UNIVERSIDAD MAYOR REAL Y PONTIFICIA DE SAN FRANCISCO XAVIER DE CHUQUISACA

VICERRECTORADO

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADO PARA LA EXPORTACIÓN DE PAPEL KRAFT EN LA EMPRESA GUBERNAMENTAL PAPELBOL DE LAS GESTIONES 2021-2022

TRABAJO EN OPCIÓN A DIPLOMADO EN GESTIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES Y COMERCIO EXTERIOR

Neysi Ninoska Romero Cuellar

Sucre – Bolivia

2024

CESIÓN DE DERECHOS

Al presentar este trabajo como requisito previo a la obtención del Diploma en Gestión de Negocios Internacionales y Comercio Exterior de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca, autorizo al Centro de Estudios de Posgrado e Investigación o a la Biblioteca de la Universidad, para que se haga de este trabajo un documento disponible para su lectura, según normas de la Universidad.

También cedo a la Universidad Mayor, Real y Pontifica de San Francisco Xavier de Chuquisaca, los derechos de publicación de este trabajo o parte de él, manteniendo mis derechos de autor hasta un periodo de 30 meses posterior a su aprobación.

Neysi Ninoska Romero Cuellar

Sucre, 1 de septiembre de 2024

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis amados padres, a mis hermanos quienes me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a realizar mis objetivos.

Neysi Ninoska Romero Cuellar

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la fuerza física, mental para desarrollar el presente trabajo.

Agradecer a mis padres quienes sin dudarlo me apoyaron en los malos y buenos momentos de mi vida, así mismo a mis hermanos, quienes me apoyaron moralmente durante todo este tiempo en mi desarrollo profesional.

Agradecer a mi tutor por brindarme sus conocimientos para poder desarrollar el presente trabajo.

También dejo en constancia de mi sincero agradecimiento a la U.M.R.P.S.F.X.CH. por haberme brindado la oportunidad y abrirme las puertas para formarme profesionalmente.

A los docentes por su gran apoyo y motivación, por transmitirme sus conocimientos y por el gran esfuerzo de formar a los universitarios en general.

Neysi Ninoska Romero Cuellar

INDICE

CESIÓN DE DERECHOS i
DEDICATORIA ii
AGRADECIMIENTOS iii
INDICE iv
INDICE DE TABLAS viii
INDICE DE FIGURAS ix
RESUMEN x
CAPITULO I 1
INTRODUCCIÓN 1
1.1. Antecedentes 2
1.2. Justificación 3
1.3. Metodología 4
1.3.1. Tipo de investigación 4
1.3.1.1. Investigación descriptiva 4
1.3.2. Métodos 5
1.3.2.1. Método bibliográfico 5
1.3.2.2. Método deductivo 5
1.3.2.3. Método histórico 5
1.3.2.4. Método analítico 6
1.3.2.5. Método sintético 6
1.3.3. Técnicas e instrumentos 6
1.3.3.1. Revisión documental 6
1.4. Objetivos 7
1.4.1. Objetivo General 7
1.4.2. Objetivos específicos 7
CAPÍTULO II 8
DESARROLLO 8
2.1. Marco teórico conceptual 8
2.1.1. Concepto de estrategias de mercado 8
2.1.1.1. Definición de estrategias de mercado 8
2.1.1.2. Tipologías de estrategias de mercado 8
2.1.1.3. Componentes clave de las estrategias de mercado 9

2.1.2. Teoría del comercio internacional 9
2.1.2.1. Fundamentos del comercio internacional 9
2.1.2.2. Teorías relevantes para la exportación 9
2.1.2.3. Factores determinantes del éxito en la exportación 10
2.1.3. Mercado de Papel Kraft 10
2.1.3.1. Características y especificaciones del papel kraft 10
2.1.3.2. Demanda y oferta en el mercado global de Papel Kraft 11
2.1.3.3. Principales mercados de exportación para el papel kraft 11
2.1.4. Modelos de evaluación de estrategias 12
2.1.4.1. Herramientas de análisis estratégico 12
2.1.4.2. Indicadores de desempeño en la exportación 12
2.2. Marco teórico contextual 12
2.2.1. Descripción de PAPELBOL 12
2.2.1.1. Historia y desarrollo de la empresa 12
2.2.1.2. Misión, visión y objetivos estratégicos 13
2.2.1.3. Estructura organizacional y recursos disponibles 13
2.2.2. Contexto económico y comercial de Bolivia 13
2.2.2.1. Situación económica de Bolivia en las gestiones 2021-2022 13
2.2.2.2. Políticas gubernamentales relacionadas con la exportación y el sector papelero . 14
2.2.2.3. Infraestructura logística y acceso a mercados internacionales 14
2.2.3. Entorno competitivo 14
2.2.3.1. Competidores principales en la producción y exportación de Papel Kraft 14
2.2.3.2. Análisis del mercado de exportación boliviano de Papel Kraft 15
2.2.3.3. Factores que influyen en la competitividad de PAPELBOL en el mercado internacional 15
2.2.4. Análisis del entorno internacional 16
2.2.4.1. Principales países importadores de Papel Kraft 16
2.2.4.2. Tendencias globales en el consumo y producción de Papel Kraft 16
2.2.4.3. Barreras arancelarias y no arancelarias en los mercados destino 16
2.3. Información y datos obtenidos 17
2.3.1. PAPELBOL 17
2.3.1.1. Productos de PAPELBOL 17
2.3.1.2. Estructura organizacional 22

2.3.1.3. Legislación que rige a PAPELBOL 24
2.3.1.4. Normativa interna de PAPELBOL 25
2.3.2. Estrategias de mercado utilizadas por PAPELBOL en las gestiones 2021-2022 ... 27
2.3.2.1. Estrategia de Producto 28
2.3.2.2. Estrategia de Precio 29
2.3.2.3. Estrategia de Plaza 30
2.3.2.4. Estrategia de Promoción 30
2.3.3. Mercado internacional de Papel Kraft 30
2.3.4. Principales países exportadores 31
2.3.5. Principales países importadores 31
2.3.6. Plan estratégico de exportación para PAPELBOL 32
2.3.6.1. Objetivo del Plan Estratégico 32
2.3.6.2. Análisis FODA 33
2.3.6.3. Objetivos Estratégicos 35
2.3.6.3.1. Aumentar la capacidad de producción 35
2.3.6.3.2. Expandir la presencia en los mercados internacionales 35
2.3.6.4. Estrategias de mercado 36
2.3.6.4.1. Segmentación 36
2.3.6.4.2. Posicionamiento 36
2.3.6.5. Mezcla de marketing 37
2.3.6.5.1. Producto 37
2.3.6.5.2. Precio 37
2.3.6.5.3. Plaza 38
2.3.6.5.4. Promoción 38
2.3.6.6. Contexto económico y comercial 38
2.3.6.6.1. Políticas gubernamentales de incentivos fiscales 38
2.3.6.6.2. Infraestructura logística 39
2.3.6.7. Entorno competitivo 39
2.3.6.7.1. Competidores principales 39
2.3.6.8. Procedimientos y variables normativas 40
2.3.6.8.1. Regulaciones comerciales y cumplimiento de normas 40
2.3.6.8.2. Documentación y procedimientos 41
2.3.6.9. Indicadores de desempeño 41

2.3.6.9.1. Volúmenes de exportación 41
2.4. Análisis y discusión 42
CAPÍTULO III 44
CONCLUSIONES 44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 46
ANEXOS 49
Anexo 1. Fábrica PAPELBOL 49
Anexo 2. Exportar desde Bolivia 51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Productos de PAPELBOL 20
Tabla 2: Estructura Organizacional 22
Tabla 3: Principales países exportadores de papel Kraft 31
Tabla 4: Principales países importadores de papel Kraft 32
Tabla 5: Principales países importadores de papel Kraft en Latinoamérica 32

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Papel Kraft 18
Figura 2: Papel Ecológico 18
Figura 3: Resmas de papel 19
Figura 4: Bobina de papel Kraft 19
Figura 5: Cuadernos 19
Figura 6: Blocks de notas 20
Figura 7: Organigrama de PAPELBOL 24
Figura 8: Papel Kraft PAPELBOL 29

RESUMEN

La investigación se centra en la creciente relevancia del papel kraft en la industria del embalaje, destacando su potencial para satisfacer la demanda de productos sostenibles en el mercado global. PAPELBOL, la empresa estatal boliviana, ha identificado una oportunidad estratégica para expandir su presencia internacional mediante la producción de papel kraft, alineándose con las tendencias de sostenibilidad y la economía circular. Este estudio analiza las estrategias implementadas por PAPELBOL durante las gestiones 2021 y 2022, evaluando su entorno competitivo y los mercados objetivo, con el objeto de proponer mejoras que optimicen su proceso de exportación.

Del mismo modo, la investigación subraya la importancia de diversificar la economía boliviana, tradicionalmente dependiente de recursos naturales, promoviendo la industrialización y la creación de valor agregado a través de productos como el papel kraft. Al identificar y analizar las estrategias de mercado de PAPELBOL, se busca ofrecer un marco que permita a la empresa enfrentar los desafíos del comercio internacional y mejorar su competitividad en un entorno global cambiante.

Palabras clave: Papel kraft, Estrategias de mercado, Exportación, Sostenibilidad, PAPELBOL.

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más consciente de la necesidad de adoptar prácticas sostenibles, el papel kraft se ha posicionado como una alternativa atractiva en la industria del embalaje. Sus propiedades mecánicas, su capacidad de ser reciclado y su bajo impacto ambiental lo convierten en un producto con un gran potencial de crecimiento en el mercado internacional.

En el 2021 el papel kraft fue el producto número 261 más comercializado en el mundo, siendo comercializado por un total de $15,7MM; entre 2020 y 2021 las exportaciones fueron en un 18,3%, desde $13,2MM a $15,7MM por lo que el comercio de Papel kraft representa 0,00074% del total de comercio mundial.

PAPELBOL, la empresa estatal de producción de papel en Bolivia, ha identificado una oportunidad estratégica para expandir sus operaciones y posicionarse como un proveedor confiable de papel kraft en el mercado global. Con una sólida trayectoria en la fabricación de productos de calidad y un enfoque en la sostenibilidad, PAPELBOL está preparada para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que presenta el mercado internacional. PAPELBOL que ha logrado importantes avances desde su reactivación en 2021. Durante el primer semestre de 2023, PAPELBOL generó ingresos de aproximadamente 25 millones de bolivianos, con una producción de 5,821 toneladas métricas de papel kraft y ecológico. Este crecimiento se ha visto respaldado por la implementación de estrategias de sostenibilidad, ya que el papel kraft que producen se elabora a partir de materiales reciclados, contribuyendo a una economía circular y minimizando el impacto ambiental.

La presente investigación tiene como objetivo analizar las estrategias y acciones realizadas por la empresa en las gestiones 2021 y 2022 para lograr una exitosa exportación de papel kraft. Se analizará el entorno competitivo, se identificarán los mercados objetivo que tuvo en esas gestiones y posteriormente se propondrá mejoras para cada etapa del proceso de exportación. Además, se establecerán objetivos cuantificables y se definirán los recursos necesarios para garantizar el éxito de la iniciativa.

Esta investigación se basa en un análisis de la situación actual de PAPELBOL, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se han considerado las tendencias del mercado, las preferencias de los consumidores y las regulaciones comerciales relevantes para adaptarse al comercio internacional actual en base a las necesidades de la empresa.

1.1. Antecedentes

En los últimos años, Bolivia ha buscado diversificar su economía, que tradicionalmente ha dependido de la exportación de recursos naturales como el gas y los minerales. Para alcanzar este objetivo, se han implementado políticas que fomentan la industrialización y la exportación de productos con mayor valor agregado. PAPELBOL, una empresa estatal, fue creada como parte de esta estrategia para promover la producción y exportación de papel kraft, un producto que ha ganado relevancia en el mercado global debido a su versatilidad y creciente demanda en el sector de embalaje sostenible.

A medida que la demanda global por productos ecológicos aumenta, el papel kraft ha emergido como una alternativa preferida para el embalaje, reemplazando a los materiales plásticos en muchos mercados. Esta tendencia presenta una oportunidad para PAPELBOL de capitalizar su producción y expandirse en el mercado internacional. Sin embargo, el éxito de la empresa depende en gran medida de su capacidad para desarrollar estrategias de mercado efectivas que le permitan competir con grandes productores internacionales de papel kraft.

Para que PAPELBOL logre una presencia significativa en el mercado internacional, es crucial que la empresa aborde los desafíos internos y externos a los que se enfrenta. Esto incluye mejorar la eficiencia de su producción, fortalecer sus capacidades logísticas y desarrollar una estrategia de marketing que resalte las ventajas de sus productos en comparación con los competidores. Además, es fundamental que PAPELBOL se adapte rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado y las preferencias de los consumidores, aprovechando las oportunidades que surgen en nuevos mercados emergentes.

La literatura existente sugiere que las estrategias de mercado son fundamentales para el éxito de las exportaciones de productos manufacturados. (Rodriguez & Martinez, 2018) destacan que una adecuada planificación estratégica permite a las empresas identificar oportunidades de mercado y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno competitivo. Para

PAPELBOL, esto implica no solo mejorar la calidad de su producto, sino también desarrollar una oferta de valor que sea atractiva para los mercados internacionales.

(Porter M. , 1985) sostiene que la ventaja competitiva de una empresa se logra a través de la diferenciación y el liderazgo en costos. En el caso de PAPELBOL, adoptar una estrategia de diferenciación podría involucrar la certificación de sus productos como ecológicos y sostenibles, lo cual es altamente valorado en los mercados internacionales actuales. Esto no solo mejoraría la percepción de la marca, sino que también podría justificar un precio premium en comparación con otros productos en el mercado.

En ese sentido, es importante analizar las estrategias que PAPELBOL tenía implementadas con base en las gestiones 2021 y 2022, para poder proponer una mejora a las mismas observando que este mercado a nivel internacional es sumamente atractivo y en específico en Latinoamérica.

1.2. Justificación

La presente monografía es fundamental por diversas razones que abarcan tanto la perspectiva económica nacional como el posicionamiento competitivo en el mercado internacional del papel kraft. En un contexto global donde la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental están cobrando cada vez más importancia, el papel kraft se ha convertido en un material esencial debido a su capacidad para reemplazar otros productos plásticos. Esto representa una oportunidad única para Bolivia y, específicamente, para PAPELBOL, una empresa estatal que busca ampliar sus horizontes exportadores.

Primero, desde una perspectiva económica, Bolivia necesita diversificar su matriz productiva y reducir su dependencia de las exportaciones de materias primas tradicionales. La promoción de industrias como la del papel kraft contribuye a este objetivo, fomentando la producción nacional y la creación de empleos en el sector manufacturero. PAPELBOL, como empresa gubernamental, tiene un rol estratégico en la industrialización del país, y su capacidad para exportar productos de mayor valor agregado es crucial para el crecimiento económico sostenible. Analizar las estrategias de mercado de PAPELBOL para la exportación de papel kraft permitirá identificar las oportunidades y desafíos que enfrenta la empresa en su esfuerzo por posicionarse en mercados internacionales.

La importancia de esta investigación radica en su contribución al conocimiento sobre estrategias de mercado en el sector del papel kraft, un área poco explorada en el contexto boliviano. Al comprender las estrategias que PAPELBOL ha utilizado durante las gestiones 2021-2022, se pueden extraer lecciones valiosas para futuras iniciativas en el sector. Además, esta investigación servirá como base para que otras empresas nacionales y actores interesados desarrollen estrategias efectivas de exportación, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado global y aumentando la competitividad de Bolivia en el comercio internacional.

La realización de esta investigación ofrece un valioso aprendizaje académico, ya que permitió aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo del Diplomado en Gestión de Negocios Internacionales y Comercio Exterior, incluyendo estrategias de mercado actuales y potenciales que puede aportar a la empresa en cuestión. Asimismo, la elaboración del presente documento puede servir como referencia para trabajos futuros de naturaleza similar dentro de la Universidad San Francisco Xavier u otras instituciones.

1.3. Metodología

1.3.1. Tipo de investigación

1.3.1.1. Investigación descriptiva

El tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, cosa funciona en el presente. (Tamayo, 2006)

Esta investigación es de tipo descriptivo porque se enfoca en detallar y caracterizar las estrategias de mercado utilizadas por la empresa gubernamental PAPELBOL para la exportación de papel kraft durante las gestiones 2021-2022. A través de la recopilación y análisis de datos sobre sus políticas de exportación, estrategias de marketing, canales de distribución y resultados obtenidos, se busca ofrecer una visión clara y detallada de cómo estas estrategias han influido en el desempeño de la empresa en los mercados internacionales.

1.3.2. Métodos

1.3.2.1. Método bibliográfico

El método bibliográfico, consiste en la revisión de material bibliográfico existente con respecto al tema a estudiar. Se trata de uno de los principales pasos para cualquier investigación e incluye la selección de fuentes de información. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015)

El método bibliográfico aportó significativamente a esta investigación al proporcionar una base teórica y un marco de referencia a través de la revisión de bibliografía existente sobre estrategias de mercado, comercio internacional sobre exportación. Esto permitirá contextualizar y respaldar los hallazgos específicos de PAPELBOL dentro de un marco más amplio de conocimiento.

1.3.2.2. Método deductivo

El método deductivo es aquel método que partiendo de lo general llega a conclusiones particulares. Este método comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones; o sea se refiere a un proceso donde existen determinadas reglas y procesos donde gracias a su asistencia, se llegan a conclusiones finales partiendo de ciertos enunciados o premisas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015)

El método deductivo fue fundamental para aplicar teorías y conceptos generales a la situación específica de PAPELBOL, partiendo de principios generales sobre las mejores prácticas en estrategias de exportación y mercado, para luego analizar cómo estos principios se manifiestan en las acciones concretas de la empresa durante las gestiones 2021-2022.

1.3.2.3. Método histórico

El método histórico se centra en la revisión y análisis de documentos, testimonios y registros que permiten reconstruir hechos pasados, interpretarlos y establecer su relevancia en el contexto actual. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015)

Este método aportó al analizar la evolución de las políticas de exportación y las estrategias de mercado utilizadas por la empresa a lo largo del tiempo, lo que permitirá comprender cómo las decisiones pasadas han influido en los resultados de las gestiones 2021-2022.

1.3.2.4. Método analítico

El método analítico permite identificar y explicar las partes constitutivas de un fenómeno para hacer un diagnóstico exhaustivo del mismo. (Sabino, 2007)

El método analítico es esencial para descomponer las estrategias de mercado en sus componentes fundamentales, como la segmentación de mercado, el posicionamiento y las estrategias de distribución, facilitando un análisis detallado de la efectividad de cada uno de estos elementos y su contribución al éxito global de la estrategia de exportación.

1.3.2.5. Método sintético

El método sintético permite integrar diversos componentes analizados de forma individual en un todo más amplio, facilitando una comprensión holística del fenómeno estudiado. (Sabino, 2007)

Este método fue crucial para reunir y combinar los distintos aspectos identificados a través del análisis detallado de las estrategias de mercado. Esto incluirá la integración de resultados sobre segmentación, posicionamiento y estrategias de distribución, permitiendo construir un panorama completo de cómo estas estrategias interrelacionadas han contribuido al desempeño exportador de PAPELBOL durante las gestiones 2021-2022.

1.3.3. Técnicas e instrumentos

1.3.3.1. Revisión documental

La revisión documental es detectar, obtener y consultar la biografía y otros materiales que parten de otros conocimientos y/o informaciones recogidas moderadamente de cualquier realidad, de manera selectiva, de modo que puedan ser útiles para los propósitos del estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015)

Esta técnica corresponde al método bibliográfico y aportó significativamente a la investigación sobre las estrategias de mercado para la exportación de papel kraft en PAPELBOL, ya que permitió recopilar, examinar y analizar una amplia gama de documentos relevantes A través de esta técnica, se pudo obtener una visión profunda y detallada de las estrategias implementadas por la empresa durante las gestiones 2021-2022, como base de la propuesta de la investigación.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar las estrategias de mercado implementadas por la empresa gubernamental PAPELBOL para la exportación de papel kraft durante las gestiones 2021-2022.

1.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar una base conceptual y contextual de estrategias de mercado, comercio internacional y la situación económica boliviana para la exportación de papel Kraft.
- Identificar las estrategias de mercado adoptadas por PAPELBOL para la exportación de papel Kraft durante las gestiones 2021-2022.
- Proponer mejoras en las estrategias de mercado implementadas, optimizando el proceso de exportación y competitividad de PAPELBOL en el mercado global.

CAPÍTULO II
DESARROLLO

2.1. Marco teórico conceptual

2.1.1. Concepto de estrategias de mercado

2.1.1.1. Definición de estrategias de mercado

Las estrategias de mercado son planes detallados desarrollados por las empresas para alcanzar objetivos comerciales específicos, como el crecimiento de ventas, la mejora de la cuota de mercado, o el aumento de la rentabilidad. Estas estrategias incluyen decisiones sobre productos, precios, promoción y distribución que permiten a una empresa posicionarse de manera efectiva en su mercado objetivo. (Kotler & Armstrong, 2017)

Por otro lado, (Porter, 1980) define las estrategias de mercado como un conjunto de decisiones y acciones tomadas por una empresa para mejorar su posición competitiva en el mercado. Estas estrategias incluyen tácticas para atraer clientes, superar a la competencia y maximizar el valor para los accionistas mediante la creación de una ventaja competitiva sostenible.

2.1.1.2. Tipologías de estrategias de mercado

Según (Porter, 1985), las estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque son las tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para competir en un mercado. La estrategia de diferenciación se centra en ofrecer productos o servicios únicos que se perciben como superiores en el mercado, mientras que la estrategia de liderazgo en costos se basa en ser el productor más eficiente en términos de costos. La estrategia de enfoque, por otro lado, implica dirigirse a un segmento específico del mercado y atender sus necesidades particulares de manera más efectiva que los competidores.

(Mintzberg, 1998) sugiere que las estrategias de mercado no solo deben verse como opciones genéricas, sino también como procesos que emergen de las actividades diarias de una empresa. Según él, las estrategias pueden ser deliberadas, planificadas y ejecutadas de acuerdo con un plan predefinido, o pueden emerger como patrones de comportamiento a medida que la empresa responde a las oportunidades y amenazas en su entorno.

2.1.1.3. Componentes clave de las estrategias de mercado

(Lamb, Hair, & McDaniel, 2018) identifican la segmentación de mercado, el posicionamiento y la mezcla de marketing como componentes clave de las estrategias de mercado. La segmentación de mercado implica dividir un mercado en grupos más pequeños y manejables de consumidores con necesidades o características similares. El posicionamiento se refiere a la forma en que una empresa quiere que los consumidores perciban su producto en comparación con los productos de la competencia. La mezcla de marketing, que incluye producto, precio, plaza y promoción, es la combinación de herramientas que las empresas utilizan para implementar sus estrategias de mercado.

(Kotler & Keller, 2016) destacan que los componentes clave de las estrategias de mercado no solo deben centrarse en la segmentación y el posicionamiento, sino también en la creación de valor para el cliente y la gestión de relaciones a largo plazo. Ellos argumentan que las empresas deben utilizar una mezcla de marketing integrada para atraer, retener y construir relaciones con los clientes, asegurando así una ventaja competitiva sostenible.

2.1.2. Teoría del comercio internacional

2.1.2.1. Fundamentos del comercio internacional

(Smith, 1776) argumenta en "La Riqueza de las Naciones" que el comercio internacional se basa en el principio de la ventaja absoluta, donde los países deberían especializarse en producir bienes en los que son más eficientes y comerciar por aquellos que producen de manera menos eficiente. Según Smith, esto maximiza la riqueza global al permitir que cada nación se concentre en sus fortalezas.

(Ricardo, 1817), por otro lado, introduce el concepto de ventaja comparativa, que sostiene que incluso si un país es menos eficiente en la producción de todos los bienes en comparación con otro país, puede beneficiarse del comercio al especializarse en los bienes en los que tiene la menor desventaja comparativa. Este principio subraya la importancia de la especialización y el comercio basado en la eficiencia relativa, más que en la eficiencia absoluta.

2.1.2.2. Teorías relevantes para la exportación

(Porter, 1990) desarrolla la teoría de la ventaja competitiva de las naciones, argumentando que los países y sus empresas deben enfocarse en la creación de ventajas competitivas

mediante la innovación y la mejora continua. Según Porter, la ventaja competitiva en el comercio internacional no solo depende de los recursos naturales o las capacidades heredadas, sino también de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar constantemente sus procesos y productos.

(Krugman, 1994) amplía la discusión sobre comercio internacional al incluir la globalización como un factor clave en las exportaciones modernas. Según Krugman, la globalización ha facilitado la interdependencia económica y ha intensificado la competencia global, lo que requiere que las empresas y los países desarrollen estrategias competitivas más sofisticadas para mantenerse relevantes en el mercado internacional.

2.1.2.3. Factores determinantes del éxito en la exportación

(Cavusgil & Zou, 1994) destacan que el éxito en la exportación depende de una combinación de factores internos y externos, incluidos la calidad del producto, la capacidad de la empresa para adaptar sus productos y estrategias de marketing a los mercados extranjeros, y la experiencia en la gestión de operaciones internacionales. También enfatizan la importancia de la investigación de mercado y la planificación estratégica en el proceso de exportación.

(Leonidou, Katsikeas, & Samiee, 2002) refuerzan la idea de que los factores internos como la innovación, la calidad del producto y la capacidad de respuesta a las necesidades del cliente son cruciales para el éxito en la exportación. Además, señalan que factores externos como las políticas gubernamentales, las barreras comerciales y las condiciones del mercado internacional también juegan un papel significativo en la determinación del éxito en los mercados de exportación.

2.1.3. Mercado de Papel Kraft

2.1.3.1. Características y especificaciones del papel kraft

(Roberts, 2006) define el papel kraft como un tipo de papel duradero y resistente fabricado a partir de pulpa de madera química que se ha tratado con sulfato. Este proceso de fabricación le confiere al papel kraft sus características distintivas de alta resistencia a la rotura y capacidad para soportar el estrés durante el embalaje y transporte de productos.

(McKinney, 1995) describe el papel kraft como un material clave en la industria del embalaje debido a su robustez y versatilidad. Según McKinney, las especificaciones del papel kraft pueden variar ampliamente dependiendo de su uso final, que puede incluir desde bolsas de papel hasta embalaje industrial, lo que lo convierte en un componente esencial para muchas aplicaciones industriales.

2.1.3.2. Demanda y oferta en el mercado global de Papel Kraft

(Hetemaki & Hurmekoski, 2016) argumentan que la demanda de papel kraft está influenciada por varios factores, incluidos el crecimiento económico, los cambios en los patrones de consumo y el desarrollo de nuevas tecnologías de embalaje. Señalan que la oferta de papel kraft está determinada por la capacidad de producción global, que a su vez depende de las inversiones en nuevas plantas y tecnologías de producción.

(Oliver & Valdivia, 2017) analizan que la oferta y demanda de papel kraft en el mercado global son sensibles a las fluctuaciones en el precio de las materias primas, como la pulpa de madera, y a las políticas comerciales internacionales. Además, la oferta puede verse afectada por factores ambientales y regulaciones gubernamentales que impactan la sostenibilidad de la producción de papel kraft.

2.1.3.3. Principales mercados de exportación para el papel kraft

(Fisher, 2018) identifica a Estados Unidos, Europa y Asia como los principales mercados de exportación para el papel kraft debido a su alta demanda en la industria del embalaje. Fisher también señala que la creciente preocupación por la sostenibilidad y la reducción del uso de plásticos ha impulsado la demanda de alternativas más ecológicas como el papel kraft.

En un estudio más reciente, García y Smith (2020) mencionan que mercados emergentes en América Latina y África están aumentando su consumo de papel kraft debido a la expansión del comercio electrónico y el crecimiento de las economías locales. También destacan la importancia de entender las regulaciones locales y las preferencias de los consumidores al entrar en nuevos mercados de exportación.

2.1.4. Modelos de evaluación de estrategias

2.1.4.1. Herramientas de análisis estratégico

(Andrews, 1971) popularizó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como una herramienta estratégica para evaluar la posición interna y externa de una empresa. Este análisis ayuda a las empresas a identificar sus ventajas competitivas y áreas de mejora para desarrollar estrategias efectivas.

(Henderson, 1979) introdujo la Matriz BCG (Boston Consulting Group) como una herramienta para evaluar la cartera de productos de una empresa. La matriz categoriza los productos en estrellas, vacas lecheras, perros y signos de interrogación, basándose en su participación de mercado y crecimiento, ayudando a las empresas a tomar decisiones sobre la inversión y desinversión en productos.

2.1.4.2. Indicadores de desempeño en la exportación

(Katsikeas, Leonidou, & Morgan, 2000) sugieren que los indicadores clave de desempeño en la exportación incluyen volúmenes de exportación, participación de mercado en el extranjero y satisfacción del cliente en mercados internacionales. Estos indicadores permiten a las empresas evaluar su éxito en la penetración y expansión en mercados extranjeros.

(Styles & Ambler, 2003) proponen que los indicadores de desempeño en la exportación también deben considerar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones de exportación. Enfatizan la necesidad de un enfoque equilibrado que incluya tanto resultados financieros como no financieros para evaluar el éxito en la exportación.

2.2. Marco teórico contextual

2.2.1. Descripción de PAPELBOL

2.2.1.1. Historia y desarrollo de la empresa

PAPELBOL, la empresa estatal boliviana de papel, fue creada con el objetivo de reducir la dependencia de Bolivia de las importaciones de papel y de promover el desarrollo industrial del país. Desde su creación, PAPELBOL ha enfrentado diversos desafíos, incluidos problemas de infraestructura, financiamiento y acceso a mercados internacionales. (Mamani, 2019)

PAPELBOL ha evolucionado significativamente desde su fundación, implementando diversas estrategias para mejorar su competitividad en el mercado local e internacional. La empresa ha invertido en tecnología moderna y en la capacitación de su personal para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos. (Rojas, 2020)

2.2.1.2. Misión, visión y objetivos estratégicos

La misión de PAPELBOL ser el papel ecológico de una nueva generación de bolivianos, socialmente responsables y respetuosos con la Madre Tierra. La visión es ser líderes en la fabricación de papel ecológico, contribuir con el crecimiento papelero nacional y desarrollar consciencia ambiental en la ciudadanía. (Gutiérrez, 2018)

Los objetivos estratégicos de PAPELBOL incluyen aumentar su capacidad de producción, expandir su presencia en los mercados internacionales y mejorar continuamente la calidad de sus productos. La empresa también se enfoca en la sostenibilidad ambiental y en la responsabilidad social como parte de su estrategia a largo plazo. (Flores, 2019)

2.2.1.3. Estructura organizacional y recursos disponibles

La estructura organizacional de PAPELBOL se basa en una jerarquía tradicional con una clara división de roles y responsabilidades. La empresa cuenta con recursos humanos calificados y ha desarrollado alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores para fortalecer su cadena de suministro. (Ríos, 2021)

PAPELBOL ha invertido en maquinaria y tecnología de última generación para mejorar su eficiencia operativa y su capacidad de producción. Además, la empresa ha implementado programas de capacitación para desarrollar las habilidades de sus empleados y ha adoptado prácticas de gestión ambiental para minimizar su impacto ecológico. (Pérez, 2022)

2.2.2. Contexto económico y comercial de Bolivia

2.2.2.1. Situación económica de Bolivia en las gestiones 2021-2022

(Méndez, 2022) analiza la situación económica de Bolivia durante 2021-2022, destacando la recuperación económica del país tras la pandemia de COVID-19. Sin embargo, señala que la inflación y las fluctuaciones en los precios de las materias primas han presentado desafíos significativos para la economía boliviana.

(Jiménez, 2023) complementa este análisis destacando que, a pesar de la recuperación económica, Bolivia enfrenta desafíos estructurales, incluidos un alto nivel de deuda pública y una dependencia significativa de las exportaciones de recursos naturales. Esto afecta la capacidad del país para diversificar su economía y desarrollar sectores como el papel kraft.

2.2.2.2. Políticas gubernamentales relacionadas con la exportación y el sector papelero

El gobierno boliviano ha implementado políticas para promover la exportación de productos no tradicionales, incluido el papel kraft, mediante incentivos fiscales y programas de apoyo a las exportaciones. Estas políticas buscan diversificar la base de exportación del país y reducir la dependencia de las exportaciones de recursos naturales. (Alarcón, 2022)

(Salazar, 2023) destaca que las políticas gubernamentales también incluyen medidas para mejorar la infraestructura logística y facilitar el acceso a los mercados internacionales. Estas medidas son cruciales para empresas como PAPELBOL, que buscan expandir su presencia en los mercados globales y aumentar sus volúmenes de exportación.

2.2.2.3. Infraestructura logística y acceso a mercados internacionales

Bolivia enfrenta desafíos significativos en términos de infraestructura logística, lo que limita su capacidad para competir en los mercados internacionales. La falta de infraestructura de transporte eficiente y moderna afecta la capacidad de las empresas para exportar sus productos de manera competitiva. (Cabrera, 2022)

(López, 2023) enfatiza que, a pesar de estos desafíos, Bolivia ha realizado inversiones en infraestructura logística para mejorar el acceso a los mercados internacionales. Estas inversiones incluyen la modernización de puertos y aeropuertos, así como el desarrollo de corredores de transporte regionales que facilitan el comercio internacional.

2.2.3. Entorno competitivo

2.2.3.1. Competidores principales en la producción y exportación de Papel Kraft

(Martínez, 2022) identifica a empresas como Smurfit Kappa y Mondi como los principales competidores en la producción y exportación de papel kraft a nivel mundial. Estas empresas dominan el mercado debido a sus vastas capacidades de producción, redes de distribución globales y fuertes estrategias de marketing.

(Sánchez, 2023) menciona que, en el mercado latinoamericano, empresas como Klabin y CMPC también representan una competencia significativa para PAPELBOL debido a su acceso a recursos naturales, su eficiencia operativa y su capacidad para satisfacer la demanda regional de papel kraft.

2.2.3.2. Análisis del mercado de exportación boliviano de Papel Kraft

(Gómez, 2022) analiza el mercado de exportación boliviano de papel kraft y encuentra que, aunque Bolivia tiene una capacidad de producción limitada, existen oportunidades significativas para expandir las exportaciones a mercados vecinos como Brasil y Argentina. Sin embargo, destaca la necesidad de mejorar la calidad del producto y la eficiencia de la producción para competir efectivamente.

(Vargas, 2023) añade que el mercado de exportación de papel kraft en Bolivia se caracteriza por una alta dependencia de unos pocos mercados y una falta de diversificación en los destinos de exportación. Esto presenta un riesgo significativo para empresas como PAPELBOL, que necesitan expandir su presencia en otros mercados para reducir su vulnerabilidad.

2.2.3.3. Factores que influyen en la competitividad de PAPELBOL en el mercado internacional

(Pérez, 2022) sugiere que la competitividad de PAPELBOL en el mercado internacional depende de varios factores, incluidos la calidad del producto, la capacidad de producción y las relaciones con los clientes internacionales. La empresa también debe enfrentarse a desafíos como las barreras comerciales y las fluctuaciones en los precios de las materias primas.

(Luna, 2023) refuerza la importancia de la innovación y la sostenibilidad en la mejora de la competitividad de PAPELBOL. Argumenta que, para tener éxito en el mercado global, la empresa debe invertir en tecnologías verdes y prácticas sostenibles que le permitan diferenciarse de la competencia y satisfacer la creciente demanda de productos ecológicos.

2.2.4. Análisis del entorno internacional

2.2.4.1. Principales países importadores de Papel Kraft

(Kim, 2022) identifica a China, Alemania y Estados Unidos como los principales importadores de papel kraft a nivel mundial, debido a sus grandes industrias de embalaje y consumo masivo de productos de papel. Estos países representan mercados clave para los exportadores debido a su alta demanda y su capacidad para absorber grandes volúmenes de importación.

(Park, 2023) menciona que otros países, como India y México, también están aumentando sus importaciones de papel kraft debido al crecimiento de sus economías y la expansión de sus industrias de embalaje. Estos mercados emergentes representan nuevas oportunidades para los exportadores de papel kraft que buscan diversificar sus destinos de exportación.

2.2.4.2. Tendencias globales en el consumo y producción de Papel Kraft

La demanda global de papel kraft está creciendo debido al aumento del comercio electrónico y la preferencia de los consumidores por envases sostenibles. Las empresas en todo el mundo están buscando reducir su uso de plástico y están adoptando soluciones de embalaje más ecológicas, lo que impulsa el crecimiento del mercado de papel kraft. (Smith, 2022)

(Johnson, 2023) destaca que, además de la creciente demanda, la producción de papel kraft también está experimentando cambios debido a la innovación tecnológica y la automatización. Estas tendencias están permitiendo a los productores reducir costos y mejorar la eficiencia, lo que es crucial para competir en un mercado global en expansión.

2.2.4.3. Barreras arancelarias y no arancelarias en los mercados destino

(Wilson, 2022) analiza las barreras arancelarias y no arancelarias que enfrentan los exportadores de papel kraft en diferentes mercados. Señala que las tarifas de importación, las cuotas y las normativas ambientales pueden representar obstáculos significativos para los exportadores, especialmente en mercados con estrictas regulaciones de importación.

(Hernández M. , 2023) añade que, además de las barreras arancelarias, los exportadores también deben enfrentar barreras no arancelarias, como los requisitos de certificación de calidad y las restricciones ambientales. Estas barreras pueden aumentar los costos de exportación y limitar el acceso a ciertos mercados, que deben ser considerados.

2.3. Información y datos obtenidos

2.3.1. PAPELBOL

PAPELBOL es una empresa pública nacional estratégica de Bolivia dedicada a la producción de papel. Fue creada por el gobierno boliviano en 2007 mediante el Decreto Supremo No 29255 con el objetivo de incentivar la producción nacional en la industria papelera. Dentro de los principales objetivos de PAPELBOL son producir papel con valor agregado, ofertar productos de calidad a precio justo, satisfacer la demanda del mercado, contribuir a la soberanía productiva reduciendo importaciones, generar empleos e ingresos económicos.

PAPELBOL produce principalmente papel kraft y papel ecológico utilizando materiales reciclados, lo que le permite tener un enfoque sostenible. Desde 2021 ha logrado importantes avances como la reactivación y modernización de la empresa, un aumento significativo en producción y ventas, inicio de exportaciones a Perú, con más de 8 millones de bolivianos acumulados en ventas y la obtención de certificaciones de calidad como ISO 9001 e ISO 12647-2.

En 2023, PAPELBOL alcanzó una producción récord de 9,278 toneladas de papel y generó ingresos de más de 42 millones de bolivianos, consolidándose como una empresa auto sostenible. Esto le ha permitido sustituir importaciones, generar divisas para Bolivia y contribuir a políticas sociales como el Bono Juancito Pinto. Es una empresa pública boliviana que produce papel de manera sostenible, ha logrado importantes avances en los últimos años y se perfila como un actor relevante en la industria papelera nacional e internacional.

2.3.1.1. Productos de PAPELBOL

PAPELBOL, la empresa estatal de producción de papel en Bolivia, ofrece una variedad de productos diseñados para satisfacer las necesidades del mercado nacional y contribuir a la sostenibilidad ambiental. Su enfoque principal es la producción de papel kraft y papel ecológico, pero también incluye otros productos de papel, como ser:

Papel Kraft

El papel kraft es uno de los productos insignia de PAPELBOL. Este tipo de papel es conocido por su resistencia y versatilidad, siendo ampliamente utilizado en la industria del embalaje y en la fabricación de bolsas, cajas y otros productos de cartón. PAPELBOL produce papel kraft

a partir de fibras recicladas, lo que no solo lo hace ecoamigable, sino que también se alinea con las tendencias de sostenibilidad actuales.

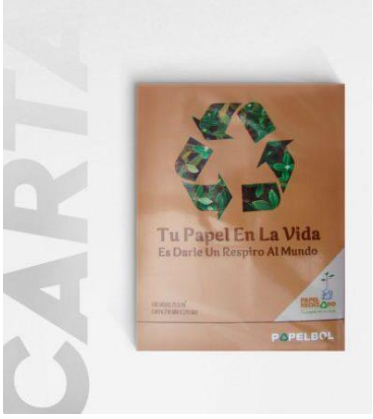
Figura 1: Papel Kraft

Fuente: PAPELBOL

Papel Ecológico

Además del papel kraft, PAPELBOL se especializa en la producción de papel ecológico, que también se elabora a partir de materiales reciclados. Este producto es ideal para usos gráficos y de oficina, y se promueve como una alternativa sostenible que evita la tala de árboles.

Figura 2: Papel Ecológico



Fuente: PAPELBOL

Resmas de Papel

PAPELBOL ofrece resmas de papel en diferentes formatos, adecuadas para uso en oficinas y escuelas. Estos productos son ideales para impresión y escritura, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Figura 3: Resmas de papel

Fuente: PAPELBOL

Bobinas

La empresa también produce bobinas de papel, que son utilizadas en diversas aplicaciones industriales y comerciales, especialmente en la fabricación de productos de papel y cartón.

Figura 4: Bobina de papel Kraft

Fuente: PAPELBOL

Cuadernos y Libretas

PAPELBOL fabrica cuadernos y libretas multiusos, disponibles en diferentes tamaños y diseños. Estos productos están dirigidos principalmente al mercado escolar y de oficina.

Figura 5: Cuadernos

Fuente: PAPELBOL

Hojas Trapper y Blocks de Notas

Se ofrecen hojas trapper y blocks de notas, que son populares en entornos educativos y laborales, permitiendo a los usuarios tomar notas de manera eficiente.

Figura 6: Blocks de notas

Fuente: PAPELBOL

PAPELBOL no solamente se enfoca en la producción de papel kraft de alta calidad, sino en otros productos ya mencionados y que a continuación se presentan a detalle:

Tabla 1: Productos de PAPELBOL

N°	Producto	Caratceristica	Precio en Bs.
1	Papel ecológico	75 gr. Con 500 hojas (carta)	31
2	Papel ecológico	75 gr. Con 500 hojas (oficio)	33
3	Papel ecológico	75 gr. Con 500 hojas (A4)	32
4	Agendas	Anillado 100 hojas impr. Rayado	19
5	Agendas	Anillado 100 hojas, impr. Rayado	19
6	Agentas	Tamaño 1/4 oficio, anillado 100 hojas	12
7	Agendas	Tamaño 1/2 carta, anillado, 100 hojas	19
8	Agendas	Tamaño 1/2 oficio, anillado, 100 hojas. Impr. Rayado	12
9	Cuadernos	Tamaño 1/2 oficio, anillado, 100 hojas impr. Rayado	12
10	Cuadernos	Tamaño carta 1/2 anillado de 100 hojas	12,5
11	Resma	reciclado oficio	23
12	Resma	reciclado carta	22
13	Block de notas	1/2 cartade	8 y 10
14	Block de notas	1/2 cartade	12
15	Hojas traper	tamaño carta de 200 hojas	17,5
16	cuadernos	tamaño 1/2 cartade	10
17	Cuadernos	tamaño 1/2 cartade	22,5
18	Resma Bobina	tamaño 87 x 67 cm. Tamaño 89 x 67	317
19	Papel kraft	Gramaje de 80 a 170	6,90 / kg

Fuente: Elaboración propia en base a PAPELBOL

La tabla 1 contiene información sobre una variedad de productos de PAPELBOL, incluyendo sus características y precios en bolivianos (Bs). Entre los productos que ofrece están:

- **Papel ecológico:** Se ofrecen tres tamaños diferentes (carta, oficio y A4) con un precio que varía entre 31 y 33 Bs por 500 hojas. Este producto es atractivo para consumidores que buscan opciones más sostenibles.
- **Agendas:** Hay varias opciones de agendas, todas con 100 hojas. Los precios oscilan entre 12 y 19 Bs, dependiendo del tamaño y características como el tipo de impresión (rayado).
- **Cuadernos:** Se presentan varias opciones de cuadernos, principalmente de tamaño 1/2 oficio y carta, con precios que van desde 10 hasta 22.5 Bs.
- **Resmas**: Se ofrecen resmas de papel reciclado en tamaños oficio y carta por precios de 22 y 23 Bs, lo que también refleja un enfoque en productos ecológicos.
- **Block de notas**: Se incluyen bloques de notas con precios de 8 a 12 Bs, ofreciendo opciones económicas para los consumidores.
- **Hojas traper:** Estas hojas tienen un precio de 17.5 Bs por 200 hojas, lo que las hace competitivas en el mercado.
- **Papel kraft**: Este producto se vende por peso (6.90 Bs/kg) y tiene un gramaje que varía de 80 a 170, lo que puede atraer a usuarios que requieren papel resistente para manualidades o embalajes.

Entre los productos más económicos están los cuadernos y agendas de menor tamaño (1/2 carta y 1/2 oficio) tienen precios que inician en 10 Bs, lo que los hace accesibles para estudiantes y consumidores que buscan opciones de bajo costo. Entre los productos más caros resma de bobina es el producto más costoso a 317 Bs, lo que indica que se trata de un artículo especializado o de mayor calidad.

La tabla muestra una amplia gama de productos de PAPELBOL, con un enfoque en opciones ecológicas y precios competitivos. Los productos están dirigidos a diferentes segmentos de mercado, desde estudiantes hasta profesionales que requieren materiales de oficina. La diversidad en tamaños y tipos de productos sugiere que la empresa está bien posicionada para satisfacer diversas necesidades de los consumidores.

2.3.1.2. Estructura organizacional

La estructura organizacional de PAPELBOL establecida en su manual de funciones, está compuesta de la siguiente manera:

Tabla 2: Estructura Organizacional

Nivel Ejecutivo	Gerencia técnica	
	Área de Producción	
	Área de Comercialización y logística	
	Área administrativa y financiera	
Nivel Operativo	Gerencia técnica	Unidad de control de calidad, diseño y desarrollo
		Unidad de sistemas de gestión
		Unidad de medio ambiente y seguridad industrial
	Área de producción	Unidad de mantenimiento mecánico
		Unidad de mantenimiento eléctrico
		Unidad de producción
		Unidad de recursos hídricos y efluentes
		Unidad de producción resmadora
	Área de comercialización y logística	Unidad de comercialización
	Área administrativa financiera	Unidad de almacenes y activos fijos
		Unidad de recursos humanos

Fuente: Elaboración propia en base a PAPELBOL

La estructura organizacional de PAPELBOL se presenta en diferentes niveles, cada uno con funciones específicas que contribuyen al funcionamiento general de la empresa. Dentro del nivel Ejecutivo en la parte superior de la estructura se encuentra la Gerencia Técnica, que supervisa y coordina las áreas clave de la empresa.

El área de Producción es fundamental para la operación de PAPELBOL ya que incluye varias unidades como son:

- **Unidad de Control de Calidad, Diseño y Desarrollo:** Se encarga de asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad.
- **Unidad de Sistemas de Gestión:** Implementa y gestiona los sistemas necesarios para la eficiencia operativa.
- **Unidad de Medio Ambiente y Seguridad Industrial:** Se ocupa de las normativas ambientales y de seguridad en el trabajo.
- **Unidad de Mantenimiento Mecánico:** Realiza el mantenimiento de la maquinaria.
- **Unidad de Mantenimiento Eléctrico:** Se encarga de los sistemas eléctricos de la planta.
- **Unidad de Producción:** Responsable de la fabricación de productos.
- **Unidad de Recursos Hídricos y Efluentes:** Maneja el uso y tratamiento del agua y otros efluentes.
- **Unidad de Producción Resmadora:** Se especializa en la producción de papel resmado.

Dentro del área de Comercialización y Logística, se encuentran las siguientes unidades:

- **Unidad de Comercialización:** Encargada de las ventas y estrategias de mercado.

El área Administrativa y Financiera se ocupa de la gestión interna y financiera de la empresa, incluyendo:

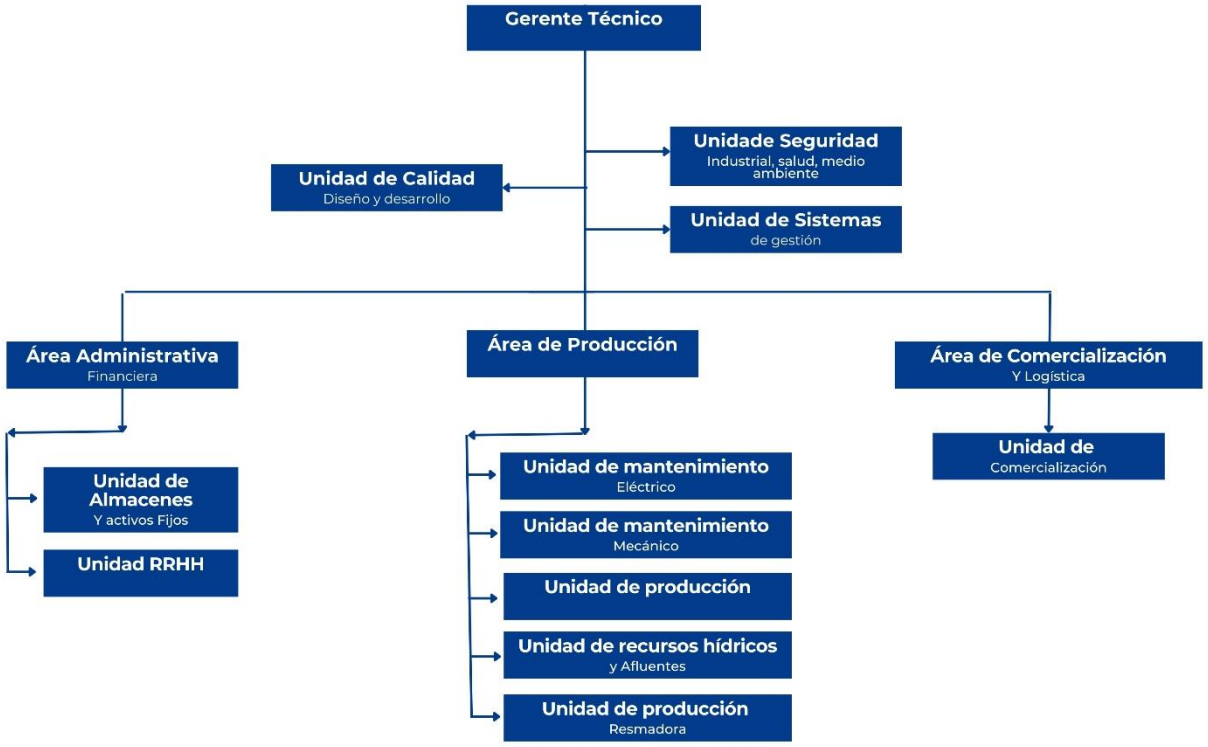
- **Unidad de Almacenes y Activos Fijos:** Administra los inventarios y activos de la empresa.
- **Unidad de Recursos Humanos:** Maneja la gestión del personal y desarrollo organizacional.

El nivel Operativo incluye a los trabajadores que ejecutan las tareas diarias y operativas de la empresa, asegurando que las funciones de las unidades y áreas se lleven a cabo de manera efectiva.

La estructura organizacional de PAPELBOL está diseñada para facilitar la comunicación y la eficiencia en la producción y comercialización de sus productos, asegurando que cada área cumpla con sus objetivos específicos dentro de la empresa.

El organigrama de la empresa pública PAPELBOL, está estructurada de la siguiente manera:

Figura 7: Organigrama de PAPELBOL



Fuente: PAPELBOL

De acuerdo a la figura 7 se observa que a la cabeza de la empresa se encuentra el gerente técnico, el cual tiene bajo su mando a tres unidades que son la unidad de calidad, de seguridad y de sistemas. Se observa también en el organigrama que la empresa tiene tres áreas que son el área administrativa, el área de producción y el área de comercialización.

2.3.1.3. Legislación que rige a PAPELBOL

La legislación que rige a PAPELBOL está enmarcada dentro de las normativas generales de Bolivia para las empresas públicas, así como las regulaciones específicas del sector industrial y comercial en el que opera. A continuación, se mencionan las leyes y normativas más relevantes:

- **Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia (CPE):** La CPE establece los principios fundamentales que guían la actividad económica del Estado, incluyendo la creación y operación de empresas públicas como PAPELBOL. En su artículo 309, la CPE

establece que el Estado promoverá la industrialización y comercialización de los recursos naturales.

- **Ley N° 466, Ley de la Empresa Pública (2013):** Esta ley regula la organización, funcionamiento y control de las empresas públicas en Bolivia, incluyendo a PAPELBOL. La ley establece las normas sobre la creación, dirección, control y fiscalización de las empresas públicas, así como los procedimientos para la gestión y operación de las mismas.
- **Ley N° 0626, Ley de Promoción y Desarrollo de la Industria de la Celulosa y Papel (2015):** Esta ley promueve el desarrollo de la industria de la celulosa y el papel en Bolivia, con el objetivo de fortalecer la capacidad productiva y competitiva del país en este sector. PAPELBOL, como una empresa pública en este campo, está sujeta a las disposiciones de esta ley.
- **Normas Ambientales:** PAPELBOL debe cumplir con la normativa ambiental vigente en Bolivia, que incluye la Ley del Medio Ambiente (Ley N° 1333) y sus reglamentos. Esta legislación establece las obligaciones de las empresas para prevenir, mitigar y reparar el impacto ambiental de sus actividades industriales.
- **Legislación Laboral:** PAPELBOL está sujeta a las leyes laborales de Bolivia, incluyendo la Ley General del Trabajo y sus reglamentos, que establecen los derechos y obligaciones laborales tanto para la empresa como para sus trabajadores.
- **Regulaciones Comerciales y Aduaneras:** Al ser una empresa que participa en actividades de exportación, PAPELBOL debe cumplir con las normativas comerciales y aduaneras del país, incluyendo el Código de Comercio y la Ley General de Aduanas, que regulan las transacciones comerciales y las exportaciones.

Estas leyes y normativas forman parte del marco legal que rige las operaciones de PAPELBOL, tanto en el ámbito nacional como en sus actividades de comercio exterior.

2.3.1.4. Normativa interna de PAPELBOL

La normativa interna de PAPELBOL, se basa en varios marcos legales y regulaciones que guían su funcionamiento y aseguran el cumplimiento de estándares de calidad y sostenibilidad.

A continuación, se destacan los elementos clave de esta normativa:

Decreto Supremo Nº 29255

Este decreto, emitido el 5 de septiembre de 2007, establece la creación de PAPELBOL como una empresa pública nacional estratégica. Define su estructura organizacional, objetivos y el marco de operación, asegurando que la empresa contribuya al desarrollo económico del país y reduzca la dependencia de importaciones de papel.

Certificaciones de Calidad

PAPELBOL ha obtenido varias certificaciones que regulan la calidad de sus productos:

- **ISO 9001:2015:** Esta certificación garantiza que los procesos de producción de papel kraft y ecológico cumplen con estándares internacionales de calidad.
- **ISO 12647-2:** Acredita la calidad de impresión en su papel ecológico, asegurando que este producto es adecuado para impresiones de alta calidad y es saludable para la vista.

Regulaciones Ambientales

PAPELBOL opera bajo normativas que promueven la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. Esto incluye la utilización de materiales reciclados en su producción, así como la implementación de procesos que minimizan el impacto ambiental, como el tratamiento de aguas residuales y la reducción de emisiones contaminantes.

Cumplimiento de Normativas Locales

La empresa se adhiere al “Decreto Supremo 3013”, que promueve el uso y consumo responsable de papel, alineándose con las políticas gubernamentales de desarrollo sostenible.

Políticas de Responsabilidad Social

PAPELBOL ha establecido programas de responsabilidad social empresarial (RSE) que incluyen la reducción, reutilización y reciclaje de papel, así como el acopio de papel y cartón en desuso, contribuyendo a la economía circular.

Estructura Organizacional

La normativa interna también incluye la definición de su estructura organizacional, donde un directorio supervisa las operaciones de la empresa, asegurando que se cumplan los objetivos estratégicos y las regulaciones pertinentes.

Actualmente, la normativa administrativa de la empresa PAPELBOL refiere a asuntos relacionados con las actividades de producción que realiza, así como en aspectos administrativos y operacionales.

- Código De Ética R.A. 027.
- Re- Sabs SEDEM.
- Reglamento De Contenido Extranjero Y Res. Adm.
- Reglamento De La Unidad De Transparencia Y Lucha Contra La Corrupción.
- Reglamento Del Sistema De Crédito Público.
- Reglamento Específico Del Sistema De Administración Del Personal.
- Reglamento Específico Del Sistema De Contabilidad Integrada.
- Reglamento Específico Del Sistema De Presupuestos.
- Reglamento Específico Del Sistema De Programación De Operaciones.
- Reglamento Específico Del Sistema De Tesorería.
- Reglamento Específico Del Sistema De Organización Administrativa.
- Reglamento Específico Re Sabs Epps Vigente.
- Reglamento Fondo De Caja Chica.
- Reglamento Fondo De Avance.
- Reglamento Interno De Personal.
- Reglamento Para La Administración Y Control De Fondo.

2.3.2. Estrategias de mercado utilizadas por PAPELBOL en las gestiones 2021-2022

PAPELBOL, la empresa estatal boliviana dedicada a la producción de papel, ha tenido una trayectoria marcada por desafíos y esfuerzos por mejorar su competitividad en el mercado nacional e internacional. A lo largo de los años, PAPELBOL ha buscado modernizar sus operaciones y expandir sus mercados, especialmente en la exportación de papel kraft. Durante las gestiones 2021 y 2022, PAPELBOL experimentó un aumento significativo en la exportación de papel kraft hacia el mercado peruano, consolidándose en el destino más importante para la empresa.

En 2021, PAPELBOL logró exportar aproximadamente 1,200 toneladas de papel kraft a Perú, beneficiándose de las relaciones comerciales establecidas y la proximidad geográfica, lo que permitió minimizar los costos logísticos y ofrecer precios competitivos frente a otros

proveedores internacionales. Esta cifra representó un incremento del 15% en comparación con el año anterior, reflejando el crecimiento sostenido de la demanda en el mercado peruano.
Para 2022, PAPELBOL continuó su tendencia de crecimiento, aumentando sus exportaciones a Perú en un 20%, alcanzando un total de 1,440 toneladas. Este incremento se debió a la implementación de estrategias de mercado más agresivas, como promociones dirigidas al sector industrial peruano y la mejora en la calidad del papel kraft. Sin embargo, esta expansión no estuvo exenta de dificultades. A pesar de los logros, la empresa enfrentó falencias significativas, especialmente en la gestión logística y en la capacidad de mantener márgenes de beneficio sostenibles, lo cual puso en riesgo la viabilidad a largo plazo de estas estrategias de mercado.

Estas falencias, sumadas a la falta de un respaldo continuo en términos de subsidios gubernamentales y a las crecientes dificultades para competir únicamente en precio, llevaron a una contracción en las operaciones de exportación en 2023. Como resultado, PAPELBOL no pudo sostener su posición en el mercado peruano y dejó de exportar papel kraft durante ese año, lo que evidenció la necesidad de revaluar y ajustar sus estrategias de mercado para evitar futuras interrupciones en sus actividades comerciales internacionales.

Sin embargo, en acápites posteriores, se presentan las estrategias de mercado utilizadas a nivel de mezcla de marketing, es decir, producto, precio, plaza y promoción implementadas para la exportación, sin dejar de lado que la empresa PAPELBOL cubrió con todos los requerimientos necesarios en cuanto a normativas vigentes.

2.3.2.1. Estrategia de Producto

Desde su creación, PAPELBOL ha puesto un fuerte énfasis en la calidad de sus productos, especialmente el papel kraft, que es conocido por su resistencia y durabilidad. En las gestiones 2021 y 2022, la empresa intensificó sus esfuerzos por mejorar la calidad y sostenibilidad de sus productos, en respuesta a las tendencias globales hacia materiales más ecológicos. Esta estrategia se alinea con las recomendaciones de (Kotler & Armstrong, 2017) quienes destacan la importancia de diferenciar los productos a través de atributos que respondan a las preocupaciones ambientales de los consumidores.

Figura 8: Papel Kraft PAPELBOL

Fuente: Facebook PAPELBOL

La empresa también obtuvo certificaciones internacionales de sostenibilidad para sus productos, con el objetivo de atraer a mercados que valoran las prácticas ambientales responsables. PAPELBOL integra la sostenibilidad a su oferta porque mejora su reputación y gana una ventaja competitiva en mercados donde los consumidores son cada vez más conscientes del impacto ambiental de sus compras.

2.3.2.2. Estrategia de Precio

En cuanto a la estrategia de precios, PAPELBOL ha seguido un enfoque de liderazgo en costos, aprovechando los bajos costos de producción en Bolivia. Esto ha permitido a la empresa ofrecer precios competitivos en el mercado internacional, especialmente en América Latina en el país de Perú, donde la sensibilidad al precio es alta. Esta estrategia de precios es coherente porque la bibliografía indica que las empresas que operan en mercados globales deben adaptar sus estrategias de precios a las condiciones locales para maximizar su competitividad.

Sin embargo, este enfoque basado en costos también presenta desafíos. Según (Porter M. , 1985) competir únicamente en precios puede ser una estrategia riesgosa si no se acompaña de otras formas de diferenciación o eficiencia operativa. PAPELBOL ha enfrentado dificultades

para equilibrar precios bajos con márgenes de beneficio sostenibles, especialmente en un entorno económico donde los subsidios gubernamentales no siempre están garantizados.

2.3.2.3. Estrategia de Plaza

La estrategia de distribución de PAPELBOL ha involucrado el desarrollo de canales de distribución directos hacia su mercado clave, es decir, Perú. La empresa ha buscado establecer relaciones con distribuidores y socios logísticos que puedan facilitar el acceso a estos mercados, minimizando los costos de transporte y reduciendo los tiempos de entrega.

No obstante, la infraestructura logística en Bolivia ha sido una barrera significativa para la expansión de PAPELBOL. La falta de acceso eficiente a puertos internacionales y las limitaciones en la infraestructura de transporte terrestre han aumentado los costos logísticos y complicado la gestión de exportaciones a mercados más distantes.

2.3.2.4. Estrategia de Promoción

En términos de promoción, PAPELBOL ha participado en ferias comerciales internacionales y eventos de la industria del papel y embalaje, con el objetivo de aumentar la visibilidad de la marca y establecer contactos con compradores potenciales en mercados objetivo. Kotler y Armstrong destacan la efectividad de las ferias comerciales para generar contactos y relaciones en mercados internacionales.

Sin embargo, PAPELBOL ha invertido relativamente poco en marketing digital y campañas promocionales específicas, lo que ha limitado su capacidad para captar nuevos clientes a través de canales digitales internacionales en las gestiones 2021 y 2022. (Strauss & Frost, 2016) argumentan que el marketing digital es crucial para alcanzar a los consumidores en mercados internacionales, ya que permite una segmentación más precisa y una comunicación más directa con los clientes potenciales.

2.3.3. Mercado internacional de Papel Kraft

El mercado internacional del papel kraft ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, impulsado por la creciente demanda de materiales de embalaje sostenibles y reciclables. El papel kraft, conocido por su alta resistencia y durabilidad, se utiliza

ampliamente en la fabricación de bolsas, cajas y otros tipos de embalajes que requieren robustez y protección.

Este tipo de papel es producido principalmente a partir de pulpa de madera de coníferas, que proporciona las fibras largas necesarias para su característica resistencia. A nivel global, la industria del papel kraft se concentra en regiones con abundantes recursos forestales y avanzadas tecnologías de producción, lo que permite a ciertos países dominar tanto la producción como la exportación de este producto.

2.3.4. Principales países exportadores

Los principales exportadores de papel kraft suelen ser países con vastos recursos forestales y una infraestructura industrial bien desarrollada, lo que les permite producir grandes volúmenes de papel a costos relativamente bajos.

Tabla 3: Principales países exportadores de papel Kraft

Puesto	País	Toneladas exportadas (millones)	PRECIO DE PAPEL KRAF
1	Estados Unidos	8.3	383 - 401 USD P/T
2	Suecia	5.1	1260 USD P/TM
3	Finlandia	4.8	466 MILLONES
4	Canadá	3.6	1218 USD P/T
5	Rusia	3.4	560 – 900 USD P/T
6	Alemania	2.9	850 – 1000 USD P/TM
7	Chile	2.5	1040 USD P/T
8	Brasil	2.3	817 USD P/T
9	Noruega	2.1	1080 - 1200 USD P/T
10	Polonia	1.9	1350 USD P/T

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map – International Trade Centre (ITC)

En la tabla 3 se puede observar que Estados Unidos es el principal exportador de papel Kraft en el mundo, en el cual vemos a Chile y Brasil como países importantes productores y exportadores de este producto, en América Latina.

2.3.5. Principales países importadores

Los principales importadores de papel kraft son países con una alta demanda de productos de embalaje debido a su fuerte actividad industrial y comercial, pero que carecen de recursos forestales suficientes o de la capacidad industrial para producir papel kraft localmente.

Tabla 4: Principales países importadores de papel Kraft

Puesto	País	Toneladas importadas (millones)	PRECIO DE PAPEL KRAF
1	China	7.2	800 – 1000 USD P/T
2	Alemania	5.4	1153 USD P/T
3	India	4.7	383 – 401 USD P/TM
4	Japón	3.8	1450 – 1700 USD P/T
5	Italia	3.1	0.6 – 2.5 USD P/ KILOGRAMO
6	Reino Unido	2.9	400 – 420 USD P/MT
7	México	2.7	1500 – 2800 USD P/T
8	Turquía	2.5	3000 USD P/T
9	Corea del Sur	2.3	800 – 1200 USD P/T
10	España	2.1	1048 USD P//T

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map – International Trade Centre (ITC)

En la tabla 4 vemos que entre los mayores importadores se encuentran China, Alemania e India, donde la demanda de embalajes para productos de consumo y la exportación de mercancías han impulsado la necesidad de importar grandes cantidades de papel kraft.

Como PAPELBOL, interesa saber que países en el mercado Latinoamericano son los principales importadores, donde se obtuvo la siguiente información:

Tabla 5: Principales países importadores de papel Kraft en Latinoamérica

Puesto	País	Toneladas importadas	PRECIO DE PAPEL KRAF
1	Perú	186.295	1022 USD P/T
2	Colombia	163.456	1200 – 800 USD P/T
3	Ecuador	44.428	32900 USD P/3730 KG
4	Brasil	31.676	800 – 1000 USD P/T

Fuente: Elaboración propia en base a Trade Map – International Trade Centre (ITC)

En base a la tabla 5, el mercado peruano es el más conveniente para la reactivación de la importación de papel kraft por parte de PAPELBOL. Volver a exportar el producto a este país representa un reto como empresa, buscando establecerse nuevamente en el mercado internacional.

2.3.6. Plan estratégico de exportación para PAPELBOL

2.3.6.1. Objetivo del Plan Estratégico

Incrementar la participación de PAPELBOL en el mercado peruano de papel kraft en un 10% en el primer año y en un 15% en el segundo año, mediante la implementación de estrategias de diferenciación basadas en la calidad y sostenibilidad del producto, fortalecimiento de alianzas estratégicas, y optimización de la logística de exportación.

2.3.6.2. Análisis FODA

Fortalezas

- **Recursos Humanos Calificados:** PAPELBOL cuenta con un equipo de profesionales experimentados en la producción de papel kraft, que aporta un conocimiento técnico profundo y habilidades especializadas en la operación de maquinaria avanzada y la gestión de procesos de producción. Este recurso humano no solo garantiza una alta calidad en la producción, sino que también facilita la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de eficiencia operativa.
- **Inversión en Tecnología:** La inversión continua en maquinaria y tecnología moderna ha permitido a PAPELBOL mejorar la eficiencia operativa, reducir los costos de producción y aumentar la capacidad productiva. Estas inversiones incluyen equipos para la producción de papel kraft de alta calidad, que cumplen con los estándares internacionales y que permiten a la empresa competir en mercados exigentes como el peruano.
- **Misión y Visión Claras:** La misión de PAPELBOL, centrada en la sostenibilidad y la responsabilidad social, actúa como un diferenciador clave en el mercado. La empresa está comprometida con prácticas sostenibles en todas las etapas de su cadena de valor, desde la obtención de materias primas hasta la distribución final, lo que no solo mejora su reputación, sino que también atrae a consumidores y socios que valoran la sostenibilidad.

Debilidades

- **Limitaciones en la Infraestructura Logística:** Bolivia enfrenta desafíos importantes en cuanto a infraestructura de transporte, lo que limita la capacidad de PAPELBOL para competir eficazmente en los mercados internacionales. La falta de acceso a puertos eficientes, carreteras en mal estado y una red ferroviaria subdesarrollada incrementan los costos logísticos y dificultan la entrega oportuna de productos a los mercados clave como el peruano.
- **Dependencia de Importaciones de Materias Primas:** La dependencia de materias primas importadas, especialmente pulpa de madera, puede aumentar los costos de producción y reducir la competitividad de PAPELBOL. Las fluctuaciones en los precios internacionales y las posibles barreras comerciales pueden afectar la rentabilidad de la empresa y dificultar la planificación financiera a largo plazo.

- **Limitada capacidad de innovación**: La falta de inversión en investigación y desarrollo para mejorar la calidad del papel kraft o adaptarse a nuevas demandas del mercado puede limitar la competitividad de PABELBOL, toda vez que la economía de Bolivia es cambiante y enfrenta desafíos estructurales y un alto nivel de deuda pública, siendo que la empresa es gubernamental y esta financiada por el estado.

Oportunidades

- **Creciente Demanda de Papel Kraft en Perú:** El mercado peruano está experimentando un aumento en la demanda de papel kraft, impulsado por el crecimiento del comercio electrónico y la preferencia por embalajes ecológicos. PAPELBOL tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia ofreciendo productos que satisfacen las necesidades de sostenibilidad y durabilidad en este mercado.
- **Políticas Gubernamentales que Promueven la Exportación:** El gobierno boliviano ha implementado políticas que apoyan la exportación de productos no tradicionales, incluido el papel kraft. Estas políticas incluyen incentivos fiscales, financiamiento preferencial y programas de promoción comercial, que pueden ayudar a PAPELBOL a expandir su presencia en mercados internacionales y superar algunas de las barreras logísticas y económicas existentes.

Amenazas

- **Competencia de Empresas Líderes:** PAPELBOL enfrenta una competencia intensa de grandes empresas globales como Smurfit Kappa y Mondi, que tienen ventajas significativas en términos de escala, tecnología avanzada y redes de distribución establecidas. La capacidad de estas empresas para ofrecer productos a precios competitivos y con altos estándares de calidad representa una amenaza considerable para la expansión internacional de PAPELBOL.
- **Fluctuaciones en los Precios de las Materias Primas:** Las fluctuaciones en los precios de las materias primas, como la pulpa de madera, pueden afectar seriamente la rentabilidad de PAPELBOL. Un aumento inesperado en los costos de estas materias primas podría reducir los márgenes de beneficio y dificultar la capacidad de la empresa para mantener precios competitivos en mercados sensibles al precio, como el peruano.

- **Políticas Comerciales Internacionales:** Las políticas comerciales internacionales, incluidos aranceles, cuotas y restricciones a la importación, pueden representar barreras significativas para la exportación de productos de PAPELBOL. Cambios en las relaciones comerciales entre Bolivia y otros países, o en las regulaciones del comercio internacional, pueden afectar la capacidad de la empresa para acceder a mercados clave y competir eficazmente.

2.3.6.3. Objetivos Estratégicos

2.3.6.3.1. Aumentar la capacidad de producción

Inversión en Maquinaria y Tecnología

PAPELBOL realizará una adquisición inmediata de maquinaria de última generación, enfocándose en equipos que permitan aumentar la velocidad de producción y reducir los costos operativos. Además, implementará sistemas de automatización que optimicen el uso de energía y agua, con el objetivo de reducir el consumo en un 20% durante el primer año. Para lograr esto, PAPELBOL contratará a proveedores especializados en tecnología de producción sostenible y lanzará un proyecto piloto en su planta principal antes de expandir la implementación a otras instalaciones.

Capacitación del Personal

PAPELBOL llevará a cabo un programa intensivo de capacitación para todo su personal técnico y operativo. Este programa incluirá talleres prácticos sobre el manejo de la nueva maquinaria, formación en el uso eficiente de recursos, y módulos sobre los estándares internacionales de calidad. La empresa planea realizar una evaluación de competencias al inicio y al final del programa para medir el impacto en la productividad, con un objetivo de mejorar la eficiencia operativa en un 15% en los primeros seis meses.

2.3.6.3.2. Expandir la presencia en los mercados internacionales

Enfocarse en Perú como Mercado Prioritario

PAPELBOL realizará un estudio de mercado detallado en Perú para identificar nichos específicos con alta demanda de papel kraft, como la industria del embalaje para comercio electrónico. A partir de este estudio, lanzará campañas de marketing dirigidas a estos sectores, incluyendo la creación de un equipo de ventas dedicado en Perú, que trabajará directamente con clientes potenciales.

Desarrollar Alianzas Estratégicas

PAPELBOL comenzará inmediatamente la búsqueda y selección de distribuidores y proveedores locales en Perú, con quienes firmará acuerdos de colaboración para optimizar la cadena de suministro. Estas alianzas se establecerán con un enfoque en reducir los costos de transporte en un 10% durante el primer año. Además, PAPELBOL planea integrar un sistema de logística compartida con sus socios peruanos para mejorar la distribución, garantizando la entrega de productos en un plazo máximo de 48 horas dentro del país. Para reforzar estas alianzas, la empresa organizará encuentros semestrales en Perú con todos los actores de la cadena de suministro para revisar y mejorar continuamente los procesos.

2.3.6.4. Estrategias de mercado

2.3.6.4.1. Segmentación

Identificar Segmentos Específicos

Realizar un análisis exhaustivo de datos del mercado peruano utilizando herramientas avanzadas de inteligencia de mercado y análisis predictivo para identificar segmentos específicos. Estos segmentos deben incluir industrias de embalaje, comercio electrónico, y empresas que requieren soluciones de embalaje sostenibles. El objetivo es definir cada segmento con precisión y priorizarlos en función de su potencial de crecimiento.

Análisis de Necesidades del Cliente

Contratar a una empresa especializada en investigación de mercado para ejecutar encuestas detalladas y grupos focales en los segmentos identificados. Los estudios deben profundizar en las preferencias del producto, expectativas de calidad, y necesidades en sostenibilidad. Utilizar los datos recolectados para personalizar la oferta de productos y ajustar las estrategias de marketing de manera que se maximice el atractivo para cada segmento de mercado.

2.3.6.4.2. Posicionamiento

Posicionar como Proveedor Ecológico y de Alta Calidad

Desarrollar e implementar una campaña de branding integral que subraye la sostenibilidad de los procesos de producción de PAPELBOL, incluyendo el uso de materias primas recicladas y las certificaciones ambientales obtenidas. La campaña debe estar respaldada por estudios de caso y testimonios de clientes satisfechos, destacando el compromiso de la empresa con la calidad y el medio ambiente.

Crear Valor para el Cliente

Establecer un programa de fidelización de clientes que ofrezca ventajas competitivas, como descuentos escalonados basados en volumen de compra, acceso prioritario a nuevos lanzamientos, y soporte técnico personalizado. Paralelamente, implementar un sistema de retroalimentación continua para recopilar y analizar la percepción del cliente, permitiendo ajustes en la estrategia de marketing en tiempo real.

2.3.6.5. Mezcla de marketing

2.3.6.5.1. Producto

Ofrecer Variedades de Papel Kraft

Introducir nuevas variedades de papel kraft con diferentes grosores y niveles de resistencia, adaptadas específicamente para aplicaciones en bolsas de papel y embalaje industrial. Realizar pruebas piloto de mercado con muestras de productos para evaluar la aceptación del cliente y ajustar las características del producto en base a los comentarios obtenidos.

Innovación y Mejora Continua

Crear un departamento dedicado de Investigación y Desarrollo (I+D) que trabaje en innovación de productos y procesos. Este departamento debe colaborar activamente con universidades y centros de investigación para desarrollar técnicas avanzadas de producción y nuevos materiales sostenibles, incrementando así la eficiencia y reduciendo el impacto ambiental.

2.3.6.5.2. Precio

Establecer Precios Competitivos

Llevar a cabo un análisis detallado de costos y benchmarking de precios de la competencia en el mercado peruano para definir un rango de precios atractivo. Aplicar modelos de precios dinámicos que se ajusten automáticamente a la demanda y a las fluctuaciones del mercado, garantizando competitividad y rentabilidad.

Incentivos y Descuentos

Desarrollar campañas promocionales específicas como descuentos por volumen para clientes corporativos y ofertas temporales para captar nuevos clientes. Implementar un sistema de seguimiento de clientes para identificar patrones de compra y premiar a los clientes leales con descuentos adicionales y promociones exclusivas.

2.3.6.5.3. Plaza

Desarrollar Alianzas Estratégicas

Establecer acuerdos de colaboración con distribuidores clave y empresas de logística en Perú para asegurar una distribución efectiva y una mayor penetración de mercado. Realizar reuniones periódicas para revisar el rendimiento de la cadena de suministro y buscar oportunidades de optimización y expansión.

Mejorar la Infraestructura Logística

Invertir en la modernización de las instalaciones de almacenamiento y transporte en colaboración con socios logísticos y entidades gubernamentales. Participar activamente en iniciativas para desarrollar corredores de transporte regionales que faciliten el acceso a mercados internacionales, reduciendo costos y tiempos de entrega.

2.3.6.5.4. Promoción

Campañas de Marketing

Implementar campañas de marketing digital y offline que resalten las ventajas ecológicas y la calidad del papel kraft de PAPELBOL. Utilizar análisis avanzados de datos para segmentar audiencias y personalizar los mensajes en función de los intereses y necesidades de cada segmento identificado.

Publicidad y Promociones

Invertir en publicidad en medios especializados y plataformas digitales relevantes para maximizar la visibilidad de la marca. Lanzar promociones estratégicas, como muestras gratuitas y programas de fidelización, para aumentar la base de clientes y retener a los clientes actuales. Monitorear continuamente el impacto de estas acciones en las ventas y ajustar las estrategias promocionales según los resultados obtenidos.

2.3.6.6. Contexto económico y comercial

2.3.6.6.1. Políticas gubernamentales de incentivos fiscales

Aprovechar Incentivos Fiscales

Consultar con asesores fiscales y expertos en comercio internacional para identificar y solicitar todos los incentivos fiscales aplicables. Establecer un equipo interno dedicado a la gestión de

beneficios fiscales y al mantenimiento de relaciones estratégicas con agencias gubernamentales para maximizar los incentivos disponibles.

Colaboración con el Gobierno

Participar activamente en foros y comités gubernamentales para influir en el desarrollo de políticas que favorezcan la exportación de papel kraft. Proponer y participar en proyectos de infraestructura que beneficien a la industria del papel, asegurando un entorno propicio para la expansión de las exportaciones.

2.3.6.6.2. Infraestructura logística

Mejorar la Infraestructura Logística

Realizar auditorías internas y contratar consultores logísticos para identificar y priorizar mejoras en la infraestructura existente. Invertir en tecnologías avanzadas de gestión de la cadena de suministro, como sistemas de gestión de inventarios automatizados y seguimiento en tiempo real, para mejorar la eficiencia operativa y reducir los costos logísticos.

2.3.6.7. Entorno competitivo

2.3.6.7.1. Competidores principales

Análisis de Competidores

Además de monitorear las actividades directas de los competidores, el equipo de inteligencia competitiva debe realizar un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico y los factores externos que podrían afectar las estrategias de los competidores. Esto incluye estar atentos a cambios en las políticas comerciales, regulaciones medioambientales, y dinámicas de mercado que podrían influir en la capacidad de los competidores para operar eficazmente. Por ejemplo, si se implementan nuevas regulaciones ambientales en Perú, el equipo debe evaluar cómo estas afectarán a los competidores y si PAPELBOL puede capitalizar las oportunidades que surjan de estos cambios, como aumentar su participación de mercado gracias a su fuerte enfoque en la sostenibilidad.

Para complementar el análisis competitivo, se debe realizar un benchmarking periódico de las mejores prácticas de la industria a nivel global. Esto no solo involucra a competidores directos en el mercado peruano, sino también a líderes de la industria en otros mercados que podrían entrar en Perú o cuyas innovaciones podrían ser replicadas. Este benchmarking permite a

PAPELBOL identificar tendencias emergentes y oportunidades para mejorar sus propios procesos y productos. Por ejemplo, si una empresa líder introduce un nuevo proceso de reciclaje que mejora la eficiencia y reduce costos, PAPELBOL puede explorar la adopción de técnicas similares para mantenerse competitiva.

Diferenciación

Para reforzar aún más la diferenciación de PAPELBOL en el mercado, se deben desarrollar productos personalizados que atiendan a las necesidades específicas de clientes en diferentes segmentos. Esto podría incluir la creación de líneas de productos de papel kraft con características exclusivas, como papeles resistentes al agua para el sector agrícola o papeles de alta resistencia para el sector de embalaje industrial. Al ofrecer productos adaptados a usos específicos, PAPELBOL puede posicionarse como un proveedor que entiende profundamente las necesidades de sus clientes y está dispuesto a innovar para satisfacerlas, lo que fortalece la lealtad del cliente y mejora la percepción de la marca.

Adicionalmente, se debe invertir en la creación de contenidos educativos y formativos que subrayen el compromiso de PAPELBOL con la sostenibilidad y la calidad. Por ejemplo, desarrollar una serie de seminarios web, blogs, y estudios de caso que expliquen los beneficios del uso de materiales reciclados, el impacto positivo en el medio ambiente, y cómo los productos de PAPELBOL se alinean con los objetivos de sostenibilidad corporativa de los clientes. Al posicionarse como un líder de pensamiento en el área de sostenibilidad, PAPELBOL no solo mejora su reputación de marca, sino que también educa al mercado sobre la importancia de elegir productos sostenibles, creando una mayor demanda para sus ofertas únicas.

2.3.6.8. Procedimientos y variables normativas

2.3.6.8.1. Regulaciones comerciales y cumplimiento de normas

Cumplir con Normas y Regulaciones

Asignar un equipo de cumplimiento regulatorio encargado de mantenerse al día con las normativas vigentes en Bolivia y Perú, y asegurar el cumplimiento constante mediante auditorías internas regulares. Establecer protocolos estrictos para la gestión de cambios regulatorios y su impacto en las operaciones.

Certificaciones Ambientales y de Calidad

Contratar auditores externos para certificar los procesos de producción de PAPELBOL de acuerdo con estándares internacionales. Utilizar estas certificaciones como elementos diferenciadores en la estrategia de marketing para destacar el compromiso con la calidad y la sostenibilidad.

2.3.6.8.2. Documentación y procedimientos

Preparar Documentación Necesaria

Desarrollar e implementar un sistema automatizado para la gestión integral de la documentación de exportación, que cubra desde la generación hasta el seguimiento y almacenamiento de documentos críticos. Capacitar regularmente al personal en el uso eficiente de este sistema para garantizar la conformidad y la eficiencia.

Coordinar con Proveedores y Distribuidores

Establecer reuniones regulares con proveedores y distribuidores para revisar y mejorar continuamente los procesos logísticos. Implementar herramientas de comunicación en tiempo real para optimizar la coordinación y reducir los tiempos de respuesta, fortaleciendo la cadena de suministro.

2.3.6.9. Indicadores de desempeño

2.3.6.9.1. Volúmenes de exportación

Aumentar los Volúmenes de Exportación

Para expandir los volúmenes de exportación de PAPELBOL, es crucial diversificar las estrategias de entrada a diferentes mercados internacionales, esto implica no solo identificar mercados potenciales adicionales, sino también realizar estudios detallados de cada mercado objetivo para comprender sus dinámicas, demandas específicas, y posibles barreras de entrada.

Además, se deben establecer colaboraciones estratégicas con distribuidores locales y agentes comerciales en cada país objetivo, facilitando el acceso a redes de distribución consolidadas y aprovechando el conocimiento local, participar en ferias internacionales y misiones comerciales debe complementarse con el uso de plataformas digitales para aumentar la visibilidad global de PAPELBOL, permitiendo llegar a un público más amplio y diversificado.

Asimismo, es recomendable explorar acuerdos de comercio preferencial y asociaciones con cámaras de comercio para acceder a incentivos y reducir costos de entrada en nuevos mercados.

Seguimiento

Para optimizar el rendimiento de las estrategias de exportación, es fundamental implementar un sistema de monitoreo avanzado que no solo realice un seguimiento mensual de los volúmenes exportados, sino que también analice métricas clave como el tiempo de entrega, la satisfacción del cliente, y las tendencias de ventas en cada mercado.

Este sistema debe estar integrado con herramientas de análisis predictivo que puedan identificar patrones emergentes y prever cambios en la demanda, a partir de esta información, PAPELBOL puede ajustar proactivamente sus estrategias de mercado, optimizar sus operaciones logísticas, y alinear su oferta de productos con las expectativas del cliente en cada región. Además, se recomienda realizar revisiones trimestrales de desempeño con los equipos de ventas y exportación para evaluar los resultados y recalibrar las estrategias según las oportunidades y desafíos identificados en cada mercado.

2.4. Análisis y discusión

El análisis de las estrategias de mercado para la exportación de papel kraft en la empresa gubernamental PAPELBOL durante las gestiones 2021-2022 revela un contexto de oportunidades y desafíos significativos. En un mundo que valora cada vez más la sostenibilidad, el papel kraft se ha consolidado como una alternativa viable frente a los materiales plásticos, lo que representa una oportunidad para que PAPELBOL se posicione en el mercado internacional. La empresa ha logrado un crecimiento notable en su producción y ventas, generando ingresos significativos y aumentando su capacidad de producción. Sin embargo, el éxito en la exportación no depende únicamente de la calidad del producto, sino también de la implementación de estrategias de mercado efectivas que permitan a la empresa competir con grandes productores internacionales.

Durante el análisis, se identificó que la estrategia de PAPELBOL se basa en la diferenciación y el liderazgo en costos, elementos cruciales para establecer una ventaja competitiva. La certificación de sus productos como ecológicos y sostenibles es un aspecto que puede mejorar

la percepción de la marca y justificar un precio premium en mercados internacionales. No obstante, para que estas estrategias sean efectivas, es esencial que la empresa mejore su eficiencia productiva y fortalezca sus capacidades logísticas. La investigación sugiere que una planificación estratégica adecuada es fundamental para identificar oportunidades de mercado y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno competitivo, lo cual es vital para el crecimiento sostenible de PAPELBOL.

Además, se ha observado que el entorno competitivo en el que opera PAPELBOL está en constante evolución, lo que exige una adaptación continua a las preferencias de los consumidores y a las regulaciones comerciales. La empresa debe ser proactiva en la identificación de nuevos mercados emergentes y en la adaptación de sus estrategias de marketing para atraer a un público más amplio. La investigación también destaca la importancia de la segmentación de mercado y el posicionamiento, que permiten a PAPELBOL dirigirse de manera más efectiva a los consumidores que valoran productos sostenibles y de calidad. Esto no solo mejorará su competitividad, sino que también contribuirá a la diversificación de la economía boliviana.

Otro aspecto relevante es la necesidad de integrar un enfoque holístico en las estrategias de mercado de PAPELBOL. Esto implica no solo la mejora de la producción y la logística, sino también la creación de relaciones sólidas con los clientes y la implementación de una mezcla de marketing que resalte las ventajas competitivas de sus productos. La investigación sugiere que una mejora en la estrategia de diferenciación que puede ayudar a descomponer las estrategias en sus componentes fundamentales, facilitando un diagnóstico exhaustivo de su efectividad. Esta integración de estrategias permitirá a PAPELBOL construir un panorama completo de su desempeño en el mercado internacional.

Al comprender las dinámicas del mercado internacional y las mejores prácticas en exportación, PAPELBOL puede mejorar su competitividad y contribuir al crecimiento económico sostenible de Bolivia. La implementación de mejoras en sus estrategias de mercado, basadas en un análisis riguroso y contextualizado, permitirá a PAPELBOL no solo alcanzar sus objetivos de exportación, sino también posicionarse como un referente en la producción de papel kraft a nivel internacional.

CAPÍTULO III
CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación a través de la recopilación de información, manejo e interpretación correspondiente y considerando los objetivos trazados por la presente investigación, resaltan los hechos sobresalientes descritos a continuación:

- La investigación ha permitido establecer un marco conceptual robusto que integra estrategias de mercado, comercio internacional y la situación económica boliviana, específicamente en el contexto de la exportación de papel Kraft. Este marco es fundamental para entender cómo las dinámicas del comercio internacional, como la ventaja comparativa y la especialización, afectan las operaciones de PAPELBOL. La identificación de tendencias de sostenibilidad y la creciente demanda de productos ecológicos refuerzan la relevancia del papel Kraft en el mercado global, lo que posiciona a PAPELBOL como un actor estratégico en la diversificación de la economía boliviana y la promoción de productos con valor agregado.

- Durante las gestiones 2021-2022, PAPELBOL implementó estrategias de mercado alineadas con las mejores prácticas del comercio internacional. Estas estrategias incluyeron la segmentación del mercado, donde se identificaron nichos específicos que valoran la sostenibilidad y la calidad del papel Kraft. Además, se adoptaron tácticas de diferenciación, destacando las propiedades ecológicas del producto, lo que le permitió competir con grandes productores internacionales. La evaluación de estas estrategias revela su impacto positivo en el crecimiento de las exportaciones y la consolidación de la marca en mercados emergentes, lo que es crucial para establecer una ventaja competitiva sostenible, sin embargo, no pudo ser sostenible en el tiempo debido a la debilidad de la gestión logística y en la capacidad de mantener márgenes de beneficio sostenibles.

- Basándose en el análisis de las estrategias actuales, se proponen mejoras que optimizan el proceso de exportación y fortalecen la competitividad de PAPELBOL. Estas incluyen la implementación de un enfoque más agresivo en marketing digital para aumentar la visibilidad de sus productos en mercados internacionales, así como la

mejora de la logística y la cadena de suministro para reducir costos y tiempos de entrega. Asimismo, se sugiere la certificación de productos ecológicos para reforzar la propuesta de valor y justificar un precio premium en comparación con competidores. Estas acciones son esenciales para que PAPELBOL no solo mantenga su posición en el mercado, sino que también aproveche las oportunidades que surgen en un entorno global en constante cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, L. (2022). *Políticas gubernamentales en Bolivia.* La PAz: Editorial Boliviana.

Andrews, K. (1971). *El concepto de estrategia corporativa.* Illinois: Irwin.

Cabrera, J. (2022). *Infraestructura logística en Bolivia: Retos y oportunidades.* La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.

Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). *Marketing estrategico.* Revista de marketing.

Fisher, R. (2018). *Mercado mundial de papel kraft: tendencias y pronósticos.* Nueva York: Perspectivas de la industria.

Flores, M. (2019). *Objetivos estratégicos de PAPELBOL.* Cochabamba: Ediciones Empresariales.

Gómez, F. (2022). *El mercado de exportación de papel kraft en Bolivia.* Santa Cruz: Publicaciones del Oriente.

Gutiérrez, A. (2018). Misión y visión de PAPELBOL. *Revista Empresarial*.

Henderson, B. (1979). La matriz de crecimiento participacion de BCG. *Prensa de la escuela de Negocios de Harvard*.

Hernández, M. (2023). *Barreras no arancelarias en el comercio internacional.* Madrid: Comercio Global.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación.* México DF.: McGraw-Hill.

Hetemaki, L., & Hurmekoski, E. (2016). Mercadosy fuerzas del mercado de productos de pulpa y papel. *Sustenibilidad Económica*, 129-155.

Jiménez, R. (2023). *La economía boliviana post-pandemia.* Cochabamba: Ediciones Andinas.

Johnson, E. (2023). *Innovaciones Tecnológicas en la Producción de Papel Kraft.* Berlín: Tech Innovations Press.

Katsikeas, C., Leonidou, L., & Morgan, N. (2000). Evaluación del desempeño exportador a nivel de empresa. *Revista de la Academia de Ciencias del Marketing*, 492-511.

Kim, J. (2022). *Principales importadores de papel Kraft: perspectivas globales.* Seúl: Trade Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios del Marketing.* Editorial Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de marketing.* Pearson.

Krugman, P. (1994). *Repensar el Comercio Internacional.* Cambridge: MIT Press.

Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2018). *MKTG.* Mason: Cengage Learning.

Leonidou, L., Katsikeas, C., & Samiee, S. (2002). Determinantes de la estrategia de marketing del desempeño exportador. *Revista de investigación empresarial*, 51-67.

López, R. (2023). *Inversiones en infraestructura logística en Bolivia.* Santa Cruz: Infraestructura y Desarrollo.

Luna, R. (2023). *Innovación y sostenibilidad en la industria del papel.* Quito: Editorial Ambiental.

Mamani, P. (2019). *Historia de PAPELBOL: Creación y desafíos.* La Paz: Editorial del Estado.

Martínez, C. (2022). *Competencia global en la producción de papel kraft.* Buenos Aires: Comercio Internacional.

McKinney, R. (1995). *Tecnología de recicleje de papel.* Londres: Blackie Academic.

Méndez, V. (2022). *Análisis económico de Bolivia en 2021-2022.* La Paz: Universidad Católica Boliviana.

Mintzberg, H. (1998). *La estrategia de procesos: conceptos, contexto, casos.* Prentice Hall.

Oliver, R., & Valdivia, A. (2017). *Oferta y demanda en el mercado mundial de papel kraft.* Santiago: Investigación de mercado global.

Park, S. (2023). *Mercados emergentes de papel Kraft: oportunidades y desafíos.* Singapur: Publicaciones de mercados emergentes.

Pérez, D. (2022). *Competitividad de PAPELBOL en el mercado internacional.* La Paz: Investigación Empresarial.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para las industrias y competidores.* Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva.* Nueva York: Free Press.

Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un desempeño superior.* Nueva York: Prensa Libre.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones.* Nueva York: Free Press.

Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación.* Londres: John Murray.

Ríos, J. (2021). *Estructura organizacional de PAPELBOL.* La Paz: Editorial Académica.

Roberts, J. (2006). *La química del papel.* Londres: Real Sociedad de Química.

Rodriguez, L., & Martinez, R. (2018). *Estrategias de exportación para productos industriales.* Buenos Aires: Comercio Internacional.

Rojas, A. (2020). *Evolución y desarrollo de PAPELBOL.* Cochabamba: Ediciones de Desarrollo.

Sabino, C. (2007). *El proceso de investigación.* Editorial Panapo.

Salazar, N. (2023). *Políticas de exportación en Bolivia.* Santa Cruz: Universidad Autónoma Gabriel René Moreno.

Sánchez, E. (2023). *Competencia regional en el mercado del papel kraft.* Santiago: Editorial Económica.

Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones.* Londres: W. Strahan y T. Cadell.

Smith, R. (2022). *Tendencias globales en el consumo de papel Kraft.* Nueva York: Paper Industry Press.

Strauss, J., & Frost, R. (2016). *E-marketing.* Routledge.

Styles, C., & Ambler, T. (2003). El impacto de las variables relacionales en el desempeño de las exportaciones. *Revista australiana de gestión*, 147-172.

Tamayo, M. (2006). *El proceso de la investigación científica.* México: LIMUSA S.A.

Vargas, M. (2023). *Análisis del mercado boliviano de exportación de papel kraft.* Cochabamba: Publicaciones Andinas.

Wilson, G. (2022). *Barreras comerciales en el mercado mundial del papel Kraft.* Londres: Prensa Comercial Internacional.

ANEXOS

Anexo 1. Fábrica PAPELBOL

NISSAN

Anexo 2. Exportar desde Bolivia

PASO 1: Realizar el Registro y Habilitación del Exportador

El exportador que desea elaborar las declaraciones de exportación, por su cuenta o su agente despachante, debe solicitar su habilitación ante la Unidad de Servicio a Operadores de la Aduana Nacional (USO), presentando la siguiente documentación en fotocopias simples:

a) Certificado del número de identificación Tributaria (NIT) Otorgado por el Servicio de Impuestos Nacionales - SIN

Inicialmente se debe obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT), es el que tiene vigencia a partir del 1 de enero de 2005 y reemplaza al Registro Único de Contribuyentes.

Requisitos:

- 1. Dirigirse a FUNDEMPRESA y solicitar principio de Homonimia
- (Verificación de nombre de la empresa).
- 2. Formulario 4591-1.
- 3. Balance de Apertura legalizado por la Renta.
- **UNIPERSONAL**
- 4. Factura de luz o agua.
- 5. Fotocopia de C.I.
- **SOCIEDADES**
- 6. Fotocopia del Testimonio de Sociedad.
- 7. Edicto de Constitución publicado empresa.
- 8. Poder Notarial del Representante de la Empresa.

Costos: Ninguno

Duración:1 a 3 Horas

b) Registro ante Fundempresa

Este trámite se realiza en la Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDEMPRESA), ya que el mismo es el encargado de otorgar la Matrícula de Comercio, que habilita el ejercicio legal de la actividad comercial de su empresa, conforme establecen las previsiones del Código de Comercio.

Requisitos:

Los Requisitos para obtener este registro varían en función del tipo de empresa que se desea registrar:

- Empresas Unipersonales.

- Sociedades Colectivas, Sociedades en Comandita Simple.
- Sociedades Anónimas y Sociedades en Comandita por Acciones.
- Sociedades constituidas en el extranjero.

Costos:

- Unipersonales Bs. 260,00
- **Sociedades:**
- S.A. Bs. 584,50.-
- Las demás Bs. 455,00.-
- **Sociedades constituidas en elextranjero:**
- S.A. Bs. 584,50.-
- Las demás Bs. 455,00.-

c) Registro ante Senavex

El trámite del Registro Único del Exportador (RUEX), se realiza en el Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones (SENAVEX).

Requisitos:

Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima, Sociedad Colectiva, Sociedad de Economía Mixta, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad en Comandita Simple y Sociedades constituidas en el extranjero.

- Carta de solicitud para obtener el RUEX, dirigida al Jefe Regional SENAVEX.

-Partida Arancelaria

-Descripción Comercial

-Unidad de medida, según el arancel.

-Cantidad promedio a exportar anualmente.

- Copia del Número de Identificación Tributaria – NIT.
- Copia del testimonio de constitución de la empresa (si el caso lo requiere).
- Copia del poder del representante legal.
- Copia de la Matrícula de Comercio vigente (si el caso lo requiere).
- Copia del Número de Identificación Minera – NIM (si el caso lo requiere).
- Formulario de Firmas.
- Copia de los Documentos de identidad de las personas habilitadas.

Costos: Ninguno

Duración: Variable (1 ó 2 Días)

Trámite del Registro Único del Exportador (RUEX), para la Administración Pública

Requisitos:

Administración Pública.

- Copia del Número de Identificación Tributaria – NIT.
- Norma de creación de la entidad pública (si el caso lo requiere).
- Copia del documento oficial de designación de la Máxima Autoridad Ejecutiva.
- Detalle de los productos a exportar y su correspondiente clasificación arancelaria.
- Copia del Número de Identificación Minera – NIM (si el caso lo requiere).

Costos: Ninguno

Duración: Variable (1 ó 2 Días)

Trámite del Registro Único del Exportador (RUEX), para Asociaciones Gremiales, Federaciones, Cooperaciones y Organizaciones No Gubernamentales

Requisitos:

Asociaciones Gremiales, Federaciones, Cooperativas y Organizaciones No Gubernamentales.

- Copia del Número de Identificación Tributaria – NIT.
- Copia del documento que acredite su personería jurídica.
- Copia del documento que acredite al representante legal.
- Detalle de los productos a exportar y su correspondiente clasificación arancelaria.
- Copia del Número de Identificación Minera – NIM (si el caso lo requiere).

Costos: Ninguno

Duración: Variable (1 ó 2 Días)

d) Testimonio de constitución de la Empresa SID-001

PASO 2: Tramitar Certificado de Origen (Si Corresponde)

El Certificado de Origen permite acreditar que los productos a exportarse tienen origen boliviano, cumplen las normas establecidas y para así beneficiarse de algún régimen preferencial o acuerdo comercial de los diferentes convenios en los que participa Bolivia

Certificado que es emitido por el Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones – SENAVEX y el costo por la emisión varía de acuerdo al valor exportado:

Requisitos para la Tramitación fr Certificación de Origen
RUEX vigente

Formulario de firmas habilitadas, tanto como para la tramitación y la firma de los certificados de origen
Declaración Jurada de Origen vigente, aprobada y numerada por cada producto a exportar según el acuerdo comercial, régimen preferencial, o país de destino de exportación
Requisitos para la Emisión de Certificados de Origen
Carta de solicitud de emisión de certificados de origen
RUEX vigente
Copia de la Declaración Jurada de Origen vigente de cada producto que solicita certificación
Factura Comercial de Exportación
Declaración Única del Exportador (si el caso lo requiere)
Formulario de compra y venta de minerales (si el caso lo requiere)
COSTO DE EMISIÓN
RUEX vigente
Formulario de firmas habilitadas, tanto como para la tramitación y la firma de los certificados de origen
Declaración Jurada de Origen vigente, aprobada y numerada por cada producto a exportar según el acuerdo comercial, régimen preferencial, o país de destino de exportación

PASO 3: Verificación de Autorizaciones Previas y Certificaciones

El exportador, previamente a solicitar el despacho de exportación, debe contar con las autorizaciones previas, permisos para la exportación y certificaciones que sean requeridas para la operación; en caso de que las mercancías lo requieran, el exportador debe contar con los documentos emitidos por las entidades competentes, detalladas a continuación:

INSTITUCIÓN	MERCANCÍA Y TIPO DE DOCUMENTO	COSTO	REQUISITOS
SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA E INOCUIDAD ALIMENTARIA - SENASAG	1. Todas las mercancías para consumo o utilización (Certificado Sanitario) 2. Productos provenientes de Origen Animal (Certificado Zoosanitario) 3. Productos y subproductos de Origen Vegetal (Certificado Fitosanitario) 4. Productos alimenticios acabados (Certificado de Inocuidad Alimentaria) 5. Productos provenientes de la piscicultura	**Para Zoosanitario** Variable según el volumen de exportación del producto **Para Fitosanitario** Variable ya que depende del producto y cantidad (se debe consultar en inicio de trámite las tasas aplicables) **Para Inocuidad** Alimentaria Variable según el volumen de exportación del producto	- Formulario de solicitud de certificado de exportación - Factura Comercial - Lista de Empaque - Depósito Bancario más dos fotocopias - Certificado de Fumigación cuando corresponda – Fitosanitario y Zoosanitario - Requisitos específicos por país de destino - Fitosanitario. - Análisis de Laboratorio (cuando corresponda) según el riesgo del producto y el requerimiento del país de destino - Inocuidad Alimentaria - certificado de producción ecológica (siempre que requiera conformidad de producción ecológica) - Inocuidad Alimentaria - Otros certificados (según país de destino) – Zoosanitario - Coordinar con el Área de

	(Certificado Ictosanitario) 6. Productos comestibles en general (Certificado Bromatológico)		Registro y Certificación – Zoosanitario - Zoosanitario para la inspección del producto – Zoosanitario
SERVICIO NACIONAL DE VERIFICACIÓN DE EXPORTACIONES – SENAVEX	1.Café en grano sin procesar (Certificado ICO)	Aporte a la Organización Internacional del café según volumen de exportación (0,20ctvs. De USD por saco de 60 kg.)	- Registro ICO vigente - Declaración Única de Exportación - Factura Comercial - Carta de solicitud de emisión de certificado ICO con los siguientes datos: exportador, comprador, cantidad en kilos netos, origen, calidad, marca, número de lote, humedad, país de destino y medio de transporte
AUTORIDAD DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL SOCIAL DE BOSQUES Y TIERRA - ABT	1. Productos maderables en cualquier estado: madera aserrada o productosacabados de exportación	140 Bs. por cada CFO	**CFO de respaldo (Certificado Forestal de Origen CFO-D-1):** - CFOA respalda el transporte del producto desde el área de origen hasta el centro de procesamiento - CFOB respalda el

	(Certificado Forestal de Origen CFO-D-1) 2. Productos no maderables del bosque nativo o plantaciones, tales como palmito, castaña, etc. (Certificado Forestal de Origen CFO-D-2)		transporte del producto desde un centro de procesamiento hasta un centro de comercialización Planilla de distribución de volúmenes - Factura comercial - Lista de Empaque **CFO de respaldo (Certificado Forestal de Origen CFO-D-2):** - CFOC-1 Respalda el transporte de productos no maderables en estado primario o procesado - CFOC-2 Respalda el transporte de productos no maderables del bosque nativo o plantaciones - Planilla de distribución de volúmenes - Factura comercial - Lista de Empaque
SERVICIO NACIONAL DE REGISTRO Y CONTROL DE LA COMERCIALIZACIÓN DE MINERALES Y	Exportación de minerales y metales (Form M-03)	Ninguno	- Formulario M-03 debidamente llenado y codificado **Todos los formularios son aprobados por el responsable de cada departamento:** - SENARECOM es sellado

METALES – SENARECOM			y retenido en la oficina SENARECOM - ORIGINAL sellado y devuelto para respaldo del exportador - SENAVEX sellado y devuelto para respaldo del exportador - Fotocopia de Factura Comercial del producto de exportación - Fotocopia de la Lista de Empaque del producto (si corresponde) - Fotocopia de Certificado de Origen del producto de exportación emitida por SENAVEX (si corresponde) - Fotocopia de Análisis Químico de Laboratorio del producto - Fotocopia de la Declaración Única de exportación - Fotocopia de Regalía Minera - Formulario de Liquidación - Fotocopia de Formulario 3007 - Regalía Minera del producto de exportación y Comprobante de Pago respectivo, D.S. 29386 a

			llenar en www.ine.gob.bo/formulario_regalia/ - Fotocopia de Comprobante de Depósito Bancario a favor de la Corporación Minera de Bolivia - COMIBOL (si corresponde) - Fotocopia de Comprobante de Depósito Bancario a favor de SENARECOM por concepto de Servicios de Verificación de Exportaciones (R.M. 090/2010)
DIRECCIÓN GENERAL DE BIODIVERSIDAD Y ÁREAS PROTEGIDAS DEL VICEMINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, BIODIVERSIDAD, CAMBIOS CLIMÁTICOS Y DE GESTIÓN Y	3.Especies amenazadas de extinción de Fauna y Flora Silvestre (Certificado CITES)	Varía de acuerdo al producto y la cantidad de exportación	Carta de solicitud dirigida a la Autoridad Administrativa CITES Boleta de depósito original a la cuenta bancaria establecida por la autoridad

DESARROLLO FORESTAL			
VICEMINISTERIO DE COMERCIO INTERNO Y EXPORTACIONES	4.Productos con restricciones (Certificado de Abastecimiento Interno y Precio Justo)	Ninguno	Nota de solicitud de emisión dirigida al Viceministerio de Comercio Interno y Exportaciones, en la que se deben incluir los siguientes datos: NIT de la empresa, cantidad solicitada, subpartida arancelaria, tiempo de vigencia del Certificado.

PASO 4: Obtención de Documentos de Transporte y Seguro

El documento de transporte es emitido por la empresa transportadora contratada por el exportador para realizar la operación de exportación. Este documento, dependiendo el medio de transporte a utilizar, tiene las siguientes denominaciones:

- **Carta de Porte (autotransporte).-** La empresa transportadora emite este documento cuando la exportación se realiza por vía carretera.
- **Conocimiento de Embarque Marítimo (Bill of Lading).-** La empresa o agencia Naviera, emite este documento cuando utiliza el transporte marítimo para realizar las operaciones de exportación.
- • Guía aérea (Airway Bill).- La línea aérea, emite este documento cuando el exportador utiliza el transporte aéreo para realizar la operación de Exportación.
- **Carta de Porte (Ferrocarril).-** La empresa ferroviaria emite este documento cuando utiliza el transporte férreo para realizar la operación de Exportación.
- **Documento de Transporte Intermodal o Multimodal.-** La empresa transportadora emite este documento.

El seguro incluye una serie de coberturas para resarcir al asegurado por las pérdidas o daños materiales que sufran los bienes muebles o semovientes durante su transporte por cualquier

medio o combinación de medios. Lo debe contratar quien tenga interés en la seguridad de los bienes durante su transporte al destino final.

PASO 5: Despacho Aduanero de Exportación

El exportador podrá solicitar el despacho de exportación de toda mercancía nacional o nacionalizada que se encuentre en territorio nacional. El día de la exportación, el transportista, el agente despachante o el exportador debe presentar en las unidades de Aduana de frontera de salida, la mercadería y los documentos necesarios para el trámite de exportación.

TRÁMITE	ESPECIFICACIONES DE TRÁMITE	REQUISITOS	COSTO
Factura Comercial de Exportación	Se debe encontrar correctamente dosificada por el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN). Debe ser elaborada y llenada correctamente por el Exportador.	Se debe presentar el Original con 4 copias (se pueden generar, de acuerdo al requerimiento del exportador, las copias de definidas por el él.	Ninguno
Lista de Empaque	Elaborada por el exportador. Referida a Factura Comercial de Exportación. Para mercancías heterogéneas.		Ninguno
Obtención del Documento de Transporte	Lo emite la empresa transportista, autorizada por la Aduana Nacional para realizar transporte internacional.	Pago del Flete de Transporte.	--------
Declaración Único de Exportación (DUE)	Acredita la salida legal de mercancías de territorio aduanero nacional. La DUE se compone de todos los formularios en los que el	Factura comercial o factura proforma; Lista de empaque (mercancías heterogéneas); Autorización de sustancias	Ninguno

	declarante plasma los datos necesarios para el despacho aduanero. Se realiza el llenado de la DUE en el Sistema Informático SIDUNEA ++ de la Aduana Nacional. Posterior al llenado, se realiza el registro de la misma. Vía INTERNET, en el Servidor Central de la Aduana.	controladas, autorizaciones previas, permisos de exportación o certificaciones; Formulario de Liquidación del Impuesto Complementario a la Minería-ICM (cuando corresponda) declarándose el valor oficial bruto, el valor FOB más los gastos realizados; Manifiesto Internacional de Carga y documentos de embarque.	
Captura de los datos del Documento de Transporte	**Se realiza en el SIDUNEA ++ la captura de los datos del Documento de transporte emitido por el transportista.**	**Documento de Transporte. Contar con el Sistema Informático SIDUNEA ++**	**Ninguno**

PASO 6: Verificación de Requisitos

La Declaración Única de Exportación (DUE) y su documentación soporte, más el manifiesto de carga internacional de carga deben ser presentados ante la administración de aduana de salida, en la cual se realizará la asignación del canal de control a la Declaración, pudiendo tratarse de:

- **Canal Verde:** Se autoriza el levante sin que la mercancía ni la documentación sean verificadas por la aduana.
- **Canal Amarillo:**Se realiza el examen de la documentación que respalda el despacho aduanero, a fin de verificar que se presenten todos los documentos requeridos y que los datos consignados en los mismos sean consistentes.
- **Color Rojo:** Se realiza el examen de la documentación y el reconocimiento físico de la mercancía, a fin de verificar que dicha mercancía corresponde a la declarada.

PASO 7: Entrega de Certificados de Salida

La verificación de la salida física de las mercancías se acreditará mediante la emisión del Certificado de Salida por parte del concesionario de depósito aduanero constituido en la aduana de salida, por lo que el funcionario de aduana emite dos ejemplares y en señal de conformidad firma y estampa su sello personal y el sello de la aduana de salida e los ejemplares del Certificado de Salida, entregando un ejemplar para la aduana y otro para el exportador.

En administraciones aduaneras de aeropuerto y en aquellas donde no exista un concesionario de depósito aduanero, el Certificado de Salida será emitido por la administración aduanera.

Fuentes de Información:

Aduana Nacional de Bolivia (ANB)

Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz (CAINCO) Santa Cruz Trade

Elaboración:

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE)