











UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN SIMON
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS AGRICOLAS Y PECUARIAS
ESCUELA DE CIENCIAS FORESTALES
POSGRADO ESFOR

ESTUDIO DE CASO DE DOS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE PRODUCTOS DE MADERA EN COCHABAMBA

Trabajo dirigido para obtener el título de especialista en Manejo Sostenible de Bosques Tropicales, presentado Por:

Beymar ReynaldoVillarroel Domínguez

Asesores:
Master Victor Hugo Achá

235

Cochabamba – Bolivia

2006

Escaneado con CamScanner

Resumen

Bolivia es un país con vocación forestal, poco aprovechada como elemento de dinamización de la economía del país. La industria forestal maderera en el departamento de Cochabamba presenta aún oportunidades de negocio debido a que todavía existe cierto potencial en cuanto a la provisión de materia prima de maderas provenientes del trópico de Cochabamba

El objetivo de este Trabajo Dirigido es el de realizar un diagnóstico de caso de dos empresas forestales comercializadoras de productos maderables en la ciudad de Cochabamba para conocer las perspectivas de las mismas y documentar la comercialización de los productos maderables.

Se seleccionaron a los Aserraderos Libertad y Neco siendo que para cada una de estas empresas, los instrumentos de recolección o información que se utilizaron fueron un cuestionario, entrevistas con los propietarios y observación de los puntos de interés para el trabajo dirigido.

El Aserradero Libertad es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la avenida ecológica camino a Tiquipaya. Cuenta con maquinaria y equipos propios. El propietario es Juan Mamangueño. Las áreas administrativas que tiene son producción, finanzas y mercadotecnia.

El Aserradero Neco también es una empresa familiar que se encuentra ubicada en la avenida Petrolera. Cuenta con maquinaria y equipos propios. El propietario es la señorita Lilian Gonzales. Las áreas administrativas que tiene son producción, finanzas y mercadotecnia.

Se pudo identificar que ambos aserraderos cuentan con áreas funcionales similares a saber: administración, producción, contabilidad y finanzas y mercadotecnia.

El proceso de aserrío en ambos aserraderos tiene la siguiente secuencia: patio de apilado, sierra sin fin, desorilladora, despuntadora, área de venta.

Ambos aserraderos están organizados linealmente, ya que los propietarios tienen autoridad sobre toda la empresa. Su organigrama presenta una gerencia, administración, comercialización y producción. También se tiene como parte del staff a una contadora y un consultor forestal quienes realizan los tramites legales ante Impuestos Internos y Superintendencia Forestal, respectivamente.

Los aserraderos visitados, son rentables, a pesar de contar con la maquinaria obsoleta, lo cual impide el incremento de su capacidad productiva.

Los factores de éxito que pudieron observarse son: empresas familiares, cumplimiento con sus deberes de impuestos y responsabilidad con instituciones financieras.

Los factores que pueden llevarles a un fracaso son: una administración que se basa más en la experiencia, no tienen lugares de abastecimiento propios, desconocimiento de la dinámica del mercado, desconocimiento la importancia de un servicio excelente al cliente.

Escaneado con CamScanner

1. Introducción

Bolivia es un país con vocación forestal, reflejando una oportunidad de desarrollo hasta ahora muy poco aprovechada como elemento de dinamización de la economía del país. Ya que se estima que Bolivia dispone de reservas de madera de 317 millones de m^3 y los bosques naturales en Bolivia abarcan un área de aproximadamente 53 millones de ha, representando 48% de la superficie del país. Esto representa casi 10% de los bosques tropicales existentes en América del Sur. Además el 63% (33,5 millones de hectáreas) de estos bosques tienen vocación exclusivamente forestal. Y es sexto país del mundo con la mayor cantidad de bosques naturales tropicales (Rodríguez, 1996).

A pesar de su potencial de desarrollo y de la importancia que asume en la conservación y preservación de los recursos forestales (lo que lo diferencia de otras actividades económicas) el sector forestal es poco asistido por el gobierno.

La mayoría de las empresas representan los ideales, el esfuerzo, en ocasiones el patrimonio mayoritario de sus dueños, en fin, todo; de ahí el esmerado cuidado que proporcionan los propietarios a sus empresas. El fracaso o sea su quiebra, significa para los dueños su ruina; para los empleados, la pérdida de su fuente de ingresos permanente y estable; para los proveedores, la pérdida de un cliente además que el Estado pierde contribuyentes, no solo lo que corresponde a impuestos, sino al pago de impuesto por producto del trabajo de los empleados y las contribuciones a las instituciones de seguridad social (Hernández y Rodríguez, 1994).

Cuando una empresa, al organizarse, acepta los retos y los riesgos de aglutinar y coordinar todos los elementos necesarios para su buen funcionamiento, y en la medida en que esto se hace de manera correcta, los consumidores repiten la compra y se vuelven leales a la empresa. La empresa en el mercado, tiene competencia y la obliga a mantener una calidad competitiva de sus productos para que su clientela continúe fiel a ella, creando por ejemplo una serie de servicios, valor agregado o abrirse a mercados externos para sus productos, ante todo generando mayores utilidades económicas para la empresa (Hernández y Rodríguez, 1994).

En Cochabamba estas características empresariales no son diferentes, pero de una forma general se evidencia que las empresas forestales apenas cubren la demanda local y sus productos no son muy diversificados, y tienen algunas deficiencias que no las hacen competitivas; este es el caso de las empresas de procesamiento primario de madera, al igual que las barracas y carpinterías pequeñas.

El presente trabajo se realiza en el marco de las exigencias que tiene el Programa de Postgrado de la Escuela de Ciencias Forestal para la obtención del titulo de Especialista en Manejo de Bosques Tropicales así como conocer mas sobre la realidad empresarial forestal de Cochabamba.

Para la elaboración del presente trabajo se contó con el apoyo financiero del proyecto FOMABO de la Escuela de Ciencias Forestales.

El estudio de dos casos sobre empresas forestales de Cochabamba ayudará a conocer los problemas y perspectivas de las mismas, por sentar una documentación sobre la comercialización de los productos maderables en el marco del proyecto de investigación

Escaneado con CamScanner

"Perspectivas para la actividad empresarial forestal en Cochabamba" que lleva adelante la Escuela de Ciencias Forestales (ESFOR) de la Universidad Mayor de San Simón.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico de caso de dos empresas forestales comercializadoras de productos maderables en la ciudad de Cochabamba.

2.2. Objetivo específico

- Identificar las áreas funcionales de las empresas forestales en estudio.
- Describir los procesos productivos de las empresas forestales.
- Analizar los componentes organizativos de las empresas forestales.
- Describir el estado financiero y realizar proyecciones de rentabilidad que tiene las empresas forestales estudiadas.
- Determinar los factores de éxito y fracaso de ambas empresas forestales.

3. Justificación

Dentro del sector maderero en Cochabamba la preocupación actual de las empresas es (o debería de ser) el de lograr una calidad competitiva que pueda mantener o mejorar sus ingresos económicos, aumentando sus niveles de producción. Asimismo, uno de los grandes problemas del empresario forestal cochabambabino es la ausencia de estrategias en su propia planificación para elevar su producción y diversificar y mejorar la calidad de sus productos, abrirse a otros mercados (nacional o internacional) y más aún cuando la globalización de la economía está en boga. Por esta razón, uno de los motivos que tiene el presente trabajo, es identificar limitaciones y deficiencias que logren por un lado el éxito y por el otro el fracaso de las empresas forestales estudiadas.

Toda la información y análisis presentados en el presente documento contribuirá a las propias empresas comercializadoras de madera (que son objeto de estudio) reconozcan sus debilidades, limitaciones, fortalezas, vacíos y además pueden apuntalar sus proyecciones a futuro.

Se proporcionará al sector forestal de un documento sobre una materia de la que se tiene muy poca información, puesto que no existen muchos estudios o artículos realizados sobre empresas comercializadoras de madera en Cochabamba.

Asimismo se pretende apoyar el proyecto de investigación *Perspectivas para la actividad empresarial forestal en Cochabamba* que actualmente lleva la Escuela de Ciencias Forestales.

Escaneado con CamScanner

Indice

Pag.

1. Introducción 1
2. Objetivos 2
   2.1.Objetivo general 2
   2.2. Objetivo específico 2
3. Justificación 2
4. Revisión bibliográfica 3
   4.1.Actividad industrial maderera en Bolivia 3
      4.1.1. El sector forestal en la economía del país 3
      4.1.2. Industria forestal en Bolivia 4
      4.1.3. Características de consumo nacional 6
   4.2.Actividad industrial maderera en Cochabamba 7
      4.2.1. Recursos forestales del departamento de Cochabamba 7
      4.2.2. Descripción del sector forestal en el departamento de Cochabamba 8
   4.3.Acceso al recurso forestal 10
   4.4.Instrumento de gestión forestal 11
      4.4.1. Plan general de manejo forestal 11
      4.4.2. Plan operativo anual forestal 11
      4.4.3. Plan de desmonte y quemas controladas 11
      4.4.4. Programa de abastecimiento y procesamiento de materia prima PAPMP 12
      4.4.5. Informes trimestrales de PAPMP 12
      4.4.6. Certificados forestal de origen CFO 12
   4.5.Patente forestal 13
      4.5.1. Definición 13
      4.5.2. Clases de patentes 13
      4.5.3. Distribución 14
   4.6.Mecanismos de control 14
   4.7.Empresas 15
      4.7.1. Concepto de Empresa 15
      4.7.2. Elementos de una empresa 15
      4.7.3. Costos 16
   4.8.Empresas Forestales 16
      4.8.1. Categorización de empresas forestales 17
      4.8.2. Inscripción de empresas forestales 17
   4.9.Análisis de rentabilidad de una inversión 18
      4.9.1. Tasa interna de Retorno (TIR) 18
      4.9.2. Valor actual Neto (VAN) 19
      4.9.3. Flujo efectivo 20
5. Equipos y Materiales 21
6. Metodología 21
   6.1.Recolección de información bibliográfica 21
   6.2.Recolección de información en las empresas 21
   6.3. Análisis y sistematización de los datos 22
7. Resultados y Discusión 23
   7.1. Aserradero Libertad 23
   7.2. Aserradero Neco 24
   7.3. Problemas al inicio de la actividad empresarial 25

Escaneado con CamScanner

7.4. Áreas funcionales 25
7.5. Producción 26
7.5.1. Lugares de abastecimiento de materia prima 27
7.5.2. Abastecimiento de materia prima 27
7.5.3. Instrumentos de gestión forestal utilizados por los aserraderos para el aprovechamiento forestal 27
7.5.4. Maquinaria y equipos de trabajo 28
7.5.5. Áreas de trabajo 28
7.6. Administración 29
7.7. Contabilidad y finanzas 30
7.7.1. Créditos 30
7.7.2. Plan de contingencias 30
7.7.3. Planes futuros 30
7.7.4. Contabilidad 31
7.7.5. Insumos para el proceso de producción 31
7.7.6. Costos de aprovechamiento 31
7.7.7. Costos de venta 32
7.8. Factores de éxito y fracaso 32
7.9. Análisis Financiero 38
8. Conclusiones 40
9. Recomendaciones 42
10. Bibliografía 43

Anexos 45
Adendums

Escaneado con CamScanner

Lista de Figuras

pág

Figura 1. Clasificación de los Bosques en el trópico de Cochabamba.....8
Figura 2. Clasificación de los Bosques en el trópico de Cochabamba
Control y flujo de madera en troza y volumen de origen Gestión 2003
de los puestos UOBs de San Jacinto y Villa Tunari.....9
Figura 3. Porcentajes de inversión por sectores en el Departamento de
Cochabamba Gestión 1998.....10
Figura 4. Áreas funcionales de los aserraderos.....26
Figura 6.Croquis de los aserraderos visitados.....34
Figura 7.Ambiente de atención al cliente Aserradero Libertad.....35
Figura 8. Ambiente de atención al cliente Aserradero Neco.....36
Figura 9. Ciclo del cliente de los aserraderos visitados.....37

Escaneado con CamScanner

Lista de Cuadros

Pág

Cuadro 1. Principales Productos Elaborados por las Industrias Forestales en Bolivia..... 5
Cuadro 2. Capacidad Instalada de la Industria Forestal en Bolivia..... 5
Cuadro 3. Producción de la Industria Forestal en Bolivia..... 6
Cuadro 4. Tipos De bosque en el departamento de Cochabamba..... 7
Cuadro 5. Nivel de inversión financiera en el trópico de Cochabamba por sector en la Gestión 1998..... 9
Cuadro 6 .Formas de acceso y del pago de la patente forestal..... 10
Cuadro 7. Cuadro comparativo antes y con la Ley 1700..... 11
Cuadro 8. Tipos y monto de CFOs..... 12
Cuadro 9. Monto de la patente de desmonte..... 13
Cuadro 10. Distribución de las patentes de aprovechamiento..... 14
Cuadro 11. Clasificación de las empresas forestales..... 17
Cuadro 12. Categorización de empresas forestales..... 17
Cuadro 13. Especies más comunes en los aserraderos visitados..... 26
Cuadro 14. Cantidad de madera aprovechada gestiones 2002-2006 en m3r Aserradero Libertad..... 28
Cuadro 15. Maquinaria y equipo para el corte de Troza..... 28
Cuadro 16. Relación de costos de los aserraderos visitados..... 31
Cuadro 17. Precios de venta de los aserraderos visitados Bs/pt..... 32
Cuadro 18. Flujo efectivo descontado Aserradero Libertad..... 38
Cuadro 19. Flujo efectivo descontado Aserradero Neco..... 38

Escaneado con CamScanner

Lista de Anexos

Anexo 1. Formulario de Encuesta.
Anexo 2. Planes de Abastecimiento y Materia prima Aserradero Libertad
Anexo 3. Documentación Legal Aserradero Libertad
Anexo 4. Estados Financieros Aserradero Libertad
Anexo 5. Cálculo de Rentabilidad Aserradero Libertad
Anexo 6. Fotografías Aserradero Libertad
Anexo 7. Planes de Abastecimiento y Materia prima Aserradero Neco
Anexo 8. Cálculo de rentabilidad Aserradero Neco
Anexo 9. Fotografías Aserradero Neco

Escaneado con CamScanner

Lista de Addendum

Estudio de caso del Aserradero Libertad
Estudio de caso del Aserradero Neco

Escaneado con CamScanner