

**UNIVERSIDAD AUTONOMA "JUAN MISAEL SARACHO"**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MATERIA: TRABAJO DE PROFESIONALIZACIÓN**  
**MODALIDAD: PLAN DE NEGOCIO**



**PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTACIÓN DE UNA FÁBRICA DE  
PAPEL HIGIÉNICO ECOLÓGICO EN EL MUNICIPIO DE BERMEJO**

**POR:**

**MARIA VICTORIA BARRIONUEVO MEJIA**

**MÓNICA CRISTINA LEÓN GUDIÑO**

**DOCENTE GUIA: LIC. SAID LUIS ARAOZ MONTOYA**

Trabajo de Profesionalización presentado a consideración de la  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA "JUAN MISAEL SARACHO", como requisito  
para optar al Grado Académico de Licenciatura en Administración de Empresas.

**TARIJA-BOLIVIA**

**MAYO de 2014**

## **DEDICATORIA**

- A todos nuestros docentes que nos brindaron todo su conocimiento y apoyo a lo largo de nuestra vida académica.
- A nuestras familias que nos brindaron todo su amor, confianza y comprensión.
- Y por último a nuestros amigos y compañeros que nos brindaron su amistad y apoyo incondicional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
-------------------------	---

### CAPÍTULO I

#### INTRODUCCIÓN

1.1 GENERALIDADES .....	3
1.1.1 ANTECEDENTES DEL SECTOR .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.2.1 Justificación Teórica .....	6
1.2.2 Justificación Práctica.....	7
1.2.3 Justificación Social .....	8
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
1.3.1 Identificación del Problema .....	9
1.3.2 Necesidades Insatisfechas .....	12
1.3.3 Ventajas competitivas de la Idea de Negocio .....	14
1.3.4 Identificación del Mercado Objetivo Insatisfecho .....	14
1.3.5 Descripción general de la idea de negocio.....	15
1.3.6 Oportunidades del Mercado .....	16
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.4.1 Objetivo General .....	17
1.4.2 Objetivos Específicos.....	17
1.5 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN .....	18
1.5.1 Método .....	18
1.5.2 Técnicas .....	18
1.6 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.6.1 Teórica .....	19

1.6.2	Temporal .....	19
1.6.3	Geográfico.....	19

## **CAPITULO II**

### **ANALISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO**

2.1	ANALISIS DEL CONTEXTO.....	21
2.1.1	ANALISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO .....	21
2.1.1.1	Análisis del Ámbito Político.....	21
2.1.1.2	Análisis del Ámbito Económico .....	25
2.1.1.3	Análisis del Ámbito Social .....	34
2.1.1.4	Análisis del Ámbito Tecnológico .....	37
2.1.1.5	Análisis del Ámbito Ambiental .....	38
2.1.2	ANALISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO .....	39
2.1.2.1	Consumidores .....	39
2.1.2.2	Competidores Actuales.....	40
2.1.2.3	Competidores Potenciales.....	43
2.1.2.4	Productos Sustitutos .....	44
2.1.2.5	Proveedores .....	44
2.1.3	SINTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	46
2.1.4	MATRIZ FODA .....	48
2.2	NATURALEZA DEL NEGOCIO .....	50
2.2.1	DESCRIPCION DEL PRODUCTO O IDEA DE NEGOCIO .....	50
2.2.2	JUSTIFICACION DE LA EMPRESA .....	51
2.2.2.1	Nombre de la Empresa .....	51
2.2.2.2	Tipo de Empresa .....	52
2.2.2.3	Equipo de Trabajo .....	53
2.2.2.4	Ubicación y Tamaño.....	54

2.2.3 GESTIÓN EMPRESARIAL.....	56
2.2.3.1 Visión, Misión y Valores de la Empresa .....	56
2.2.3.2 Objetivos Estratégicos de la Empresa .....	57
2.2.3.3 Ventajas Competitivas.....	57

## **CAPÍTULO III**

### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

3.1 INTRODUCCIÓN.....	59
3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	59
3.3 HIPÓTESIS .....	60
3.4 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL.....	60
3.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	61
3.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	61
3.6.1 Objetivo General .....	61
3.6.2 Objetivo Especifico .....	61
3.7 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	62
3.7.1 Determinación de las Fuentes de Información.....	62
3.7.1.1 Fuentes Primarias .....	62
3.7.1.2 Fuentes secundarias .....	62
3.8 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	62
3.8.1 Marco Muestral Utilizado .....	63
3.8.2 Muestreo Estratificado .....	64
3.8.3 Estimación y Tamaño de la Muestra.....	64
3.8.4 Técnica de Muestreo .....	66
3.9 RELEVAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN.....	66
3.9.1 Generales.....	67
3.9.2 Características del producto que valora el consumidor al momento de la compra de papel higiénico .....	69
3.9.3 Atributos característicos destacables del producto papel higiénico.....	70
3.9.4 Color de preferencia del papel higiénico .....	71

3.9.5	Importancia del precio al momento de adquirir el papel higiénico.....	71
3.9.6	Marca que prefiere adquirir el consumidor.....	72
3.9.7	Fidelidad a la marca de papel higiénico.....	73
3.9.8	Cantidad que prefiere comprar el consumidor final.....	74
3.9.9	Frecuencia de compra del papel higiénico.....	75
3.9.10	Importancia de la envoltura del papel higiénico.....	75
3.9.11	Importancia de la publicidad para conocer el nuevo producto.....	76
3.9.12	Preferencia de consumo del papel higiénico y su procedencia.....	77
3.9.13	Opinión acerca del precio del producto nacional e importado.....	77
3.9.14	Elementos destacables del papel higiénico nacional e importado.....	78
3.9.15	Disposición del consumidor en adquirir papel higiénico ecológico de bagazo de alta calidad producido en el Departamento de Tarija.....	79
3.9.16	Atributos esenciales con los que debería contar el nuevo producto.....	80
3.9.17	Precio facturado que estaría dispuesto en cancelar el consumidor.....	81
3.10	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	82

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE MARKETING**

4.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	90
4.2	DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING.....	90
4.2.1	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION.....	90
4.3	ESTRATEGIA DE MEZCLA DE MARKETING.....	93
4.3.1	Producto.....	93
4.3.2	Presentación.....	95
4.3.3	Precio.....	96
4.3.4	Plaza.....	97
4.3.5	Promoción.....	101
4.4	PRESUPUESTO DE MERCADEO.....	109

## CAPÍTULO V

### PLAN DE OPERACIONES

5.1 PRODUCTO.....	110
5.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PAPEL HIGIÉNICO .....	110
5.2.1 Materia prima .....	110
5.2.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN.....	114
5.2.2.1 Representación del Proceso Productivo.....	115
5.2.2.2 Descripción Proceso Productivo.....	115
• Recolección y Almacenamiento del Bagazo.....	114
• Digestión y Lavado .....	116
• Blanqueo de la Pulpa.....	117
• Fabricación del Papel .....	118
• Conversión .....	120
• Empaquetado y Almacenado.....	120
5.2.3 Maquinaria y Equipos .....	121
5.2.3.1 Máquina para pasta (pulpa).....	121
5.2.3.2 Estucadora de papel .....	123
5.3 DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE INSUMOS Y SUMINISTROS PARA LA PRODUCCIÓN DE PAPEL HIGIÉNICO EN BASE AL BAGAZO .....	124
5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES .....	124
5.5 LOCALIZACIÓN .....	126
5.5.1 Macrolocalización .....	126
5.5.2 Microlocalización.....	127
5.6 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL .....	127
5.6.1 Equipo de Seguridad .....	128
5.6.2 Señalización de Seguridad .....	130

## **CAPÍTULO VI**

### **PLAN DE ORGANIZACIÓN – FUERZA DE TRABAJO**

6.1 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA .....	133
6.1.1 Nombre de la Empresa .....	133
6.2 OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIÓN .....	135
6.3 PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN .....	136
6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN.....	136
6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	136
6.6 REMUNERACIÓN DEL PERSONAL .....	137
6.7 PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL (Desde el Reclutamiento hasta la Evaluación del Personal) .....	138
6.7.1 Reclutamiento .....	138
6.7.2 Selección.....	139
6.7.3 Contratación.....	141
6.7.4 Inducción .....	142
6.7.5 Capacitación .....	142
6.7.6 Evaluación del Desempeño .....	142

## **CAPÍTULO VII**

### **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA – FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO**

7.1 ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y COSTOS .....	144
7.1.1 Inversión en Activo Fijo.....	145
7.1.2 Inversión en Activo Diferido.....	148
7.1.3 Capital de Trabajo .....	149
7.1.4 Financiamiento .....	150
7.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA .....	151
7.3 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA .....	151
7.3.1 Determinación del Costo de Producción.....	150



7.3.2	Determinación de los Ingresos Proyectados.....	153
7.4	ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....	156
7.5	FLUJO DE CAJA.....	159
7.6	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO ( VAN y TIR) .....	162
7.7	PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	165
7.8	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LOS CAMBIOS DE PRECIO DEL PRODUCTO .....	166
7.9	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	167
7.10	ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS .....	168
7.10.1	Balance General de Apertura .....	168
7.11	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES .....	170

## ANEXOS

<b>Anexo N° 1:</b>	Nota de Prensa.....	174
<b>Anexo N° 2:</b>	Industrias de papel higiénico y Participación en el mercado.....	176
<b>Anexo N° 3</b>	Reglamentación LEY N° 1333 .....	177
<b>Anexo N° 4:</b>	Boleta Encuesta piloto.....	179
<b>Anexo N° 5:</b>	Descripción de Barrios por Distrito .....	181
<b>Anexo N° 6:</b>	Determinación del tamaño de muestra por estrato.....	182
<b>Anexo N° 7:</b>	Marcas Competidoras .....	184
<b>Anexo N° 8:</b>	Boleta encuesta Investigación de Mercado.....	185
<b>Anexo N° 9:</b>	Materia Prima generada en la zona.....	189
<b>Anexo N° 10:</b>	Resumen de Producción Ingenio Azucarero Moto Méndez .....	191
<b>Anexo N° 11:</b>	Determinación de la Cantidad de Producción Inicial.....	192
<b>Anexo N° 12:</b>	Maquinaria .....	194
<b>Anexo N° 13:</b>	Pasos para la Constitución de la Empresa.....	199
<b>Anexo N° 14:</b>	Manual de Funciones .....	204

<b>Anexo N° 15:</b> Cotización Maquinaria .....	220
<b>Anexo N° 16:</b> Certificado de corrección y revisión ortográfica.....	222
<b>Anexo N° 17:</b> Definición de papel ecológico y formas de almacenamiento.....	223
<b>Anexo N° 18:</b> Producto Interno Bruto de Tarija .....	227
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	229

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N° 1:</b> Producción de Papel Higiénico a Nivel Nacional (En toneladas) .....	10
<b>Tabla N° 2:</b> Importación de Papel Higiénico, Según volumen y valor .....	11
<b>Tabla N° 3:</b> Crecimiento en América Latina.....	26
<b>Tabla N° 4:</b> Crecimiento del Producto Interno Bruto, según departamento.....	27
<b>Tabla N° 5:</b> PIB Per-Cápita .....	29
<b>Tabla N° 6:</b> Producto Interno Bruto Per-Cápita Por Departamentos.....	29
<b>Tabla N° 7:</b> Inflación comparada de los últimos años a nivel Latinoamericano .....	30
<b>Tabla N° 8:</b> Variación del IPC de Enero-Noviembre 2013, Bolivia en porcentajes .....	31
<b>Tabla N° 9:</b> Bolivia: variación porcentual del IPC, por división, Noviembre 2013.....	32
<b>Tabla N° 10:</b> Disturbios Civiles Según Tipo - Tarija (2009-2010) .....	35
<b>Tabla N° 11:</b> Empresas Existentes en la industria del papel higiénico .....	40
<b>Tabla N° 12:</b> Proveedores principales de la materia prima e insumos .....	46
<b>Tabla N° 13:</b> Estructura de Capital.....	53
<b>Tabla N° 14:</b> Ubicación de la planta productora de papel higiénico .....	54
<b>Tabla N° 15:</b> Asignación proporcional de encuestas.....	66
<b>Tabla N° 16:</b> Precio por Paquete .....	97
<b>Tabla N° 17:</b> Principales ferias y mercados para la venta del producto.....	99

<b>Tabla N° 18:</b> Principales supermercados para la venta del producto .....	100
<b>Tabla N° 19:</b> Presupuesto de Mercadeo .....	109
<b>Tabla N° 20:</b> Industrias Agrícolas de Bermejo S.A. – Zafra 2012.....	110
<b>Tabla N° 21:</b> Ciclo productivo .....	114
<b>Tabla N° 22:</b> Aporte Patronal.....	137
<b>Tabla N° 23:</b> Inversión en Terreno.....	145
<b>Tabla N° 24:</b> Costo de Obras Civiles .....	146
<b>Tabla N° 25:</b> Inversión en Maquinaria y Equipo .....	147
<b>Tabla N° 26:</b> Inversión en Equipo de Oficina .....	148
<b>Tabla N° 27:</b> Resumen de Inversión en Activos Fijos .....	148
<b>Tabla N° 28:</b> Resumen de Inversión en Activo Diferido .....	149
<b>Tabla N° 29:</b> Capital de Trabajo.....	150
<b>Tabla N° 30:</b> Estructura de Financiamiento .....	151
<b>Tabla N° 31:</b> Clasificación de los Costos .....	152
<b>Tabla N° 32:</b> Ingresos Proyectados por venta mediante detallistas.....	154
<b>Tabla N° 33:</b> Ingresos Proyectados por venta directa.....	155
<b>Tabla N° 34:</b> Estado de Pérdidas y Ganancias “ECOPAPEL TARIJA S.R.L”.....	156
<b>Tabla N° 35:</b> Cálculo de las Depreciaciones .....	157
<b>Tabla N° 36:</b> Amortización de Préstamo Bancario.....	158
<b>Tabla N° 37:</b> Ingresos por Ventas Totales.....	159
<b>Tabla N° 38:</b> Débito Fiscal .....	160
<b>Tabla N° 39:</b> Flujo de Caja.....	161
<b>Tabla N° 40:</b> Cálculo del VAN.....	163
<b>Tabla N° 41:</b> Análisis de Sensibilidad .....	167

<b>Tabla N° 42: Balance General de Apertura .....</b>	<b>169</b>
---	------------

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N° 1: Género .....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico N° 2: Integrantes por Familia.....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico N° 3: Ingresos de la población encuestada.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico N° 4: Características del producto.....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico N° 5: Atributos característicos destacables del producto papel higiénico .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico N° 6: Color de preferencia del papel higiénico .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico N° 7: Precio del papel higiénico como determinante para su compra .....</b>	<b>72</b>
<b>Gráfico N° 8: Marca que prefiere adquirir el consumidor .....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico N° 9: Fidelidad a la marca de papel higiénico .....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico N° 10: Cantidad que prefiere comprar el consumidor final .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico N° 11: Frecuencia de compra del papel higiénico .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico N° 12: Importancia de la envoltura del papel higiénico.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico N° 13: Importancia de la publicidad para conocer el nuevo producto.....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico N° 14: Preferencia del consumo de papel higiénico según procedencia.....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico N° 15: Opinión acerca del precio del producto nacional e importado .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico N° 16: Elementos destacables del papel higiénico de su preferencia .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico N° 17: Disposición a adquirir papel higiénico ecológico de alta calidad producido en Tarija.....</b>	<b>80</b>
<b>Gráfico N° 18: Características principales a tomar en cuenta.....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico N° 19: Precio facturado dispuesto a cancelar.....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Matriz FODA .....	49
<b>Figura N° 2:</b> Presentación del empaque de Papel Higiénico Ecológico de Bagazo.....	93
<b>Figura N° 3:</b> Papel higiénico ecológico de bagazo.....	94
<b>Figura N° 4:</b> Marca del producto .....	95
<b>Figura N° 5:</b> Imagen de la marca .....	102
<b>Figura N° 6:</b> Vista genérica de la instalación.....	125
<b>Figura N° 7:</b> Marca comercial del producto.....	133
<b>Figura N° 8:</b> Organigrama de la Empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L.....	137