



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SOEX S.R.L”  
ORIENTADO A LA EXPORTACIÓN DE MUEBLES DE JARDÍN AL MERCADO  
HOLANDÉS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**ÁNGELA LUZ SANJINÉS GUILLEN**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2020**

## RESUMEN

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SOEX S.R.L” ORIENTADO A LA EXPORTACIÓN DE MUEBLES DE JARDÍN AL MERCADO HOLANDÉS**

Sociedad de Exportadores S.R.L. es una empresa dedicada a la exportación de muebles de madera sólida en la ciudad de La Paz, Bolivia. Dado el sector en el que se encuentra, está constantemente expuesta a las condiciones económicas internacionales. A partir de la crisis internacional suscitada entre los años 2008 – 2009, la empresa quedo con un único cliente (Suecia), representando un potencial riesgo tanto operacional como financieramente. Es por ese motivo que se realiza el diseño de un plan estratégico que permita a la empresa hacer un análisis e identificación de un posible nuevo mercado, con el objetivo de duplicar las ventas en un periodo de dos años y captar nuevos clientes.

Dadas las ventajas que posee la empresa en cuanto a certificaciones y cumplimiento de regulaciones dentro de Europa, facilitó determinar a Holanda como un mercado altamente atractivo para Soex.

En cuanto a la metodología, se realizó el análisis del macro entorno al cual se enfrenta la empresa a nivel nacional e internacional mediante el análisis PESTEL. Posteriormente, se determinó que la intensidad de la industria maderera es media/alta en ambos mercados mediante el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Adicionalmente, a partir de un análisis interno, se determina que la mayor fortaleza del negocio radica en la capacidad de producir diseños personalizados. A partir de esto, se propone adoptar una estrategia de diferenciación para penetrar y competir en el mercado holandés. Finalmente, se diseña un balanced scorecard en el cual se establecen los objetivos estratégicos y acciones que permitirían duplicar las ventas.

Para la evaluación financiera se analizó la situación actual de la empresa, la cual posee un VAN de US\$470.980. Posteriormente, se planteó la aplicación de la estrategia bajo un escenario esperado en el cual se obtuvo un VAN de US\$521.941 lo que incrementó el valor de la empresa con respecto a la situación base. Para el caso de los escenarios optimista y pesimista se tomó en cuenta una variación del precio de costo de ventas lo cual provoco que el VAN obtenido sea igual a US\$659.38 y US\$384.243, respectivamente. Considerando las proyecciones realizadas se observa que bajo la aplicación de la estrategia el valor de la empresa se incrementaría, lo cual representa un factor para determinar la viabilidad de la estrategia.

Estos resultados en complemento con el resto del análisis realizado a lo largo del presente trabajo representan factores atractivos para afirmar la viabilidad la ejecución de la estrategia propuesta. No obstante, dada la coyuntura que se vive actualmente con respecto al Covid-19 es importante mencionar que ninguno de estos eventos fue predecible. Por lo tanto, es posible que la ejecución del presente trabajo se vea afectado debido al periodo de inactividad general a nivel mundial.

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis papás, gracias por darme una carrera para mi futuro, todo esto se los debo a ustedes.*

*A la UNIVERSIDAD DE CHILE por darme la oportunidad y haber contribuido para formarme profesionalmente.*

*A MANUEL VERGARA y WLADIMIR REYES por toda su paciencia, dedicación y colaboración.*

*A mi tío, PhD. GIMMY SANJINES T. por su cariño, su apoyo y por haber confiado en mí desde el primer día.*

## DEDICATORIA

*A Dios, por haber puesto en mi camino a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda esta etapa tan importante en mi vida y por estar conmigo en cada paso que doy.*

*A mi papá, por todo el amor que recibo de él, por los consejos, el apoyo, la paciencia, la confianza en mí, por haberme dado la fortaleza necesaria para cumplir este objetivo, siendo el ejemplo más grande en mi vida., te amo papá.*

*A mi mamá, por la confianza en mí, por los valores inculcados que me permiten ser una persona de bien, por su amor y su apoyo incondicional.*

*Hasta el cielo a mi abuelita Lucy, por creer en mí siempre. Hoy, solo me queda decirte ¡Promesa Cumplida!*

*A mi hermana Danny por estar a mi lado y apoyarme siempre y mi sobrina Sophia, para que vea en mí un ejemplo a seguir.*

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción .....	1
2. Preguntas Clave .....	2
3. Alcance .....	3
4. Objetivos .....	4
4.1. Objetivo general .....	4
4.2. Objetivos específicos .....	4
5. Marco conceptual.....	4
5.1. Análisis Macroentorno (PESTEL) .....	4
5.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	4
5.3. Análisis FODA.....	5
5.4. Balance Score Card.....	5
5.5. Análisis Financieros.....	6
6. Metodología.....	6
6.1. Descripción de la empresa.....	6
6.2. Descripción de la industria.....	7
6.3. Análisis Macroentorno.....	7
6.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	8
6.5. Análisis FODA.....	8
6.6. Plan Estratégico .....	8
6.7. Balance Score Card.....	8
6.8. Análisis Financiero.....	9
7. Desarrollo.....	9
7.1. Descripción de la empresa.....	9
7.1.1. Partes y piezas de muebles.....	9
7.1.2. Puertas y laterales de puertas con jambas y marcos .....	10
7.2. Sostenibilidad de la empresa.....	11
7.3. Organigrama.....	12
7.4. Capacidad de la Empresa .....	13
7.5. Infraestructura de la empresa.....	14
7.6. Capacidad de los proveedores.....	15
7.7. Misión, Visión y Valores actuales.....	16

7.8.	Acerca del cliente.....	17
7.9.	Clientes Potenciales.....	18
7.10.	Descripción de la Industria Nacional e Internacional.....	20
7.11.	Análisis de la competencia en el mercado boliviano y holandés .....	22
8.	Análisis del Entorno .....	25
8.1.	Análisis PESTEL.....	25
8.1.2.	Fuerzas Económicas.....	30
8.1.3.	Fuerzas Medioambientales.....	33
8.1.4.	Fuerzas Socio Culturales.....	35
9.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	42
9.1.	Amenaza de nuevos competidores.....	42
9.2.	Rivalidad de competidores.....	42
9.3.	Amenaza de productos sustitutos .....	44
9.4.	Poder de negociación con los proveedores.....	45
9.5.	Poder de negociación con los clientes .....	45
10.	Análisis FODA.....	47
10.1.	Fortalezas.....	47
10.2.	Debilidades .....	47
10.3.	Amenazas.....	48
10.4.	Oportunidad.....	48
10.5.	Resumen del Estudio FODA.....	49
11.	Diseño de la estrategia .....	50
11.1.	Administración Estratégica .....	52
12.	Balance Score Card.....	52
12.1.	Planteamiento Objetivos Estratégicos.....	52
12.2.	Matriz Causa – Efecto .....	54
12.3.	Mapa Estratégico.....	56
12.4.	Diseño del Sistema de Control – Plan de Acción.....	57
13.	Análisis Financiero de la empresa .....	64
13.1.	Proyección Base .....	64
13.2.	Evaluación de la Estrategia - Situación Esperada .....	67
13.3.	Evaluación de la estrategia bajo escenario pesimista.....	70
13.4.	Evaluación de la estrategia bajo escenario optimista .....	72

<b>13.5. Resumen Situación Financiera .....</b>	<b>74</b>
<b>14. Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>15. Bibliografía.....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 1 Mercados Proveedores para productos importados pro Estados Unidos en el 2018 ..</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 2 Valor Promedio de las Importaciones Anuales para el “Grupo UE 15” .....</b>	<b>80</b>
<b>Anexo 3 Empresas con Certificación FSC “Cadena de Custodia” en Bolivia – 2019 .....</b>	<b>81</b>
<b>Anexo 4 Crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes según actividad económica (en porcentaje) .....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 5 Exportaciones de Muebles bajo la categoría “Los demás muebles y sus partes” para el 2016 – 2018 a Europa.....</b>	<b>82</b>
<b>Anexo 6 Exportaciones de Bolivia al resto del Mundo para el periodo 2016 – 2018 .....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo 7 Potenciales clientes en Holanda .....</b>	<b>83</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Capacidad Productiva de la línea de producto "Piezas y Partes de Muebles de Jardín" .....	13
<b>Tabla 2</b> Ciudades exportadoras de madera en Bolivia .....	20
<b>Tabla 3</b> Importaciones de Holanda de "Partes y Piezas de Madera" en 2018 .....	23
<b>Tabla 4</b> Importaciones de Holanda de "Plástico y sus manufacturas" en 2018 .....	24
<b>Tabla 5</b> Beneficios Sociales en Bolivia.....	26
<b>Tabla 6</b> Resultados 5 Fuerzas de Porter .....	47
<b>Tabla 7</b> Mapa Estratégico Soex S.R.L. ....	56
<b>Tabla 8</b> Calculo Tasa de Descuento.....	65
<b>Tabla 9</b> Flujo de caja Soex S.R.L.....	66
<b>Tabla 10</b> Plan de Inversiones 2020 .....	67
<b>Tabla 11</b> Ingresos de la empresa bajo un escenario esperado .....	68
<b>Tabla 12</b> Costos y Gastos de la empresa bajo un escenario esperado .....	69
<b>Tabla 13</b> Flujo de caja bajo un escenario esperado .....	70
<b>Tabla 14</b> Ingresos de la empresa bajo un escenario pesimista .....	71
<b>Tabla 15</b> Flujo de Caja bajo un escenario pesimista .....	72
<b>Tabla 16</b> Ingresos de la empresa bajo un escenario optimista .....	73
<b>Tabla 17</b> Flujo de caja bajo un escenario optimista .....	74



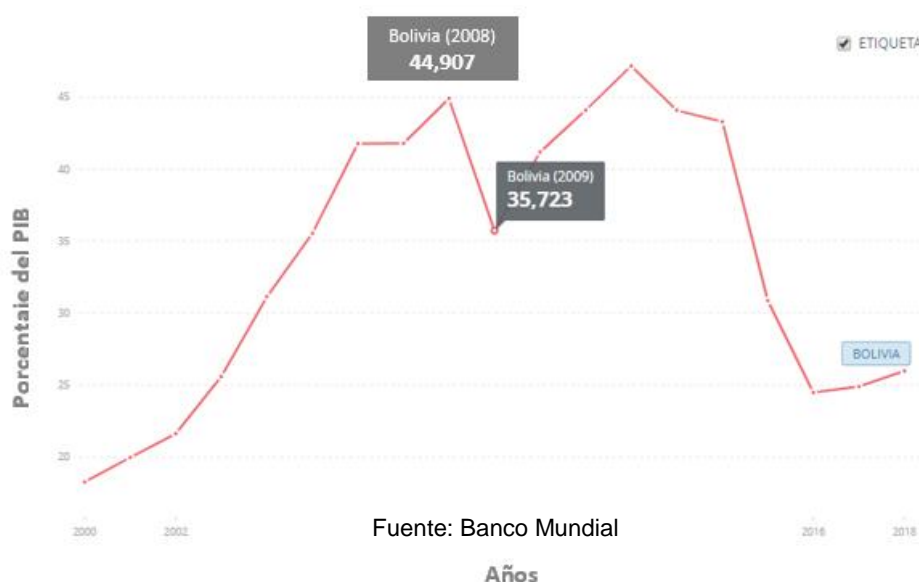
## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1</b> Exportaciones de Bienes y Servicios (% del PIB) - Bolivia .....	1
<b>Ilustración 2</b> Organigrama SOEX S.R.L.....	12
<b>Ilustración 3</b> Crecimiento de las importaciones de los países para el año 2018 .....	17
<b>Ilustración 4</b> Importaciones de Europa “UE 15” (2009 - 2018) .....	18
<b>Ilustración 5</b> Importaciones de Muebles del Hogar Europa 2018.....	21
<b>Ilustración 6</b> Efecto de las fuerzas económicas sobre Soex.....	33
<b>Ilustración 7</b> Resumen Análisis FODA.....	50

## 1. Introducción

Sociedad de Exportadores S.R.L. es una empresa boliviana dedicada a la exportación de muebles de madera sólida, la cual inicia sus funciones el año 2003 en la ciudad de El Alto, La Paz. Actualmente la empresa se centra en la fabricación de partes y piezas de muebles de jardín, los cuales son fabricados según las especificaciones del cliente, es decir, que cumple con los diseños que este requiere, sin dejar de lado los estándares calidad de Soex S.R.L para que puedan ser incorporados en los procesos productivos. Al ser una empresa exportadora, está expuesta constantemente a las condiciones económicas internacionales, siendo este un aspecto de vulnerabilidad para la empresa. Dado el caso de la crisis financiera en septiembre del año 2008, como consecuencia de una política crediticia irresponsable desata una recesión mundial de 1,1% para el año 2009<sup>1</sup>. En el caso de Bolivia, como se puede observar en la Ilustración 1, el efecto de esta crisis, que se vio reflejada en una variación negativa de 9,18% en la participación de las exportaciones del PIB<sup>2</sup> según el informe del Banco Mundial.

**Ilustración 1** Exportaciones de Bienes y Servicios (% del PIB) - Bolivia



Como consecuencia de dicha crisis financiera, la empresa perdió dos clientes que operaban en la economía americana y que facturaban en promedio US\$ 2.500.000 anuales en puertas de madera. Debido a esto la empresa dejó de producir dichos productos ya que el cliente restante no lo demanda.

Dentro este contexto, tener un único cliente representa un gran riesgo para la empresa, tanto operacional como financieramente, debido a esto los directivos de Soex S.R.L.

<sup>1</sup> Banco Mundial, Crecimiento del PIB anual en el mundo para el año 2008 – 2009.

<sup>2</sup> Banco Mundial, Crecimiento del PIB anual en Bolivia para el año 2008 – 2009.

requieren el diseño de un plan estratégico que permita a la empresa, explotar sus potencialidades, hacer un análisis e identificación de un posible nuevo mercado, con el objetivo de incrementar las ventas a partir de un desarrollo de mercado.

En primer lugar, al realizar una investigación a profundidad sobre la industria actual en la que se encuentra la empresa, se observa que Suecia no muestran signos de crecimiento relevantes como para que la empresa pueda plantearse como objetivo incrementar cuota de mercado dentro de la misma. Por otra parte, si bien Estados Unidos es uno de los países que muestra mayor tamaño de mercado (US\$3.947.200 miles), el 45% de las importaciones de “Partes de muebles, distintas a otras partidas” corresponde a importaciones provenientes de China como se observa en el Anexo 1. En consecuencia, se tendría que adoptar una estrategia de crecimiento muy agresiva para poder alcanzar economías de escala ya adquiridas por los competidores asiáticos. Por otro lado, la empresa ya cuenta con certificaciones y cumple con las regulaciones necesarias para comercializar en países pertenecientes a la Unión Europea, por lo que la barrera de entrada para la empresa es más baja en comparación al mercado estadounidense.

Según fuente de Trade Statistics for International Business, la tasa de crecimiento promedio de la región (UE15) para el tipo de producto “Partes de muebles, distintas a otras partidas” (940390) es de 8.54% entre el período 2016-2018. Únicamente siete países de esta región tienen una tasa de crecimiento promedio mayor al de la región: Luxemburgo, Italia, Portugal, Austria, España, Dinamarca y Holanda. Los últimos dos países mencionados son los que muestran un crecimiento de al menos un 50% más que la región.

Por un lado, Dinamarca muestra una tasa de crecimiento promedio anual 2016-2018 de 13.24% (Anexo 2) con un valor total importado en el 2018 de US\$250,333,000 (US\$55,114,000 más que en el 2016). Mientras que Holanda, en el mismo periodo, muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 13,25% con un valor total importado en el 2018 de US\$ 356,397,000 (US\$78,541,000 más que en el 2016).

Desde otro punto de vista, según Trade statistics, la industria holandesa cuenta con 65 importadores registrados mientras que Dinamarca únicamente cuenta con 15 importadores registrados. Esto pone en peligro la rentabilidad de los productos, ya que el poder de negociación de los clientes es mayor en Dinamarca que en Holanda.

## **2. Preguntas Clave**

- ¿El diseño de los productos actuales son atractivos para el mercado holandés?
- ¿Cuáles son las preferencias de los consumidores finales holandeses?
- ¿Cómo se podría fidelizar al nuevo cliente?
- ¿Cómo se controlará que la estrategia se cumpla?

### 3. Alcance

El tema a abordar del presente trabajo se centra en realizar un plan estratégico que permita desarrollar los siguientes puntos:

- ✓ Recopilación del mercado de exportaciones de la industria maderera en Bolivia.
- ✓ Desarrollar la estrategia competitiva para SOEX S.R.L. que pueda llevarse a cabo en un tiempo aproximado de dos años.
- ✓ Realizar un estudio de la empresa en cuanto a su situación actual.
- ✓ Desarrollar un plan de operaciones ante un incremento en la producción de muebles de jardín.

Por otra parte, existen factores que no se tomaran en cuenta durante el desarrollo de este proyecto:

- × No se tomará en cuenta Estados Unidos como posible mercado objetivo, por temas logística previamente planteados.
- × No se realizará una investigación de mercado. Únicamente se tomará información disponible de estudios previos.
- × Se tomará en cuenta el mercado de muebles de jardín y sus variaciones, debido a que la gerencia general comunico explícitamente que no le interesa incursionar nuevamente en el mercado de puertas de madera.
- × No se realizará un diseño de puestos, ni manual de funciones de la empresa, dado que es una empresa ya consolidada.
- × Dentro del estudio no se tomará en cuenta el mercado nacional, debido a que este no es muy grande y no paga el valor del producto. Las estimaciones, proyecciones y estudios realizados en el presente trabajo se realizaron con información actualizada a marzo 2020. Sin embargo, cabe mencionar que para análisis futuros se debe tomar en cuenta la coyuntura generada a partir del Covid – 19, dado que, habiéndose generado un periodo de inactividad general a nivel mundial, las proyecciones económicas previas se verán afectadas.

El análisis de este estudio, por lo tanto, tiene como finalidad analizar la industria del mueble del mercado europeo, comportamiento de compra de los clientes, variables que determinan el segmento, análisis interno y externo que permita identificar oportunidades provenientes del mercado y amenazas que se presentan en la industria, permitiendo maximizar los recursos de la empresa.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo general**

Diseñar un plan estratégico que duplique las ventas de Soex S.R.L. ampliando su mercado a Holanda con su línea de partes y piezas para muebles de jardín para el año 2022 mediante un modelo B2B.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Diseñar plan de penetración de mercado holandés que permita encontrar socios estratégicos para duplicar el nivel de ventas en los próximos dos años.
- Determinar estrategia competitiva a adoptar según las características del cliente holandés.
- Generar un modelo de negocios acorde a las necesidades del segmento de clientes y usuarios que permita duplicar las ventas en los siguientes dos años.
- Realizar análisis financiero de la situación actual y viabilidad de la estrategia.
- Diseñar un Balanced Scorecard para controlar la implementación de la estrategia.

## **5. Marco conceptual**

El marco teórico permite fundamentar el presente trabajo de manera que pueda conocerse a profundidad los conceptos básicos necesarios, proporcionando al lector una idea más clara del tema. Se realizará una mención teórica de manera general sobre algunas de las herramientas a utilizarse dentro de la metodología, para el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Soex S.R.L. El capítulo inicia mencionando herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter con el fin de analizar el macroentorno y la industria en la cual se desenvuelve la empresa. Así mismo, para realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa se describe la finalidad que tiene el análisis FODA, en el presente análisis. Así mismo, es necesario definir la herramienta Balance Scorecard dado que es el fundamental para el control una vez aplicada la estrategia y poder monitorear los resultados esperados. Por último, conceptualmente los estados financieros con la finalidad de precisar de manera teórica cual es el objetivo de analizarlos durante la metodología del trabajo,

### **5.1. Análisis Macroentorno (PESTEL)**

Esta herramienta permite realizar un análisis estratégico mediante el estudio de fuerzas sociales, políticas, tecnológicas y ambientales con el objetivo de determinar el contexto actual en el que se mueve la empresa, lo que da entrada a la creación de estrategias para, aprovechar las oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante los posibles riesgos. Para dicho análisis se hará uso del libro de Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice, "Administración Una perspectiva Global y Empresarial".

### **5.2. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

Plantea una metodología donde logra definir un posicionamiento estratégico, el cual se basa en el análisis de la industria en el cual se encuentra la empresa. Dicha herramienta

comienza con una caracterización de la industria, determinada a través de la cuantificación de fortalezas y debilidades existentes dentro del marco de cinco fuerzas, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

1. Amenaza de nuevos competidores
2. Amenaza de sustitutos
3. Poder de los proveedores
4. Poder de los clientes
5. Rivalidad entre competidores

Para esta el desarrollo de esta herramienta se usará como libro guía “Las Cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” de Porter, Michael E.

### **5.3. Análisis FODA**

Para examinar la situación en el que se encuentra la empresa en cuanto a las oportunidades y amenazas, y relacionarlo en un estudio imparcial con las fortalezas y debilidades, se puede determinar a través del análisis FODA, en cuanto a sus entornos, capacidades y recursos, considerando los puntos de vista externos e internos respectivamente. Esta herramienta es importante debido a que permite tener una visión de lados opuestos, es decir, generar un panorama amplio y completo, lo cual tendrá utilidad si la conclusión de ambas es considerada para la generación de las decisiones estratégicas. La herramienta FODA refiere a la situación interna de la empresa y hace mención de la evaluación en cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en negocios o empresas y así considerar la industria y su atractivo. Un libro base para el desarrollo adecuando de dicho análisis es de Harold Koontz, Heinz Wehrich, Mark Cannice, denominado “Administración Una perspectiva Global y Empresarial”.

### **5.4. Balance Score Card**

Es una herramienta de gestión estratégica, que ofrece una visión estratégica y balanceada de la empresa organización y permite desarrollar una estrategia de forma clara, para ello obliga a definir estrategias corporativas, revisar procesos de producción y administrativos y definir los objetivos estratégicos que permitirán ser guía para comportamiento y los roles que los equipos directivos deben realizar.

Está compuesto por cuatro fases las cuales se detallan a continuación:

- **Fase 1. Concepto Estratégico:** incluye la misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena de valor y plan del proyecto.
- **Fase 2. Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas:** Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

- **Fase 3. Vectores, Metas e Iniciativas:** Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.
- **Fase 4. Comunicación, Implantación y Sistematización:** Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

Uno de los libros que será utilizado como guía para el desarrollo de dicha herramienta es “Conceptual Foundations of the Balance Scorecard” del autor Robert S. Kaplan.

### **5.5. Análisis Financieros**

Con el fin de poder estudiar la situación financiera actual y poder proyectar posibles escenarios en los cuales se podría encontrar la empresa en el largo plazo y a su vez poder observar los futuros resultados una vez aplicada la estrategia, es que procederá al uso y aplicación de distintos indicadores financieros que permitan observar el comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo. Para realizarlo se usará como libro base “Finanzas Análisis y Estrategia Financiera” del autor Joan Massons I. Rabassa.

## **6. Metodología**

Para el buen desarrollo del presente trabajo se seguirá la siguiente metodología, siendo necesario cumplir con cada una de las actividades propuestas con la finalidad de obtener resultados esperados para la empresa.

Inicialmente se procede a la descripción de Soex S.R.L. con el objetivo de poder contextualizar, brindar la información necesaria y situación actual de la empresa. Posteriormente se procede a describir la industria en la que se desenvuelve, el análisis interno, el macroentorno al cual se enfrenta, mediante herramientas como el análisis PESTEL, las cinco Fuerzas de Porter y el análisis FODA de manera que permitan el diseño de la estrategia para la empresa para posteriormente aplicar diseñar un análisis financiero una vez obtenida la información anterior. Finalmente se aplicará la herramienta Balance Scorecard con el objetivo de poder controlar desde diferentes perspectivas la aplicación de la estrategia diseñada anteriormente.

### **6.1. Descripción de la empresa**

A partir de este punto, se describirá la empresa de manera general describiendo puntos como inicio de actividades, localización, accionistas que conforman la empresa, el rubro en el que se desenvuelven, su especialización en cuanto a producción, misión, visión y valores bajo los cuales se rigen. Posteriormente se menciona de manera detallada los productos en los cuales la empresa se especializa, incluyendo características de fabricación, tipo de materia prima, volúmenes de producción y capacidad instalada.

Una vez definida la empresa, se procede a describir el organigrama de la empresa, el cual menciona la cantidad de empleados, y los cargos que ocupan.

Finalmente, una descripción muy general sobre el cliente al actual de Soex S.R.L., todo esto con la finalidad de poder obtener un panorama más claro acerca de la empresa, lo que hace, a quienes va dirigido el producto final, quienes lo conforman y las cualidades que posee para poder llegar en mediano plazo a nuevos mercados.

Toda la información anterior será obtenida mediante correos con los gerentes de la empresa, llamadas telefónicas y pagina web.

## **6.2. Descripción de la industria**

El objetivo principal en esta sección es poder definir la industria en la que se desarrolla la empresa, hacer un análisis de la competencia, analizar el nivel de exportaciones actual en Bolivia dentro de la industria maderera. Para esta parte, es necesario recurrir a Instituciones como el Centro Nacional de Estadística, Banco Central de Bolivia y Banco Mundial, con el fin de obtener la información fidedigna y actualizada que permita un análisis real de la situación económica del país, así como de la industria mediante informes anuales, fichas técnicas, base de datos, disponibles en las páginas web de cada institución.

## **6.3. Análisis Macroentorno**

Estudiar el entorno macroeconómico permitirá obtener una visión global de la industria en la que se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo poder identificar las fuerzas que afectan a la misma. Dentro de los aspectos a considerarse para el análisis del entorno se encuentran las fuerzas políticas y legales, económicas, socioeconómicas, tecnológicas y ecológicas de Bolivia y de Holanda.

Para el análisis de las fuerzas económicas se consultará a instituciones como el Banco Central de Bolivia, Fondo Monetario Internacional, y el Ministerio de Economía, para obtener un análisis del tipo de cambio, PIB, política monetaria y balanza comercial, mediante informes anuales disponibles en la página web de cada institución, en el caso de Holanda se obtendrá la información del Banco Central del país. En cuanto al aspecto legal y político del país el Ministerio de Comercio Exterior, Aduana Nacional y Cámara de Exportadores quienes brindaran información acerca de impuestos a las exportaciones, preferencias arancelarias y regulaciones, mediante informes y estudios realizados por dichas instituciones disponibles en sus respectivos sitios web, todo esto para el caso de Bolivia, en el caso de Holanda esta información será obtenida del Banco central del país, además de entidades internacionales como Banco Mundial, Ministerio de Comercio y Ministerio de Relaciones Exteriores. Por otro lado, en cuanto a temas tecnológicos, se analizará dicho factor dentro de la situación actual de la empresa y si existe algún tipo de maquinaria que pueda agregar valor al producto final, así como nuevas tendencias tecnológicas, como accesibilidad a internet, comercio electrónico



entre otros, información que será obtenida de la Autoridad de Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes en Bolivia y mediante búsqueda en diferentes páginas web, en el caso de Holanda. Finalmente, para aspectos ecológicos el Ministerio de Medio Ambiente es el encargado de brindar la información necesaria sobre regulaciones que permita la explotación de materia prima legal; para el caso de Holanda la información necesaria se encuentra en el Ministerio de Agricultura Conservación de la naturaleza y pesca.

#### **6.4. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Se realiza la aplicación de esta herramienta para analizar la intensidad competitiva de la industria, esto con la finalidad de poder estudiar el entorno al cual la compañía se ve enfrentada, en cuanto a competencia, proveedores, clientes, maximización de recursos, este brindara un panorama aún más claro sobre los factores tanto internos como externos que influyen en la compañía dentro de la industria maderera. Como herramienta base para la realización de este punto se usará el libro “Las Cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” de Porter, Michael E.

La determinación de la intensidad de la empresa estará basada en la experiencia de los gerentes del negocio, proveedores de madera que el país cultiva, cantidad de importadores de piezas de madera en países bajos e información general disponible en internet tales como reportes y estudios realizados a la fecha.

#### **6.5. Análisis FODA**

Este análisis tiene como objetivo realizar una síntesis de todos los resultados obtenidos de los puntos anteriores que permitan determinar las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidad y amenazas de exportar al mercado de muebles en Holanda el cual tendrá la finalidad de validar la ventaja competitiva y aspectos en los cuales la empresa debe realizar mejoras con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

#### **6.6. Plan Estratégico**

Se propondrá una nueva misión, visión y objetivos para Soex S.R.L. que vayan de la mano con el objetivo general propuesto inicialmente, para luego proceder a la creación de un plan estratégico que permita crear una ventaja competitiva para la empresa que sea sostenible en el tiempo, además de identificar posibles segmentos a los que la a los cuales pueda dirigirse tomando en cuenta un previo análisis de factibilidad económica de la estrategia y adicionalmente un análisis de sensibilidad con la finalidad de validar las condiciones mínimas para la viabilidad de dicha estrategia .

#### **6.7. Balance Score Card**

Dado que es una herramienta útil para el proceso de planeación que permite describir y comunicar la estrategia que se implementara de manera coherente y clara, para posteriormente convertirla en acciones y resultados favorables para la empresa, es que se procederá a usarla como un medio de evaluación de la estrategia, desde una

perspectiva cuantitativa y cualitativa. Es decir, analizarlo desde los enfoques que propone esta herramienta como el financiero, cliente, innovación y estrategia y perspectivas propias del negocio, todo esto con el fin de cumplir el objetivo planteado por la empresa.

### **6.8. Análisis Financiero**

Tiene como objetivo analizar la empresa desde una perspectiva financiera, usando como herramienta flujos de caja, estados financieros, entre otros. con la finalidad de realizar un análisis de sensibilidad para evaluar los posibles escenarios a los cuales puede verse enfrentada la empresa ante shocks tanto externos como internos propios de la empresa. Para este análisis será indispensable la ayuda del gerente general de la empresa de manera que pueda facilitar la información necesaria para realizar el análisis de sensibilidad de Soex. Como herramienta principal se usará estados de resultados, flujos de caja y Balances de la empresa de los últimos tres años, dicha información será brindada por el Gerente General Alfredo Illanes.

## **7. Desarrollo**

### **7.1. Descripción de la empresa**

Sociedad de Exportadores S.R.L. es una empresa industrial de manufactura de madera, que inicia sus actividades el año 2003 en la ciudad de El Alto, del departamento de La Paz, Bolivia. Dadas las características de temperatura y humedad, el clima de la ciudad brinda las condiciones adecuadas para el secado y la preservación de la madera. La empresa está constituida por dos accionistas bajo la modalidad de sociedad de responsabilidad limitada, los cuales trabajan en la empresa como gerente de operaciones y gerente de administración y finanzas.

Con un tipo de negocio B2B<sup>3</sup> su especialización se centra en la fabricación de partes y piezas de muebles y muebles de jardín. Actualmente comercializa únicamente con empresas en el extranjero, ya que el mercado local es extremadamente reducido y no percibe el valor agregado de la manufactura. Cabe mencionar que una de sus ventajas sobre el resto de la competencia es que los productos son fabricados bajo las especificaciones técnicas de los clientes, cumpliendo con todos los requerimientos que puedan ser incorporados en sus procesos productivos, lo que permite que el cliente reciba un producto en cumplimiento de sus expectativas y especificaciones.

#### **7.1.1. Partes y piezas de muebles**

Madera secada en horno (Contenido de humedad de la madera del 6% al 12%). Diseño, construcción y normas de calidad, en función a los requerimientos del cliente. Piezas simplemente lijadas. Partes con ensamblaje a tornillos o en función a requerimientos del cliente. Actualmente la empresa dedica el 100% de su capacidad productiva en la

---

<sup>3</sup> Business – to – Business. Comercio negocio a negocio, forma de hacer relaciones y transacciones comerciales entre empresas.

fabricación de este producto, así mismo el tipo de madera más usada para la producción es el roble debido a los atributos que este posee como la durabilidad y la facilidad para trabajarla, lo cual hace que el proceso de pre – dimensión sea más sencillo de realizar.

Especies de madera utilizadas:

- ✓ Roble
- ✓ Cedro
- ✓ Mara Macho
- ✓ Ochoo
- ✓ Yesquero

### **7.1.2. Puertas y laterales de puertas con jambas y marcos**

Madera secada en horno (Contenido de humedad de la madera promedio 8%). Ensambladas con tarugos mediante sistema de perfil y contra-perfil. Se utilizan adhesivos de norma internacional para exteriores. Sistema de tableros flotantes. El acabado es simplemente lijado. Desde finales del año 2008 la empresa deja de producir este producto, debido a preferencias del cliente y porcentajes de utilización bajos en comparación la línea de producto de “Piezas y Partes de Muebles de Jardín”. Sin embargo, durante los años en los que se fabricó este producto la materia prima más utilizada era el cedro, debido a la diversidad de colores, aspecto y aroma peculiar que este posee.

Especies de madera utilizadas:

- ✓ Cedro
- ✓ Mara Macho
- ✓ Ochoo

Para la elaboración de producto, la materia prima es fundamental dentro del proceso de producción, además de entregarle al mismo un valor agregado que lo diferencie de otros existentes en el mercado. Dado que Bolivia es uno de los países de América Latina que dentro de su vegetación cuenta con una amplia variedad de especies de madera preciosa, es que se saca provecho de esta para poder llegar al mercado europeo y así ofrecer un bien que se diferencie del resto. Dentro de las especies más valoradas y de las cuales Soex fabrica sus productos están:

- “*Roble*” es una de las especies más conocidas dentro la industria, esto debido a que posee características de calidad, apariencia, resistencia y facilidad al momento de trabajar con la misma. El crecimiento del árbol es relativamente lento, alcanza una altura aproximada de 40 metros, tres metros de diámetro y crece hasta cumplir aproximadamente 200 años. Existen distintas especies de roble, las cuales se distinguen por las tonalidades peculiares que posee desde tonos blanquecinos, rojizos o amarillos. Tiene una buena resistencia a la humedad,

hongos y es medianamente resistente frente a las termitas. Es una de las especies más versátiles que existe, lo cual la hace sobresaliente dentro la industria maderera además de ser llamativa para los consumidores dado su aspecto y calidad.

- “*Cedro*” es una especie ligera, fácil de trabajar, posee tonalidades rojizas además de una fragancia peculiar propia de la especie. El árbol puede medir entre 50 y 20 metros de altura y llegan a una edad máxima de 2000 años. Es de forma natural resistente al ataque de hongos e insectos, por lo cual está catalogada como una especie de madera durable. Otra característica relevante es que está catalogada para el uso de exteriores dada la durabilidad, estabilidad de la madera y su facilidad al momento de ser trabajada.

Lo cual hace que la materia prima sea aún más valorada por diferentes consumidores alrededor del mundo, dado que posee atributos que hacen de esas especies de madera relevantes al momento de adquirirlas debido a su durabilidad, fácil trabajo y aspecto.

## **7.2. Sostenibilidad de la empresa**

Soex es una empresa comprometida con la comunidad y el medio ambiente, por tal motivo cuenta con la certificación FSC (Forest Stewardship Council) bajo la modalidad “Cadena de Custodia” la cual es un comprobante de que los productos que provienen de bosques certificados FSC son sometidos a verificación a través de esta cadena con el fin de que los consumidores puedan elegir con toda confianza productos con esta etiqueta.

Esta organización emite tres tipos distintos de certificados relacionados tanto con la producción como con el avance subsiguiente de los productos forestales a lo largo de la cadena de valor. La primera es la “Certificación de Manejo Forestal”, el cual se otorga a administradores o propietarios de bosques cuyas prácticas de manejo cumplen los requisitos de los Principios y Criterios del FSC. El segundo, es la “Certificación de Madera Controlada” se emiten a productos provenientes de bosques que no están certificados. Por último, se encuentra la “Certificación de Cadena de Custodia”, está destinada a fabricantes, procesadores y comerciantes de productos forestales. Cabe mencionar que esta certificación fue otorgada a la empresa el año 2012.

El FSC es el único sistema de certificación forestal mundial que tiene un programa integrado de acreditación que verifica sistemáticamente a sus entidades de certificación. Para poder obtener la certificación se debe seguir un procedimiento el cual consiste en contactar a las entidades de certificación en Bolivia acreditadas por el FSC, posteriormente se realiza una auditoria a la empresa y una inspección de la misma, a pesar de ser un proceso con pocos pasos a seguir, requiere aproximadamente un tiempo de nueve a doce meses. Una vez que se verifique el cumplimiento del mismo, la entidad certificadora brinda el certificado con una duración de tres años, cuya vigencia está sujeta a auditorias anuales y de seguimiento.

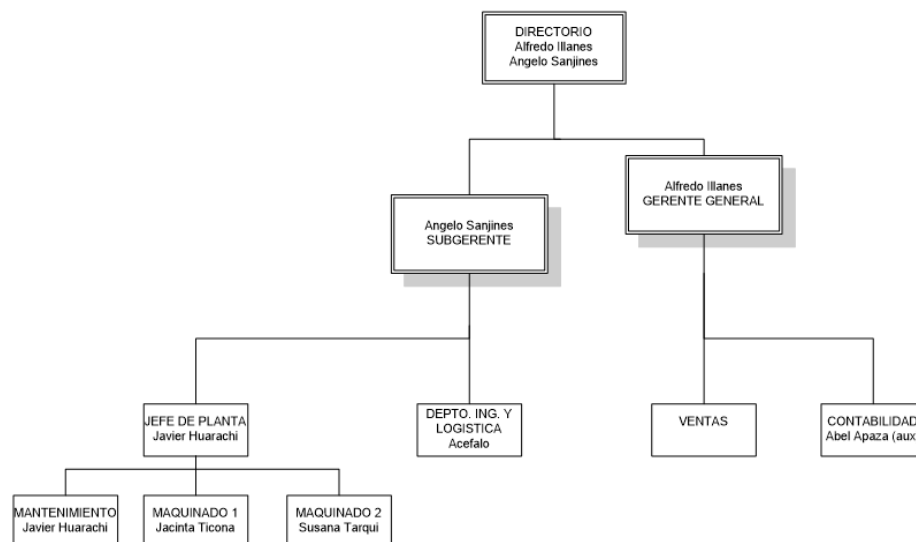
La relevancia en esta certificación se debe a que es esencial para los negocios que buscan acceder a mercados ambiental y socialmente conscientes o para demostrar el cumplimiento de políticas públicas o privadas sobre adquisiciones que especifican el suministro de materiales ambientalmente responsables, entre los que están el sistema de Etiqueta Ecológica de la Unión Europea para muebles o el sistema de certificación LEED – Liderazgo en Diseño Energético y Ambiental, lo cual implica que cualquier producto maderero que posea esta certificación puede ser comercializado dentro de Europa, caso contrario dichos productos son confiscados y sancionados. Por tal motivo al obtener esta certificación la empresa garantiza la sostenibilidad en el aprovechamiento del bosque tropical, beneficiando al medio ambiente y vida silvestre, además del cumplimiento de leyes internacionales garantizando un producto de calidad y responsable con el medio ambiente.

En Bolivia según la base de datos actualizada al 22 de diciembre de 2019 del total de empresas exportadoras registradas, únicamente doce poseen dicha certificación bajo la modalidad Cadena de Custodia (Anexo 5).

### 7.3. Organigrama

Con respecto al organigrama, Soex es una empresa conformada por dos socios, quienes conforman el directorio de la empresa y que a su vez ocupan el cargo de Gerente quien está a cargo de toda el área financiera y comercial y un Sub gerente quien tiene bajo su control toda el área de producción de la empresa, como se observa a continuación:

**Ilustración 2** Organigrama SOEX S.R.L.



Fuente: Soex S.R.L.  
Elaboración Propia

Dentro del área de producción la empresa cuenta con un jefe de planta, quien tiene a su cargo sub áreas como mantenimiento, Maquinado 1 y Maquinado 2 que en total poseen un total de veinte empleados, finalmente dicha área cuenta con un departamento de ingeniería y logística quienes son los encargados del ensamblaje y proceso de despacho del pedido. Por otra parte, en cuanto al área de administrativa y comercial se encuentran el área de contabilidad conformada por dos personas y ventas conformada por una persona; dado que el objetivo de este último cargo es estar en constante contacto con clientes extranjeros el encargado del área de ventas posee las habilidades necesarias en cuanto al idioma (español e inglés), experiencia en el área y en la industria.

En cuanto al objetivo que tiene el presente plan estratégico de duplicar las ventas dentro del mercado holandés es de suma importancia que el encargado del área de ventas posea la información y experiencia necesaria en cuanto tendencia de consumo en el país, demanda del producto, los beneficios de un producto de madera, precios, entre otros factores. Con el objetivo de brindar al cliente información relevante que permita ver la conveniencia del producto con respecto a otros productos sustitutos o no dentro del mercado.

#### **7.4. Capacidad de la Empresa**

Si bien es importante identificar un nuevo mercado al cual la empresa se enfocará también es relevante saber si Soex cuenta con la capacidad productiva para poder duplicar las ventas en el periodo establecido en el presente trabajo. Es por este motivo que se obtuvo información sobre los niveles de producción desde el inicio de actividades de la empresa.

#### **Partes y Piezas de Muebles de Jardín**

Para el producto Partes y piezas de Muebles de jardín se procedió a estimar el porcentaje de utilización y la capacidad real de la empresa a partir de cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 1** Capacidad Productiva de la línea de producto "Piezas y Partes de Muebles de Jardín"

<b>AÑO</b>	<b>m<sup>3</sup> PARTES/AÑO</b>	<b>% UTILIZACION</b>	<b>Capacidad Real (mil/m<sup>3</sup>)</b>
<b>*2005</b>	120	75%	160
2006	96	60%	160
<b>*2007</b>	192	120%	160
<b>*2008</b>	168	105%	160
2009	120	75%	160
2010	96	60%	160
2011	120	75%	160
2012	120	75%	160

2013	120	75%	160
2014	120	75%	160
2015	120	75%	160
2016	96	60%	160
2017	132	82.50%	160
2018	146	91.25%	160
<b>total</b>	<b>1766</b>		
<b>Promedio</b>	126	79%	160

\*Se subcontrató otra empresa para cumplir con los volúmenes

Fuente: Soex S.R.L.  
Elaboración Propia

Para este caso se observa que el porcentaje de utilización promedio fue de 79%, es decir que se produjo alrededor de 126 mil/ $m^3$  del producto en específico. Por otro lado, se observa que para los años 2005, 2007, 2008, la empresa posee niveles de utilización altos por lo que se optó por la subcontratación de otras empresas que permitieron a Soex a cumplir con los volúmenes de producción demandados por el cliente. Otro factor relevante es el nivel de capacidad real de la empresa, la cual obtuvo un valor promedio de 160 mil/ $m^3$ .

Cabe mencionar que para el año 2005 la empresa producía puertas de madera sólida como principal producto, sin embargo, paralelamente se introducía la fabricación de muebles de jardín dentro de la línea de producción. Es por esta razón que, debido a la poca experiencia, falta de capacitación y déficit en capacidad productiva la empresa decide terciarizar la producción de partes y piezas de muebles de jardín durante el primer año hasta establecer una estrategia operacional que permita satisfacer el nivel de demanda de ambos productos.

No obstante, si se espera que la empresa duplique las ventas para la siguientes gestiones y asumiendo que lo hará mediante nivel de producción y manteniendo el precio constante se esperaría que la cantidad de producida en  $m^3$  será de 292 Partes/Año, lo que representaría un porcentaje de utilización de 182,5% lo que provocaría un déficit en la capacidad productiva de 133,6  $m^3$ . Lo que implica que la empresa podría tener dos alternativas ante este resultado, la primera terciarizar la producción mediante la contratación de una segunda empresa que tenga de capacidad de producir la cantidad de productos faltantes o realizar una inversión en cuanto a maquinaria e infraestructura que le permita cubrir la producción requerida para este nuevo cliente.

### 7.5. Infraestructura de la empresa

Soex actualmente cuenta con un terreno de 6.769 $m^2$  de los cuales el 36,9% (2.500  $m^2$ ) están destinados al área de producción de la empresa, es decir en este sector se ubica



toda la maquinaria necesaria para la fabricación del producto. Por otro lado, el área de hornos de secado de la empresa ocupa un total de  $300m^2$  la cual está compuesta por dos hornos de secado uno fijo y un segundo horno de secado móvil, lo que quiere decir que se mueve dentro de un espacio determinado permitiendo que el secado de la materia prima sea más eficiente.

Por otra parte, un 20% del terreno está destinado para el área administrativa, es decir oficinas, comedor y área de jardín infantil. Dejando un total aproximado de  $2500m^2$  disponibles para la construcción de nuevas áreas si así se requiere.

Dado que el objetivo del presente plan estratégico es duplicar las ventas de la empresa, es importante mencionar que si bien existe la infraestructura para poder ampliarla si así se requiere, por decisión de los propietarios esto dependerá únicamente de cómo se va acentuando la relación con el nuevo cliente en el largo plazo. Dicha decisión se fundamenta en el nivel de inversión que se requiere en cuanto a los activos requeridos para cumplir con el nivel de demanda establecido, dado que es un factor de riesgo para la empresa incurrir en dicha inversión sin asegurar una relación a largo plazo con el mismo.

Por la tanto, la opción óptima inicialmente es terciarizar la producción, sin embargo, no se descarta la alternativa de poder realizar la inversión necesaria para poder ampliar la infraestructura dependiendo de la relación que exista con el cliente.

### **7.6. Capacidad de los proveedores**

Así como la capacidad en cuanto a producción e infraestructura también es importante saber si los proveedores de materia prima cuentan con la capacidad de abastecer a la empresa en caso de que esta duplique sus ventas para los próximos dos años. Es por este motivo que se obtuvo información importante acerca de los niveles de producción de materia prima.

Si bien Bolivia es un país que se caracteriza por su alto potencial forestal debido a que el 48% de su superficie total está cubierta por seis tipos de bosques y posee más de 300 tipos de madera los cuales pueden ser empleados para la producción de diferentes productos. Por una parte, únicamente se está aprovechando 150 mil hectáreas de las 500 mil hectáreas asignadas para aprovechamiento anual de bosques donde si bien es materia prima explotada de manera legal esta no posee ningún tipo de certificación. No obstante, se identifica un segundo grupo compuesto por ocho empresas de proveedores los cuales poseen la certificación de "Manejo Forestal" otorgado por la FSC, dichas empresas poseen un total de 867.000 hectáreas en conjunto<sup>4</sup>.

Cada empresa proveedora de madera está en la obligación de realizar un plan forestal a 25 años que es el tiempo promedio en que tardan ciertas especies de madera en crecer.

---

<sup>4</sup> Forest Stewardship Council Bolivia (FSC), Empresas bolivianas con certificación "Manejo Forestal"



De manera didáctica se muestra en la Ilustración 3 el funcionamiento del mismo, donde corresponde al total de hectáreas de producción del proveedor está representado como  $\sum_{i=1}^{25} C_i$ , cada  $C_i$  corresponde a la producción de madera en el año  $i$ , donde esta variable representa el total de años para los cuales debe realizarse el plan forestal  $i = (1,2, \dots, 25)$ .

**Ilustración 3** Distribución del Plan Forestal por Proveedor

$C_1$	$C_2$	$C_3$	$C_4$	$C_5$
$C_6$	$C_7$	$C_8$	$C_9$	$C_{10}$
$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{14}$	$C_{15}$
$C_{16}$	$C_{17}$	$C_{18}$	$C_{19}$	$C_{20}$
$C_{21}$	$C_{22}$	$C_{23}$	$C_{24}$	$C_{25}$

Elaboración Propia

En el caso particular de Soex, el proveedor actual posee un total de es de 300.000 hectáreas, las cuales al ser divididas entre el total de años del plan forestal (25), da como resultado un total de 12.000 hectáreas que pueden ser explotadas anualmente. Actualmente, la empresa se encuentra en el año 10 del plan forestal elaborado por el proveedor, lo que implica que Soex tiene materia prima asegurada para los siguientes 15 años restantes. Sin embargo, si se analiza el objetivo que tiene el presente plan estratégico de duplicar las ventas, el proveedor actual no cuenta con la capacidad necesaria de poder abastecer a la empresa, dado que en promedio la producción anual de roble de dicho proveedor es de  $470m^3$  y la empresa actualmente consume  $350m^3$  de la materia prima producida. Por lo tanto, la solución más factible para la empresa es la contratación de un segundo proveedor que cumpla con la demanda, certificación y requerimientos por parte de Soex.

### **7.7. Misión, Visión y Valores actuales**

#### **Misión:**

Hacer negocios a largo plazo en base a confianza mutua, preservando el medio ambiente y buscando el beneficio de todos los participantes.

#### **Visión:**

Soex será una empresa representativa del sector industrial de manufacturas de madera en Bolivia, por sus niveles de eficiencia en los procesos de fabricación, manejo administrativo, utilización de sus recursos y niveles de cumplimiento en el mercado.

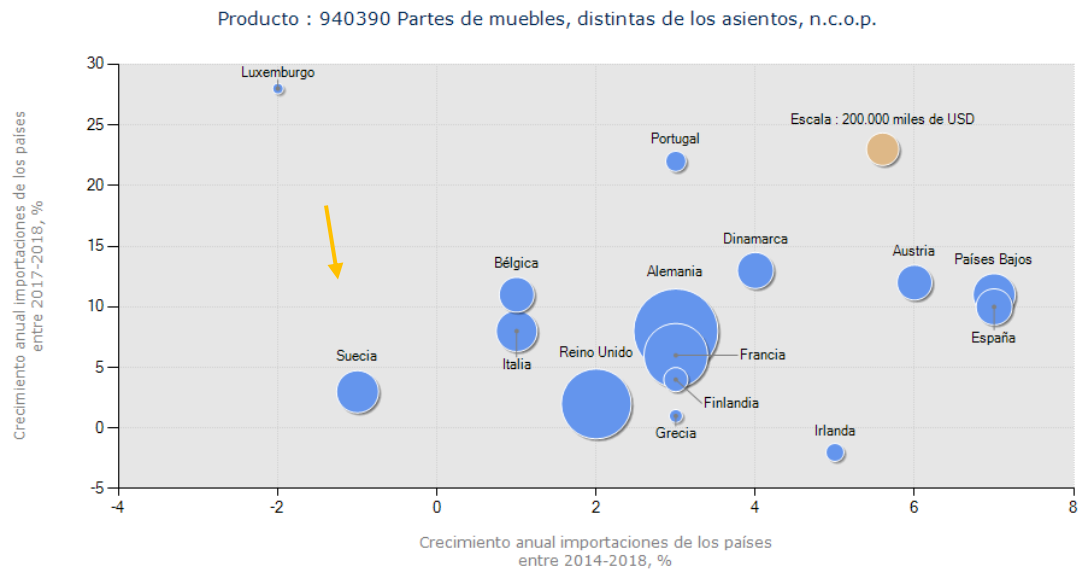
## Valores:

Uno de los principales valores es la confianza, por ello nuestras relaciones comerciales se basan en la confianza mutua, esta misma confianza se refleja en las relaciones con nuestros proveedores, internamente con nuestros trabajadores. Por ello en nuestra empresa buscamos establecer relaciones de mutuo beneficio y de largo plazo.

### 7.8. Acerca del cliente

Por otra parte, al estudiar detenidamente el mercado en el cual se encuentra el cliente actual de Soex (Suecia), se observa que el mercado tuvo un crecimiento anual promedio durante el periodo 2017-2018 en las importaciones de madera y manufacturas de madera de un 3%<sup>5</sup>.

**Ilustración 4** Crecimiento de las importaciones de los países para el año 2018



#### Suecia:

Crecimiento anual de las Importaciones por Suecia, 2014-2018: -1%

Crecimiento anual de las Importaciones por Suecia, 2017-2018: 3%

Valor Importada en 2018: 347.044 miles de USD

\*Nota: La información es perteneciente a la ilustración 3

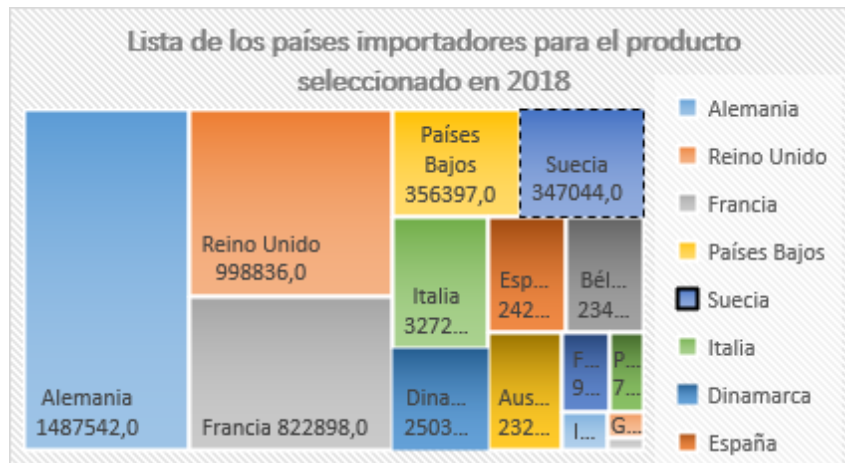
Se puede observar también que Suecia se encuentra en el quinto lugar dentro del grupo UE15 con un nivel de importaciones de US\$ 347.044 para el año 2018<sup>6</sup>. Considerando al resto de países pertenecientes al dicho grupo se evidencia que Alemania, Reino Unido, Francia y Holanda son los países que tienen mayor participación en cantidad de

<sup>5</sup> Trade Map – ITC. Crecimiento del nivel de Importaciones de los países para el año 2014 – 2018.

<sup>6</sup> Trade Map – ITC Importaciones de Europa (EU15) en miles de USD.

importaciones de madera y manufactura de madera en los últimos diez años, siendo estos un potencial mercado a ser estudiado para el presente trabajo.

**Ilustración 5** Importaciones de Europa “UE 15” (2009 - 2018)



Fuente: Trade Map – ITC  
Elaboración Propia

Por otra parte, en cuanto al cliente en específico, por políticas de la empresa y motivos de confidencialidad el nombre del mismo no será revelado y la información brindada será limitada.

Fue fundada en 1990 como empresa productora de muebles de metal, sin embargo, a partir de 1995 es que deciden diversificar su producto combinando el metal con madera, hoy en día, Soex es el proveedor principal de todas las piezas de madera necesarias para la elaboración del producto final. Los pedidos se realizan aproximadamente cuatro veces al año y se envían 40.000 piezas por contenedor lo que se traduce en un total de ventas promedio de US\$ 5.000.000 anuales (facturación máxima).

Actualmente, la empresa exporta parte de su producción a países como Alemania y Estados Unidos, siendo este primero el país al cual exporta la mayor parte de su producción anual en muebles de metal y madera para jardín. Por lo tanto, aproximadamente el 45% de la producción es exportada a dicho país, un 15% se exporta a Estados Unidos, dado que es un mercado al cual exportan hace un año lo cual hace que este país sea un cliente relativamente nuevo para la empresa.

### 7.9. Clientes Potenciales

Se entiende que dado el tipo de negocio que posee Soex, el cliente potencial deberá ser un distribuidor perteneciente al mercado holandés. Donde su negocio se centre en la producción o distribución de muebles de jardín de manera local o a mercados externos, estas empresas pueden dedicarse a la producción o venta de productos de madera sólida o a la elaboración del producto en combinación con algún otro insumo adicional como metal, plástico, entre otros. Adicionalmente se espera que esta empresa cumpla

con un nivel de producción que permita el logro del objetivo principal planteado en el presente trabajo, de manera más específica lo que se busca es un perfil de empresa similar al que posee el cliente actual de Soex.

Por tal motivo, analizando la industria del mueble en Holanda para el año 2018 se registraron alrededor de 2.159 empresas existentes en el país, todas estas dedicadas al área de fabricación de muebles de madera, de las cuales 65 se dedican a la fabricación y comercialización de muebles de jardín<sup>7</sup>. Dentro de esta última categoría se identificaron cuatro tipos de empresas clasificadas según el número de empleados, lo que permite dar una referencia el tamaño aproximado de la empresa.

Al realizar una investigación a profundidad de estas empresas y habiendo tomado en cuenta las características anteriormente mencionadas se pudieron identificar las siguientes como clientes potenciales para Soex:

- **Interwinn Group:** es una empresa familiar con sede en Holanda con 105 empleados. La oficina central de la compañía, otras oficinas y lugares de producción se encuentran en Winschoten. Es una empresa especialista en la construcción de interiores, son fabricantes de muebles de madera sólida y metal, actualmente el producto es comercializado a nivel local y exportado a países como Alemania y Suecia. Posee varias certificaciones para garantizar la calidad, el medio ambiente y la responsabilidad social corporativa, entre las cuales se encuentra la certificación FSC de manera que, es un requisito esencial es que los productos importados posean la misma certificación.
- **Vermeer Meublen:** es una empresa mayorista / fabricante con más de 40 años de experiencia en el desarrollo y producción de muebles el cual comercializa los productos dentro de Holanda. Poseen un estilo de muebles contemporáneos con un diseño puro y único propios de la empresa. Los modelos se desarrollan internamente y están hechos principalmente de materiales naturales. La producción holandesa y los años de experiencia permiten suministrar muebles de alta calidad.
- **Bert Plantagie:** Comercializa sus productos en Holanda y posee sus propios puntos de venta en diez países dentro de Europa entre los cuales se encuentran Alemania, Bélgica, Francia, Rusia, entre otros. Una de las principales características que posee esta empresa es la amplia variedad de productos de diferentes tipos de madera de alta calidad y nivel de acabado entre los cuales destaca el roble y nogal como las más vendidas, dichos productos son importados de proveedores certificados de Europa y América.

---

<sup>7</sup> Trade Map Statistics, Número de empresas importadoras en Países Bajos, desglosadas por categorías de productos.

Si bien estas son empresas que podrían ser de interés para Soex dado el perfil que poseen y con las características descritas anteriormente se obtuvo información adicional de otras siete empresas las cuales se describen en el Anexo 7 del presente trabajo.

### 7.10. Descripción de la Industria Nacional e Internacional

Bolivia se caracteriza por ser un país con un alto potencial forestal, ya que el 48% de su superficie total está cubierta por seis tipos diferentes de bosques y se calcula que existen más de cien especies de árboles maderables. Dada la coyuntura actual del país, ahora que los ingresos por exportaciones de hidrocarburos y minerales han disminuido, el sector forestal se constituye en una alternativa importante, ya que su rol a futuro es el de sustituir los ingresos provenientes de los hidrocarburos con la venta de recursos renovables y con mayor valor agregado. Una de las alternativas propuestas es mediante la generación de mayores ingresos por las exportaciones de productos forestales, a través de políticas nacionales que garanticen su sostenibilidad.

En cuanto a las empresas que conforman el mercado maderero en el país, se pudo observar que actualmente existen 116 empresas en funcionamiento dedicadas a la exportación de madera de las cuales sobresalen dos ciudades, Santa Cruz y La Paz que poseen la mayor cantidad de empresas en funcionamiento como se observa a continuación:

**Tabla 2** Ciudades exportadoras de madera en Bolivia

Etiquetas de fila	Número de Empresas	Porcentaje %
<b>SANTA CRUZ</b>	<b>63</b>	<b>54.30%</b>
<b>LA PAZ</b>	<b>35</b>	<b>30.20%</b>
<b>COCHABAMBA</b>	8	6.90%
<b>BENI</b>	7	6.00%
<b>PANDO</b>	2	1.70%
<b>TARIJA</b>	1	0.90%
<b>Total General</b>	116	100%

Fuente: Ministerio de desarrollo productivo y económica

El principal destino de las exportaciones forestales durante el año 2018 en Bolivia fueron Estados Unidos con US\$ 14,6 millones, seguido de China con US\$ 6,2 millones y, en tercer puesto, está Francia con US\$ 4,6 millones. Los productos que más se exportaron en el país fueron pisos, productos semielaborados, muebles, láminas, puertas y ventanas, además de tableros<sup>8</sup>.

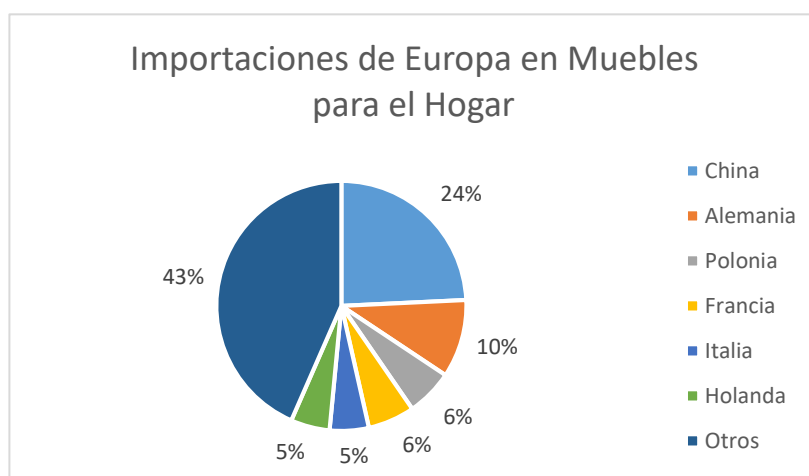
<sup>8</sup> Camara Forestal de Bolivia

En cuanto a crecimiento de las exportaciones, Bolivia ha presentado tasas de crecimiento promedio anual positivas para partes y piezas de muebles entre el periodo 2016 – 2018, en especial dentro del continente europeo. Para el año 2018, el país exportó al resto del mundo un total de 418.770 Kg de piezas de muebles, lo cual representa US\$ 3,2 millones, es decir, una tasa de crecimiento promedio anual entre 2016 - 2018 de 11,05%. No obstante, las exportaciones específicas a la región de Europa son más alentadoras, por un lado, la tasa de crecimiento promedio anual es de 30,3% y de 21,3% en el valor FOB de las exportaciones referentes a piezas de muebles no comprendidas en otras partidas arancelarias (940390), información disponible en el Anexo 4 y 5 del presente documento.

Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores chinos es muy grande. En relación con el mundo, desde el 2010 China ha tenido una tasa de crecimiento promedio de 15.54% y un crecimiento promedio de 16.64% en las exportaciones a Estados Unidos específicamente. Este último dato ha significado un delta de US\$1.683 mil millones en el valor exportado al mercado americano<sup>9</sup>.

Dentro del mercado europeo, China representa aproximadamente una cuarta parte de las importaciones de muebles para el hogar. Sin embargo, en el año 2018 las exportaciones chinas a Europa disminuyeron ligeramente (-0.5%) por primera vez en décadas. Esto podría ser un indicador del creciente enfoque de China en su mercado interno en lugar del mercado externo, pero aún bajo este escenario el valor de exportación de China a Europa sigue siendo considerable. Sin embargo, un factor altamente relevante y desventajoso al mismo tiempo para el país es que los fabricantes chinos se centran principalmente en la producción, no en agregar valor en términos de diseño, comercialización y marca.

**Ilustración 6** Importaciones de Muebles del Hogar Europa 2018



Fuente: Eurostat  
Elaboración Propia

<sup>9</sup> The Observatory of Economic Complexity. OEC World, Exportaciones de China al resto del mundo.

Por otra parte, se puede observar que el 43% de las importaciones correspondientes a la etiqueta “otros” pertenece a las importaciones realizadas de países en desarrollo, así mismo se puede observar que el 5% de las importaciones de este producto dentro de Europa provienen de Holanda. Cabe mencionar que, este último país es considerado como un centro comercial europeo, además de ser un mercado en crecimiento, esto se refleja en el valor de las importaciones crecieron de US\$ 8 millones en 2014 a US\$ 14 millones para el 2018<sup>10</sup> de las cuales aproximadamente la mitad provienen de países en desarrollo.

La importancia este mercado se debe a que al igual que Alemania, son considerados un centro comercial europeo debido a que en el caso de Holanda es el cuarto mayor exportador en Europa en muebles de hogar, es decir que el 88% del valor de exportación de este país se destinó a otros mercados europeos.

### **7.11. Análisis de la competencia en el mercado boliviano y holandés**

Al analizar la competencia a la cual se enfrenta la empresa, es necesario tomar en cuenta dos perspectivas las cuales pueden representar una amenaza para la misma. En primer lugar, se encuentran las empresas nacionales dedicadas a la exportación de madera y productos derivados y, por otro lado, se encuentran los principales países exportadores del producto al mercado holandés.

#### **Competencia Nacional**

Si bien el país cuenta con 116 empresas dedicadas a la exportación de muebles de madera, solo el 40% de estas empresas exporta sus productos al mercado Europeo <sup>11</sup>. Así mismo, en del mercado boliviano se encuentran registradas doce empresas con posesión de la certificación de “Cadena de Custodia” otorgada por la FSC, el cual es un requisito indispensable para para poder exportar dentro del continente europeo. Dentro de estas empresas certificadas únicamente dos se dedican a la elaboración de muebles de jardín, las cuales se las detalla a continuación:

- **Dekma S.A.** es una empresa boliviana, parte del grupo holandés Dekker Hout Groep. Opera desde el año 2005 transformando madera tropical dura y semidura en productos de calidad y alto valor agregado. Adicionalmente operan su propia concesión de materia prima (120.000 Ha), aserradero, planta industrial (5.300 m2 de galpones con equipos modernos) y centro logístico estratégico en el puerto de Arica – Chile (12.000 m2 para almacenaje de productos terminados en puerto de Arica). La planta cuenta con un total de 350 trabajadores, alrededor de 5.400 m3 de productos terminados por año un equivalente a 48 contenedores anuales a clientes que se encuentran en Europa, Estados Unidos y América Latina.

---

<sup>10</sup> Ministry of Foreign Affairs (CBI), Países Bajos un centro comercial europeo.

<sup>11</sup> Trade Map Statistics – Exportaciones de Bolivia por Continente.

Dentro de su línea de producción se encuentran productos como: decking y revestimientos, pisos a los cuales la empresa dedica el mayor porcentaje de su línea de producción; también realizan enrejados, maceteros, listones y muebles para jardín<sup>12</sup>. Cabe mencionar que estos últimos dos productos representan únicamente el 7% de la producción anual de la empresa donde su principal cliente es Estados Unidos.

- **Industria Forestal CIMAL:** empresa dedicada a la fabricación de muebles de madera para la venta a nivel nacional e internacional. Su principal mercado se encuentra en Bolivia dado que se encuentra presente en siete ciudades con veinte puntos de venta dentro del país. Dentro del mercado internacional tiene como clientes principales España y Estados Unidos<sup>13</sup>.

### Competencia Internacional

Para estudiar la competencia internacional a la cual se enfrenta la empresa es necesario tomar en cuenta los principales países exportadores dentro del mercado holandés no solamente dentro del continente europeo si no también los principales exportadores de América Latina, de esta manera se detalla en la siguiente tabla las importaciones realizadas por Holanda hasta el año 2018.

**Tabla 3** Importaciones de Holanda de "Partes y Piezas de Madera" en 2018

Partida Arancelaria	País	Valor importado en 2018 (miles USD)	Participación de las Importaciones en Holanda (%)	Tasa de crecimiento anual promedio 2014 - 2018 (%)	Valor Unitario (USD/unidad) <sup>14</sup>
940390	Alemania	852.479	30.6%	12%	5,163
940390	China	442.936	15.9%	3%	2,748
940390	Belgica	346.273	14.4%	11%	3,030
940390	Polonia	229.346	8.2%	13%	2,932
940390	India	81.808	2.9%	34%	3,403
940390	Brasil	2.192	-	13.0%	3.055
940390	México	144	-	-27%	8.471

Fuente: Trade Map – ITC  
Elaboración Propia

Se puede observar, por lo tanto, que el principal exportador del producto “Partes y piezas de muebles de madera” es Alemania, el cual representa el 30,6% de participación en las importaciones, lo que representa un valor importado de US\$ 852.479 millones en el

<sup>12</sup> Dekma S.A. Bolivia 2019.

<sup>13</sup> Industria Forestal Cimal S.A. Bolivia 2019.

<sup>14</sup> El valor unitario es el cociente del valor entre la cantidad. Indica el valor promedio de transacciones por unidad de medida. De ninguna manera es el precio de venta de las mercancías.



mercado holandés y se estima una tasa de crecimiento de 12% en promedio durante 2014 al 2018 y el valor unitario por producto estimado esta alrededor de 5,163 (USD/unidad). El segundo país exportador del producto en específico es China el cual posee un valor importando de US\$ 442.936 millones, es decir, posee una tasa de participación de importación de 15,9%, sin embargo, es importante resaltar que el precio unitario estimado es de 2,748 (USD/unidad)<sup>15</sup>, el cual es aproximadamente el 50% menos que el precio alemán, esto se debe a que los fabricantes chinos se centran principalmente en la producción lo implica que los costos son menores dada la producción en línea que poseen, no en agregar valor en términos de diseño y comercialización.

Por otra parte, en cuanto al análisis dentro del mercado latinoamericano el país con mayor participación en las importaciones holandesas es Brasil que posee un valor importado de US\$ 2.192 millones, lo que representa una tasa de participación muy baja en comparación con otros países de Europa. Esta misma situación atraviesa México que si bien es el segundo mayor exportador del producto en específico al mercado holandés (US\$144 mil) su participación mucho más baja que Brasil además que posee una tasa de crecimiento promedio negativa.

Adicionalmente se analizó los niveles de importación de “Plástico y manufacturas de plástico” que realiza el país, donde se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 4** Importaciones de Holanda de "Plástico y sus manufacturas" en 2018

Partida Arancelaria	País	Valor importado en 2018 (miles USD)	Participación de las Importaciones en Holanda (%)	Tasa de crecimiento anual promedio 2014 - 2018 (%)	Valor Unitario (USD/unidad)
940370	China	16,082	28%	10%	3.368
940370	Eur. Otros n.e.p. <sup>16</sup>	7,110	12.40%	-	2.062
940370	Alemania	6,250	10.90%	-13%	7.388
940370	Belgica	4,818	8.40%	11%	4.249
940370	Viet Nam	3,664	6.40%	2%	5.396

Fuente: Trade Map – ITC  
Elaboración Propia

En el caso de los productos manufactureros de plástico se puede observar que el país con mayor participación en las importaciones holandesas es China con un 28% de participación, lo que representa un valor importado de US\$16,1 millones además de poseer una tasa de crecimiento promedio de 10% entre los periodos 2014 – 2018 a un precio estimado de 3,37 (USD/unidad). También se encuentra un grupo de países

<sup>15</sup> Trade Map Statistics. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Holanda en 2018

<sup>16</sup> Organización Mundial de Comercio, No especificado en otra parte, n.e.p.

Europeos no especificados dentro la base de datos, los cuales representan un 12,4% de participación en las importaciones del país, lo que equivale a un valor de 7,1 millones, valor el cual se encuentra muy por debajo de China, en cuanto al precio unitario este es de 2,062 (USD/unidad)<sup>17</sup>. Cabe resaltar que dentro de Latinoamérica no existen países que importes dicho producto al mercado holandés.

## 8. Análisis del Entorno

### 8.1. Análisis PESTEL

#### 8.1.1. Fuerzas políticas y legales

##### Bolivia

Las Fuerzas Políticas y Legales para empresas dedicadas a la exportación de productos están compuestas por:

##### Impuestos:

- IUE (Impuestos sobre las utilidades de las empresas)  
Impuesto que grava la utilidad bruta menos los gastos deducibles. Alícuota del 25% sobre las utilidades netas que deben ser pagado por empresas públicas y privadas, tiene un plazo de 120 días posteriores al cierre de la gestión fiscal de la empresa.<sup>18</sup>

##### Aportes Sociales a los trabajadores

- Seguro médico: Según el *Artículo 97* de la *Ley general del trabajo en Bolivia* todo empleador este obligado a inscribir a sus trabajadores en algún Seguro Social como la Caja Nacional de Salud (CNS) en casos de riesgo profesional. Este seguro consiste en el pago por parte de la empresa del 10% del total ganado de cada empleador.
- Aporte a las AFP's: con el propósito de que los trabajadores de Bolivia accedan a pensiones justas y dignas para su bienestar se debe presentar un Guía de Registro de empresas privadas y públicas a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP), estipulado por el *Artículo 98* de la *Ley General de Trabajo en Bolivia*<sup>19</sup>. Donde la empresa realiza un aporte para el empleado de acuerdo al total ganado cada mes:
  - ✓ 1,71% Riesgo Profesional
  - ✓ 3% Aporte Solidario
  - ✓ 2% Aporte Pro Vivienda
- Jornada Laboral: El *Artículo 46* de la *Ley General del Trabajo en Bolivia* establece que, la jornada efectiva de trabajo no debe exceder las 8 horas por día y de 48

---

<sup>17</sup> Trade Map Statistics. Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Holanda en 2018

<sup>18</sup> Impuestos Nacionales, Sistema Tributario en Bolivia.

<sup>19</sup> Ley General del Trabajo Bolivia.

por semana, en caso de que la empresa trabaje en doble turno, es decir, uno diurno y nocturno este último es de 7 horas por día, teniendo este otro tratamiento y remuneración. En este último caso la ley establece que el salario debe ser cancelado con un incremento del 25% al 50% adicional al salario pactado en horario diurno, de acuerdo a las condiciones del trabajo bajo el criterio del empleador

- **Desvinculación del empleado:** en caso de cierre de operaciones, la empresa debe hacerse responsable de las obligaciones sociales, detalladas en la tabla 3 de acuerdo a los años de antigüedad y el salario percibido.

**Tabla 5** Beneficios Sociales en Bolivia

Nombre	Porcentaje	Descripción
<b>Quinquenio</b>	5 salarios	Pago de cinco salarios percibidos por cada cinco años trabajados en la empresa
<b>Aguinaldo</b>	1 salario	Pago de un salario al finalizar el año.
<b>Desahucios</b>	Promedio 3 salarios	Cuando el empleado es despedido antes del cumplimiento del contrato el pago es el promedio del salario de los ultimo tres meses.
<b>Vacaciones</b>	Pago por días de vacación	En caso de no haberlas tomado el empleado recibe el pago por el total de días correspondientes.

Fuente: Ley General del Trabajo  
Elaboración Propia

## Acuerdo Comercial con la Unión Europea

Los estados miembros de la Unión Europea a partir de 1971 promueven el Sistema de Preferencias Generalizadas (SGP), definido como un esquema de cooperación comercial a favor de los países en vías de desarrollo, el cual incluye un total de 176 países beneficiados con el objetivo de contribuir en la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible, mediante la concesión de rebajas arancelarias totales o parciales por los 27 Estados de la Unión Europea a productos originarios de aquellos países beneficiados.

Es a partir del año 1990 que concede el Pacto Andino, un régimen especial de preferencias arancelarias dentro del marco (SGP), en respaldo al esfuerzo de los países andinos en la lucha contra del narcotráfico. De esta manera es que se permite el acceso con “arancel cero” para casi la totalidad de las exportaciones originarias de los países andinos hacia la Unión Europea. Dicho sistema está compuesto por tres regímenes importantes: General, Especial Estimulo del Desarrollo Sostenible y la Gobernanza,

régimen dentro el cual se encuentra incluida Bolivia, también conocido como el Régimen “SPG Plus” y finalmente el régimen para los países menos desarrollados.<sup>20</sup>

### **Certificados de exportación**

- Certificado de Origen: el cual permite acreditar que los productos a exportarse tienen origen boliviano, que cumplen las normas establecidas para poder beneficiarse de algún régimen preferencial o acuerdos comerciales en los cuales participa Bolivia. Dicho certificado es emitido por el Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones (SENAVEX).
- Certificado Forestal de Origen: este certificado es otorgado a productos maderables en cualquier estado (madera acerrada o productos acabados de exportación) “CFO-D-1”. Se subdivide en dos tipos de certificados: CFOA, el cual respalda el transporte del producto desde el área de origen hasta el centro de procesamiento y CFOB, que respalda el transporte del producto desde un centro de procesamiento hasta un centro de comercialización, los cuales son emitidos por el Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones (SENAVEX).
- Certificado Fitosanitario: El Certificado Fitosanitario es un documento oficial que emite el SAG (Chile) para certificar que los productos forestales, amparados por dicho certificado, han sido inspeccionados y/o tratados de acuerdo a determinados procedimientos para la certificación y así cumplir con los requisitos fitosanitarios establecidos por la Organización Nacional de Protección Fitosanitarias (ONPF) u otro organismo oficial del país de destino<sup>21</sup>. Dado que el producto es exportado por Puerto de Arica es necesario cumplir con esta certificación procedente de Chile.
- Certificado de Salida: la verificación de la salida física de las mercancías es acreditada mediante la emisión de dicho certificado el cual es emitido por la Aduana Nacional, una vez que se cumplan todos los requisitos y certificados mencionados.<sup>22</sup>

### **Crisis Política en Bolivia**

A partir del año 2006, Evo Morales se convierte en el primer presidente indígena de la historia del país, desde entonces ha sido reelegido en dos oportunidades (2010-2015 y 2015-2019) y renuncia a la presidencia el 12 de noviembre de 2019, por consiguiente y ante el vacío político generado por el Movimiento al Socialismo (MAS) la segunda vicepresidenta del senado, opositora, Jeanine Añez asume la presidencia con el objetivo de convocar a nuevas elecciones el 2020<sup>23</sup>.

---

<sup>20</sup> Sistema de Preferencias Generalizado de la Unión Europea (SPG)

<sup>21</sup> Servicio Agropecuario y Ganadero (SAG). Regulaciones a las exportaciones.

<sup>22</sup> Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). Guía de Exportación en Bolivia.

<sup>23</sup> Artículo CNN en español. Situación Política y Económica en Bolivia 2019.

El Gobierno de Evo Morales se caracterizó por un fuerte gasto público. El salario mínimo se aumentó tres veces hasta el 2014 y se generó una expansión de los programas sociales. La pobreza disminuyó notablemente, pasando del 60% de la población en 2005 a 39% en 2014. Sin embargo, este periodo de bonanza tuvo su freno a partir del 2015, pues los precios de las materias primas comenzaron a caer lo que impactó las exportaciones y, por ende, también el ingreso público del Estado boliviano.

Cabe mencionar que, adicionalmente a este último suceso esta la política monetaria cambiaria establecida a partir del 2011, el cual se denominó “Bolivianización” que consistía en la implementación de un tipo de cambio fijo. Básicamente las razones por las cuales se implementó esta política fue para contener las presiones de inflación externas y conservar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda local y que no dependiera únicamente de la política monetaria, lo que si bien indujo a la apreciación de la moneda nacional en un 30% aproximadamente y provocó que el dólar sea más barato para las importaciones, lo cual se ve reflejado en el déficit en balanza comercial con el que cuenta actualmente el país.

Así mismo, dicha política tuvo un efecto directo en las exportaciones de manera significativa dado que se generan menos condiciones favorables, perdiendo competitividad en el mercado internacional. De esta manera es que las empresas dedicadas a la exportación se vieron afectadas ante las políticas cambiarias efectuadas por el gobierno pasado.

Todos los sucesos mencionados anteriormente entre otros, han hecho que actualmente la economía del país se encuentre en una situación de incertidumbre. Sin embargo, se espera que una devaluación del tipo de cambio sea la alternativa más viable que favorezca al sector exportador ya que ellos venden sus productos en dólares, los mismos que convertidos a moneda nacional significarían un mayor ingreso, y al sector de la producción nacional dirigida a la sustitución de importaciones, ya que la haría más competitiva en términos de precios. Cabe hacer notar que lo anterior se traducirá en un mayor beneficio para aquellos productos que usen menor cantidad de insumos importados en su proceso productivo. Adicionalmente, es importante resaltar que la magnitud del beneficio dependerá de la dimensión de la devaluación y de la proporción de insumos importados que se utilicen en la producción. En cuanto a las proyecciones realizadas por el Banco Central y el Instituto Nacional de Estadística en Bolivia si bien se pronostica un crecimiento menor del PIB (3,2%) respecto al año anterior (4,2%) y un déficit en balanza comercial para la próxima gestión, puede que la economía del país continúe bajo una recesión por lo menos durante el año 2020, sin embargo, esto depende únicamente de las políticas que se vayan a implementar a partir del nuevo gobierno<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Informe Financiero Anual 2019. Banco Central de Bolivia.

## Holanda

Holanda pertenece a la Unión Europea desde 1957 y no hay declaraciones recientes que manifiesten la posibilidad de salirse del acuerdo, como es el caso del Reino Unido y la problemática actual con el BREXIT.

Por consiguiente, pertenece a la Unión aduanera, territorio único para efectos aduaneros (aranceles).<sup>25</sup> Bajo el Sistema de Preferencias Generalizadas (SGP), el cual tiene como objetivo de contribuir en la reducción de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible, es que a partir del año 1990 se concede el pacto Andino el cual concede preferencias arancelarias permitiendo el acceso con arancel cero para la totalidad de las exportaciones originarias de los países andinos hacia la Unión Europea.

El Reglamento de la Unión Europea sobre la Comercialización de la Madera (EUTR, por sus siglas en inglés) entró en vigor el 3 de marzo del 2013. Este Reglamento pretende prohibir la entrada de madera ilegal y sus productos derivados en el mercado de la UE<sup>26</sup>.

Dentro de los certificados más importantes para la importación de productos de madera y otros, se encuentra la Etiqueta Ecológica Europea (EEE) la cual es un sistema de certificación gestionado por el Comité de Etiqueta Ecológica de la UE con el apoyo de la Comisión Europea y de todos los Estados miembros. Su objetivo es ayudar a los consumidores europeos a identificar los productos y servicios más respetuosos con el medio ambiente. Creada en el año 1992, la Etiqueta Ecológica Europea constituye una parte importante de la política comunitaria de instrumentos voluntarios de ayuda a las empresas y a los consumidores para mejorar su actuación ambiental. El objetivo es promover productos que pueden reducir los efectos ambientales adversos, en comparación con otros productos de su misma categoría, contribuyendo así a un uso eficaz de los recursos y a un elevado nivel de protección del medio ambiente. Cabe mencionar que dentro de esta Etiqueta se encuentra el certificado de la FSC, el cual es parte de los certificados con el cual cuenta la empresa.

---

<sup>25</sup> European Commission, Unión Aduanera de la UE.

<sup>26</sup> Forest Stewardship Council – Reglamento de la madera UE.

## Ilustración 7 Efecto de las fuerzas Político Sociales sobre Soex

Bolivia	Efecto	Holanda	Efecto
Acuerdo comercial con la Unión Europea	Posee un efecto positivo no solo para el país si no también para la empresa debido a que, al no tener un arancel que pagar el beneficio para la empresa sea mayor y el precio del producto sea competitivo a nivel internacional.	No manifiesta intención de salirse del acuerdo de la unión europea.	Posee un efecto positivo sobre la empresa dado que al seguir perteneciendo a la UE el país continuará gozando de los beneficios como los tratados comerciales.
El salario mínimo se aumentó tres veces hasta el 2014.	El efecto no es favorable, dado que si bien el salario se incrementa el nivel productivo de cada empleado es el mismo, es decir incrementa el costo para un mismo nivel productivo.	Pertenece al Sistema de Preferencias Generalizadas (SGP).	La empresa permite ofrecer productos a precios competitivos dentro del mercado y adicionalmente generar beneficios sobre los costos.
“Bolivianización” (2011), consiste en la implementación de un tipo de cambio fijo.	Efecto directo en las exportaciones de manera significativa dado que se generan menos condiciones favorables, perdiendo competitividad en el mercado internacional.	Participe del Reglamento de la Unión Europea sobre la Comercialización de la Madera (EUTR).	Al ser partícipe de este reglamento y evitando el ingreso de madera y derivados de manera ilegal se fomenta el consumo de productos certificados, potenciando el atractivo de la empresa.
Economía boliviana en una situación de incertidumbre	Dada la situación actual en la que se encuentra el país, la magnitud del beneficio dependerá de las políticas a aplicarse por el nuevo gobierno.	Certificación más relevante: Etiqueta Ecológica Europea (EEE-FSC)	Dado que la empresa posee la certificación de la FSC en la categoría de "Cadena de Custodia" promueve también el atractivo del producto sobre otros en especial aquellos sustitutos cercanos (plástico).

Elaboración Propia

### 8.1.2. Fuerzas Económicas

#### Bolivia

El producto interno Bruto de Bolivia para el año 2018 fue de US\$ 40.288 mil millones, el cual representa una tasa de crecimiento anual 4,22% valor el cual no varía de manera significativa en comparación con el año 2017 donde la tasa de crecimiento del PIB fue de 4,20%, por otra parte, para el año 2020 se proyecta una tasa de crecimiento menor al 3,2% dada la situación política actual en el país.<sup>27</sup>

En cuanto a la balanza comercial, se puede observar que para el año 2019 Bolivia presento un déficit en balanza comercial de US\$ 261 millones, esto implica que las importaciones del país fueron mayores que las exportaciones, dicha disminución se debe principalmente por una reducción de las ventas del sector de hidrocarburos<sup>28</sup>. Sin embargo, el efecto también se vio afectado en la industria maderera el cual se ve reflejado en el crecimiento del PIB según actividad económica que presenta una disminución de 3,1% para el año 2017 a un 1,6% para el año 2018 para la categoría “Madera y productos derivados”<sup>29</sup> (Anexo 4), lo que quiere decir que las ventas disminuyeron en este último porcentaje con respecto al año anterior.

En cuanto al valor FOB de exportaciones de bienes hasta septiembre de 2019, se redujo en 3,6% con relación a similar periodo de 2018, esto se da por una menor demanda del

<sup>27</sup> Instituto Nacional de Estadística en Bolivia, Crecimiento anual del PIB para el año 2018.

<sup>28</sup> Banco Central de Bolivia, Reporte de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional – 2019.

<sup>29</sup> Instituto Nacional de Estadística en Bolivia, Crecimiento del PIB a precios constantes según actividad económica.



resto del mundo sobre los bienes bolivianos como los hidrocarburos y algunos minerales, de igual manera el mismo efecto se vio en los productos no tradicionales o de menor demanda el cual disminuyó en un 1%, porcentaje el cual se ve reflejado más en unas industrias que en otras.

### **Política Monetaria Bolivia**

El Banco Central de Bolivia (BCB) en coordinación con el Órgano Ejecutivo son las entidades encargadas de implementar las medidas necesarias en cuanto a políticas económicas y monetarias del país, con el fin de sostener el dinamismo de la actividad económica y programas de protección social en respuesta a los diferentes choques externos que el país enfrenta en los últimos años.

Para el año 2019 el BCB como una manera de promover la actividad económica en el contexto externo y con la finalidad de orientar una política monetaria expansiva, una de las medidas que se implementaron fue la inyección de liquidez a la economía y mantener bajas las tasas de interés. Dado que la inflación del país se mantuvo baja y estable, las acciones que fueron implementadas por el banco de manera oportuna permitió mantener los niveles de liquidez adecuados para el buen funcionamiento del sistema financiero medida que se vio reflejada en los niveles de tasas de interés monetarias bajas<sup>30</sup>.

En cuanto a la estabilidad de precios para el año 2019 la inflación a doce meses alcanzó un 1,7%, los factores que explicaron este comportamiento fue el buen desempeño del agropecuario, baja inflación importada, menores expectativas de inflación y las variaciones acotadas de precios de servicios<sup>31</sup>. Finalmente, la política monetaria continuará con su orientación expansiva con el objetivo de preservar la estabilidad de precios y el crecimiento económico, en cuanto a la política cambiaria del país el tipo de cambio se mantendrá fijo.

### **Holanda**

El producto interno bruto de Holanda del 2018 fue de US\$ 912.87 billones. Esto representa un crecimiento anual de 2,6% para el 2018<sup>32</sup>. A partir del 2012, el país tiene una tasa de crecimiento promedio de 1.82% entre el 2012 y el 2018. Se espera que en el 2020 el PIB del país crezca en 1,5% según el informe macroeconómico presentado por el Bureau<sup>33</sup>

Holanda cuenta un superávit de balanza comercial del 2018 por US\$ 55 millones. Los principales productos importados al país fueron “Aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos”, “Aceites de petróleo o de minerales bituminosos, crudos”,

---

<sup>30</sup> Banco Central de Bolivia, Informe de Política Monetaria 2019.

<sup>31</sup> Banco Central de Bolivia, Informe de Política Monetaria 2019.

<sup>32</sup> Banco Mundial, Crecimiento del PIB en Holanda

<sup>33</sup> Oficina holandesa para el Análisis de Política Económica (CPB)



“Emisores receptores de radiotelefonía, radiotelegrafía, televisión, radiodif”, “Partes y accesorios de máquinas de la partida 84.71” y Circuitos integrados monolíticos: Numéricos o digitales”. Por otra parte, los principales países de los cuales Holanda importó fueron Alemania, Bélgica, China, Estados Unidos y Reino Unido.

No obstante, muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 13,25% para el producto específico de la empresa (piezas de madera para muebles) con un valor total importado en el 2018 de US\$ 356,397,000 (US\$78,541,000 más que en el 2016). La tasa de crecimiento promedio anual del país está 5pp% por encima del promedio de la región. Si bien el país tiene un superávit en balanza comercial, las tasas de crecimiento de importación y volumen importado de la partida arancelaria 940390 es muy atractiva (Anexo2) en comparación con el resto de países que componen el grupo estudiado.

### **Política Monetaria Holanda – Unión Europea**

El Banco Central europeo es el encargado de gestionar el euro y formular y aplicar la política económica y monetaria de toda la región europea. Se encarga de fijar los tipos de interés a los que presta a los bancos de la zona euro para controlar la oferta monetaria y la inflación.

La política monetaria del Banco Central Europeo se basa en dos áreas importantes: una definición cuantitativa de la estabilidad en los precios y análisis económicos y monetarios que pongan en riesgo la estabilidad de los precios<sup>34</sup>.

El Banco Central Europeo trabaja en conjunto con los bancos centrales de cada país (Sistema Europeo de Bancos Centrales) para mantener la tasa de inflación (Índice precio consumidor) de la región cercano a 2%. Según información del Banco Mundial, Holanda cerró el 2018 con un IPC de 1.703%<sup>35</sup> versus 1.76% de la Eurozona<sup>36</sup>.

Una vez estudiadas las fuerzas económicas de ambos países se procedió a realizar una tabla que sintetiza los factores más relevantes del estudio y el efecto que tienen sobre el presente plan estratégico de Soex.

---

<sup>34</sup> Banco Central Europeo, Políticas Monetarias Países Bajos.

<sup>35</sup> Banco Mundial, Inflación, Precios al consumidor Países Bajos.

<sup>36</sup> Banco Central Europeo, Tasa de inflación en la Unión Europea y la Eurozona de 2014 a 2024.

### Ilustración 8 Efecto de las fuerzas económicas sobre Soex

Bolivia	Efecto	Holanda	Efecto
El PIB para el año 2018 es 4,22% y para el año 2020 se proyecta una tasa de crecimiento menor al 3,2%	Para la empresa el efecto de una disminución no significativa en el PIB respecto al año anterior si tiene un efecto dado que este se puede ver reflejado en el nivel de exportaciones del país.	Un crecimiento anual del PIB de 2,6% para el 2018 y se proyecta un crecimiento de 1,5% para 2020.	Esto beneficia a la empresa debido a este incremento la demanda interna será un factor que impulse el crecimiento, dado que al mismo tiempo incrementara la disposición a pagar de las personas.
Déficit en balanza comercial de US\$ 261 millones 2019.	Representa un efecto directo y significativo para la empresa, dado que se obtuvieron más importaciones que exportaciones en el país durante el periodo, si bien este se debe a productos como mineral e hidrocarburos también se ven reflejados en productos de menor demanda.	Superávit de balanza comercial del 2018 por US\$ 55 millones	Si bien esto implica que las exportaciones son mayores a las importaciones que realiza el país, no implica que el país este importando poco dado que los niveles de importación y consumo del producto específico incrementaron en los últimos años.
La inflación a doce meses alcanzo un 1,7%	Un nivel de inflación bajo beneficia a la empresa en cuanto a costos de materia prima y mano de obra.	Tasa de inflación de la región cercano a 2%.	Beneficio se verá reflejado en la evaluación financiera del documento.
La política cambiaria del país el tipo de cambio se mantendrá fijo	El efecto sobre las exportaciones es negativo dado que al mantener un tipo de cambio fijo el producto pierde competitividad en el resto del mundo.	Muestra una tasa de crecimiento promedio anual de 13,25% para el producto específico de la empresa	Tiene un efecto bueno sobre la empresa debido a que esta representa un oportunidad para la misma de poder entrar al mercado holandés.

Elaboración Propia

### 8.1.3. Fuerzas Medioambientales

#### Bolivia

Bolivia cuenta con la Ley Forestal N°1700, tiene por objeto normar la utilización sostenible y protección de los bosques y tierras forestales en beneficio de futuras y actuales generaciones y armonizando el interés social, económico y ecológico del país<sup>37</sup>. Así mismo, dicha ley dentro de los objetivos específicos sobre el desarrollo sostenible que benefician a la empresa y al presente trabajo, están:

- Lograr rendimientos sostenibles y mejorados de los recursos forestales y garantizar la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y el medio ambiente.
- Facilitar a toda la población el acceso a los recursos forestales y a sus beneficios, en estricto cumplimiento de las prescripciones de protección y sostenibilidad.
- Promover la investigación forestal y agroforestal, así; como su difusión al servicio de los procesos productivos, de conservación y protección de los recursos forestales.
- Fomentar el conocimiento y promover la formación de conciencia de la población nacional sobre el manejo responsable de las cuencas y sus recursos forestales.

<sup>37</sup> Cámara Forestal de Bolivia, Ley Foresta N°1700

Por otra parte, el Artículo N° 3 de la ley, establece el uso de un plan de manejo forestal el cual es un instrumento de gestión resultante de un proceso de planificación racional basado en la evaluación de las características y el potencial forestal del área a utilizarse, elaborado de acuerdo a las normas y prescripciones de protección y sostenibilidad y debidamente aprobado por la autoridad competente, que define los usos responsables del bosque, las actividades y prácticas aplicables para el rendimiento sostenible, la reposición o mejoramiento cualitativo y cuantitativo de los recursos y el mantenimiento del equilibrio de los ecosistemas<sup>38</sup>. De esta manera la empresa se asegura que la materia prima adquirida sigue las normas establecidas, además de asegurar la dotación del insumo a largo plazo.

Sin embargo, debido a la crisis que sufre en los últimos años el sector forestal, la producción de madera redujo considerablemente en el país dada la disminución dentro de la industria manufacturera. De acuerdo a los datos brindados por la Autoridad de Fiscalización de Bosques y Tierra (ABT), actualmente solo se extrae el 50% de lo que se autoriza.

No se aprovecha todo el bosque. A pesar de la gran superficie de bosques que posee el país, solamente 10 millones de hectáreas están bajo Planes Generales de Manejo Forestal (PGMF) y de esta superficie 500.000 hectáreas corresponden a Áreas Anuales de Aprovechamiento (AAA). En los últimos años, debido a la crisis que enfrenta el sector forestal Maderable en Bolivia, de las áreas autorizadas como AAA, solamente se vienen aprovechando un promedio de 150.000 hectáreas anuales, que producen en promedio unos 1.600.000 metros cúbicos de madera en tronca por año<sup>39</sup>.

## **Holanda**

Es uno de los países considerado como centro de referencia para el resto del mundo en temas medioambientales dado que posee una de las leyes más estrictas en el mundo, con objetivos como la reducción de emisiones de carbono en un 50%, entre otros. Este es un tema que actualmente es de mucha importancia para todos los productos y servicios, además de los consumidores quienes reflejan una preocupación constante sobre el medio ambiente y los productos que adquieren.

En cuanto a las importaciones del país, este es muy estricto en las certificaciones que exige, las cuales son establecidos por la “International Tropical Timber Organization” (ITTO). Si bien en el sector maderero a nivel mundial hay muchos sistemas de certificación, la industria maderera holandesa toma en cuenta dos sistemas de gran relevancia: Certificación FSC y la certificación “Keurhout” la cual es propia del país que básicamente se la adquiere cuando se demuestra que el producto tiene un impacto

---

<sup>38</sup> Ley Forestal N°1700, Artículo 3.

<sup>39</sup> Cámara Forestal de Bolivia, Disminución de la producción de madera, 2018

reducido en el medioambiente en comparación con productos similares<sup>40</sup>. Sin embargo, en la actualidad el sistema que se toma en cuenta como general y de más importancia para los consumidores y las compañías es la certificación FSC, lo que implica que todo tipo de madera y productos derivados importados por el país deben estar en posesión de esta certificación para poder entrar y ser comercializados<sup>41</sup>.

En cuanto a la fuerza medioambiental dentro de la industria holandesa, a pesar de ser estricta, representa una fortaleza para la empresa dado que posee una de las certificaciones más importantes para el país (FSC), lo que puede ser una herramienta de marketing muy importante para el ingreso de Soex en el mercado holandés.

**Ilustración 9** Efecto de la Fuerza Medioambiental sobre Soex

Bolivia	Efecto	Holanda	Efecto
Para proveedores de materia prima, uso de un plan de manejo forestal	De esta manera la empresa se asegura que la materia prima adquirida sigue las normas establecidas, además de asegurar la dotación del insumo a largo plazo	País considerado como referencia para el resto del mundo en temas medioambientales	Dada la conciencia constante de los consumidores en temas medio ambientales y los productos que adquieren la demanda de productos certificados puede verse en potencial crecimiento.
Menor producción de madera dada la disminución de consumo dentro de la industria manufacturera.	Se ve reflejado de manera negativa sobre la empresa dado que si no se incentiva la demanda del producto los niveles se mantendrán igual, dificultando el cumplimiento del objetivo del presente trabajo.	La industria maderera toma en cuenta dos sistemas de Certificación: FSC y "Keurhout"	"Keurhout" es propia del país que básicamente se la adquiere cuando se demuestra que el producto tiene un impacto reducido en el medioambiente en comparación con productos similares.
500 mil hectáreas corresponden a Áreas Anuales de Aprovechamiento y solo se provecha el 15%.	Factor relevante para el cumplimiento de niveles productivos de la empresa, dado que implica que existe materia prima suficiente para el cumplimiento de la demanda del potencial cliente.	Certificación general y de más importancia para los consumidores y las compañías es el FSC.	Representa una fortaleza para la empresa dado que posee dicha certificaciones, lo que puede ser una herramienta de marketing muy importante para el ingreso de Soex en el mercado holandés.

*Elaboración Propia*

#### 8.1.4. Fuerzas Socio Culturales

##### Bolivia

En los últimos años el país se ha enfrentado a una crisis forestal, dada la disminución en la producción existente dentro de la industria maderera. De acuerdo a los datos brindados por la Autoridad de Fiscalización de Bosques y Tierra (ABT), actualmente solo se extrae el 50% de todo el área disponible y autorizada para la extracción de materia prima. Esta crisis se encuentra ligada en primer lugar al crecimiento del PIB según actividad económica que presenta una disminución de 3,1% para el año 2017 a un 1,6% para el año 2018 para la categoría "Madera y productos derivados" y en segundo lugar a una disminución significativa en la demanda interna del país sobre dichos productos, lo que ha provocado que muchas empresas disminuyan su producción por ende disminuya la demanda de materia prima.

<sup>40</sup> Ministerio de Medio Ambiente Holandés "Rijksoverheid"

<sup>41</sup> La Haya, El mercado Holandés de la Madera (2015).

Esto quiere decir que, básicamente no se aprovecha todo el bosque que se dispone. A pesar de la gran superficie de bosques que posee el país, solamente 10 millones de hectáreas están bajo Planes Generales de Manejo Forestal (PGMF) y de esta superficie 500.000 hectáreas corresponden a Áreas Anuales de Aprovechamiento (AAA). En los últimos años, debido a la crisis que enfrenta el sector forestal Maderable en Bolivia, de las áreas autorizadas como AAA, solamente se vienen aprovechando un promedio de 150.000 hectáreas anuales, que producen en promedio unos 1.600.000 metros cúbicos de madera en tronca por año<sup>42</sup>.

Bajo este escenario es que a partir del presente año la nueva administración gubernamental, la Cámara Forestal de Bolivia (CFB) ha presentado una propuesta para reactivar el sector maderero nacional. Dicho plan económico de los forestales busca repuntar la producción en el próximo quinquenio, pasando de 1,3 a 5 millones de metros cúbicos, generar un movimiento económico de US\$ 450 millones en el mercado interno y US\$ 1.200 millones en el mercado externo, logrando de esta forma aumentar su aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de 0,7% a un 4%.

Es así que el proyecto abarca una reactivación plena en todos los eslabones y actores de la cadena, teniendo el mismo cinco ejes fundamentales. La recuperación del mercado interno de productos nacionales y manufactura, el financiamiento para capital de operaciones y reconversión tecnológica, la formalización de todos los actores del sector vía la implementación de una estructura tributaria llamada Régimen Unificado Forestal, la implementación de mecanismos institucionales para la integración del sector y la política de plantaciones forestales industriales.

En este marco, desde la institución se pretende desarrollar un modelo a seguir como es el aprovechamiento forestal sustentable. Es decir, una actividad forestal viable social, económica y responsable con el medioambiente. Así mismo, a nivel internacional se en junio de 2019 Mercosur concluye negociaciones para la firma de un Acuerdo de Asociación Estratégica con la Unión Europea considerado uno de los más importantes en la historia a nivel mundial. Lo que implica la integración de un mercado de 800 millones de habitantes, casi una cuarta parte del PIB mundial y con más de US\$ 100.000 millones de comercio bilateral de bienes y servicios<sup>43</sup>.

Este nuevo acuerdo es considerado un hito para la inversión internacional de aquellos países que conforman dicho acuerdo de integración ya que aumenta las exportaciones de las economías regionales, consolida la participación de empresas en cadenas globales de valor, promueve la llegada de inversiones, acelera el proceso de transferencia tecnológica y aumenta la competitividad de la economía.

Por lo tanto, se puede observar que, si bien el país posee los recursos suficientes como promover la producción y comercialización de productos de madera y sus derivados,

---

<sup>42</sup> Cámara Forestal de Bolivia, Disminución de la producción de madera, 2018

<sup>43</sup> Mercosur, Acuerdo Mercosur Unión Europea, junio 2019.

culturalmente el país no incentiva esta industria, dado que no es considerado como una prioridad, así como la exportación de hidrocarburos, entre otros y a pesar de existir ciertos incentivos como los acuerdos mencionados previamente estos aun no son tan atractivos como para ponerlos en marcha.

## Holanda

En cuanto a los hábitos de consumo se puede identificar que existen dos tipos de consumidores que sobresalen dentro del este estudio, los millenials que son aquellos que requieren productos y marcas que participen activamente para hacer del mundo un lugar mejor, donde se tomen en cuenta variables como la sostenibilidad, responsabilidad social, entre otros temas, lo que esta se convierta en una tendencia fuertemente influenciada por la mentalidad generada por los consumidores pertenecientes a este segmento<sup>44</sup>. Cabe mencionar que hasta el año 2018 esta generación representa el 39,83% entre hombres y mujeres del total de la población del país, lo que implica que Holanda posee mayor población joven, por lo que es razonable que este comportamiento de consumo represente una tendencia en la actualidad.

Dentro de las tendencias del consumidor dentro del mercado de muebles sobresalen las siguientes:

- **Búsqueda de bienestar:** los millenials de todos los niveles económicos buscan salud y felicidad. Dado que viven bajo cierto nivel de estrés por diferentes factores, estos buscan formas de relajarse, descansar y desintoxicarse de la rutina, estos consumidores le asignan cada vez más valor a los momentos en los que dicho estrés se olvide, por tal motivo buscan practicas saludables y el contacto con la naturaleza, sin dejar de lado la comodidad a la cual están acostumbrados. Este tipo de consumidores trata de pasar más tiempo en contacto con la naturaleza en el jardín o rodeados de materiales naturales, espacios de relajación y otros entornos que puedan brindar bienestar.
- **Sostenibilidad, Responsabilidad social y ambiental:** en lugar de consumir menos, los consumidores prefieren consumir mejor. Esto quiere decir que los consumidores buscan productos que contribuyan a un mundo mejor, dentro de esta búsqueda se encuentran acciones como el reemplazo del plástico, bambú y otros materiales naturales los cuales reciban químicos u otros componentes para su transformación. Es por tal motivo que las empresas toman en cuenta la responsabilidad de la forma en que tratan con el medio ambiente, en especial dentro de la cadena de suministro.
- **Sentido Casero:** otra tendencia dentro el mercado son aquellos consumidores que aprecian la comodidad y seguridad de la propia casa, buscan hacer de su hogar un lugar de conexión con familia y amigos, esto mediante espacios como la sala, jardín y cocina. Esta tendencia se enfoca más en la generación Boomers

---

<sup>44</sup> Ministry of Foreign Affairs (CBI), Tendencias de demanda para el Mercado Europeo en Muebles.



donde tienden por consumir productos más clásicos, textiles pesados, madera oscura y mucho metal.

Las importaciones europeas de productos de madera para el hogar fueron incrementando en los últimos años y se espera que el mercado siga creciendo, con una parte sustancial de los países en desarrollo.

Las importaciones totales crecieron en US\$ 147 mil millones en el periodo 2018 a una tasa de 5,5%. En cuanto a los países en desarrollo las importaciones representaron el 37% del total para el año 2018 porcentaje el cual representa 54 mil millones de euros a una tasa de crecimiento de 4,3% en valor y un 3,2% en volumen para el mismo periodo. Cabe mencionar que muchos de estos productos que re exportan dentro de Europa, lo que se refleja en la participación del 56% del comercio intraeuropeo del total de importaciones europeas<sup>45</sup>.

Dentro de los mercados europeos que ofrecen más oportunidades para productos de madera están países como Alemania a pesar de no pertenecer a la Unión Europea, Reino Unido, Holanda y España, los cuales son considerados líderes prometedores con un enfoque relativamente grande en cuanto a las importaciones de los países en desarrollo.

Específicamente en el mercado holandés las importaciones crecieron a 13 mil millones de euros para el año 2018, donde casi la mitad de las importaciones provienen de países en desarrollo. El país se caracteriza por ser un centro comercial europeo, ocupa el cuarto lugar como mayor exportador de productos de madera, decoración, decoración y textiles para el hogar, dado que el 88% del valor de exportaciones del país se destinó a otros países europeos.

**Ilustración 11** Efectos de Fuerzas socioculturales en Soex

Bolivia	Efecto	Holanda	Efecto
Crisis forestal, dada la disminución en la producción existente dentro de la industria maderera	De alguna manera, esta crisis puede tener un efecto en la empresa dado que si bien existe la materia prima disponible no se incentiva la producción y el comercio en la industria.	Consumidores millenials toman en cuenta variables como la sostenibilidad y responsabilidad social.	Al ser un tipo de consumidor mas comprometido con el medio ambiente representa una oportunidad para la empresa de poder ofrecer productos que cumplen con los estándares esperados.
Crecimiento del PIB según actividad económica que presenta una disminución de 3,1% para el año 2017 a un 1,6% para el año 2018	Provoca que muchas empresas disminuyan su producción por ende disminuya la demanda de materia prima. De alguna manera nuevas empresas prefieren no entrar dentro de esta industria dado que no es tan atractiva.	Importaciones de madera incrementaron en los últimos años y se proyecta que continúe así.	Incrementa el atractivo y la oportunidad para la empresa de poder entrar al mercado holandés.
Propuesta para reactivar el sector maderero nacional.	Factor altamente favorable para la empresa, dado que si se reactiva el sector es una oportunidad de crecimiento para la empresa y el cumplimiento del objetivo propuesto.	Importaciones de países en desarrollo representaron el 37% del total para el 2018	La oportunidad del país de poder entrar al mercado holandés incrementa al igual que el atractivo de la empresa dado que cumple con las características del consumidor.
Acuerdo de Asociación Estratégica con la Unión Europea considerado uno de los más importantes en la historia a nivel mundial	Aumenta las exportaciones de las economías regionales, consolida la participación de empresas en cadenas globales de valor, promueve la llegada de inversiones y aumenta la competitividad de la economía	Se caracteriza por ser un centro comercial europeo, cuarto lugar como mayor exportador de productos de madera	Incrementa el nivel de importaciones del país, dado que el producto no solo se lo demanda para consumo propio de Holanda sino de otros países europeos demandantes de este tipo de productos.

Elaboración Propia

<sup>45</sup> Ministry of Foreign Affairs (CBI), Demanda de productos de madera para el mercado europeo.

### **8.1.5. Fuerzas Tecnológicas**

#### **Bolivia**

En Bolivia la ciencia y tecnología, no han sido consideradas a lo largo de la historia como variables prioritarias para la generación de desarrollo o productividad de los sectores productivos. De hecho, el acceso a tecnología en el entorno nacional, es muy limitada, por lo que si desea tecnología adecuada para la exportación o elaboración del producto se debe realizar importaciones de otros países, caso en el cual los costos de adquisición se incrementan debido a los costos de transporte, entre otros.

En cuanto a políticas de incentivo en investigación y desarrollo de tecnología en la industria maderera se puede decir que, de igual manera, son escasas, la única alternativa que puede realizar esta industria es actualizarse por cuenta propia y usar como referencia los avances realizados por países extranjeros tal como es el caso de Brasil<sup>46</sup>.

Sin embargo, en cuanto a factores tecnológicos como el acceso a internet Bolivia fue teniendo buenos avances. De acuerdo con la Autoridad de regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes (ATT), hasta el año 2018 las conexiones de internet llegaron a 9,3 millones e incrementaron en un 2% para el año 2019. Entre empresas manufactureras (12%) y empresas dedicadas a comercio y servicios (88%) alrededor 40.000 cuentan con acceso a internet, es decir un 74% del total de empresas cuenta con acceso a internet que facilita el desarrollo de su negocio.

Otro factor con potencial capacidad de crecimiento en Bolivia es el comercio electrónico, si bien es un sector en desarrollo, para el año 2017 aquellas empresas que invirtieron en dicho sector generaron alrededor de US\$130 millones de ganancia lo cual hace que sea altamente atractivo para el resto de las empresas el considerar entrar a dicho sector en el corto plazo.

De aquellas empresas que invirtieron en comercio electrónico se pudo observar que el un 68% uso redes sociales como Facebook como una herramienta de marketing, un 58% hace uso de una página web y correo electrónico. También se observó que únicamente un 3% del total de empresas medianas no cuenta con una página web, sin embargo, el contacto con clientes lo desarrollan mediante redes sociales como Facebook, Instagram y correo electrónico.

Hoy en día, otro factor de mucha relevancia para la industria exportadora son los E Market Places, que son plataformas digitales donde exportadores e importadores se relacionan entre sí para comercializar productos, naciendo de la necesidad de ofertar productos y demandar los mismos. Dicha plataforma es considerada un nuevo canal de distribución donde además permite mayor visibilidad y, por ende, mayor penetración a mercados internacionales. Bolivia actualmente cuenta únicamente con dos plataformas

---

<sup>46</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Innovación para el desarrollo en Bolivia.



dedicadas al comercio electrónico donde se comercialicen productos para la importación y exportación.

“Bolivia b2b” y “E-Business Bolivia” son plataformas dedicadas al a la búsqueda de empresas o clientes de un producto en cualquier parte del mundo. Ambas plataformas cuentan con alrededor de 300 empresas bolivianas dedicadas a la exportación de productos a distintas industrias. Por otra parte, cuentan con aproximadamente 120 empresas en distintos países del mundo como Estados Unidos, Brasil, Canada, España, entre otros. Alrededor del 35% de empresas registradas en estas plataformas tuvieron éxito en la búsqueda de nuevos clientes<sup>47</sup>.

Por lo tanto, dado los resultados que se observan anteriormente se puede concluir que esta es una buena oportunidad para que la empresa pueda hacer uso contante de estas herramientas de modo que puedan estar al alcance de otras empresas a nivel internacional gracias a la globalización y desarrollo de tecnología, dado que actualmente es fácil tener acceso y establecer contacto con proveedores y clientes en distintos mercados alrededor del mundo lo que permite que se convierta en un factor importante para Soex.

## **Holanda**

El mercado de telecomunicaciones en Holanda es un mercado maduro que se ve impulsado por el continuo crecimiento de las inversiones y de los ingresos en el sector. Es un mercado muy desarrollado, que se caracteriza por un alto nivel de infraestructura y de innovación, por este motivo que el país ocupa la sexta posición (entre 142 países en el mundo) en el Networking Readiness Index (NRI), el cual es un índice que mide la propensión de los países a aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías de información y comunicaciones.

La importancia de las TIC para el desarrollo económico del país ha sido significativa en los últimos veinticinco años, de esta manera en el período comprendido entre 1985-2009, aproximadamente el 16% de crecimiento del PIB se ha basado en el aumento del capital de las TIC y se mantuvo en crecimiento durante los siguientes seis años sin embargo la tasa de crecimiento fue de un 3,5% en promedio<sup>48</sup>.

En cuanto al comercio electrónico, Holanda es el país del mundo con mayor implementación entre negocios y consumidores. Actualmente cuenta con un 95% de personas conectadas a internet y optimas notas de seguridad de los servidores y calidad lo que lo hace uno de los países mejor preparados para este tipo de comercio<sup>49</sup>. Según estudios desarrollados por la Asociación Holandesa de e-Commerce, la facturación en

---

<sup>47</sup> Project Management Consulting Bolivia (PMC)

<sup>48</sup> España Exportación e Inversiones, El mercado de las TIC en Países Bajos.

<sup>49</sup> Agencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD).

un negocio B2C ascendió a 25 mil millones de euros hasta el año 2018 representado por una tasa de crecimiento del 15% y para el negocio B2B la facturación ascendió un 35% respecto al año anterior<sup>50</sup>.

Dentro las plataformas más importantes de comercio electrónico en Holanda se encuentran “VIIA” una asociación de agentes e importadores dedicados a la industria del mueble y diseño de interiores el cual tiene como objetivo crear un vínculo entre empresas demandantes de un producto en específico y un oferente el cual cumpla con los requerimientos de la otra parte considerando variables como calidad, presupuesto y diseño, adicionalmente la plataforma brinda a los miembros asesoramiento en legal, comercial, entre otros. Por otro lado, se encuentra “Finnpartnership”, una plataforma para identificar posibles asociaciones comerciales y aprovechar consultores externos para establecer negocios rentables y a largo plazo en países en desarrollo, también brinda oportunidades a las empresas de los países en desarrollo donde pueden buscar un distribuidor o representante para sus productos dentro de Holanda.

Desde el punto de la empresa, este factor representa una oportunidad para la misma, dado que es una posibilidad de tener acceso al mercado holandés y encontrar un cliente potencial por medio de las plataformas mencionadas anteriormente.

**Ilustración 13** Efecto de Fuerzas tecnológicas sobre Soex

Bolivia	Efecto	Holanda	Efecto
Si se desea tecnología adecuada para la exportación o elaboración del producto se debe realizar importaciones de otros países.	Este es un factor que afecta el nivel de inversión de la empresa, dado que este que este sería más bajo en caso de que el país sea el propio productor de tecnología, sin embargo el importar maquinaria implica un precio más alto e inversión de tiempo.	El mercado de telecomunicaciones en Holanda es un mercado maduro que se ve impulsado por el continuo crecimiento.	Lo que permite que diferentes empresas consideren la búsqueda de socios comerciales extranjeros, dada la facilidad de comunicación y el incentivo por parte del país para con la industria.
Plataformas digitales donde exportadores e importadores se relacionan entre sí para comercializar productos.	Es considerada un nuevo canal de distribución donde además permite mayor visibilidad y mayor penetración a mercados internacionales si la empresa la usa como una herramienta a su favor.	En cuanto al comercio electrónico, cuenta con mayor implementación entre negocios y consumidores.	Incentivar el comercio electrónico beneficia a la empresa dado que es más sencillo la búsqueda de socios comerciales.
Bolivia b2b” y “E-Business Bolivia” son plataformas dedicadas al a la búsqueda de empresas o clientes de un producto en cualquier parte del mundo	Oportunidad para que la empresa pueda hacer uso contante de estas herramientas de modo que puedan estar al alcance de otras empresas a nivel internacional gracias a la globalización.	Plataforma de comercio electrónico “VIIA” una asociación de agentes e importadores dedicados a la industria del mueble y diseño de interiores.	Representa una oportunidad para la empresa, dado que es una posibilidad de tener acceso al mercado y encontrar un cliente potencial por medio de las plataformas mencionadas.

Elaboración Propia

<sup>50</sup> Asociación Holandesa de eCommerce, Thuswinkel Waarborg.

## **9. Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **9.1. Amenaza de nuevos competidores**

La intensidad de esta fuerza está determinada por las barreras de entrada que pueda tener una empresa para acceder a un mercado las cuales, para esta industria, no difieren entre un contexto local o global.

En primer lugar, se puede identificar que en la industria existe economías de escala, dado que en su gran mayoría la producción es estandarizada y se puede realizar en grandes volúmenes. Por otra parte, puede implicar un alto costo para el cliente encontrar una nueva empresa que sea apta de cumplir con los estándares de calidad que se busca dado que deberá ser capaz de invertir recursos y el tiempo necesario, por tal motivo es menos probable que el cliente decida cambiar de empresa, lo que representa que los nuevos competidores no se sientan tan incentivados en ingresar a la industria.

Dado que para alcanzar un nivel adecuado de costos que haga a las empresas nuevas competitivas dentro de la industria, es necesario poseer alianzas con proveedores u otros componentes dentro del proceso de producción que permitan disminuir los costos de la empresa y así competir con aquellas que llevan mayor tiempo dentro de la industria. Finalmente, la inversión que se debe realizar dentro de la industria es alto, dado que se debe tomar en cuenta la infraestructura necesaria para la elaboración del producto, maquinaria, área de secado de madera, almacenaje de materia prima, entre otros que permita la elaboración del producto, lo cual hace que el incentivo para nuevos competidores de ingresar en la industria sea poco atractivo.

Desde una perspectiva global, nuevos competidores pueden acceder a fuentes de financiamiento en países que tienen precios de deuda más bajo, facilitando la entrada a la industria respecto a una empresa boliviana. Es importante mencionar que no existe ninguna empresa que posea control sobre los insumos necesarios para producir las partes y piezas de madera; todos los recursos naturales son regulados por cada país. En cuanto a la importación de este tipo de productos dentro del mercado europeo, es importante mencionar que las regulaciones para importar son estrictas dado que requieren trazabilidad completa de los productos, adicionalmente, no se prevé cambios que favorezcan la importación de este tipo de productos.

Entonces, en cuanto a amenaza de nuevos competidores dentro de la industria se puede identificar como *Media*.

### **9.2. Rivalidad de competidores**

El mercado boliviano actualmente cuenta con un total de 116 empresas registradas dedicadas a la exportación de productos de madera, el 54,3% se encuentran en la ciudad de Santa Cruz y el 30,2% en la ciudad de La Paz. Al analizar la competencia de manera desagregada se observó que alrededor de doce empresas poseen la certificación requerida para exportar en países de Europa (FSC).

De ese total se identificaron dos empresas dedicadas a la producción de muebles de jardín al igual que Soex, sin embargo no existe una empresa o grupo de empresas que establezcan condiciones de dominio sobre el sector, esto debido a que según información de la Cámara de Exportadores en Bolivia, una de las empresas dedicadas a la exportación de muebles de jardín es Dekma S.A. la cual es parte del grupo holandés Dekker Hout Groep, dicha empresa posee un amplia variedad en su línea de productos dentro la cual se encuentra la elaboración de muebles de jardín. Sin embargo, dicho producto ocupa una pequeña proporción y no es la principal dado que se encuentra representado en un rango entre 5% - 8% del total de exportaciones que realiza, donde su principal cliente para esta categoría es Estados Unidos.

Una segunda empresa dedicada a la elaboración de muebles de jardín es la empresa Maderera CIMAL S.A. la cual se dedica en su mayoría a las ventas dentro del mercado nacional, no obstante, la proporción dedicada a la exportación de muebles lo hace a países como España y Estados Unidos. Cabe mencionar que la información acerca de esta empresa fue muy restringida por lo que no se pudo realizar un análisis en profundidad de la misma.

Bajo este escenario, Soex sería una empresa con alto potencial de poder ingresar al mercado holandés. Sin embargo, existe un factor que juega como una amenaza para la empresa, debido a que del total de empresas exportadores de muebles en Bolivia el 26,1% de estas se realiza a Europa lo cual no significa que otras empresas no puedan diversificar su línea de productos y dedicarse a la elaboración de muebles de jardín en el largo plazo.

Por otra parte, se analiza la competencia mundial a la cual se enfrenta la empresa dentro del mercado holandés con respecto a la importación partes y piezas de muebles dentro del cual sobresale Alemania, dicho país representa el 30,6% de participación en las importaciones y posee un valor importado de US\$ 852.479 millones, adicionalmente, se estima una tasa de crecimiento de 12% en promedio durante 2014 al 2018 y el valor unitario por producto estimado esta alrededor de 5,163 (USD/unidad). El segundo país exportador del producto en específico es China el cual posee una tasa de participación de importación de 15,9%, sin embargo, es importante resaltar que el precio unitario estimado es de 2,748 (USD/unidad), el cual es caso el 50% menos que el precio alemán, esto se debe a que los fabricantes chinos se centran principalmente en la producción lo implica que los costos son menores debido la producción en línea que poseen, mas no en agregar valor en términos de diseño y comercialización.

Si se analiza la demanda del mercado holandés según el estudio realizado se observa que el país con mayor participación en las importaciones de partes y piezas de muebles es Alemania el cual posee una tasa de crecimiento en los últimos cuatro años de 12% y un crecimiento en el último periodo de 22% (2017-2018). En el caso de China el

crecimiento promedio durante los periodos 2014 – 2018 fue de 9% y en el caso del último periodo fue de 18%. Por lo tanto, puede definirse como un mercado con demanda creciente dado el nivel de participación que han tenido estos países en los últimos años en la exportación de partes y piezas de madera, lo que esto podría disminuir la rivalidad entre empresas dedicadas a la exportación del producto.

En cuanto a las condiciones de costos, según un estudio realizado por "U.S. International Trade Commission", las empresas pertenecientes a la industria maderera dedicadas a la fabricación de muebles, en cualquiera de sus formas de comercialización, se caracteriza por poseer altos costos variables en relación a los costos fijos. Si bien en una industria con altos costos variables y bajos costos fijos es más probable que esta entre en riesgo de cerrar en relación con aquellas que posean altos costos fijos, esto en su mayoría puede estar ligado a factores como la ineficiencia o falta de innovación. Por lo tanto, siendo iguales otros factores, se esperaría que una industria con bajos costos fijos ajuste la capacidad en respuesta a los cambios en la demanda más fácilmente que una industria de altos costos fijos.

Finalmente, en cuanto a las barreras de salida son relativamente bajas, esto debido a que los activos de la empresa en cuanto a maquinaria son especializados y pueden ser adquiridos por otras empresas dedicadas al mismo rubro. Por otra parte, en cuanto a la instalación e infraestructura, esta está diseñada para una actividad manufacturera e independientemente del rubro al que se enfoque es relativamente sencillo adaptarla. En cuanto al recurso humano este tipo de industria se caracteriza por tener alta rotación de personal dado a que este se ajusta a la demanda de la empresa, lo que implica que en caso de cierre de operaciones es sencillo poder salir del mercado, debido a la alta rotación las prestaciones sociales son relativamente bajas.

En conclusión, dados todos los aspectos mencionados anteriormente la rivalidad entre competidores dentro de la industria de exportación de madera es *Alta*.

### **9.3. Amenaza de productos sustitutos**

En los últimos años, la industria del mueble comenzó a emplear en su producción nuevos materiales como metal, plástico, fibras sintéticas entre otros, desplazando lentamente a la madera por la facilidad de elaboración de las piezas y la producción en grandes volúmenes que son difícilmente alcanzables por los fabricantes de muebles de madera. Es por este motivo, que dichos materiales pueden considerarse sustitutos de la madera dado que pueden cumplir la misma función por un precio mucho más bajo.

En este sentido, el producto que sobresale como sustituto más próximo es el plástico, el cual al realizar el análisis de la competencia se pudo observar que China es el mayor exportador de dicho producto dado que tiene una tasa de participación de 28% a un precio estimado de 3,37 (USD/unidad). Ahora bien, si se observa el precio estimado que se paga por un producto con las mismas características, pero de madera proveniente de

Alemania está alrededor de 5,163 (USD/unidad). También se encuentra un grupo de países europeos no especificados dentro la base de datos, los cuales representan un 12,4% de participación en las importaciones del país, en cuanto al precio unitario de productos de plástico, este es de 2,062 (USD/unidad) un precio aún más bajo que el precio de madera proveniente de Alemania o China (2,748 USD/unidad).

Sin embargo, en temas de durabilidad y calidad productos elaborados de madera han permitido que exista un crecimiento importante en cuanto al consumo y valoración de este producto. Por tal motivo es que en cuanto a la amenaza de productos sustitutos dentro de la industria es *Alta*.

#### **9.4. Poder de negociación con los proveedores**

Dentro de la industria existe una alta concentración de proveedores tanto en el caso de insumos los cuales no solamente pueden adquirirse en el mercado nacional si no que pueden ser importados, sin embargo dichos insumos no poseen sustitutos cercanos lo cual representa una situación desventajosa de para la empresa; como de proveedores de materia prima ya que Bolivia es un país que se caracteriza por su alto potencial forestal debido a que el 48% de su superficie total está cubierta por seis tipos de bosques y posee más de 300 tipos de madera los cuales pueden ser empleados para la producción de diferentes productos.

A pesar que la madera es un insumo irremplazable para la industria en la que opera Soex, debido a la crisis de Bolivia, únicamente se está aprovechando 150 mil hectáreas de las 500 mil hectáreas asignadas para aprovechamiento anual de aquellas empresas que explotan la materia prima de manera legal, pero sin certificación. Así mismo, existe un segundo grupo compuesto por ocho empresas proveedoras, las cuales, si poseen la certificación otorgada por la FSC, quienes en conjunto poseen un total de 867.000 hectáreas, de las cuales únicamente una pequeña proporción es explotada.

Esto se traduce en una sobreoferta de madera lo cual disminuye considerablemente el poder de negociación de los proveedores. A su vez, los proveedores no pueden amenazar con entrar a la industria de producción de piezas de madera, porque el mercado local no tiene la disponibilidad a pagar para un producto de estas características y adicionalmente, las barreras de entrada dificultan la integración vertical de los proveedores.

Por tal motivo, se puede concluir que el poder de negociación por parte de los proveedores puede identificarse como *media*.

#### **9.5. Poder de negociación con los clientes**

La industria del mueble en Holanda está conformada por un número importante de empresas, en su mayoría son empresas de pequeño y mediano tamaño. Para el año 2018 se registraron más 4.500 empresas existentes en el país, todas estas dedicadas al



área de fabricación de productos de madera, de los cuales 65 de estas empresas se dedican a la fabricación de muebles de jardín.

Cabe resaltar que en su mayoría los holandeses emplean una alta gama de materiales, como el metal, acero, plástico, entre otros para la fabricación y el consumo de muebles. Sin embargo, en los últimos años se observó un crecimiento significativo en la producción del mueble en general, debido al crecimiento de la demanda del mismo.

A pesar de que Holanda es un país reducido en tamaño en comparación con otros países de Europa, el mercado del mueble ocupa el sexto lugar en volumen de consumo entre los países pertenecientes a la Unión Europea. Si se analiza el total de consumo del país se puede observar que este representa el 12% del consumo total de los países pertenecientes al grupo UE15 ocupando el cuarto lugar en la lista de países y representa un 5% del consumo de la Unión Europea<sup>51</sup>.

Por otra parte, desde la perspectiva del cliente se entiende que dado el tipo de negocio de Soex, el cliente potencial deberá ser un distribuidor perteneciente al mercado holandés. Por lo tanto, dicho cliente posee una oferta global ya que la industria está altamente fragmentada. Lo que a su vez permite que estas empresas pueden elegir entre una gran cantidad de proveedores siempre y cuando cumplan con estándares regulatorios y de calidad que el potencial cliente requiera. Dichos clientes, compran grandes volúmenes por temas de economías de escala y presiones por reducir el costo unitario, lo que les da poder de negociar por compra de altos volúmenes.

En cuanto a los costos de cambiar de empresa son relativamente bajos. No obstante, se pueden presentar costos adicionales como reprocesos asociados a mala calidad e inconformidad del pedido que pueden afectar la operación del cliente. También es importante mencionar que los distribuidores no están en la posición económica de integrarse verticalmente hacia atrás, a excepción de grandes retailers. sin embargo, estos se enfocan más en productos estandarizados y de bajo costo

En este sentido dichas características mencionadas dada la cantidad de empresas en el mercado y el comportamiento que dichas empresas siguen al pertenecer a una industria altamente fragmentada, el poder de negociación de los clientes es **medio/alta**.

Una vez desarrolladas las cinco fuerzas se obtuvo la siguiente tabla resumen:

---

<sup>51</sup>Trade Map Statistics, Consumo Total de los Países pertenecientes al grupo "UE15" del producto específico 2018

**Tabla 6** Resultados 5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Poder de las Fuerzas				
	Alto	Medio/Alto	Medio	Medio/Bajo	Bajo
Amenaza de nuevos competidores			X		
Rivalidad de los Competidores	X				
Amenaza de Productos Sustitutos	X				
Poder de negociación con los proveedores			X		
Poder de negociación con los clientes		X			
<b>Resultado</b>		X			

Elaboración Propia

## 10. Análisis FODA

Esta herramienta permitirá evaluar la situación de la empresa tanto en un ambiente interno mediante las fortalezas y debilidades, como en un ambiente externo mediante las oportunidades y amenazas con el fin de validar la ventaja competitiva de la empresa y mejorar en aquellos aspectos desfavorables que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

### 10.1. Fortalezas

- La empresa actualmente cumple con todas las regulaciones y certificaciones exigidas por Holanda para la entrada de productos de madera.
- La materia prima tiene cuenta con certificación FSC lo que garantiza la sostenibilidad en el aprovechamiento del bosque tropical, beneficiando al medio ambiente y vida silvestre.
- Soex se encuentra dentro las doce empresas en Bolivia que cuentan con la certificación FSC bajo la modalidad “cadena de custodia”.
- Infraestructura disponible para la ampliación del área de producción si así se requiere.

### 10.2. Debilidades

- Alto poder de negociación por parte del cliente, debido a que la empresa actualmente depende de un solo cliente.
- Dado el objetivo principal (duplicar las ventas) la empresa posee un déficit en la capacidad productiva, lo que implica que a un inicio la empresa debiera terciarizar su producción.
- Dado que el promedio de producción anual del proveedor actual no cumple con lo necesario para duplicar las ventas se procedería a la contratación de un segundo proveedor.
- La empresa no comercializa su producto a nivel nacional dado que el mercado no está dispuesto a pagar el precio del producto.



- Gran variedad de materia prima lo que permite entrar a la industria con un factor diferenciador.

### **10.3. Amenazas**

- Existen dos empresas con certificación dentro de Bolivia dedicadas a la fabricación de muebles de jardín, de las cuales una pertenece al Grupo holandés Dekker Hout Groep.
- El principal exportador del producto “Partes y piezas de muebles de madera” es Alemania, el cual representa el 30,6% de participación en las importaciones.
- En el caso de los productos manufactureros de plástico el país con mayor participación en las importaciones holandesas es China con un 28% de participación y un precio más bajo en comparación con un producto de madera.
- Situación política en el país, que actualmente se encuentra en una situación de incertidumbre dado que el gobierno es transitorio hasta que se convoque a una nueva elección presidencial.
- Política monetaria, específicamente el tipo de cambio, dado que este se mantuvo fijo desde el año 2011, perjudicando a las exportaciones dado que estas pierden competitividad en el mercado internacional.
- Productos sustitutos de materiales de bajo costo como el plástico y la producción masiva que realiza China.
- Existe variedad de productos sustitutos, como el plástico y otros materiales, los cuales cumplen la misma función por un precio mucho más bajo.
- Bolivia presentó un déficit en balanza comercial de US\$ 261 millones en 2019.
- El crecimiento del PIB según actividad económica que presenta una disminución de 3,1% para el año 2017 a un 1,6% para el año 2018 para la categoría “Madera y productos derivados”.
- A pesar de la gran superficie de bosques que posee el país, solamente 10 millones de hectáreas están bajo Planes Generales de Manejo Forestal.
- Alta rivalidad de competidores dentro de la industria, tanto a nivel nacional como internacional.
- Amplia variedad de productos sustitutos a un precio más bajo.

### **10.4. Oportunidad**

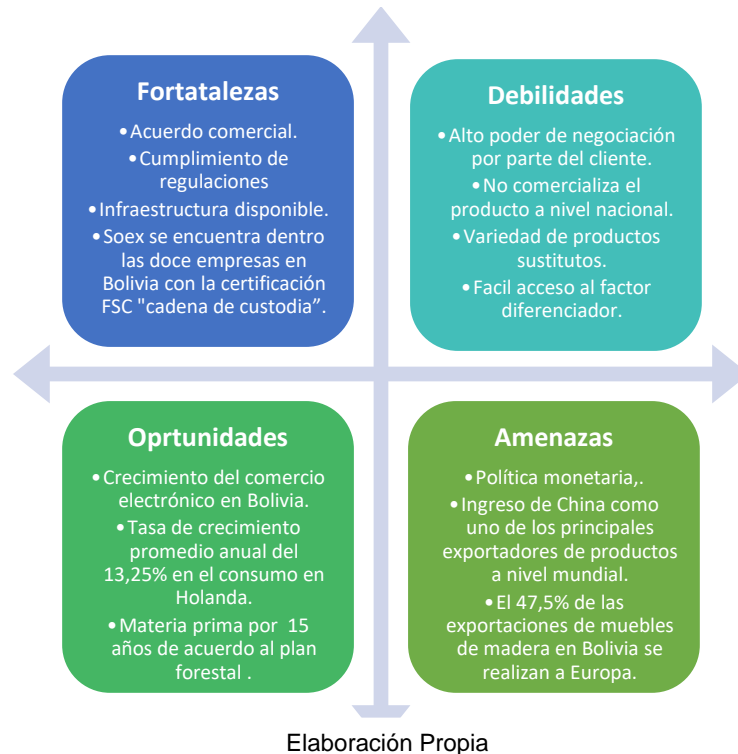
- Acuerdo comercial entre la Unión Europea y el pacto andino para países en vía de desarrollo lo cual permite a la empresa exportar sin tener que pagar algún arancel.
- Amplia variedad de clientes potenciales que cumplen con las características que se ajustan al perfil que busca la empresa.
- Holanda es considerado como centro comercial europeo, además de ser un mercado en crecimiento, esto se refleja en el valor de las importaciones que crecieron a US\$ 14 millones para el 2018.

- Holanda es el cuarto mayor exportador en Europa en muebles de hogar.
- En Latinoamérica el país con mayor participación en las importaciones holandesas es Brasil el cual posee una tasa de participación muy baja (0,01%) en comparación con otros países de Europa.
- el sistema que se toma en cuenta como general y de más importancia para los consumidores y las compañías es la certificación FSC
- La generación millennial es la principal promotora al consumo de productos que los conecten con la naturaleza, buscando adicionalmente la sostenibilidad y responsabilidad social de los productos que consuman.
- Las importaciones de los países en desarrollo en Holanda representaron el 37% del total importado para el año 2018.
- Crecimiento del comercio electrónico, que permite el contacto al instante con cualquier parte del mundo.
- Crecimiento del PIB en Holanda para el año 2020 será de 1,5% según proyecciones, además del superávit en balanza comercial que esta alrededor de los US\$ 55 millones.
- Tasa de crecimiento promedio anual del 13,25% en el consumo para el producto en específico (piezas de madera para muebles)
- Pocas empresas dedicadas a la exportación de partes y piezas de muebles de jardín (una única empresa la cual se encuentra en Santa Cruz).

#### **10.5. Resumen del Estudio FODA**

Por lo tanto, después de lo detallado anteriormente las variables del modelo se las resume de la siguiente manera:

## Ilustración 24 Resumen Análisis FODA



### 11. Diseño de la estrategia

El objetivo de la sección es formular la propuesta de valor para la empresa, para esto se debe tomar en cuenta tres disciplinas estratégicas fundamentales formuladas por Tracy y Wiersema mediante su modelo de propuesta de valor y disciplina estratégica, esto con la misión de poder de alguna manera materializas la estrategia que se propondrá para el cliente objetivo, estas disciplinas se describen de manera general a continuación:

- Liderazgo de producto: se diferencia de acuerdo a las funcionalidades que ofrece el producto, el servicio, la oferta de productos, comercialización e innovación del producto. Con altos márgenes a corto plazo y cultura organizacional flexible.
- Intimidad con el cliente: La atención y servicio al cliente es sobresaliente, adapta sus productos y servicios de manera prácticamente individual. Gran variedad de productos. El enfoque principal está relacionado a la gestión con el cliente (CRM), entrega a tiempo de los productos y servicios, superiores a las expectativas de los clientes.
- Excelencia operacional: Las operaciones están relacionadas a una calidad razonable a un precio conveniente. Enfoque hacia la eficiencia, versatilidad en las operaciones.

Al ser una propuesta que será sometida a una reorientación de su propuesta de valor, esta no puede enfocarse en ser bueno en las tres dimensiones mencionadas

anteriormente, lo que implica que se debe seleccionar una de las disciplinas en la cual la empresa quiere alcanzar un nivel de excelencia.

Cabe mencionar, que al seleccionar una de estas propuestas, no quiere decir que las otras dos disciplinas deben ser descartadas en lo posible se recomienda tener un cierto nivel de atención. En cuanto a la manera de seleccionar la propuesta adecuada, se debe tener en consideración tres variables altamente relevantes: mercado, industria y competencia, entonces si se analiza desde el punto de vista de la empresa, se obtiene lo siguiente:

- **Producto:** analizando este aspecto y de acuerdo a lo analizado anteriormente, Soex es la única empresa dedicada a la exportación de partes y piezas de muebles de jardín, si bien hay una segunda empresa dedicada a la exportación de muebles de jardín estos solo representan un 7% del total dentro de su línea de producción y las exportaciones se realizan dentro del mercado americano.
- **Costo:** Es difícil competir en el segmento de muebles por costo, puesto que hay fuerte competencia de grandes empresas con economías de escala.
- **Servicio:** Para este aspecto no hay impedimentos de competencia, por lo que se puede lograr una ventaja competitiva que permita obtener resultados y utilidades superiores al promedio.

La estrategia con la cual competirá la empresa será por diferenciación, dado que, la industria a la que pertenece y al mercado al cual se enfocara se pudo concluir que la ventaja competitiva por la cual se caracteriza la empresa es el poder fabricar muebles de jardín bajo el diseño propio del cliente, obviamente bajo la asesoría de la empresa y manteniendo los estándares de calidad de ambas partes. Esto quiere decir que Soex posee una línea de producción flexible el cual permite entregar al cliente un producto que esté acorde a sus especificaciones y expectativas en cuanto a calidad en un tiempo menor, en comparación con empresas altamente estandarizadas y que adicionalmente poseen presiones por reducir costos como es el caso de las empresas chinas, las cuales como se había mencionado anteriormente se enfocan en la producción en línea, lo implica que los costos son menores y no en agregar valor en términos de diseño y comercialización.

Adicionalmente, dado que dentro de la industria boliviana existen pocas empresas dedicadas a la fabricación y distribución de muebles de jardín de alguna manera esto permite brindar un enfoque de intimidad con el cliente, logrando una alianza estratégica a largo plazo, lo cual permita poder fidelizar al cliente, penetrar el mercado holandés y así lograr la expansión de la empresa. Cabe mencionar que, por ser una empresa dedicada al comercio internacional, no se puede dejar de lado el hecho de estar sujeta a una disminución de costos al igual que muchas otras empresas exportadoras lo que

incentiva a que la empresa pueda competir por costos y así poder obtener una ventaja sobre las economías de escala.

Sin embargo, reducir costos implica estandarizar toda la línea de producción reduciendo la ventaja competitiva que actualmente posee la empresa. Por tal motivo, no se optará por la estrategia de liderazgo en costos dado que lo que se busca es aprovechar la ventaja que Soex posee actualmente.

### **11.1. Administración Estratégica**

#### **Misión**

“Fabricar y exportar muebles de jardín de madera personalizados, sustentables y de alta calidad para satisfacer los deseos de nuestros clientes, creando y manteniendo relaciones comerciales a largo plazo”.

Analizando la misión de la empresa actual se concluye que esta cambiara debido a que se debe ajustar a lo que lo que la empresa ha ido logrando a lo largo de sus años de antigüedad y lo que quiere lograr a partir del presente plan estratégico dentro de la industria no solo con los clientes y medio ambiente si no también con proveedores y trabajadores de la empresa, logrando un ambiente de trabajo basado en la confianza, respeto y responsabilidad de manera recíproca.

#### **Visión**

“Ser reconocida en el mercado sueco y holandés como la empresa boliviana de fabricación y exportación de muebles de madera líder por su calidad, uso eficiente de recursos forestales de manera responsable, preservando el medio ambiente en línea con los estándares de calidad que determinados por la industria europea”.

La visión de la empresa al igual que la misión tendrá modificaciones, esto dado que si bien actualmente es una empresa que ha cumplido en su mayoría con los factores mencionados dentro de su visión actual, aun se busca que la empresa pueda ser representativa no solo dentro de Bolivia si no dentro de la industria a nivel internacional aprovechando las ventajas con las que la empresa cuenta actualmente.

## **12. Balance Score Card**

### **12.1. Planteamiento Objetivos Estratégicos**

#### **Objetivos Financiero**

- **Duplicar las ventas actuales de la empresa:** Al ser una empresa exportadora, está expuesta constantemente a las condiciones económicas internacionales, siendo este un aspecto de vulnerabilidad para la empresa, por tal motivo como una medida de prevención es que se pretende poder duplicar las ventas que actualmente genera la empresa y así disminuir la exposición que tiene Soex ante cualquier evento externo que pueda generar un efecto desfavorable en el cliente

y, por ende, a la misma empresa. Es por esta razón que se pretende invertir en realizar una búsqueda constante de nuevos mercados que permita a la empresa introducirse dentro del mismo y captar nuevos clientes.

### Objetivos Clientes

- **Incrementar socios comerciales:** una de las desventajas a la cual se enfrenta la empresa actualmente es que el total de su facturación proviene de un único cliente, lo cual implica que la empresa como una medida de prevención al riesgo tiene como objetivo poder incrementar clientes y al mismo tiempo reducir el impacto que pueden generar las condiciones económicas internacionales. Para poder lograr este objetivo, es que la empresa deberá introducir fuerza de venta capacitada que permita captar estos nuevos clientes e introducir el producto dentro del mercado internacional.
- **Fidelizar socios comerciales:** Dada la cantidad de potenciales clientes, es necesario fidelizarlos para volverlos aliados estratégicos y justificar la inversión requerida para la estrategia. Para esto se tiene que diseñar un plan de fidelización enfocado en aspectos que sean relevantes para el cliente de manera que permita el cumplimiento el objetivo.
- **Incrementar el nivel de satisfacción:** brindar un producto que esté acorde a las especificaciones del cliente de la mano con los estándares de calidad de ambas partes, tanto empresa como cliente permitirá lograr un nivel de satisfacción importante en el cliente. Como iniciativa estratégica para el logro de este objetivo es que se debe fomentar una filosofía de mejora continua en la cultura organizacional de la empresa.

### Objetivos Procesos Internos

- **Ajustar planificación Agregada:** Realizar una correcta planificación agregada permitirá al negocio hacer match entre la oferta y la demanda de piezas de madera. Para esto, es necesario Introducir un nuevo sistema de programación de los recursos y actividades, que, al mismo tiempo, incrementar la rotación de inventario en los mercados objetivo.
- **Alcanzar metas de mecanismo de ventas:** como una actividad propia de la empresa es importante poder estar evaluando contantemente el mercado internacional, en especial en países que resulten atractivos para la empresa de manera que se puedan aprovechar nuevas oportunidades de negocio que pueda surgir dentro de los mismos. Es por este motivo que parte del logro de este objetivo se deberá incorporará evaluaciones de mercados dentro de la planificación de negocio de la empresa.
- **Diseñar mecanismos de fidelización de clientes:** lo que permitirá construir relaciones de largo plazo con los nuevos clientes. De esta manera se pretende

cumplir con los objetivos planteados por el cliente, en aspectos como calidad, tiempo, diseño, entre otros. Es por este motivo que se pretende introducir nuevas estrategias comerciales que tengan como fin el cumplimiento del objetivo.

- **Integrar una fuerza de ventas:** un equipo con las habilidades y la experiencia necesaria que permitan a la empresa poder encontrar un cliente que se ajuste al perfil que Soex busca y adicionalmente que permita el cumplimiento del objetivo inicial, es por esta razón que para encontrar al equipo de trabajo adecuado es necesario diseñar un plan de remuneraciones atractivo para estos nuevos trabajadores.

### **Objetivos de Aprendizaje Interno**

- **Contratar personal especializado en comercio internacional:** tener un equipo de ventas especializado permitirá a la empresa poder entrar en una industria favorecedora y captar clientes considerados rentables. Es por este motivo que el personal que vaya a ser parte de la empresa deberá ser sometido a un análisis de personalidad y perfil de negociación que cumpla con los requerimientos buscados por la empresa.
- **Realizar una capacitación en mejores prácticas en el manejo y tratamiento de la materia prima:** dado que uno de los objetivos se centra en la satisfacción del cliente, es necesario que las personas que forman parte el proceso productivo posean los conocimientos y habilidades acerca del manejo y tratamiento de la materia prima previo a la fabricación y durante el dentro del proceso de elaboración. Por lo tanto, como parte de la estrategia para el cumplimiento de este objetivo será Introducir un plan anual de capacitación sobre prácticas eco amigables y de manufactura.

#### **12.2. Matriz Causa – Efecto**

- *Duplicar las ventas*, tiene una relación directa con “Incrementar socios comerciales”, “Fidelizar a los socios comerciales nuevos y actuales de la empresa”, “Incrementar la satisfacción del cliente” y “Evaluar y estimar oportunidades del negocio”. Porque si se aumenta la cantidad de clientes, incrementarían los ingresos manteniendo un mismo precio lo que permitiría cumplir con el objetivo de duplicar las ventas de los clientes. Al mismo tiempo, al incrementar clientes es necesario poder fidelizar a los mismo de manera que pueda crear una relación de largo plazo con los mismos y para que esto suceda es necesario evaluar e incrementar la satisfacción del cliente con respecto al producto que brinda la empresa. Finalmente, para que todos estos pasos previos sean posibles, es necesario que la empresa realice una evaluación y estimación periódicamente sobre las oportunidades de negocio existentes dentro de mercados internacionales.

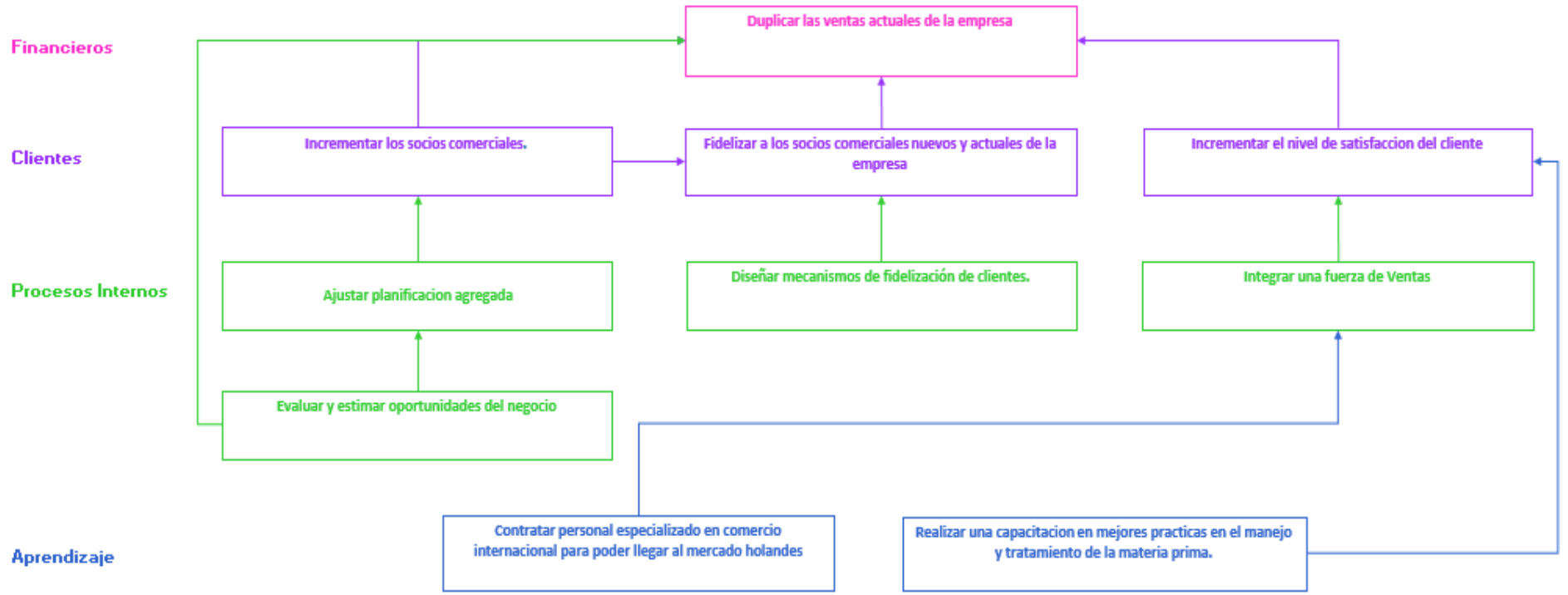


- *Incrementar socios comerciales*, tiene relación directa con “Ajustar planificación agregada”, “Fidelizar a los socios comerciales nuevos y actuales de la empresa”, Una vez que existe un nuevo cliente es necesario que la empresa pueda tener los recursos necesarios que le permitan cumplir con la demanda del cliente de esta manera también puede servir como una estrategia de retención del mismo, dado que en primer lugar es un cliente que cumple con el perfil que busca Soex y al mismo tiempo es menos costoso retener un cliente que captar uno nuevo.
- *Fidelizar a los socios comerciales nuevos y actuales de la empresa*, tiene una relación directa con “Incrementar socios comerciales” y “diseñar mecanismos de fidelización de clientes”. En primera instancia, para poder fidelizar socios comerciales es necesario poder incrementar los clientes que posee la empresa y una vez identificados o captados los nuevos clientes poder diseñar y aplicar mecanismos de fidelización que puedan ser aplicados con los mismos y así poder lograr el objetivo esperado.
- *Ajustar planificación agregada* tiene una relación directa con “Evaluar y estimar las oportunidades de negocio”, el hecho de estar en constante evaluación sobre oportunidades que puedan existir en otros mercados permite a la empresa poder tener una idea más o menos clara sobre el posible nivel de demanda que tiene un potencial cliente dentro de la industria de manera que la empresa posea una planificación adecuada sobre insumos y materia prima.
- *Integrar una fuerza de ventas* tiene una relación directa con “Contratar personal especializado en comercio internacional” y “Incrementar el nivel de satisfacción del cliente”. Para poder integrar una fuerza de ventas es indispensable contratar un personal que posea las habilidades necesarias y que garantice el éxito del proceso de captación de nuevos clientes, es por ese motivo que la empresa busca un perfil con experiencia en el mercado específico (Europa) de manera que tenga conocimiento sobre la industria, demanda, nivel de consumo, entre otros factores que se acomoden con las necesidades del cliente y que este se sienta satisfecho con el la empresa y con el producto que está adquiriendo.
- *Evaluar y estimar las oportunidades de negocio* tiene una relación directa con “Ajustar una planificación agregada” y “Duplicar las ventas actuales de la empresa”. El evaluar nuevas oportunidades de negocio de alguna manera obliga a la empresa a poder ajustar la planificación agregada que posee, dado que si se llega a un acuerdo con un nuevo socio comercial. Soex debe poseer la cantidad de recurso e insumos necesarios para poder responder a la demanda solicitada por el nuevo cliente y así lograr el duplicar las ventas de la empresa.



12.3. Mapa Estratégico

Tabla 19 Mapa Estratégico Soex S.R.L.



Elaboración Propia

#### 12.4. Diseño del Sistema de Control – Plan de Acción

Bajo los objetivos presentados en el mapa estratégico, se desarrollaron los indicadores y las acciones a implementar. Esto, con la finalidad de evaluar el impacto que se podría registrar en ingresos, inversión y gastos en caso de necesario.

##### Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico	Duplicar Ventas actuales de la empresa		
Descripción	Lo que se quiere es obtener el incremento en las ventas de la empresa en comparacion con el año anterior.		
Indicador 1	Variacion en las Ventas		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de Control	80%	100%	120%
Unidad	Porcentaje.		
Formula	$(\text{ventas periodo anterior} - \text{ventas periodo actual}) / \text{ventas periodo anterior}$		
Valor Actual	\$812,271.4		
Fuente de Información	Área Finanzas.		

##### Perspectiva Clientes

Objetivo Estratégico	Fidelizar Socios Comerciales		
Descripción	Que porcentaje de los clientes pidió mas de una vez, por tal motivo si pidió mas de una vez es considerado un cliente fidelizado.		
Indicador 1	Variación porcentual del volumen de compra de cada cliente		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de Control	50%	100%	150%
Unidad	Porcentaje		
Formula	Cuantos clientes de hace un año volvieron a pedir/ Total de clientes que compraron la gestión pasada		
Valor Actual	Sin Definir		
Fuente de Información	Área Comercial.		
Periodicidad	Anual.		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Introducir mecanismos comerciales para fidelizar clientes		
Efecto en Ingresos	Se relaciona con el objetivo de fidelización de socios comerciales.		
Efecto en Costos y gastos	No tiene efecto en los costos.		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en la inversión.		

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Incrementar Socios Comerciales</b>		
Descripción	Este indicador permite analizar la cantidad de los nuevos socios comerciales obtenidos por la empresa		
<b>Indicador 1</b>	Cuantos clientes de hace un año volvieron a pedir/ Total de clientes que compraron la gestión pasada		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	1	1.5	2
Unidad	Cantidad		
Formula	Cantidad de Clientes nuevos		
Valor Actual	Sin definir		
Fuente de Información	Área Comercial.		
Periodicidad	Anual		
<b>Iniciativas estratégicas</b>			
<b>Acción 1</b>	Identificar clientes con mismo giro de negocio que el cliente actual		
Efecto en Ingresos	Esta acción duplicará las ventas al cabo del año 2024		
Efecto en Costos y gastos	No tiene efecto en costos y gastos		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en inversión.		
<b>Acción 2</b>	Acción de posicionamiento digital a través de Google Add Words para ser la primera opción dentro del mercado europeo cuando estos realizar una búsqueda.		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en los ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	US\$ 150 pago mensual por el servicio.		
Efecto en Inversión	No tiene efecto directo en inversión.		
<b>Acción 3</b>	Formar parte de la rueda comercial intencional de negocios de la industria forestal en Bolivia.		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en los ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	US\$ 500 por participación en la rueda internacional.		
Efecto en Inversión	No tiene efecto directo en inversión.		

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Incrementar el nivel de satisfacción del cliente</b>		
Descripción	Este indicador permite analizar la cantidad de piezas dañadas recibidas por el cliente.		
<b>Indicador 1</b>	Ratio de defectos con respecto al total utilizado		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	22.4%	11.30%	6.60%
Unidad	Porcentaje		
Formula	Suma de productos con defecto / total de piezas		
Valor Actual	11.30%		
Fuente de Información	Área Operaciones		
Periodicidad	Anual		
<b>Indicador 2</b>	Total de piezas dañadas		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	5.50%	4.20%	2.10%
Unidad	Porcentaje.		
Formula	Ratio de defectos con respecto al total utilizado/ sumatoria de total de piezas		
Valor Actual	4.60%		
Fuente de información	Área Comercial.		
Periodicidad	Mensual.		
<b>Iniciativas estratégicas</b>			
<b>Acción 1</b>	contratar coordinador el cual este dirigido para la empresa terciarizada.		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	Costo mensual promedio de un trabajador de la empresa, US\$ 500		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en inversión.		

## Procesos Internos

Objetivo Estratégico	Ajustar planificación agregada		
Descripción	permite realizar un seguimiento sobre los recursos disponibles de la empresa.		
Indicador 1	Rotación de Stock		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de Control	15%	30%	40%
Unidad	Porcentaje		
Formula	Consumo/existencias		
Valor Actual	100%		
Fuente de Información	Área Operaciones		
Periodicidad	Mensual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Evaluar si la empresa tiene o no la capacidad productiva.		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	se tercerizara la producción hasta lograr un aliado estratégico. Se asumirá tercerización en los 5 años, cada pieza cuesta US\$ 5.17 (Costo Variable)		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en inversión.		
Acción 2	Determinar lote optimo de pedido de materia prima para suplir demanda segun lo proyectado		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	No tiene efecto en los Costos.		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en inversión.		

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Alcanzar metas de crecimiento de ventas</b>		
Descripción	Permite evaluar la participación que tiene el país dentro del sector importador de un determinado segmento para poder lograr el objetivo inicial de incrementar las ventas.		
<b>Indicador 1</b>	Tasa de Crecimiento de Importaciones del país objetivo		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	3.25%	13.25%	21.30%
Unidad	Porcentaje		
Formula	$(\text{monto de importaciones del periodo anterior} - \text{monto de importaciones del periodo actual}) / \text{monto de importaciones del periodo anterior}$		
Valor Actual	13.25%		
Fuente de Información	Área Ventas, especialista en comercio internacional		
Periodicidad	Anual		
<b>Indicador 2</b>	Volumen de Mercado		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	1.30%	3.20%	5.20%
Unidad	Porcentaje.		
Formula	Total dinero importado por el país objetivo		
Valor Actual	3.20%		
Fuente de información	Área Ventas.		
Periodicidad	Anual		
<b>Iniciativas estratégicas</b>			
<b>Acción 1</b>	Evaluar mercados potenciales.		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	No tiene efecto en costo y gastos		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en inversión.		
<b>Acción 2</b>	Formar parte de ferias europeas que permitan encontrar socios comerciales dentro del país objetivo.		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en los ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	US\$ 653 pago por participación en el evento.		
Efecto en Inversión	No tiene efecto directo en inversión.		

Objetivo Estratégico	Diseñar mecanismos de Fidelización del Cliente		
Descripción	Pretende cuantificar la variación porcentual en el incremento de ventas de cada cliente mediante el uso de herramientas comerciales que incentiven la compra de mayor volumen.		
Indicador 1	Variación promedio en ventas		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de Control	50%	80%	100%
Unidad	Porcentaje		
Formula	$(\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas de la gestión pasada}) / \text{Cantidad de Clientes}$		
Valor Actual	100%		
Fuente de Información	Área Comercial		
Periodicidad	Anual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Implementar herramientas comerciales (Ej. Rappel) que incentiven al cliente a incrementar el volumen de compra.		
Efecto en Ingresos	50% sobre el nivel de los ingresos		
Efecto en Costos y gastos	US\$ 5.17, por pieza.		
Efecto en Inversión	No tiene efecto en inversión.		

Objetivo Estratégico	Integrar Fuerza de Ventas		
Descripción	Cuanto es el ingreso promedio que debe generar cada vendedor de la fuerza de ventas.		
Indicador 1	Ratio de ingresos por trabajador		
Escenarios	Pesimista	Esperado	Optimista
Valor de Control	\$700,000	\$900,000	\$1,000,000
Unidad	Unidades Monetarias (US\$)		
Formula	$\text{Ingreso} / \text{Total vendedores}$		
Valor Actual	\$812,271.4		
Fuente de Información	Área Comercial		
Periodicidad	Anual		
Iniciativas estratégicas			
Acción 1	Contratar personal especializado y establecer un plan de ventas con presupuesto para cumplir el objetivo.		
Efecto en Ingresos	US\$ 900,000 adicionales a los ingresos generados actualmente por la empresa		
Efecto en Costos y gastos	Salario de US\$ 600 + US\$ 4800 de viáticos y pasaje por 3 vuelos al año		
Efecto en Inversión	Computadora US\$ 1,000		

## Perspectiva Aprendizaje

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Contratar personal especializado en comercio internacional</b>		
Descripción	Permite evaluar las capacidades del nuevo personal de ventas de la empresa.		
<b>Indicador 1</b>	Cumplimiento del perfil del puesto requerido		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	80%	90%	100%
Unidad	Porcentaje		
Formula	Poseer las habilidades requeridas según el puesto requerido.		
Valor Actual	Sin definir.		
Fuente de Información	Área Ventas		
Periodicidad	Eventual.		
<b>Indicador 2</b>	Cantidad de personas que pasaron la entrevista final en base años de experiencia laboral.		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	3	5	10
Unidad	Años		
Formula	Experiencial laboral en el área en específico.		
Valor Actual	Sin Definir.		
Fuente de información	Área Ventas.		
Periodicidad	Eventual.		
<b>Indicador 3</b>	Contratación de la persona para el área de ventas		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	No	Si	
Unidad	Persona.		
Formula	Perfil profesional adecuado al puesto de trabajo		
Valor Actual	Sin Definir.		
Fuente de información	Área Ventas.		
Periodicidad	Eventual.		



<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Realizar una capacitación en mejores practicas en el manejo y tratamiento de la materia prima.</b>		
Descripción	Disminuir nivel de las fallas durante el proceso productivo.		
<b>Indicador 1</b>	Porcentaje de trabajadores capacitados		
<b>Escenarios</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Optimista</b>
Valor de Control	70%	90%	100%
Unidad	Porcentaje		
Formula	Numero de empleados capacitados/total de trabajadores		
Valor Actual	Sin definir		
Fuente de Información	Área Operaciones		
Periodicidad	Anual		
<b>Iniciativas estratégicas</b>			
<b>Acción 1</b>	Capacitar al jefe de producción y encargado de cada área de producción en Lean Manufacturing		
Efecto en Ingresos	No tiene efecto en ingresos.		
Efecto en Costos y gastos	Costo mensual de US\$ 400 por trabajador capacitado		
Efecto en Inversión	US\$ 1,540 por la cantidad total de trabajadores capacitados.		

### 13. Análisis Financiero de la empresa

#### 13.1. Proyección Base

Se procedió a realizar una proyección en base a la situación actual de la empresa, como una herramienta que permita evaluar los flujos de la estrategia bajo un escenario en el cual la estrategia planteada en el presente trabajo, no se hubiese tomado en cuenta, para lo cual se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- La tasa de crecimiento promedio en los ingresos de la empresa es de 3% monto el cual proviene del crecimiento en volumen de las importaciones de los últimos cinco años en Suecia. Lo que implica que la empresa continuara creciendo a la misma tasa que el mercado sueco hasta el punto máximo de capacidad de la empresa (160 m<sup>3</sup>).
- Por motivos de confidencialidad, Soex no brinda información sobre el precio de venta al cliente sueco. Dado el caso, y por fines académicos, se utilizan los ingresos del año 2019 y la producción del mismo periodo para inferir el precio de venta. Esto da como resultado un precio de venta de US\$5,74. Este precio se mantendrá constante en la situación base.
- El margen de utilidad bruta se mantiene constante durante todos los años proyectados (26,89%), asumiendo que se mantendrán los acuerdos existentes entre proveedores de costos directos, costos indirectos y mano de obra directa.

- Así mismo, el margen operacional de mantendrá de igual manera constante (8,06%), asumiendo las mismas eficiencias registradas para el año 2019 dentro la empresa.
- El valor residual de la empresa será calculado asumiendo que la empresa liquida en diez años más. Por lo tanto, se proyectaron diez años más de operación de la empresa, donde se obtuvo un valor residual de US\$ 441,988.
- Dado que la empresa posee una deuda obtenida el año 2019 empleada para capital de trabajo de la misma, se determinará la tasa de descuento de flujos totales a partir de la tercera proposición de Modigliani Miller que permitirá realizar el cálculo de la tasa del costo de capital de la empresa.

Entonces, para poder obtener dicha tasa, se obtuvieron los siguientes datos:

- ✓ La tasa libre de riesgo, se obtuvo información de la Bolsa Boliviana de Valores sobre la tasa con la cual se emite un bono en el mercado boliviano. Por lo tanto, para un bono de tesoro con un plazo de 15 años la tasa libre de riesgo es 4,8%.
- ✓ En cuanto a la rentabilidad del mercado, esta se obtuvo del promedio de dicha rentabilidad de los últimos cinco años también de la Bolsa Boliviana de Valores el cual tiene un valor promedio de 10,30%.
- ✓ Posteriormente se extrajo la beta desapalancada de la industria “Productos Forestales” de la página de Aswath Damodaran la cual tiene un valor de 0.58% para países emergentes.
- ✓ Finalmente, se realizó el cálculo de la tasa de costo de capital desapalancada, donde se obtuvo un valor de 7.99%. Sin embargo, dado que la empresa no cotiza en la bolsa de valores se debe agregar un premio por iliquidez (3%), por lo tanto, el costo de capital final es 10,99%.

Una vez identificados los valores anteriores, se procede al cálculo de la tercera proposición de Modigliani Miller, mencionada anteriormente a partir de la siguiente formula:

$$k_0 = \rho * \left[ 1 - t_c * \left( \frac{B}{V} \right) \right]$$

Entonces, tomando en cuenta que la empresa cuenta con un total pasivos de US\$ 395.997,05 deuda la cual posee una tasa promedio de 7%. De tal cálculo se obtiene la siguiente tasa de descuento ( $k_0$ ), 10,69%.

**Tabla 27** Calculo Tasa de Descuento

Tasa libre de Riesgo	4.80%
Rentabilidad del Mercado	10.30%
Beta Desapalancada	0.58
Premio por Iliquidez	3%

<b>Rho</b>	<b>10.99%</b>
Deuda	395,997.05
Patrimonio	901,718.04
Tasa de Impuestos	6.27%
<b>Tasa de descuento (k_0)</b>	<b>10.69%</b>

Elaboración Propia

Posteriormente, se procede a realizar el cálculo del valor actual neto el cual da como resultado un valor de US\$ \$470.979 donde se toma como información el año 2019 y se proyectan los flujos hasta el año 2024. Lo que se busca es evaluar cuanto genera la empresa en flujos futuros a precio de hoy.

**Tabla 28** Flujo de caja Soex S.R.L

Resultado en US\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	687,554	708,181	729,426	751,309	773,848	797,064
Costo de Ventas	502,878	517,964	533,503	549,508	565,993	582,973
Utilidad Bruta	184,676	190,217	195,923	201,801	207,855	214,090
% Margen Bruto	26.86%	26.86%	26.86%	26.86%	26.86%	26.86%
<b>GAV</b>	<b>129,226</b>	<b>133,102</b>	<b>137,095</b>	<b>141,208</b>	<b>145,444</b>	<b>149,808</b>
Personal	94,327	97,157	100,072	103,074	106,166	109,351
Operativo	4,670	5,306	6,030	6,852	7,786	8,847
General	15,162	17,228	19,576	22,245	25,277	28,722
Comercializacion	15,067	17,121	19,454	22,106	25,119	28,543
<b>Utilidad Operacional (EBITDA)</b>	<b>55,451</b>	<b>57,114</b>	<b>58,828</b>	<b>60,593</b>	<b>62,410</b>	<b>64,283</b>
%Margen Operacional	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%	8.06%
Depreciacion	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157
Amortizacion	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>39,293</b>	<b>40,957</b>	<b>42,670</b>	<b>44,435</b>	<b>46,253</b>	<b>48,125</b>
<b>% Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>5.71%</b>	5.78%	5.85%	5.91%	5.98%	6.04%
Gastos Financieros	10,568	19,600	18,820	17,985	17,092	16,137
Otros Egresos	19,381	19,381	19,381	19,381	19,381	19,381
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>9,345</b>	<b>1,976</b>	<b>4,470</b>	<b>7,069</b>	<b>9,780</b>	<b>12,608</b>
%Utilidad antes de Impuestos	1.36%	0.28%	0.61%	0.94%	1.26%	1.58%
Impuestos	2,465	124	280	443	614	791
% Impuestos IUE	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,880</b>	<b>1,852</b>	<b>4,189</b>	<b>6,626</b>	<b>9,166</b>	<b>11,817</b>
%Utilidad Neta	1.00%	0.26%	0.57%	0.88%	1.18%	1.48%
<b>NOPAT</b>	<b>36,828</b>	<b>40,833</b>	<b>42,390</b>	<b>43,992</b>	<b>45,639</b>	<b>47,334</b>
<b>Depreciacion (+)</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>
<b>Inversion (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capital de Trabajo (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor residual</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>411,988</b>
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>52,986</b>	<b>56,990</b>	<b>58,547</b>	<b>60,149</b>	<b>61,797</b>	<b>475,480</b>
<b>Tasa de Costo Capital k_0</b>	<b>10.69%</b>					
<b>Valos Actual Neto</b>	<b>\$470,980</b>					

### 13.2. Evaluación de la Estrategia - Situación Esperada

Una vez realizado el estudio previo y analizando la situación actual de la empresa se decidió optar por una estrategia de diferenciación, lo cual permita el logro del objetivo inicial el cual se basa en duplicar las ventas actuales de la empresa, por lo tanto, es necesario realizar y evaluar algunas actividades que permitan incrementar las ventas y captar al nuevo cliente dentro del mercado holandés. Se tomarán en cuenta dos supuestos importantes para la evaluación de la estrategia:

- Se calcula el crecimiento de salarios en un 11,64% anual en base al crecimiento promedio de los últimos cinco años.
- Como parte de la estrategia para lograr el objetivo que duplique las ventas se plantea optar por la tercerización de la producción de partes y piezas de muebles de jardín, cabe mencionar que dado el éxito de muchas empresas bajo un modelo de tercerización donde con infraestructura de menor tamaño y terciarizado algunos de sus procesos de la gestión garantizaron el éxito y la permanencia en el tiempo de estas empresas, es por este motivo que dadas las condiciones que posee Soex se considera una alternativa altamente atractiva el terciarizar la producción para satisfacer la demanda del nuevo cliente.
- El valor residual de la empresa será calculado asumiendo que la empresa liquida en diez años más. Por lo tanto, se proyectaron diez años más de operación de la empresa, donde se obtuvo un valor residual de US\$417.684.

Entonces se considera necesario analizar el efecto que tendrá la estrategia sobre la empresa tomando en cuenta las actividades que se realizarán:

- ✓ En cuanto a la inversión, es importante mencionar que, si bien la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para poder ampliar el área de producción dado que actualmente no cuenta con la capacidad productiva, esta dependerá únicamente de la relación a largo plazo que se genere con el cliente. Sin embargo, existen inversiones menos significativas que la empresa podrá realizar para el logro de los objetivos planteados, esta inversión será por capital propio, lo que representa que la tasa de costo de capital se mantendrá constante.

**Tabla 29** Inversión Inicial 2020

Plan de Inversiones Soex S.R.L. (US\$)	
Computadora Personal Ventas	1,000
Capacitacion	1,540
<b>Total</b>	<b>2,540</b>

Elaboración Propia

- ✓ Con respecto a los ingresos de la empresa, se asume una tasa de crecimiento de 3% monto el cual proviene del crecimiento en volumen de las importaciones de los últimos cinco años en Suecia. Lo que implica que la empresa continuará creciendo a la misma tasa que el mercado sueco hasta el punto máximo de capacidad de la empresa (160 m<sup>3</sup>).
- ✓ Cabe mencionar que como parte de la estrategia a corto plazo se optara por la tercerización de producto lo que resulta menos costoso que invertir en activos que cumplan con el objetivo principal. Entonces, bajo este supuesto se asume un precio tercerizado constante de US\$ 5,17 con un margen de ganancia del 10% para Soex, dicha información fue obtenida de la misma empresa, dado que a inicios de sus funciones se optó por esta estrategia para poder cumplir con la demanda que se tenía. Por lo tanto, realizando los cálculos necesarios se obtuvieron los ingresos y costo de ventas que se obtendrían dentro de la situación esperada. Cabe mencionar que, bajo este escenario con la implementación de la estrategia, se espera que el objetivo de duplicar las ventas se cumpla al término del séptimo año.

**Tabla 30** Ingresos de la empresa bajo un escenario esperado

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Variable Unitario	5.17	5.17	5.17	5.17	5.17
Margen de Ganancia	10%	10%	10%	10%	10%
Precio de Venta	5.74	5.74	5.74	5.74	5.74
Tamaño de Mercado en US\$ (Imp. Holanda)	403,619,603	457,099,200	517,664,844	586,255,436	663,934,281
Cantidad Importada	70,262,600	79,572,395	90,115,737	102,056,072	115,578,501
Tasa de Crecimiento Promedio (Mdo. Holanda)	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%
Demanda Soex Anual	80,000	90,600	102,605	116,200	131,596
Participación de Mercado en Holanda	0.11%	0.11%	0.11%	0.11%	0.11%
Ingresos	459,556	520,447	589,406	667,502	755,946
Costo de Ventas	413,600	468,402	530,465	600,752	680,352

Elaboración Propia

- ✓ En cuanto al tema de costos y gastos a los que incurrirá la empresa, se identificaron los salarios del nuevo personal contratado, es decir, una persona en el área de ventas y un supervisor encargado del control de procesos en la empresa tercerizada, dichos salarios poseen una tasa de crecimiento fija obtenida de del promedio del crecimiento de los últimos cinco años. Por otra parte, se encuentran las ruedas comerciales tanto en Bolivia como en Holanda, las cuales representan una oportunidad para la empresa de captar nuevos clientes y los viáticos realizados por el personal de ventas a Holanda.

**Tabla 51** Costos y Gastos de la empresa bajo un escenario esperado

<b>Año</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Salarios	-	<b>18,606</b>	<b>20,772</b>	<b>23,190</b>	<b>25,889</b>	<b>28,903</b>
Tasa de crecimiento de los salarios	11.64%	11.64%	11.64%	11.64%	11.64%	11.64%
Google Add Words (150 mes)	-	1800	1800	1800	1800	1800
Rueda comercial (año)	-	1000	1000	1000	1000	1000
Ferias europeas (año)	-	3850	3850	3850	3850	3850
Viaticos (3 Viajes Holanda)	-	4800	1600	1600	1600	1600
Examen Disc (10 pers.)	-	360	0	0	0	0
<b>Total</b>	-	<b>30,056</b>	<b>29,022</b>	<b>31,440</b>	<b>34,139</b>	<b>37,153</b>

Elaboración Propia

Por lo tanto, una vez incluidos la inversión, ingresos y costos en los que incurrirá la empresa con la aplicación de la estrategia propuesta bajo un escenario esperado se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 59** Fulo de caja bajo un escenario esperado

Resultado en US\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	687,554	1,167,736	1,249,873	1,340,715	1,441,350	1,553,010
Costo de Ventas	502,878	931,564	1,001,905	1,079,973	1,166,745	1,263,325
Utilidad Bruta	184,676	236,172	247,968	260,741	274,605	289,685
% Margen Bruto	26.86%	20.22%	19.84%	19.45%	19.05%	18.65%
<b>GAV</b>	<b>129,226</b>	<b>166,868</b>	<b>174,154</b>	<b>185,716</b>	<b>198,487</b>	<b>212,616</b>
Personal	94,327	127,213	129,094	134,514	140,305	146,504
Operativo	4,670	5,306	6,030	6,852	7,786	8,847
General	15,162	17,228	19,576	22,245	25,277	28,722
Comercializacion	15,067	17,121	19,454	22,106	25,119	28,543
<b>Utilidad Operacional (EBITDA)</b>	<b>55,451</b>	<b>69,304</b>	<b>73,814</b>	<b>75,025</b>	<b>76,118</b>	<b>77,069</b>
%Margen Operacional	8.06%	5.93%	5.91%	5.60%	5.28%	4.96%
Depreciacion	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157
Amortizacion	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>39,293</b>	<b>53,146</b>	<b>57,656</b>	<b>58,868</b>	<b>59,961</b>	<b>60,912</b>
<b>% Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>5.71%</b>	4.55%	4.61%	4.39%	4.16%	3.92%
Gastos Financieros	10,568	19,600	18,820	17,985	17,092	16,137
Otros Egresos	19,381	19,381	19,381	19,381	19,381	19,381
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>9,345</b>	<b>14,166</b>	<b>19,456</b>	<b>21,502</b>	<b>23,488</b>	<b>25,394</b>
%Utilidad antes de Impuestos	1.36%	1.21%	1.56%	1.60%	1.63%	1.64%
Impuestos	2,465	889	1,221	1,349	1,473	1,593
% Impuestos IUE	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,880</b>	<b>13,277</b>	<b>18,235</b>	<b>20,153</b>	<b>22,014</b>	<b>23,801</b>
%Utilidad Neta	1.00%	1.14%	1.46%	1.50%	1.53%	1.53%
<b>NOPAT</b>	<b>36,828</b>	<b>52,258</b>	<b>56,436</b>	<b>57,519</b>	<b>58,487</b>	<b>59,319</b>
<b>Depreciacion (+)</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>	<b>16,157</b>
<b>Inversion (-)</b>	<b>-2,900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capital de Trabajo (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor residual</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>417,684</b>
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>55,886</b>	<b>68,415</b>	<b>72,593</b>	<b>73,676</b>	<b>74,645</b>	<b>493,160</b>
<b>Tasa de Costo Capital k<sub>0</sub></b>	<b>10.69%</b>					
<b>Valos Actual Neto</b>	<b>\$521,941</b>					

Elaboración Propia

Como se observa entonces, bajo un escenario esperado de aplicación de estrategia posee un VAN de US\$ 521.941, lo que lleva a concluir que el valor de la empresa se incrementó respecto a la situación base de la empresa. Cabe mencionar que no es necesario realizar inversiones en capital de trabajo, dado que no se observa un déficit dentro de las utilidades operacionales.

### 13.3. Evaluación de la estrategia bajo escenario pesimista

Indudablemente, el mayor riesgo para Soex es la pérdida de su único cliente sueco. En este caso, la empresa entraría bajo un escenario de estrés y tendría que prácticamente reestructurar deudas, declararse en banca rota o compensar con la adquisición de un nuevo cliente. Dado este último caso, se espera que la situación de la empresa sea similar a la situación base. Sin embargo, se mostrará un análisis de sensibilidad a partir

de la nueva propuesta estratégica para SOEX, en el cual se tomará como variable de riesgo la demanda de partes y piezas de madera en el mercado holandés, iniciando con un 20% menos de demanda en el 2020 respecto a la situación esperada. Es importante mencionar que se mantiene constante el crecimiento del mercado en relación a la situación esperada (13.25% promedio anual).

- ✓ Cabe mencionar que, en el caso de la inversión, los costos y gastos en los cuales incurrirá la empresa se mantendrán constantes sin ninguna variación sobre las variables, incluyendo los supuestos anteriores.
- ✓ No obstante, los ingresos se ven afectados de la siguiente forma. Se espera que al término del octavo año de implementación de la estrategia se logre cumplir el objetivo estratégico financiero de duplicar ventas.

**Tabla 72** Ingresos de la empresa bajo un escenario pesimista

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Variable Unitario	5.17	5.17	5.17	5.17	5.17
Margen de Ganancia	10%	10%	10%	10%	10%
Precio de Venta	5.74	5.74	5.74	5.74	5.74
Tamaño de Mercado en US\$ (Imp. Holanda)	403,619,603	457,099,200	517,664,844	586,255,436	663,934,281
Cantidad Importada	70,262,600	79,572,395	90,115,737	102,056,072	115,578,501
Tasa de Crecimiento Promedio (Mdo. Holanda)	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%
Demanda Soex Anual	64,000	72,480	82,084	92,960	105,277
Participación de Mercado en Holanda	0.09%	0.09%	0.09%	0.09%	0.09%
Ingresos	367,644	416,357	471,525	534,002	604,757
Costo de Ventas	330,880	374,722	424,372	480,602	544,281

Elaboración Propia

Para el caso del flujo de caja de este escenario, el valor residual de la empresa será calculado asumiendo que la empresa liquida en diez años más. Por lo tanto, se proyectaron diez años más de operación de la empresa, donde se obtuvo un valor residual de US\$ 256,662.

Por lo tanto, bajo este escenario el estado de resultados de la empresa se ve afectado de la siguiente manera:



**Tabla 80** Flujo de caja bajo un escenario pesimista

Resultado en US\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	687,554	1,075,825	1,145,784	1,222,834	1,307,850	1,401,821
Costo de Ventas	502,878	848,844	908,225	973,880	1,046,595	1,127,254
Utilidad Bruta	184,676	226,981	237,559	248,953	261,255	274,566
% Margen Bruto	26.86%	21.10%	20.73%	20.36%	19.98%	19.59%
<b>GAV</b>	<b>129,226</b>	<b>166,868</b>	<b>174,154</b>	<b>185,716</b>	<b>198,487</b>	<b>212,616</b>
Personal	94,327	127,213	129,094	134,514	140,305	146,504
Operativo	4,670	5,306	6,030	6,852	7,786	8,847
General	15,162	17,228	19,576	22,245	25,277	28,722
Comercializacion	15,067	17,121	19,454	22,106	25,119	28,543
<b>Utilidad Operacional (EBITDA)</b>	<b>55,451</b>	<b>60,113</b>	<b>63,405</b>	<b>63,237</b>	<b>62,768</b>	<b>61,950</b>
%Margen Operacional	8.06%	5.59%	5.53%	5.17%	4.80%	4.42%
Depreciacion	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157
Amortizacion	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>39,293</b>	<b>43,955</b>	<b>47,247</b>	<b>47,080</b>	<b>46,611</b>	<b>45,793</b>
<b>% Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>5.71%</b>	4.09%	4.12%	3.85%	3.56%	3.27%
Gastos Financieros	10,568	19,600	18,820	17,985	17,092	16,137
Otros Egresos	19,381	19,381	19,381	19,381	19,381	19,381
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>9,345</b>	<b>4,975</b>	<b>9,047</b>	<b>9,714</b>	<b>10,138</b>	<b>10,275</b>
%Utilidad antes de Impuestos	1.36%	0.46%	0.79%	0.79%	0.78%	0.73%
Impuestos	2,465	312	568	609	636	645
% Impuestos IUE	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,880</b>	<b>4,662</b>	<b>8,479</b>	<b>9,104</b>	<b>9,502</b>	<b>9,631</b>
%Utilidad Neta	1.00%	0.43%	0.74%	0.74%	0.73%	0.69%
<b>NOPAT</b>	<b>36,828</b>	<b>43,643</b>	<b>46,680</b>	<b>46,470</b>	<b>45,975</b>	<b>45,148</b>
Depreciacion (+)	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157	16,157
Inversion (-)	-2,900	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo (+/-)	0	0	0	0	0	0
Valor residual	0	0	0	0	0	256,622
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>55,886</b>	<b>59,801</b>	<b>62,837</b>	<b>62,628</b>	<b>62,132</b>	<b>317,928</b>
Tasa de Costo Capital k <sub>0</sub>	10.69%					
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$384,244</b>					

Elaboración Propia

Entonces, bajo un escenario pesimista con 20% menos de demanda en el 2020 la empresa registra un VAN de US\$ 384.244 valor el cual se encuentra por debajo del valor en una situación base, lo que se interpretaría como una pérdida de valor en la empresa, con respecto a la situación base. En este escenario se observa también que, dado que no se presenta un déficit en las utilidades operacionales, no es necesario realizar inversión en capital de trabajo.

#### 13.4. Evaluación de la estrategia bajo escenario optimista

Para este caso, al igual que para el escenario pesimista se analizó bajo un incremento de 20% en el nivel de demanda para el 2020 respecto a la situación base. Cabe mencionar que todos los supuestos realizados anteriormente se mantienen constantes.

- ✓ En el caso de la inversión, los costos y gastos en los cuales incurrirá la empresa se mantendrán constantes sin ninguna variación sobre las variables, incluyendo los supuestos anteriores.
- ✓ En cuanto a los ingresos de la empresa, se espera que a partir del séptimo año de la implementación de la estrategia se logre cumplir el objetivo planteado de duplicar las ventas.

**Tabla 93** Ingresos de la empresa bajo un escenario optimista

Año	2020	2021	2022	2023	2024
Costo Variable Unitario	5.17	5.17	5.17	5.17	5.17
Margen de Ganancia	10%	10%	10%	10%	10%
Precio de Venta	5.74	5.74	5.74	5.74	5.74
Tamaño de Mercado en US\$ (Imp. Holanda)	403,619,603	457,099,200	517,664,844	586,255,436	663,934,281
Cantidad Importada	70,262,600	79,572,395	90,115,737	102,056,072	115,578,501
Tasa de Crecimiento Promedio (Mdo. Holanda)	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%	13.25%
Demanda Soex Anual	96,000	108,720	123,125	139,440	157,915
Participación de Mercado en Holanda	0.14%	0.14%	0.14%	0.14%	0.14%
Ingresos	551,467	624,536	707,287	801,003	907,135
Costo de Ventas	496,320	562,082	636,558	720,902	816,422

Elaboración Propia

Para el caso del flujo de caja de este escenario, el valor residual de la empresa será calculado asumiendo que la empresa liquida en diez años más. Por lo tanto, se proyectaron diez años más de operación de la empresa, donde se obtuvo un valor residual de US\$ 578,745.

Por lo tanto, bajo una variación positiva en la demanda de la empresa se puede observar que el estado de resultados vario de la siguiente manera:

**Tabla 101** Flujo de caja bajo un escenario optimista

Resultado en US\$	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	687,554.13	1,259,647.42	1,353,962.17	1,458,595.98	1,574,850.78	1,704,199.06
Costo de Ventas	502,877.82	1,014,284.16	1,095,585.48	1,186,066.49	1,286,895.71	1,399,395.07
Utilidad Bruta	184,676.31	245,363.26	258,376.69	272,529.49	287,955.07	304,803.99
% Margen Bruto	26.86%	19.48%	19.08%	18.68%	18.28%	17.89%
<b>GAV</b>	<b>129,225.51</b>	<b>166,868.54</b>	<b>174,154.26</b>	<b>185,716.28</b>	<b>198,487.01</b>	<b>212,616.00</b>
Personal	94,327.22	127,213.39	129,093.87	134,513.88	140,305.40	146,503.88
Operativo	4,669.89	5,306.43	6,029.72	6,851.61	7,785.53	8,846.75
General	15,161.51	17,228.12	19,576.42	22,244.80	25,276.91	28,722.31
Comercializacion	15,066.89	17,120.60	19,454.25	22,105.98	25,119.16	28,543.06
<b>Utilidad Operacional (EBITDA)</b>	<b>55,450.80</b>	<b>78,494.73</b>	<b>84,222.44</b>	<b>86,813.21</b>	<b>89,468.06</b>	<b>92,187.99</b>
%Margen Operacional	8.06%	6.23%	6.22%	5.95%	5.68%	5.41%
Depreciacion	16,157.45	16,157.45	16,157.45	16,157.45	16,157.45	16,157.45
Amortizacion	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>39,293.35</b>	<b>62,337.28</b>	<b>68,064.99</b>	<b>70,655.76</b>	<b>73,310.61</b>	<b>76,030.54</b>
<b>% Utilidad Antes de Impuestos e Intereses (EBIT)</b>	<b>5.71%</b>	<b>4.95%</b>	<b>5.03%</b>	<b>4.84%</b>	<b>4.66%</b>	<b>4.46%</b>
Gastos Financieros	10,567.91	19,600.00	18,820.03	17,985.45	17,092.46	16,136.96
Otros Egresos	19,380.64	19,380.64	19,380.64	19,380.64	19,380.64	19,380.64
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>9,344.80</b>	<b>23,356.64</b>	<b>29,864.33</b>	<b>33,289.67</b>	<b>36,837.52</b>	<b>40,512.95</b>
%Utilidad antes de Impuestos	1.36%	1.85%	2.21%	2.28%	2.34%	2.38%
Impuestos	2,465.06	1,465.27	1,873.53	2,088.42	2,310.99	2,541.57
% Impuestos IUE	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%	6.27%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,879.74</b>	<b>21,891.37</b>	<b>27,990.80</b>	<b>31,201.25</b>	<b>34,526.52</b>	<b>37,971.38</b>
%Utilidad Neta	1.00%	1.74%	2.07%	2.14%	2.19%	2.23%
<b>NOPAT</b>	<b>36,828.29</b>	<b>60,872.01</b>	<b>66,191.46</b>	<b>68,567.34</b>	<b>70,999.62</b>	<b>73,488.97</b>
<b>Depreciacion (+)</b>	<b>16,157.45</b>	<b>16,157.45</b>	<b>16,157.45</b>	<b>16,157.45</b>	<b>16,157.45</b>	<b>16,157.45</b>
<b>Inversion (-)</b>	<b>-2,900</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Capital de Trabajo (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Valor residual</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>578,745.35</b>
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>55,885.74</b>	<b>77,029.45</b>	<b>82,348.91</b>	<b>84,724.79</b>	<b>87,157.07</b>	<b>668,391.76</b>
<b>Tasa de Costo Capital k_0</b>	<b>10.69%</b>					
<b>Valor Actual Neto</b>	<b>\$659,638.08</b>					

Elaboración Propia

En primer lugar, dado que no se identifica un déficit en las utilidades operacionales de la empresa no es necesario realizar inversiones en capital de trabajo. Finalmente, se puede observar que bajo un escenario optimista con un incremento del nivel de demandas el valor de la empresa se incrementa con un VAN de US\$ 659.638 en comparación al escenario base propuesto anteriormente.

### 13.5. Resumen Situación Financiera

Por lo tanto, bajo los tres escenarios planteados dentro del análisis financiero de la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados:

Variable	Situación Base	Pesimista	Esperado	Optimista
<b>VAN</b>	470.980	384.243	521.941	659.638

Ante un escenario esperado, con la aplicación de la estrategia y bajo los supuestos necesarios para llevarse a cabo dichas acciones se obtuvo un VAN mayor en comparación con la situación actual de la empresa, lo cual implica un incremento en el valor de la empresa.

En cuanto a los escenarios, se manejaron en base a un supuesto altamente relevante que es la variación del nivel de demanda del año 2020 ya que es considerada la variable más riesgosa dado que la empresa no posee control sobre la misma, dichas variaciones se obtuvieron del crecimiento promedio que la empresa registro durante el periodo en que se tercerizaron los procesos productivos. Por lo tanto, en cuanto al escenario optimista se registró una variación positiva con respecto a la proyección base y escenario esperado de la estrategia. Y bajo un escenario pesimista, se puede observar que este es menor en comparación con la proyección base de Soex, sin embargo, considerando las proyecciones realizadas en cuanto a escenarios esperado y optimista se puede observar que bajo la aplicación de la estrategia propuesta el valor de la empresa se incrementaría. Dichos resultados, llevan considerar la viabilidad de la estrategia elegida.

#### **14. Conclusiones**

Soex es una empresa que se encuentra en un sector el cual se encuentra en constante exposición a las condiciones económicas internacionales. A partir de la crisis internacional suscitada entre los años 2008 – 2009, la empresa queda con un único cliente surgiendo la necesidad por parte de los accionistas de captar un nuevo cliente y duplicar las ventas mediante el diseño de un plan estratégico que permita realizar un análisis e identificación de un nuevo mercado.

En primer lugar, se realizó un análisis interno de la propia empresa donde se concluyó que posee un tipo de negocio B2B, dedicada a la exportación de muebles de jardín los cuales son fabricados según las especificaciones del cliente, sin dejar de lado los estándares de calidad de la empresa, para que puedan ser incorporados en los procesos productivos. En cuanto a la sostenibilidad de la empresa, esta se caracteriza por poseer la certificación FSC bajo la modalidad “Cadena de Custodia” garantizando el proceso productivo de la empresa y de la materia prima; actualmente es un requisito fundamental para la comercialización de productos forestales dentro del continente europeo.

La capacidad productiva de Soex posee un volumen real de 160.000  $m^3$  de los cuales la producción actual ocupa el 91,5% anualmente, por lo tanto bajo el objetivo de duplicar las ventas de la empresa se puede concluir que cuenta con un déficit en la capacidad productiva de 133.000  $m^3$ . Posteriormente, al analizar la capacidad de la infraestructura se pudo observar que la empresa posee una capacidad disponible de 2.500  $m^2$  para poder la construcción y/o ampliación de la empresa si así se requiere. Por lo tanto, considerando ambos escenarios y en base a la información obtenida por de los propietarios de la empresa, se recomienda la tercerización del proceso de producción

dado que, si bien la empresa cuenta con el espacio suficiente para realizar una ampliación para cumplir con la demanda del nuevo cliente, este es un factor de alto riesgo si es que no se establece en primera instancia una relación de largo plazo con el cliente. Es por esta razón que se optara por contratar a una segunda empresa que cuente con la capacidad productiva y cumpla con los estándares de calidad alineados tanto con Soex como con el nuevo cliente.

En cuanto al perfil del cliente, se espera que sea una empresa distribuidora perteneciente al mercado holandés. Donde su negocio se centre en la producción y/o distribución de muebles de jardín de manera local o internacional, estas empresas pueden dedicarse a la producción o venta de productos de madera solida o a la elaboración del producto en combinación con algún otro insumo adicional como metal, plástico, entre otros. Por lo tanto, bajo estas características se identificaron tres empresas como potenciales clientes de interés para Soex (Interwinn Group, Vermeer Meublen y Bert Plantagie).

Con respecto a la industria en la que se desenvuelve la empresa se pudo observar que a nivel nacional está compuesta por 116 empresas dedicadas a la exportación de muebles de madera donde la mayor concentración de empresas se encuentra en Santa Cruz (54,3%) y La Paz (30,2%). Bolivia ha presentado tasas de crecimiento promedio anual positivas para partes y piezas de muebles de 11,05%. Sin embargo, el mercado asiático no deja de representar una amenaza para la empresa dado que, dentro del mercado europeo, China representa aproximadamente una cuarta parte de las importaciones de muebles para el hogar (24%) que si bien para el año 2018 se redujo en un 0.5 la exportación de dicho país a Europa sigue siendo considerable. No obstante, un factor altamente relevante es que los fabricantes chinos se centran principalmente en la producción, no en agregar valor en términos de diseño, comercialización y marca. Con respecto a la industria holandesa el 5% de más importaciones dentro de Europa provienen del país y su principal característica es que estas provienen de países en desarrollo en su mayoría. Actualmente es considerado como uno de los centros comerciales europeos al igual que Alemania, dado que es el cuarto mayor exportador en Europa en muebles de hogar, es decir que el 88% del valor de exportación de este país se destinó a otros mercados europeos.

Al analizar la competencia a la cual se enfrenta la empresa, se tomaron en cuenta dos perspectivas importantes, a nivel nacional únicamente doce empresas poseen la certificación FSC de las cuales tres incluyendo Soex son fabricantes de muebles de jardín. No obstante, los muebles fabricados por estas empresas competidoras representan un bajo porcentaje dentro la línea de producción y son distribuidos dentro de Estados Unidos y a nivel nacional. Por otra parte, en cuanto al mercado externo se identificó que el principal exportador para el producto en específico en Holanda es Alemania, el cual representa el 30,6% de participación en las importaciones, lo que representa un valor importado de US\$ 852.479 millones, seguido de China con un de

valor importando de US\$ 442.936 millones, a una tasa de participación de importación de 15,9%. Adicionalmente se analizó los niveles de importación de “Plástico y manufacturas de plástico” que realiza el país, donde se obtuvo que el país con mayor participación en las importaciones holandesas es China con un 28% de participación, lo que representa un valor importado de US\$16,1 millones con una tasa de crecimiento de 10%.

Adicionalmente, a partir del análisis realizado se determina que la mayor fortaleza del negocio radica en la capacidad de producir diseños personalizados, tomando en cuenta que dentro de la industria boliviana existen pocas empresas dedicadas a la fabricación y distribución de muebles de jardín de alguna manera esta estrategia permite brindar un enfoque de intimidad con el cliente, logrando una alianza estratégica a largo plazo, lo cual permita poder fidelizar al cliente, penetrar el mercado holandés y así lograr la expansión de la empresa. A partir de esto, se recomienda adoptar una estrategia de diferenciación para penetrar y competir en el mercado holandés. Por consiguiente, se elaboraron los objetivos estratégicos que permitan el desarrollo y el control de la estrategia mediante la herramienta Balanced Scorecard, donde se evaluaron objetivos en cuatro etapas y relacionadas entre sí que permitan el logro del objetivo financiero de duplicar las ventas de la empresa por medio de un nuevo cliente dentro del mercado holandés.

Para el análisis financiero, se analizó la situación actual de la empresa, en la cual se obtuvo que con una tasa de costo de capital de 10,69% Soex posee un VAN de US\$470.980. Posteriormente, se planteó la aplicación de la estrategia bajo un escenario esperado en el cual se obtuvo un VAN de \$521.941 lo cual incrementó el valor de la empresa. Para el caso de los escenarios optimista y pesimista se tomó en cuenta una variación en el nivel de demanda lo cual provocó que el VAN se vea modificado de la siguiente manera: US\$659.638 y US\$384.243, respectivamente.

Por lo tanto, considerando las proyecciones realizadas en cuanto a escenarios esperado y optimista se puede observar que bajo la aplicación de la estrategia propuesta el valor de la empresa se incrementaría, lo cual representa un factor adicional para determinar que la ejecución de la estrategia es viable.

Finalmente, es importante mencionar que, las estimaciones, proyecciones y estudios realizados en el presente trabajo se realizaron con información actualizada a marzo 2020. Sin embargo, cabe aclarar que para análisis futuros se debe tomar en cuenta la coyuntura generada a partir del Covid – 19, dado que, habiéndose generado un periodo de inactividad general a nivel mundial, las proyecciones económicas previas se verán afectadas. Así mismo, en cuanto a la realización del presente trabajo puede que este se vea ligeramente afectado en cuanto a tiempos de aplicación.

## 15. Bibliografía

### Libros

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Prentice-Hall.

Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balance Scorecard*.

koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (s.f.). *Administración Una perspectiva Global y Empresarial*. 2010: Mc Graw Hill.

Mullins, J., & Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de Negocio*. Profit. HBSPC.

Porter, M. (2008). *Las Cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

### Estudios

Paredes V. Luis E. (2018). Diseño de un plan estratégico para la empresa de muebles Dimensiona SPA (Maestría en Gestión y Dirección de Empresas). Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Santiago - Chile.

Quispe M. Edwin J. (2012). Diseño de un plan de exportación de productos de madera a mercados de EE.UU. y Europa en la empresa ITM SAN JOSE S.R.L. (Licenciatura en Ingeniería Industrial). Universidad Mayor de San Andrés. La Paz – Bolivia.

### Sitios Web Consultados

Banco Mundial [en línea] < <https://datos.bancomundial.org/> > [consulta: diciembre 2019]

Trade Map [en línea] < <https://www.trademap.org/> > [consulta: marzo 2020]

The Observatory of Economic Complexity [en línea] < <https://oec.world/es/> > [consulta: abril 2020]

Instituto Nacional de Estadística [en línea] < <https://www.ine.gob.bo/> > [consulta: abril 2020]

Banco Central de Bolivia [en línea] < <https://www.bcb.gob.bo/> > [consulta: abril 2020]

Cámara Forestal de Bolivia [en línea] < <https://www.cfb.org.bo/> > [consulta: mayo 2020]

Ministry of Foreign Affairs (CBI) [en línea] < <https://www.cbi.eu/> > [consulta: mayo 2020]

Organización Mundial de Comercio [en línea] < <https://www.wto.org/> > [consulta: abril 2020]

Sistema de Preferencias Generalizado de la Unión Europea (SPG) [en línea] < <https://www.comercio.gob.es/> > [consulta: marzo 2020]

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) [en línea] < <https://ibce.org.bo/> > [consulta: marzo 2020]

European Commsion [en línea] < <https://ec.europa.eu/>> [consulta: marzo 2020]

Forest Stewardship council Bolivia [en línea] <\_ <https://bo.fsc.org/>> [consulta: marzo 2020]

Oficina holandesa para el Análisis de Política Económica (CPB) [en línea] <: <http://www.exteriores.gob.es/> > [consulta: abril 2020]

Ministerio de Medio Ambiente Holandés “Rijksoverheid” [en línea] < <https://www.holanda.es/>> [consulta: abril 2020]

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) [en línea] < <https://www.cepal.org/es>> [consulta: mayo 2020]

Project Management Consulting Bolivia (PMC) [en línea] < <http://www.pmc-bolivia.com/> > [consulta: abril 2020]

Agencia de la Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) [en línea] < <https://unctad.org/> > [consulta: mayo 2020]

Asociación Holandesa de eCommerce, Thuswinkel Waarborg [en línea] < <https://www.ecommerceccs.cl/>> [consulta: mayo 2020]

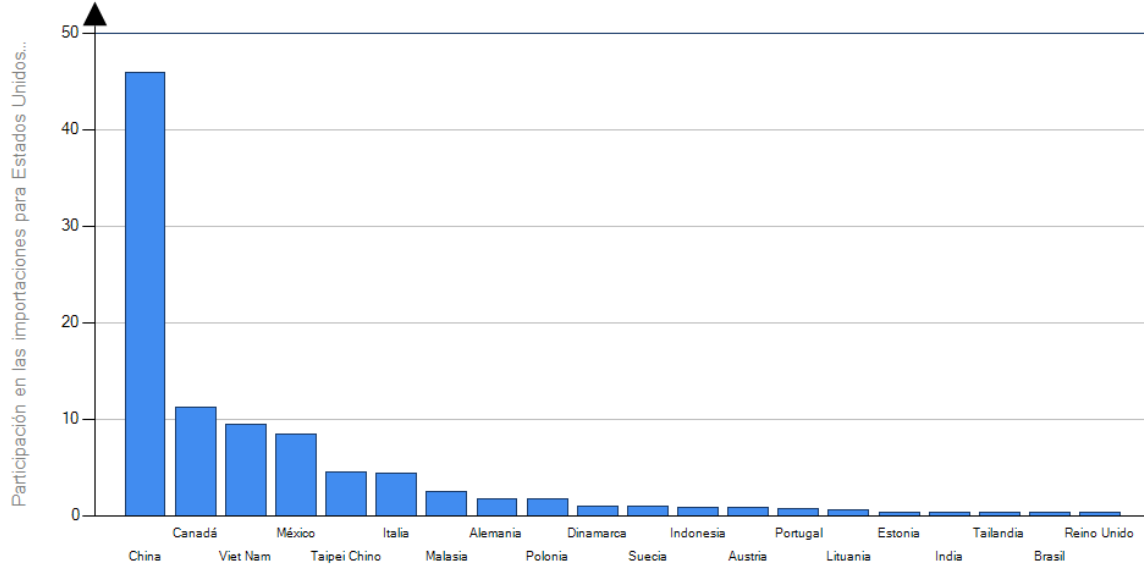


## ANEXOS

### Anexo 1 Mercados Proveedores para productos importados pro Estados Unidos en el 2018

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América en 2018

Producto : 940390 Partes de muebles, distintas de los asientos, n.c.o.p.



*Fuente: Trade Map – ITC*

### Anexo 2 Valor Promedio de las Importaciones Anuales para el “Grupo UE 15”

Importadores	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Tasas de crecimiento promedio 2016-2018	Variación \$ 2016-2018
Mundo	12083006	13215275	14295239	8.8%	2,212,233
Unión Europea (UE 15) Agregación	4712664	5181855	5552035	8.5%	839,371
Alemania	1288873	1374910	1487542	7.4%	198,669
Reino Unido	852960	979238	998836	8.2%	145,876
Francia	707756	773615	822898	7.8%	115,142
Países Bajos	277856	320201	356397	13.3%	78,541
Suecia	313910	337029	347044	5.1%	33,134
Italia	274568	301831	327210	9.2%	52,642
Dinamarca	195219	222435	250333	13.2%	55,114
España	188529	219630	242687	13.5%	54,158
Bélgica	207788	211375	234939	6.3%	27,151
Austria	188700	208551	232578	11.0%	43,878
Finlandia	86075	92461	95946	5.6%	9,871
Portugal	49046	58120	71118	20.4%	22,072
Irlanda	48263	49049	48174	-0.1%	(89)
Grecia	23089	23817	24040	2.0%	951
Luxemburgo	10032	9593	12293	10.7%	2,261

*Fuente: Trade Map – ITC*

**Número de empresas importadoras en Denmark, desglosadas por categorías de productos, para el siguiente producto**

Producto : 940390 Partes de muebles, distintas de los asientos, n.c.o.p.

Categoría de productos	Número de empresas importadoras disponibles en Trade Map
Muebles de jardín	15
Fuente: Trade statistics for international business (Trademap)	

*Fuente: Trade Map – ITC*

**Número de empresas importadoras en Países Bajos, desglosadas por categorías de productos, para el siguiente producto**

Producto : 940390 Partes de muebles, distintas de los asientos, n.c.o.p.

Categoría de productos	Número de empresas importadoras disponibles en Trade Map
Muebles de jardín	65
Fuente: Trade statistics for international business (Trademap)	

*Fuente: Trade Map – ITC*

**Anexo 3 Empresas con Certificación FSC “Cadena de Custodia” en Bolivia – 2019**

Empresa	Productos principales	Ubicación de la planta	Código de Certificado
Dekma Bolivia S.A.	Muebles de jardín, estacas, cercos, maceteros, rejas, decking, durmientes p/jardín, molduras, entablonado, puertas y marcos, madera predimensionada, revestimientos, postes, finger joint, mosaicos, escaleras, scantlings y otros.	El Alto-La Paz	CU-COC-861603
Dekma Bolivia S.A. (Aserradero Cerro Pelao)	Madera aserrada	Santa Cruz	CU-COC-861602
Exomad S.R.L.	Flitches y boules, madera aserrada y dimensionada, decking, láminas faqueadas o chapas.	Cotoca-Santa Cruz	NC-COC-007582
INDUSTRIA FORESTAL CIMAL IMR S.A. (División muebles)	Muebles de jardín	Santa Cruz	NC-COC-000034
Industria forestal CIMAL IMR S.A. (División Industrial)	Láminas decorativas, terciadas y tableros carpinteros, madera aserrada.	Santa Cruz	NC-COC-000676
Industria Maderera Martínez S.R.L. (INDUSMAR SRL) - Planta Industrial en Riberalta - Beni y Sacaba-Cochabamba.	Muebles de jardín, decking, durmientes, madera aserrada, dimensionada y cepillada; finger joint, mangos de escoba.	Cochabamba	NC-COC-001424
Industria Maderera Martínez S.R.L. (INDUSMAR) - Aserradero Loma Alta	madera aserrada	Beni	NC-COC-002324
Martínez Ultra Tech Doors LTDA.	Puertas	Cochabamba	NC-COC-000277
INPA PARKET LTDA	Pisos, parket, madera aserrada cepillada y dimensionada, madera en tronca	Santa Cruz	CU-COC-821756
Soex S.R.L.	Muebles de jardín, Partes y piezas de muebles de jardín.	El Alto-La Paz	NC-COC-004828
Complejo Industrial Maderero San José S.A.	madera aserrada	Santa Cruz	NC-COC-001260
Dekma Bolivia S.A. (SAGUSA)	Madera aserrada	El Alto-La Paz	CU-COC-866095

**Anexo 4** Crecimiento del Producto Interno Bruto a precios constantes según actividad económica (en porcentaje)



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística  
Elaboración Propia*

**Anexo 5** Exportaciones de Muebles bajo la categoría “Los demás muebles y sus partes” para el 2016 – 2018 a Europa.

		Año								
		2016			2017			2018		
		Medidas			Medidas			Medidas		
Partida NANDINA	Continente	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)
Los demás muebles y sus partes.	EUROPA	86,193	79,927	774,527	122,063	114,812	1,094,935	146,417	139,028	1,139,099

*Fuente: Instituto Nacional de Estadística Bolivia*

## Anexo 6 Exportaciones de Bolivia al resto del Mundo para el periodo 2016 – 2018

Partida NANDINA	Año								
	2016			2017			2018		
	Medidas			Medidas			Medidas		
	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)	Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)
Los demás muebles y sus partes.	344,733	319,457	2,596,793	371,070	347,857	2,867,146	418,770	391,989	3,202,651
						Peso Bruto (Kg.)	Peso Neto (Kg.)	Valor FOB (\$us.)	
				Tasa de crecimiento promedio 2016 - 2018		10.22%	10.77%	11.05%	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

## Anexo 7 Potenciales clientes en Holanda

Nombre de la empresa	Numero de empleados	Ciudad	Venta	Descripcion	Sitio web
Take Shop	0-9	BREEDENBROEK	Local	Empresa productora de muebles de madera con metal	<a href="http://www.teakshop.eu">http://www.teakshop.eu</a>
Kees Verhouden Meubelen BV	0-9	OIRSCHOT	Local	Fabricamnte de muebles para el Hogar de madera solida	<a href="http://www.meubelmaker.nl">http://www.meubelmaker.nl</a>
Teakshop BV	0-9	BREEDENBROEK	Local	Productoras de muebles de metal.	<a href="http://www.teakshop.eu">http://www.teakshop.eu</a>
Bert Plantagie BV	20-49	CUIJK	Local	empresa de carpintería para la industria de la construcción	<a href="http://www.bertplantagie.nl">http://www.bertplantagie.nl</a>
Boerboom Hout BV	20-49	BERGEIJK	Local/Internacional	Productor de muebles de jardin, se diferencia por poseer una amplia variedad de productos de distintas especies de madera.	<a href="http://www.boerboom.nl">http://www.boerboom.nl</a>
Dutchwood BV	20-49	GROOT-AMMERS	Local/Internacional	Especialistas en la produccion y distribucion de muebles de exteriores de madera solida con un diseño propio de la empresa.	<a href="http://www.dutchwood.nl">http://www.dutchwood.nl</a>
Meubelfabriek Van der Drift BV	20-49	SCHAIJK	Local	Prodccion de muebles de cocina y jardin de madera solida.	<a href="http://www.vanderdriftmeubelen.nl">http://www.vanderdriftmeubelen.nl</a>
Meubelfabriek Vermeer BV	20-49	DE GOORN	Local/Internacional	desarrollo y producción de muebles contemporáneos con diseños propios de la empresa	<a href="http://www.vermeermeubelen.nl">http://www.vermeermeubelen.nl</a>
Interfurn BV	50-99	WINSCHOTEN	Local/Internacional	Especialista en construccion de interiores, fabricantes de muebles de mandera solida y metal.	<a href="http://www.interwinn.com">http://www.interwinn.com</a>
Leolux Meubelfabriek BV	250-499	VENLO	Local/Internacional	Productor muebles para el Hogar, especializado en muebles en combinacion con materiales textiles y metal.	<a href="http://www.leolux.com">http://www.leolux.com</a>

Fuente: Trade Map – ITC  
Elaboración Propia