

## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

#### 1.1 GENERALIDADES

##### 1.1.1 Antecedentes del Sector

El papel es un producto que, debido a la importancia que posee, tiene una gran demanda en el mercado en vista que tiene mucha participación en la vida diaria del hombre, convirtiéndose así, en parte casi esencial de éste.

La industria del papel en general es sin duda un sector altamente competitivo debido a las características y particularidades de producción que vienen adquiriendo a medida de su desarrollo y evolución. De la amplia gama de subsectores de este rubro, se identifica la producción de papel higiénico como uno de los sectores de importante penetración en los mercados y de una gran dinámica económica. Según reportes del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, sostienen que la industria boliviana del papel higiénico cuenta con una importante producción destinada a abastecer el mercado nacional y con un gran potencial para ingresar al mercado exportador (La Razón, 2013)<sup>1</sup>.

En la misma edición en el sector de Economía de mencionado matutino de prensa escrita se resalta que la producción anual de papel higiénico asciende a 32 mil toneladas, equivalentes a 436 millones de rollos de papel de 72 grs. generándose el producto en los Departamentos de Cochabamba, Santa Cruz y La Paz, mismos que presentan una diferente participación de penetración en el mercado, no obstante , pese a ésta importante producción, todavía en el territorio Boliviano se viene importando productos de alta calidad o lujo, concretamente en la gestión pasada 2012, se importó 51 millones de rollos de marcas como Confort y Scott Gold, cuyo precio es hasta tres veces mayor comparado con el producto nacional (Marañón, 2013).

---

<sup>1</sup>Véase Nota de Prensa en Anexo N° 2.

Aunque lo anterior evidencia sólo el 11% de importaciones de papel higiénico, haciendo un análisis más profundo en cuanto a la cantidad de dinero que sale de Bolivia desde el 2000 hasta la actualidad, por importaciones que se han elevado de 2 a 8 millones anuales (según informó el gerente general del Instituto Boliviano de Comercio Exterior, Gary Rodríguez.), dando a conocer un incremento de demanda de marcas extranjeras y desplazamiento a su vez de marcas internas, que no cumplen con las expectativas y exigencias cada vez mayores por parte de un segmento claramente desprotegido, con demanda insatisfecha, pero no en el sentido de cantidad, si no asimismo de características del producto, que actualmente son más relevantes para dichos consumidores, que el costo, por lo cual se evidencia que los mismos encuentran o satisfacen sus expectativas de calidad, con marcas extranjeras, en comparación a las que actualmente producen las empresas bolivianas en base a papel reciclado.

De tal manera, es posible resaltar el comportamiento del sector empresarial de dicho sector, donde la industria Copelme S.A. representa una importante producción en el mercado local, alcanzando el 48% a nivel nacional, constituyéndose en una de las más importantes empresas del sector, seguidas en menor proporción por Vinto S.R.L. y Kimberly S.A. respectivamente, las dos primeras establecidas en el Departamento de Cochabamba (Véase Anexo N° 2).

De acuerdo a una investigación preliminar realizada, a las empresas productoras por parte de IBNORCA, se pudo constatar que la materia prima empleada proviene normalmente del reciclado de papel de desecho, mediante el cual, sólo se logra producir un papel de calidad intermedia y no así aquel denominado de “lujo”, situación que ratifica claramente la lógica de la importación que se realiza del papel higiénico de lujo, que hasta la gestión 2012, alcanzó 51 millones de rollos de ésta calidad, **(como señalan los reportes del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural.)**

Con base a los antecedentes anteriormente destacados, la iniciativa del presente Plan de Negocios, se centra en la producción de papel higiénico ecológico de alta calidad o también denominado de “lujo”, recurriendo a materia prima generada en el Departamento de Tarija, proveniente del Ingenio Azucarero IABSA en la ciudad de Bermejo, como es el bagazo de caña de azúcar, el cual contribuirá de manera sostenible a la producción de mencionado producto.

Por lo cual podemos destacar que la época de molienda de caña de azúcar, dura entre los meses de mayo a noviembre, mientras que de diciembre a mayo, los trabajadores se encargan del mantenimiento y reparación de la factoría, en dicho periodo se obtiene una molienda de cuatro mil toneladas de caña por día, generando una disponibilidad de 173.764 toneladas de bagazo aproximadamente cada año, misma que se pretende aprovechar como materia prima, para la elaboración de papel higiénico.

El papel fabricado con fibra de caña de azúcar (bagazo), está clasificado internacionalmente como "Amigo de la Naturaleza" y su reconocimiento como un producto puro, biodegradable y reciclable, lo ubica en un sitio de privilegio, ya que utiliza fibras no maderables y reduce los desechos sólidos, puesto que está utilizando un residuo agrícola, que de otra forma contaminaría temporalmente los campos y las aguas.

El bagazo como materia prima contribuirá a una importante producción de papel higiénico ecológico de alta calidad, el cual hoy no es aprovechado y brindándole el valor agregado respectivo, ya que éste desecho es dispuesto a la quema y empleado como leña para calderas del ingenio azucarero, o como abono para las tierras.

Por tanto, se pretende proyectar la instalación futura de una fábrica de papel higiénico ecológico de calidad, con ubicación en el Municipio de Bermejo, aprovechando la materia prima generada en la región, la cual pueda centrarse en satisfacer la demanda de adquisición, de un producto de alta calidad, por parte de las familias Tarijeñas, generando utilidades, así como también propiciando oportunidades de ingresos mediante la creación de empleos directos e indirectos en la región.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Actualmente en el mundo se ha venido generando una gran conciencia por parte de las empresas y principalmente por la población a nivel mundial, por aquellos productos que empleen tecnologías verdes, o productos amigables con el medio ambiente.

Esta es una tendencia a nivel mundial y cobra cada día más fuerza alrededor del mundo, en nuestro tema en particular son varios los países que han incursionado en la producción de

papel higiénico en base al bagazo de caña de azúcar, tal es el caso del Perú que es el primer país que incursionó en esta actividad utilizando el bagazo de caña.

Ahora bien, el papel producido en base al bagazo de caña, puede clasificarse como ecológico debido a varias razones (Ver Anexo N° 17).

A la vez se puede mencionar, que en esta industria se puede incursionar en la aplicación de procesos productivos menos dañinos, para el medio ambiente con la ayuda de tecnologías más actualizadas en este sector, asimismo se pretende impulsar la producción tanto regional como nacional con mejores formas de satisfacer la demanda, a través de materias primas recuperables como el bagazo.

### 1.2.1 Justificación Teórica

Elaborar una Plan de Negocios requiere de elementos claves que se constituirán en un instrumento técnico de referencia, mediante el cual se estructurarán las siguientes etapas:

**Recursos Humanos:** La estructuración de una empresa requiere de los recursos humanos, mismos que se traducen en el elemento vital que contribuirá al desarrollo del negocio, para ello, será necesario tomar en cuenta una adecuada selección del personal como la conformación de la estructura organizacional, basada en habilidades y competencias que contribuyan al crecimiento (paso a paso) en la implementación de la fábrica de papel higiénico ecológico, ya que el factor humano es de vital importancia en la conformación de cualquier emprendimiento por ser el motor que impulsa el desarrollo y productividad de cualquier empresa que pretenda incursionar en el mercado.

**Marketing:** Se justifica teóricamente siendo que mediante éste recurso se podrá cotejar información referida a la cuantificación de la demanda insatisfecha de la población segmentada; es decir, mediante un estudio de mercado se podrá identificar las características y particularidades del comportamiento del consumidor acerca de la compra de papel higiénico dentro de la provincia Cercado del Departamento de Tarija, asimismo, también servirá para la construcción de la estrategia de penetración del mercado con el producto a ser

creado, analizando los elementos que acompañaran a éste, como campañas, promociones BTL<sup>2</sup>, entre otros que ameriten para una proyección en el posicionamiento del producto.

**Producción:** En cuanto a ésta etapa, se justifica por la importancia de la línea productiva a ser proyectada para una futura implementación de la planta de producción de papel higiénico ecológico, la misma que tomará en cuenta programas de recolección y almacenamiento el bagazo de caña de azúcar, constituyéndose éste como el recurso fundamental para lograr un producto de alta calidad, el cual ingrese al mercado consumidor, inicialmente de la provincia Cercado del Departamento de Tarija, y con proyección a nivel nacional posteriormente. No cabe duda que la producción depende estrechamente de la sostenibilidad de la materia prima, como su calidad y cantidad, para ello, se prevé tomar en cuenta medidas de recolección y almacenamiento.

**Finanzas:** Ésta etapa contribuye a identificar los niveles de inversión a proyectarse para una futura implementación de la planta de producción de papel higiénico, para ello se ahondará en indicadores sobre los activos fijos, diferidos y capital de trabajo, materia prima, entre otros. Asimismo, se recurrirá a la evaluación financiera VAN y TIR, mediante los cuales se podrá determinar la viabilidad del proyecto, procediendo a la proyección de los beneficios (ingresos) y costos (egresos) como también tomando en cuenta los indicadores relacionados a la estructura del financiamiento y medición de la rentabilidad.

### 1.2.2 Justificación Práctica

En nuestro país existen varias industrias dedicadas a la producción de papel higiénico, las cuales están situadas en ciudades como La Paz, Cochabamba y Santa Cruz, todas estas basan su producción en la utilización de papel reciclado como principal materia prima, lo cual solo les permite obtener un producto de calidad intermedia por el uso de dicha materia.

El uso de estas materias primas, hace que el proceso de transformación de las mismas requiera el uso de químicos muy perjudiciales para el medio ambiente y la salud de quienes se exponen a los mismos; sin duda el crecimiento de la conciencia social hacia el cuidado por

---

<sup>2</sup>Below the line BTL; es una técnica de marketing que consiste en emplear formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos que se desarrolla para el impulso o promoción de productos y servicios mediante acciones caracterizadas por alta creatividad

el medio ambiente ha ido creciendo notablemente en los últimos años, haciendo que más empresas y diversos sectores procuren hacer algo por mejorar esta situación.

Ahora las empresas no deben estar simplemente situadas en la generación de recursos a costa del medio ambiente; sino que se debe generar un crecimiento sostenido que además de generar ganancias, procure minimizar el daño causado al medio ambiente y la naturaleza.

En base a esto es que la justificación práctica del Plan de Negocios ,se basa en contribuir al crecimiento de la economía (primeramente departamental) con la generación de nuevas fuentes de empleos para la sociedad, lo cual además de ser beneficioso para las personas, generara una sostenibilidad económica para la implementación fábrica de papel higiénico; esta generación de nuevos empleos y recursos económicos para la futura empresa y para el país, por supuesto ira acompañado del cuidado y protección al medio ambiente que nos rodea y del cual formamos parte, contribuyendo al mismo, ya que la fabricación del papel en base al bagazo de caña representa una alternativa de producción ecológica y amigable con el medio ambiente, principalmente porque empleara una materia prima que es un residuo agrícola y no así pulpa virgen proveniente de los bosques.

En resumen la justificación práctica del presenta Plan de Negocios se basa en la generación de nuevas fuentes de empleo para poder disminuir la tasa de desempleo en nuestro país e impulsar el desarrollo de la economía departamental y por ende nacional; crecimiento que irá acompañado de la generación de conciencia hacia el cuidado del medio ambiente, siendo un referente para que las empresas de diferentes rubros que operan en el país generen conciencia en sus prácticas, representando de esta manera un ejemplo a seguir con la implementación de la fábrica de papel higiénico.

### **1.2.3 Justificación Social**

El presente Plan de Negocios se justifica socialmente debido a los siguientes aspectos a ser considerados dentro del desarrollo del estudio:

**Medio Ambiente:** Basados en el reciclaje y evitar la deforestación como aporte al medio ambiente , en este caso de materia prima fundamental como el bagazo de caña de azúcar, se

constituye en un aporte significativo para el conjunto de la comunidad Tarijeña y su relacionamiento con el medio ambiente. De igual forma se pretende emplear procesos de fabricación menos nocivos en la fabricación, con la reducción en el empleo de agentes químicos.

**Laboral:** Asegurar una actividad económica viable a largo plazo, que reporten a todos los agentes unos beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten con oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para comunidades locales, que contribuyan a la reducción de la pobreza.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 Identificación del Problema.**

El papel higiénico es un producto de primera necesidad, de consumo masivo y de creciente demanda en la población del mundo, la misma que cada vez busca productos de mejor calidad y menor precio, que se ajusten a la realidad económica y al nivel de vida de cada país.

Es importante considerar que la industria de la manufactura del papel en Bolivia, es un sector que demanda en la mayoría de los casos el papel reciclado, fibras residuales y/o pulpa importada como materia prima, las principales plantas de fabricación se encuentran ubicadas geográficamente en las ciudades de Santa Cruz, con la industria Kimberly S.A. y en Cochabamba destacándose a Copelme S.A. y Papelera Vinto S.R.L.

Asimismo, es importante destacar el comportamiento de la producción de dicho sector, bajo las siguientes características:

**Tabla N° 1**

**Producción de Papel Higiénico a Nivel Nacional (En toneladas)**

Industrias	Producción
<b>Copelme S.A.</b>	19.440 T
<b>Papelera Vinto S.R.L.</b>	5.400 T
<b>Kimberly S.A.</b>	6.480 T
<b>2 empresas La Paz</b>	5.760 T

Fuente: Los Tiempos. Sección Economía, Publicado 02 de Junio de 2013

En el mismo reporte se señala que la materia prima empleada por las industrias productoras de papel higiénico, casi el 100% de éstas demanda papel reciclado; pero, en el caso de la producción de papel doble hoja, producida por la empresa Kimberly S.A. requiere de la importación de papel, como se señala a continuación:

“(…) Algunas empresas importan papel reciclado blanco requerido para la fabricación del papel higiénico blanco de doble hoja. Sólo traen un 20 por ciento de papel reciclado de otros países” (Los Tiempos, 2013).

Por otra parte, es oportuno resaltar que pese a la producción local del papel higiénico, el comportamiento del mercado consumidor boliviano, revela la todavía dependencia elevada de importación de papel higiénico de alta calidad, con el siguiente detalle:



Tabla N° 2

## Importación de papel higiénico, según volumen y valor

Año	Volumen (T)	Valor \$
2000	1.440.721	1.612.140
2001	1.146.732	1.545.482
2002	1.651.493	1.691.847
2003	1.859.317	1.847.994
2004	2.666.356	3.160.773
2005	2.981.740	2.628.411
2006	2.605.053	2.628.411
2007	2.866.559	3.491.446
2008	2.805.871	4.091.592
2009	2.730.685	4.252.326
2010	3.861.243	6.230.685
2011	4.456.546	8.508.336
2012 (p)	3.809.696	7.530.331

Fuente: Instituto Nacional de Estadística – INE. (p) preliminar.

Se evidencia el importante valor monetario de importación del papel higiénico en Bolivia durante los últimos años, donde se puede notar un crecimiento resaltante para la gestión 2011, el cual asciende a un valor monetario de 8.508.336 \$, reduciendo para la siguiente gestión 2012 –dato es preliminar- que sin duda, ratifica la dependencia de alguna manera de éste recurso de higiene familiar.

“Entre el 2000 y 2012, la importación de papel higiénico subió en 367%, lo que equivale a señalar que de dos millones de dólares en el 2000 trepó a ocho millones de dólares en 2011” (IBCE, 2013) como se señala en Tabla anterior.

Asimismo, según el Instituto Boliviano de Comercio Exterior, resalta que la compra o importación de papel higiénico en Bolivia, el origen de los productos en su mayoría, 80% provienen de Perú, y en menor proporción de Chile, Brasil, Colombia y Argentina.

Según los indicadores anteriormente presentados, demuestran claramente que la producción de papel higiénico a nivel nacional no presenta u ofrece al conjunto de la población un producto que sobresalga en cuanto a atributos como calidad y prestigio, más por el contrario la producción de estas empresas presenta un producto de calidad intermedia debido a la materia prima empleada para su elaboración como es el papel reciclado o papel de segunda mano, la cual no permite que se logre satisfacer plenamente las necesidades y exigencias de consumidores que buscan un producto de mayor calidad que pueda satisfacer plenamente sus expectativas, razón por la cual se puede evidenciar los grandes volúmenes de papel higiénico importado ,cuyas marcas gozan de reconocimiento y prestigio a nivel internacional. Por este motivo, se hace evidente que el problema radica en la falta de empleo de materia prima adecuada en el proceso productivo del papel higiénico que garantice una calidad superior a la que actualmente se ofrece empleando como materia prima base el papel reciclado.

De esta manera, es posible sintetizar la identificación del problema, centrado en la necesidad de producir papel higiénico que además de presentar la característica de ser ecológico y amigable con el medio ambiente, sea de alta calidad y a un menor costo, destinado al consumidor exigente, pretendiendo así dar solución y respuesta efectiva a la carencia de éste tipo de producción y reduciendo la dependencia de la importación de éste tipo de producto, siendo que en el Departamento de Tarija se cuenta con la capacidad logística y sobre todo con la materia prima para lograr una importante producción de papel higiénico ecológico de manera sostenible.

### **1.3.2 Necesidades Insatisfechas**

En cuanto a las necesidades insatisfechas podemos evidenciar que la principal necesidad insatisfecha es la de un producto (papel higiénico) de producción nacional, que no puede llegar a satisfacer las exigencias de un segmento de mercado que busca un producto de calidad y que por supuesto represente un menor costo de adquisición en comparación con marcas importadas.

Esta situación se pudo corroborar mediante un estudio piloto (Ver Anexo N° 4) realizado a 30 personas en los diferentes mercados y ferias barriales de la ciudad, seleccionados de manera aleatoria, en el que se abordó la consulta a las diferentes amas de casa que acudieron a realizar sus compras, población encuestada de la que se pudo constatar la preferencia de marcas como Scott en sus diferentes líneas y Élite –productos importados- entre las preferencias, destaca la variada oferta de tipos de papel de la marca Scott, el cual alcanza un 57% del total de compra.

Deduciendo esta característica de oferta, se puede corroborar de alguna manera la carencia de un tipo de producto nacional que guarde y resalte elementos de calidad, diferenciación y costo, variables que también son advertidos por los consumidores, ya que la mayoría de éstos, cree cancelar un precio elevado por el producto papel higiénico, aspectos que sin duda son referentes y que son tomados en cuenta para identificar las necesidades insatisfechas del mercado consumidor local.

Otro aspecto importante determinado en la encuesta piloto fue el correspondiente a la aceptación de un papel higiénico de producción nacional y que además tiene como característica principal estar hecho del bagazo de caña, en el cual la aceptación de los encuestados fue muy alentadora ya que de las 30 encuestas realizadas, 26 personas indicaron que estarían dispuestas a comprar el producto.

Los aspectos mencionados anteriormente sin duda se traducen en señales importantes para lograr considerar una futura implementación de una nueva empresa productora de papel higiénico, la cual cumpla medidas estrictas de alta calidad y que pueda constituirse en una alternativa de producción local que pueda competir con marcas de procedencia extranjera y lograr alcanzar un posicionamiento en la mente de los consumidores, asimismo se pretende resaltar la cualidad de producción desde el sur boliviano para el total del territorio boliviano y porque no proyectar la cualidad exportadora futura del producto.

### **1.3.3 Ventajas competitivas de la Idea de Negocio**

Entre las principales ventajas competitivas, podemos citar las siguientes:

- **Materia prima:** Empleo del reciclaje de bagazo de caña de azúcar como principal materia prima para la producción de papel higiénico de alta calidad.
- **Costo:** En base a la materia prima y tecnología adecuada, se pretende obtener un producto como es el papel higiénico ecológico de alta calidad, que pueda competir con marcas extranjeras como Confort, Scott y Élite y representar una alternativa de compra para los consumidores exigentes que prefieren estas marcas en comparación con marcas nacionales.
- **Imagen corporativa:** Al ser un producto ecológico, se pretende resaltar contribuciones del mismo al medio ambiente, haciendo énfasis en su responsabilidad social hacia la comunidad, utilizando principalmente campañas comunicacionales, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental, que sea atractivo al público

#### 1.3.4 Identificación del Mercado Objetivo Insatisfecho

Mediante el estudio piloto que hemos llevado a cabo en las distintas ferias, mercados y supermercados se logró constatar el tipo de población a formar parte de la segmentación del presente Plan de Negocios, bajo el siguiente detalle:

- a) Los principales sujetos de estudio serán las familias que forman parte de la Provincia Cercado del Departamento de Tarija.
- b) Ingresos: Bajos-Medios - Altos.

Asimismo, entre los resultados arrojados por el estudio realizado pudimos evidenciar que dentro de la perspectiva consumidora que demandan los productos de papel higiénico en el Departamento de Tarija, las personas encuestadas, sostienen que deben recurrir a una inversión mayor para adquirir papel higiénico de buena calidad, en su mayor parte representado por marcas internacionales, las cuales son importadas por nuestro país, siendo que la producción a nivel nacional no logra generar un producto destinado a responder a una población consumidora exigente en cuanto las cualidades y/o atributos que espera obtener del producto.

Por tanto, se podría decir que el mercado objetivo insatisfecho está conformado por familias tarijeñas, que poseen ingresos económicos (bajos, medios, altos), mismos que buscan productos de alta calidad, en cuanto a la compra de papel higiénico, situación que obviamente será corroborada más adelante mediante un estudio de mercado, por medio del cual se pueda detectar más indicadores referenciales y particularidades del consumo de papel higiénico.

### **1.3.5 Descripción general de la idea de negocio**

A nivel mundial la industria del papel, alrededor de muchos años ha cobrado la vida de infinidad de bosques y árboles, ya que para la elaboración de sus productos los mismos han sido la fuente de la materia prima principal para la obtención de la pulpa necesaria para la elaboración de sus productos.

Con el paso del tiempo y el cambio de mentalidad hacia el cuidado y preservación del medio ambiente muchas de estas empresas dedicadas a la producción del papel han tenido que implementar dentro de sus políticas, aspectos que vayan en favor de la preservación del medio ambiente y en particular de la deforestación de los bosques, las cuales vienen desarrollando actividades para devolverle a la naturaleza lo que la misma le brinda de manera natural; pero que sin lugar a dudas, no será eterno.

Estas empresas han tenido que buscar materias primas alternativas a la pulpa proveniente de los árboles para evitar una destrucción total de los bosques, algunas de ellas han recurrido al reciclaje de papel para generar nuevamente una materia prima que pueda ser reutilizada para su posterior transformación en papel nuevamente, otras han optado también por emplear residuos o subproductos agrícolas para la elaboración de sus productos, de ahí surge la idea del presente plan de negocios, cuya idea de negocio es la de promover un producto, en este caso papel higiénico ecológico basado en el uso del bagazo de caña como principal materia prima, misma que pretende ofrecer al mercado un producto que además de representar una calidad sobresaliente, signifique un aporte al cuidado por el medio ambiente, siendo que implementa un desecho agrícola que no es aprovechado en su totalidad.

De esta manera, es que el presente Plan de Negocios pretende resaltar el valor de contribución de la idea de negocio, relacionada estrechamente en contribuir al medio ambiente, contribución social valorable bajo las siguientes características:

- Producción con base al bagazo de caña de azúcar, recurso principal que contribuirá a la fabricación de papel higiénico ecológico de alta calidad.
- El papel fabricado con fibra de caña de azúcar (bagazo), está clasificado internacionalmente como "Amigo de la Naturaleza" y goza de reconocimiento como un producto puro, biodegradable y reciclable, lo cual lo ubica en un sitio de privilegio.

Por otra parte, como hemos mencionado anteriormente la materia prima, es un aspecto sustancial y vital para el desarrollo del proyecto, el cual se genera y encuentra en el ingenio azucarero establecido en el Departamento de Tarija, más propiamente en el municipio de Bermejo, lo cual proyecta un horizonte favorable para la sustentabilidad productora del presente plan de negocios.

### **1.3.6 Oportunidades del Mercado**

En cuanto a las oportunidades de mercado para el presente Plan de Negocios, podemos destacar las siguientes:

- El consumo de papel higiénico presenta un comportamiento creciente y permanente dentro de cualquier mercado consumidor, y por supuesto también del mercado local Tarijeño ya que al ser un producto de primera necesidad, el mismo será imprescindible en la vida de las personas, ya que no existe un producto sustituto que pueda remplazarlo, razón por la cual la demanda del mismo siempre estará presente.
- Inicialmente el Plan de Negocios, sólo pretende enfocarse en el mercado consumidor exigente del Departamento de Tarija, expandiéndose paso a paso hacia otros destinos en el futuro.
- Posteriormente, se proyecta la expansión y distribución del producto a nivel nacional; es decir, que el producto llegará a familias bolivianas a lo largo y ancho del territorio

nacional, sobre todo aquellas que presentan un comportamiento de exigencia en cuanto a las bondades del producto, papel higiénico ecológico de alta calidad.

## 1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

### 1.4.1 Objetivo General

Determinar la Viabilidad técnica, financiera y de mercado para la implementación de una empresa productora de papel higiénico ecológico en base al bagazo de caña de azúcar en el Municipio de Bermejo del Departamento de Tarija.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar mediante un estudio de mercado las cualidades relacionadas al consumo del papel higiénico en la Provincia Cercado del Departamento de Tarija.
- b) Diseñar un plan de marketing adaptado a las características del Plan de Negocios. .
- c) Elaborar la estructura organizacional y legal del presente plan de negocios.
- d) Determinar los recursos humanos técnicos y operativos que demandará el Plan de Negocios para la futura implementación de la empresa.
- e) Determinar la disponibilidad y precio de la materia prima existente para la producción de papel higiénico en base al bagazo de caña de azúcar
- f) Desarrollar un plan de Operaciones y requerimiento de insumos para la producción de papel higiénico en base al bagazo
- g) Analizar los indicadores que estructuran el estudio financiero del presente Plan de Negocios.
- h) Realizar la evaluación de viabilidad financiera del Plan de Negocios.

## 1.5 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

### 1.5.1 Método

El presente estudio básicamente es de carácter cuantitativo con enfoque **descriptivo**, ya que inicialmente se pretende describir el comportamiento del consumidor frente a la demanda de

papel higiénico en la ciudad de Tarija. Cabe resaltar que los estudios descriptivos "buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar". Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga" (Hernández, 2003:126).

### 1.5.2 Técnicas

En el presente estudio se utilizarán dos tipos de medios de recolección, como son las fuentes primarias y secundarias. En el caso del primero a diferencia de los datos secundarios, “los datos primarios provienen de las fuentes originales y se recopilan directamente en el campo específico” (Nagui, 1990:215). Dentro de las fuentes primarias se recurrirá al estudio de mercado, en el que se empleará las encuestas.

**Encuestas:** Recoge información numérica sobre las variables del problema. El investigador recoge datos de una población determinada a través de un instrumento, el cuestionario. “Las encuestas objetivas presentan preguntas y una opción de respuestas en forma tal que los encuestados simplemente seleccionan y marcan las respuestas que mejor representan sus sentimientos” (Idem)

Las fuentes primarias serán utilizadas para conocer ciertos comportamientos, actitudes y tendencias a la hora de adquirir papel higiénico, el cual se realizara a las familias que habitan la ciudad de Tarija.

Dentro de toda investigación de mercados es necesario recurrir a fuentes de información secundaria, que es la información ya existente. Esta información la obtendremos de diferentes fuentes de información como ser: INE (Instituto Nacional de Estadística), periódicos, libros, revistas e internet entre otros.



## **1.6 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Teórica**

El presente Plan de Negocios, tomará en cuenta como alcance teórico las áreas de finanzas, marketing, producción y recursos humanos pertenecientes al departamento de Administración Aplicada dentro de la carrera de Administración de Empresas.

### **1.6.2 Temporal**

El análisis del presente Plan de Negocios, abordará información retrospectiva de 5 años atrás para ciertos indicadores de trascendencia, en tanto, para la proyección de la inversión y recuperación en años del capital de inversión alcanza aproximadamente los 10 años para este tipo de emprendimientos.

### **1.6.3 Geográfico**

Dentro del ámbito espacial o geográfico se hace referencia concreta al Departamento de Tarija, concretamente en el Municipio de Bermejo, como principal eje y articulador de la fuerza productiva que se proyecta desde el sur dentro del territorio boliviano.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y NATURALEZA DEL NEGOCIO

Para llevar a cabo la elaboración de un plan de negocios, es sin duda de mucha importancia realizar un análisis del entorno en el cual se desarrollará y desenvolverá la organización o empresa que se pretende implementar, debido a esto se analizarán los factores principales que tienen una influencia en la industria de papel higiénico.

El papel higiénico es un producto de primera necesidad en la vida del hombre, y sin duda se convierte en parte esencial de la vida de éste.

En nuestro país existen varias industrias dedicadas a la fabricación de este producto; sin embargo, aún se puede evidenciar la falta de un producto que gane un gran reconocimiento en cuanto a su calidad. Es importante destacar que el papel del gobierno es de mucha importancia, ya que se deben generar leyes que promuevan la industria nacional para generar desarrollo en el país; asimismo existen políticas que regulan el ingreso de productos de contrabando a nuestro país; sin embargo, estas leyes son permanentemente burladas.

También es importante el aspecto económico, ya que este es un factor preponderante a la hora de elegir un producto en comparación con otro.

En cuanto al aspecto tecnológico, el mismo representa gran importancia ya que este es un aspecto que día a día evoluciona con gran rapidez, exigiendo una adaptación constante a estos cambios.

Asimismo, también se debe tomar en cuenta a los competidores a los cuales debe hacer frente la posible empresa a implementar, ya que los mismos de una u otra manera afectarán la producción y comercialización del papel higiénico.

## 2.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO

### 2.1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MEDIATO DEL NEGOCIO

#### 2.1.1.1 Análisis del Ámbito Político

El ámbito político se compone por un conjunto de leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen y limitan en cierto modo el desarrollo de las actividades tanto de las organizaciones como las de los individuos de la sociedad.

Podemos destacar que la actual Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, dentro de su composición tiene una serie de artículos que se encuentran relacionados con el cuidado y preservación del medio ambiente como es el caso de la Ley de Medio Ambiente N° 1333, la cual es la principal ley de política ambiental nacional, estableciendo principios para la protección del medio ambiente conjuntamente con el D.S N° 2673336, estableciendo el Reglamento Ambiental del sector industrial que tiene como finalidad la de orientar las principales obligaciones a las que está sujeto el sector industrial (VER ANEXO N° 3). Consiguientemente con el propósito de coadyuvar a la preservación del medio ambiente, la idea de negocio está encaminada con esta normativa legal de cuidado al medio ambiente a partir de la utilización de un residuo agrícola (bagazo de caña de azúcar) como materia prima para la producción de papel higiénico ecológico. También se encuentran artículos relacionados hacia el apoyo al desarrollo de la industria nacional y la Ley N° 100 de protección contra el contrabando que en su artículo 1 y 2 destaca lo siguiente:

#### **Artículo 1. (OBJETO).**

La presente Ley tiene por objeto:

- a) Establecer mecanismos de articulación institucional para la ejecución de políticas de desarrollo integral y seguridad en fronteras.
- b) Fortalecer las capacidades institucionales destinadas a lograr un mejor dominio estatal del territorio de frontera, promover el control efectivo de actividades ilícitas y establecer mecanismos de prevención, control y lucha contra el contrabando e ilícitos en frontera.

**Artículo 2. (FINALIDAD).**

La presente Ley tiene por finalidad proteger el territorio nacional en zonas de frontera, evitar el saqueo de los recursos naturales promover el desarrollo de las actividades económicas lícitas e implementar medidas y acciones dirigidas a lograr la seguridad alimentaria y energética y de lucha contra el tráfico ilegal de mercancías en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Como podemos apreciar la Constitución Política del Estado y las diferentes leyes hacen mucho énfasis en el cuidado y protección del medio ambiente y también en las regulaciones y lucha contra el contrabando de variedad de productos, que son aspectos fundamentales en los cuales se basa el emprendimiento del papel higiénico ecológico.

Por otra parte, el medio ambiente y los recursos naturales constituyen patrimonio de la Nación, su protección y aprovechamiento se encuentran regidos por ley y son de orden público. La ley de medio ambiente (Ley N° 1333) y sus disposiciones de implementación, sientan las bases para la regulación, el uso y la protección de los recursos naturales y crean un marco para la producción compatible con el medio ambiente.

La ley en su artículo 21, fundamenta que es deber de todas las personas naturales o colectivas que desarrollen actividades susceptibles de degradar el medio ambiente, tomar las medidas preventivas correspondientes, informar a la autoridad competente y a los posibles afectados, con el fin de evitar daños a la salud de la población, el medio ambiente y los bienes.

De esta manera podemos apreciar que para el presente Plan de Negocios de papel higiénico ecológico, es fundamental conocer las leyes y reglamentos en los cuales deberá sustentarse su implementación futura, ya que estas leyes y reglamentos fundamentan las bases sobre las cuales debe regirse nuestro emprendimiento. Como hemos mencionado anteriormente el Plan de Negocios, se centra en la producción de papel higiénico ecológico de alta calidad el cual es un producto que pretende además de impulsar el desarrollo del departamento y de nuestro país, ofrecer un producto que sea amigable con el medio ambiente y pueda ser visto como un ejemplo a seguir por todas aquellas industrias que aún hoy en día siguen desarrollando sus actividades sin tener en cuenta el respeto por el medio ambiente y la diversidad.

A nivel departamental en la actual coyuntura, Tarija se ha visibilizado como departamento “a ganar” o “a defender”. El sector de hidrocarburos, como sostén de la economía departamental, aporta el 96% de las exportaciones departamentales, situación mucho más notoria desde 2005, cuando Tarija se constituye en el departamento más importante en la generación de regalías con el 45% del total nacional.

No obstante pese a que Tarija se posiciona como un departamento estable económicamente, hoy en día se puede ver la incapacidad de las autoridades en el departamento de Tarija de forjar y fomentar el desarrollo del mismo con la generación de nuevos proyectos que vayan a mejorar la calidad de vida y el nivel de desarrollo de los habitantes del departamento, como señalaba el Ministro de Economía y Finanzas Públicas del Estado Plurinacional de Bolivia Luis Arce Catacora en su visita hecha recientemente en el mes de octubre de 2013 al departamento, el cual criticó a la Gobernación del departamento la falta de capacidad de inversión, ya que reprochó a la misma su incapacidad para invertir, reiteró la gran cantidad de dinero que tienen instituciones como la citada, Universidades y Gobiernos Municipales, sin poder utilizar.

“Lo que está sucediendo en el país, es que está capacidad de generación de recursos que tiene el modelo económico actual, de que haya más plata, rebasó las capacidades de inversión de Gobernaciones, Universidades y Municipios, sostuvo.

Para el Ministro lo que está faltando es capacidad para invertir, eso se ve a todas luces, esas tres instituciones tienen que tener la capacidad de resolver este problema, el Ministerio de Finanzas, para ayudar incluso conformó brigadas móviles.

“Claramente es un tema de gestión que hay que ir reforzando en las instituciones citadas”, prosiguió el funcionario que se presentó en la Gobernación, se ubicó en el salón rojo de dicha institución.

También manifestó que el problema no es falta de dinero en la economía nacional, en este momento hay más de 2.800 millones de dólares en Gobernaciones, Gobiernos Municipales y Universidades estatales, que no están gastándose.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fuente: Periódico Nuevo Sur

Como se puede apreciar existen recursos en el departamento que pueden destinarse al apoyo y/o creación de emprendimientos que impulsen el desarrollo de nuestra ciudad, evidentemente lo que está faltando es que las autoridades pongan atención en este tipo de emprendimientos que sin lugar a dudas resultaran beneficiosos para el desarrollo de la sociedad en su conjunto.

Es así que podemos evidenciar que existen grandes oportunidades para la empresa productora de papel higiénico ecológico, sólo hace falta que las autoridades promuevan y garanticen políticas que apoyen los emprendimientos que van en beneficio del departamento y de nuestro país.

Ahora bien para que la idea de negocio (Papel Higiénico Ecológico), logre en su implementación credibilidad, confianza y fundamentalmente calidad en la elaboración y presentación de su producto , es necesario que la misma cumpla con las normas de calidad establecidas en nuestro país, para que en el tiempo la empresa pueda alcanzar su certificación. Por consiguiente esta situación implica que se puedan cumplir con las normas ISO 9000, ISO 9001, ISO 1400, que si bien no son de carácter obligatorio, son normas orientadas a la búsqueda de un mejoramiento continuo de la calidad.

A continuación se detallan las normas de calidad en la cual se registrará la empresa para mejorar continuamente sus procedimientos de producción:

- **Norma ISO 9000**

Las normas ISO 9000 brindan la respectiva certificación para documentar en forma efectiva los distintos elementos de un sistema de calidad y mantener la eficiencia del mismo dentro de la organización. La importancia de la aplicación de las normas ISO 9000 para el desarrollo e implementación de sistemas de aseguramiento de la calidad lo cual ha permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

Hoy en día la calidad es uno de los factores esenciales para la competencia en cualquier actividad empresarial, lo que significa que toda empresa tiene que fabricar productos de mejor calidad que la competencia, para poder permanecer en el mercado.

- **Noma ISO 9001**

Se aplica cuando la empresa debe responsabilizarse por todas las etapas del ciclo productivo, es decir: diseño, desarrollo y elaboración, certificando las estrictas normas de excelencia para una mejor satisfacción del cliente el cual repita los hábitos de consumo, y se fidelice al producto de la empresa.

Contando con la certificación de la ISO 9001 se pretende brindar una mayor confianza a nuestros clientes para que decidan adquirir nuestro producto.

- **Norma ISO 14000**

Su principal objetivo consiste en la estandarización de la forma de producir y de prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y la competitividad.

Las razones por las cuales se pretende contar con estas normas son para proporcionar confianza a los clientes, facilitar la compra al consumidor, proteger la seguridad del consumidor y así también expandir el valor de la empresa.

### **2.1.1.2 Análisis del Factor Económico**

Hasta hace pocos años, Bolivia era considerada como un país de bajos ingresos. La situación cambio gracias a la coyuntura mundial favorable del incremento de precios de materias primas, en especial, se incrementaron los recursos provenientes de las exportaciones de gas natural, soya y algunos minerales y a las políticas del gobierno dirigidas a aumentar la participación del estado en el sector de hidrocarburos.

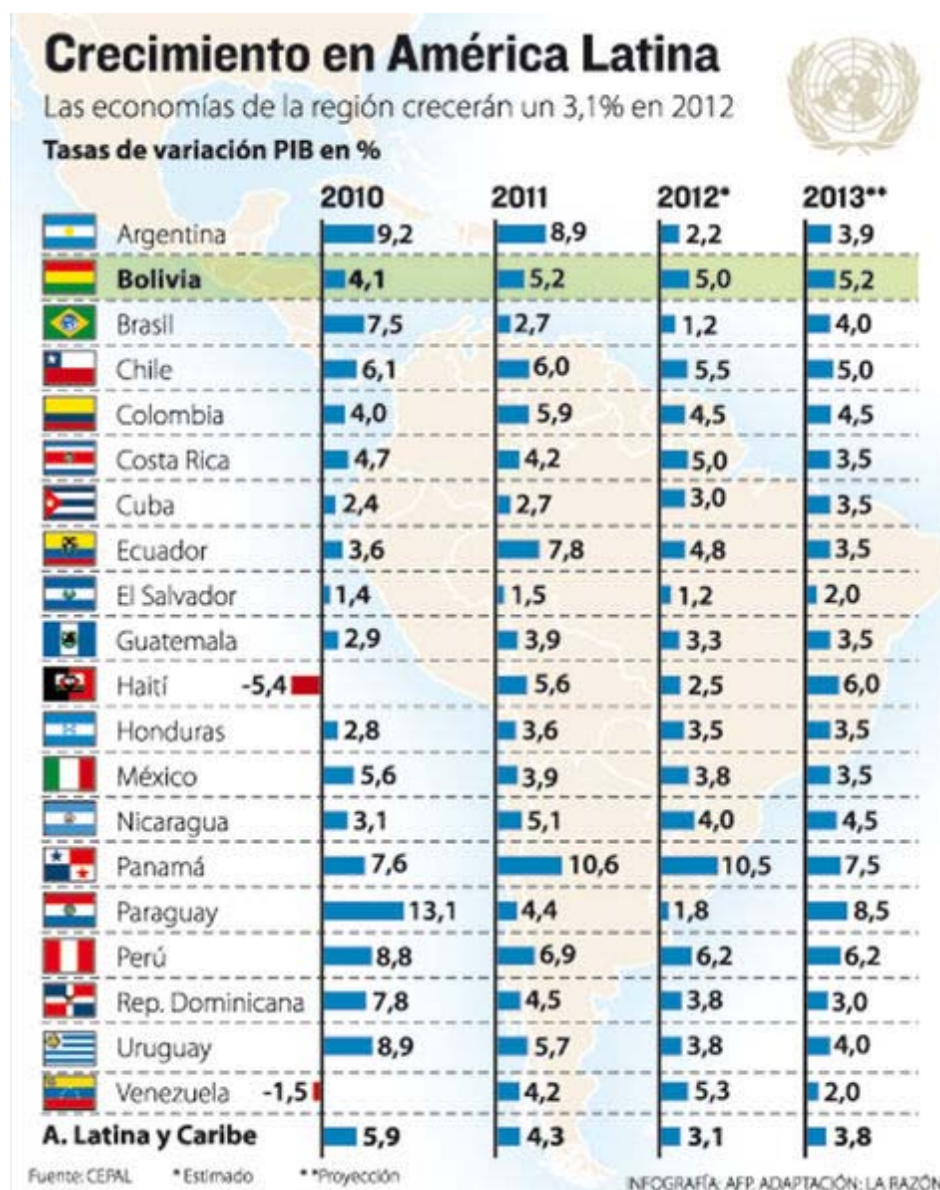
De esta manera entre los indicadores que podrían afectar a la implementación de la idea de negocio, podemos mencionar:

- **El Producto Interno Bruto (PIB)**

El crecimiento del PIB Boliviano, supera la media regional en 2013, postura planteada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el que se proyecta para el año 2013 que el Producto Interno Bruto (PIB) crecerá en 5,2%, por encima del estimado para toda la región, que alcanzaría a 3,8%.

Tabla N° 3

Crecimiento en América Latina



*Fuente: Paredes, Jimena. Matutino La Razón. Sección Economía, 12 de diciembre de 2012.*

El informe publicado por la CEPAL, señala que la economía latinoamericana cerró en 2012 con un crecimiento del 3,1%, menor que el 4,3% de 2011; pero, tendrá un repunte del 3,8% en 2013. En el caso de Bolivia, indica que la economía boliviana experimentó un crecimiento



económico del 5% en 2012, cifra ligeramente inferior a la de hace un año, cuando el incremento fue del 5,2%, porcentaje que se iguala a lo proyectado para el próximo año.

A continuación, se puede evidenciar mediante datos presentados por el Instituto Nacional de Estadística, que resalta el siguiente comportamiento del Producto Interno Bruto a nivel nacional, bajo la siguiente tabla.

**Tabla N° 4**

**Crecimiento del Producto Interno Bruto, según departamento.**

DESCRIPCIÓN	2010 %	2011 %	2012 %
<b>BOLIVIA</b>	4,13	5,17	5,18
<b>CHUQUISACA</b>	5,11	4,13	8,70
<b>LA PAZ</b>	4,71	6,02	4,90
<b>COCHABAMBA</b>	4,49	4,17	3,71
<b>ORURO</b>	2,60	3,89	-2,50
<b>POTOSÍ</b>	-0,63	4,47	-7,73
<b>TARIJA</b>	7,23	6,34	9,52
<b>SANTA CRUZ</b>	3,71	5,68	8,59
<b>BENI</b>	3,26	2,02	3,93
<b>PANDO</b>	4,05	2,40	3,35

Fuente: INE, 2012.

Este indicador económico se refleja en el gasto o consumo de las familias, ya que cuanto mayor crecimiento económico, mayor será el consumo y más fácil será poder lograr una aceptación y preferencia del papel higiénico ecológico.

El crecimiento del PIB además alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre si de una manera incontrolable para mantenerse en el mercado e incrementar sus actividades.

A nivel departamental Tarija fue ganando mayor peso en la economía, las actividades que más aportan al Producto Interno Bruto (PIB) en el departamento de Tarija corresponden a los sectores de petróleo crudo y gas natural. De acuerdo a un informe proporcionado por el

presidente de la Cámara de Industria, Comercio y Servicios de Tarija (Caincotar), Víctor Fernández, cerca del 33% del PIB es aportado por las actividades de esos dos sectores.

Asimismo, un informe elaborado por el Centro Boliviano de Economía (Cebec-Cainco) da cuenta de que Tarija lidera el crecimiento del PIB por departamento con un 9,5% y le sigue Chuquisaca con un 8,7%. Muy por debajo de éstas, como indica el informe, le siguen los sectores de servicios de la administración pública con 5,98 %; la agricultura, silvicultura, caza y pesca con 3,95%; transporte, almacenamiento y comunicaciones con 3,81%; industrias manufactureras con 3,21%; construcción con 2,92%; comercio con 2,76%; establecimientos financieros, seguros, bienes, inmuebles con 3,18% y los demás tienen menor aporte.<sup>2</sup>

En 2011, del total generado por la economía del país, según el informe, el Producto Interno Bruto de Tarija, “en términos nominales” fue de 3.108 millones de dólares, que representó el 13%, respecto al total de Bolivia. El informe también indica que desde hace una década, Tarija es el departamento con mayores tasas de crecimiento económico, con 10%, mientras que la de Bolivia fue de 4%.

Respecto al PIB per cápita se puede decir que la economía nacional ha tenido un significativo crecimiento en los últimos 25 años. En 1986, el ingreso de cada boliviano, en promedio, representaba \$ 755, en el año 2010 había alcanzado la cifra de \$ 1.871 y en la gestión 2011 el PIB per-cápita alcanzo alrededor de 2.238 \$ de ingreso por cada boliviano.

El siguiente cuadro presenta en detalle el crecimiento del PIB per-cápita de la gestión 2005-2011:

---

<sup>2</sup> Fuente: <http://www.elnacionaltarija.com>

**Tabla N° 5**  
**PIB Per-Cápita**  
**(Ingreso en Dólares por Habitante)**

AÑOS	PIB (Per-Cápita) BOLIVIA
2005	\$ 1.010
2006	\$ 1.182
2007	\$ 1.363
2008	\$ 1.651
2009	\$ 1.683
2010	\$ 1.871
2011	\$ 2.238

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

A continuación, en el siguiente cuadro podemos apreciar el Producto Interno Bruto Per-Cápita por departamento y su respectivo crecimiento.

**Tabla N° 6**  
**Producto**  
**Per-Cápita Por**

Departamento	PIB(%)		PIB per cápita (\$us)	
	1999-2005	2006-2012	1999-2005	2006-2012
	La Paz	2,5%	5,1%	855
Chuquisaca	1,4%	4,5%	752	1.254
Potosí	3,4%	7,9%	525	1.523
Oruro	1,2%	5,9%	1.077	2.250
Santa Cruz	2,1%	4,1%	1.178	1.855
Pando	3,9%	4,7%	1.318	2.149
Cochabamba	1,6%	3,9%	968	1.507
Tarija	2,1%	5,9%	1.412	4.260
Beni	2,1%	3,8%	780	1.784

**Interno Bruto**  
**Departamentos**

*Fuente: Ministerio De Economía Y Finanzas Públicas*

*Diario: Opinión.com.bo*

Como podemos apreciar, Tarija es el departamento que ha experimentado un mayor crecimiento económico, situación que refleja que en nuestro departamento existen los recursos necesarios para apoyar diferentes tipos de emprendimientos, lo cual es una gran oportunidad para la implementación de la fábrica de papel higiénico ecológico.

- **La Inflación**

El termino inflación, en economía se refiere al aumento de precio de bienes y servicios en un periodo de tiempo. Otra forma de definirlo es como la disminución del valor del dinero respecto a la cantidad de bienes o servicios que se pueden comprar con dicho dinero.

Cuando el nivel general de precios sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda. Esto significa que cada vez que algo aumente de precio corresponda atribuir el aumento a la inflación automáticamente.

Bolivia cerró 2013 con una inflación acumulada de 6,48%, una tasa mayor al 4,54% del año previo y ligeramente menor a la registrada en 2011, que fue de 6,9%. El índice de la gestión pasada es similar a la última proyección realizada por el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

**Tabla N° 7**  
**Inflación comparada últimos años a nivel Latinoamericano**

Tasa de inflación (%)							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Acumulado
Venezuela	22,4	31,9	26,9	27,4	29,0	19,5	302
Argentina	20,1	21,1	14,8	26,8	24,2	25,2	229
Uruguay	8,5	9,2	5,9	6,9	8,6	7,5	57
Bolivia	11,7	11,8	0,3	7,2	6,9	4,5	50
Brasil	4,4	6,2	3,7	5,5	5,8	5,8	36
Ecuador	3,3	8,8	4,3	3,3	5,4	4,2	33
Colombia	5,7	7,7	2,0	3,2	3,7	2,4	27
Perú	3,9	6,7	0,2	2,1	4,7	2,6	22

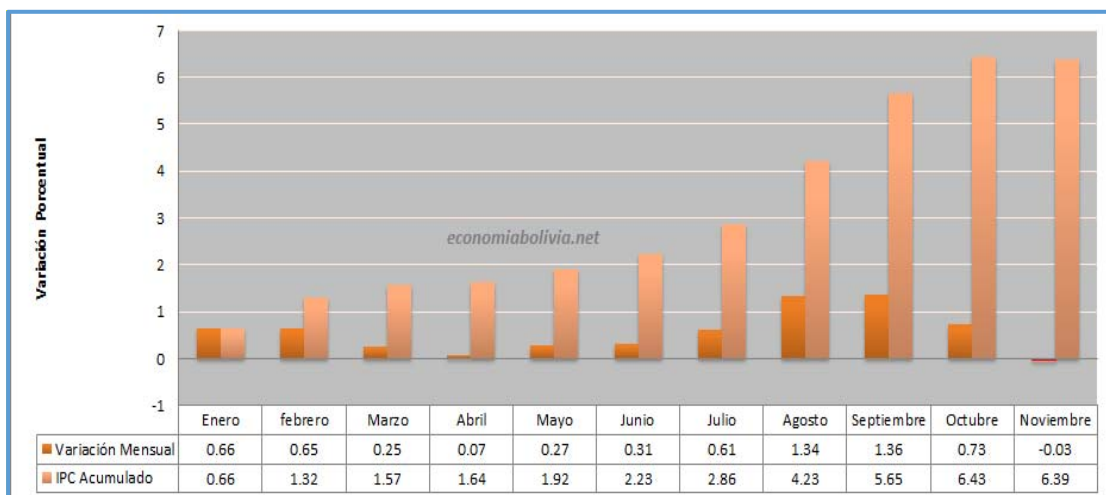
Fuente: M&S Consultores en base a bancos centrales

El último informe del Instituto Nacional de Estadística sobre la evolución de Índice de Precios al Consumidor, que mide la inflación en Bolivia, muestra que este índice experimentó una variación de orden negativo de 0,03%.

Después del descontrol inflacionario que comenzó en julio y que se alargó hasta octubre de 2013, parece que los precios vuelven al cauce de la normalidad, es más, en noviembre estos sufrieron una inflación negativa, al menos según los datos del INE.

### Tabla N° 8

**Variación de IPC de Enero –Noviembre 2013, Bolivia en porcentaje redondeados por el INE**

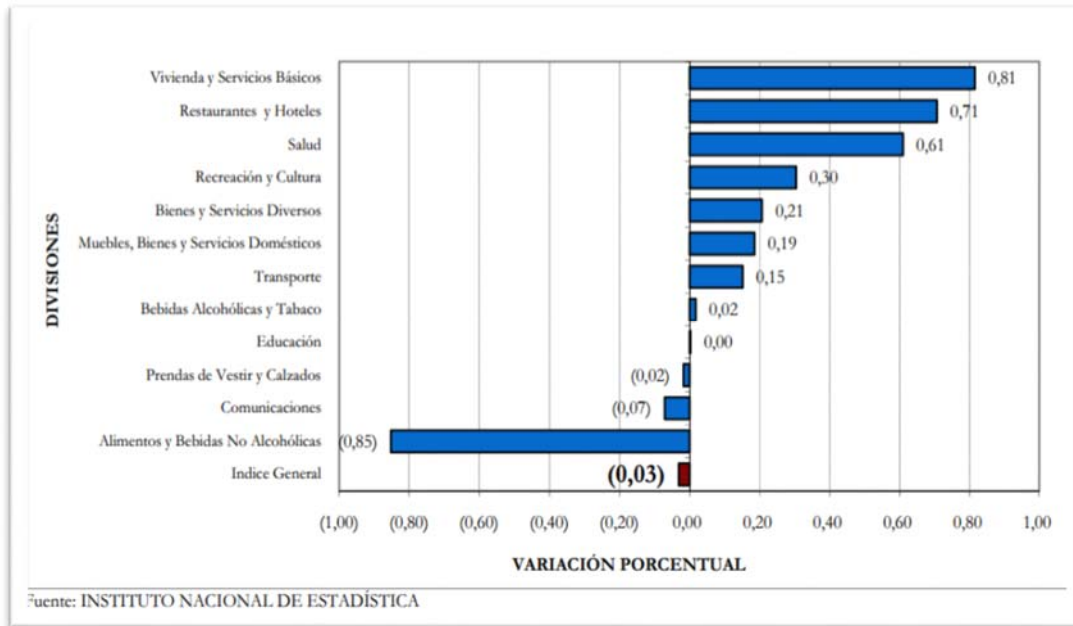


El informe de la variación del IPC resalta que la variación negativa del mes de noviembre, se debió principalmente al decremento de los precios en la división de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas 0,85% que incidió de forma negativa en 0,28%.

Por el contrario, el precio del alquiler de la vivienda presentó incidencia positiva de 0,06% con variación positiva de 1,67% respecto al mes de octubre.

**Tabla N° 9**

**Bolivia: Variación porcentual del IPC, por división, Noviembre 2013 (2007=100)**



Al explicar que la inflación no supera el 6,5%, el ministro Luis Arce Catacora, indicó que este nivel inflacionario ha demostrado que la política económica del gobierno ha sido acertada, en ese sentido, recordó que en octubre de este año se restaron los aranceles para la importación de tomate, se salvaguardó la subvención al pan de batalla y se retiró, vía Banco Central de Bolivia, el excedente de liquidez que existía en el mercado interno, con lo que también asevero que el nivel con el que cerrará el año también demuestra que la decisión gubernamental de instruir el pago del segundo aguinaldo no era inflacionaria, como se había señalado en su momento.

Por otro lado en comportamiento por departamento fue que, la ciudad de Cobija registró en diciembre de 2013 un mayor índice inflacionario respecto a las restantes ocho capitales de departamento. El costo de vida en esta urbe aumentó en 1,62% con relación al mes precedente, según un reporte del Instituto Nacional de Estadística (INE).

A la capital pandina le siguen Oruro, Potosí, Trinidad, La Paz, Santa Cruz y Sucre. A diferencia de estas ciudades capitales, en Tarija el Índice de Precios al Consumidor (IPC) bajó, al igual que en Cochabamba.

“La variación porcentual positiva de 0,08% en el mes de diciembre se explicó por el incremento de precios en las ciudades de Cobija 1,62%, Oruro 1,19%, Potosí 0,78%, Trinidad 0,51%, La Paz 0,49%, Santa Cruz 0,07% y Sucre 0,04%, Por el contrario, las ciudades que presentaron decremento de precios fueron: Tarija 2,20% y Cochabamba 0,33%”, precisa el informe del INE.

Aunque en el 2013 Tarija bajo su tasa inflacionaria, se debe recordar que Tarija presento la tasa inflacionario más elevada del país por departamento, según INE en mayo 2012, con un 0,95 %, en el incremento de los precios de la canasta familiar, esto se debe a la explicación teórica de la demanda agregada es mayor a la oferta agregada, lo que significa que existe más dinero en poder de las familias, empresarios privados, el gobierno y los extranjeros, en esta situación existe menor cantidad de productos y servicios para la venta, esto provoca que los precios suban y consecuentemente se genere el inicio de una situación de crisis económica si esta persiste, llamada inflación.

Otro elemento muy subjetivo y que lamentablemente también puede explicar buena parte de los fenómenos de subidas de precios, tiene que ver con la especulación y el ocultamiento de los productos, a fin de que algunos de los que intervienen en la cadena de comercialización (mayoristas o minoristas) o los mismos productores, se beneficien de precios elevados en desmedro de la población sin que necesariamente haya bajado el nivel de producción.

Situación antes planteada que explicarían la suba de los precios y por tanto ser el departamento más inflacionario; es decir poder adquisitivo en la población (aunque no en su mayoría), reducidos niveles de producción (principalmente agropecuaria por tener características de producción estacional) y por sobre todo elevados niveles de especulación y ocultamiento (principalmente por algunos productores o comerciantes que buscan su beneficio personal).

No obstante dadas estas situaciones, es necesario que al problema se le pueda dar una solución, y éste podría consistir en que se estimule y apoye la producción interna, a partir de las políticas públicas que destine recursos de inversión pública al apoyo, la gestión, desarrollo y generación de mayor cantidad de producto agrícola, pecuario, industrial, etc., para que este



pueda ser comercializado no solamente en el mercado local sino también al mercado nacional e internacional.

Asimismo, se debe acompañar con políticas de control de precios y abastecimiento a partir de las instancias llamadas por ley a cumplir esta función, de tal manera que se evite el contrabando, la especulación y el ocultamiento.

### **2.1.1.3 Análisis del Ámbito Social**

El ambiente social se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas que conforman un grupo o una sociedad determinados.

Sin lugar a dudas la sociedad en la cual nos desarrollamos moldea nuestras creencias y valores, influyendo así de manera inconsciente en nuestras actitudes y sobre todo en la visión del mundo que nos rodea.

La situación social en Bolivia reflejó en los pasados años, con una serie de demandas sociales que produjeron diferentes medidas de presión de la sociedad hacia los entes dirigenciales como es el Gobierno Central. El factor de la reproducción social plantea demandas estructurales históricamente pendientes, pues persiste una distribución económica inequitativa.

Asimismo, un porcentaje importante de conflictos se concentra en demandas de tipo laboral/salarial; lo que evidencia el papel estratégico del trabajo en nuestras sociedades, en términos de inserción y calidad de vida. Existe un incoherente abordaje de planes gubernamentales de preservación del medioambiente y en torno al cambio climático, e insuficientes políticas de desarrollo sustentable y de soberanía alimentaria. Los deseos, expectativas y presiones sociales dan lugar a leyes y estándares de ética, o en el peor de los casos dan como resultado disturbios sociales que afectan en gran manera el normal desenvolvimiento de las empresas, este hecho sin lugar a dudas se convierte en un riesgo para la empresa de papel higiénico ecológico como para muchas otras.

Bolivia es un país que en los últimos años ha sufrido de manera persistente constantes manifestaciones, paros y bloqueos por diferencias generadas entre el gobierno y la sociedad, convirtiéndose estos actos en el único medio por el cual la sociedad ha hecho sentir y escuchar sus diferentes inconformidades con las acciones tomadas por el gobierno.

A continuación se puede evidenciar algunas cifras sobre la cantidad de conflictos que surgieron por causa de presiones sociales en el departamento de Tarija:

**Tabla N° 10**

**Disturbios Civiles Según Tipo<sup>3</sup>**

**Tarija (2009-2010)**

TIPO DE DISTURBIOS SOCIALES	2009	2010	VARIACIÓN PORCENTUAL
<b>Tarija</b>	<b>205</b>	<b>310</b>	<b>51.22</b>
<b>Manifestaciones y Marchas</b>	43	134	211.63
<b>Huelgas y Paros</b>	24	82	241.67
<b>Bloqueos y Tumultos</b>	138	94	-31.88

*Fuente: Policía Nacional, Instituto Nacional de Estadística (INE)*

En base al cuadro anterior se puede evidenciar que si bien Tarija se caracteriza por ser uno de los departamentos más tranquilos de Bolivia, los diferentes escenarios que se han presentado últimamente han hecho que se incremente el número de manifestaciones por parte de la sociedad, lo cual representa un riesgo para las empresas que operan en el departamento ya que se ven seriamente afectadas por estas presiones de la sociedad que sin lugar a dudas estancan el desarrollo de las empresas y por ende de la sociedad misma en su conjunto, ya que de una u otra manera retienen el desarrollo del departamento.

<sup>3</sup> Fuente: [http://www.ine.gob.bo/pdf/Est\\_Dptales/EN\\_2011\\_2.pdf](http://www.ine.gob.bo/pdf/Est_Dptales/EN_2011_2.pdf)

Se tomó en cuenta el cuadro N°7 de esta página del INE ya que aún no se cuenta con los datos actualizados sobre estos indicadores.

De esta manera, es que el emprendimiento de papel higiénico ecológico puede verse fuertemente afectado por este tipo de conflictos como son los paros y bloqueos principalmente que pueden afectar en gran manera el desarrollo de las actividades de la fábrica de papel higiénico ecológico.

Por otra parte, el papel higiénico ecológico en base al bagazo de caña de azúcar es un producto que ha tomado gran importancia en muchos países que han hecho del uso de esta materia prima su principal eje sustentador, ya que como se puede apreciar hoy en día la conciencia social por el cuidado del medio ambiente ha tomado mucha fuerza y las empresas alrededor del mundo han tenido que adaptarse a esta nueva ola de pensamiento que hace que las personas y consumidores en general busquen cada día productos que sean amigables con el medio ambiente y exigen a la vez y con más fuerza que las empresas que operan en la sociedad sean más conscientes de sus prácticas y desarrollo de sus actividades, para que estas sean menos agresivas y se preocupen por retornar a la naturaleza lo que la misma le ha brindado de manera gratuita por si decirlo y que en la actualidad se ha visto fuertemente afectado por diferentes industrias.

En base a esto no cabe duda que la empresa de papel higiénico ecológico puede llegar a ganar una gran aceptación en el mercado local tarijeño que se pretende abordar en primer lugar, siendo uno de los objetivos de esta futura empresa abarcar todo el territorio boliviano y porque no decirlo también abarcar mercados internacionales con un producto de calidad reconocida y que además cuida y protege el medio ambiente.

Asimismo no cabe duda de que este emprendimiento por las características que posee, será un gran paso para el desarrollo económico de nuestro departamento, ya que el mismo será fuente de generación de nuevos empleos que la sociedad tarijeña y porque no decirlo boliviana, necesita tanto hoy en día.

#### **2.1.1.4 Análisis del Factor Tecnológico**

La tecnología es un aspecto que cada día cobra una mayor importancia en el ámbito empresarial; asimismo, es un indicador de desarrollo ya que muestra evidentemente el grado de crecimiento de los países, así también esta se relaciona de manera directa con los métodos de producción empleados por las diferentes industrias, lo que se refleja en la eficiencia de estos por incrementar y desarrollar el aparato productivo en el cual se desarrollan.

Sin embargo, el aspecto tecnológico también puede representar un arma de doble filo, ya que puede resultar una amenaza para aquellas empresas que no puedan adaptarse a ellas, ya que los permanentes cambios que esta impone de manera acelerada puede hacer que determinadas empresas queden estancadas al no poder adaptarse a los mismos, lo cual se traduce en la ineficacia para competir en un entorno cada vez más vulnerable a estas modificaciones tecnológicas.

Para una empresa productora de papel higiénico ecológico, la tecnología es un factor determinante para el desarrollo de las actividades del mismo, si bien la tecnología que necesita este tipo de emprendimiento no se encuentra disponible en Bolivia, la misma puede ser adquirida de empresas internacionales Europeas, Asiáticas y Norte Américas que se dedican a la venta de diferentes equipos y maquinaria necesaria para desarrollar cualquier tipo de actividad que así lo requiera.

*El crecimiento económico de un país depende en gran medida del desarrollo de tecnologías que se adapten a las necesidades productivas de una sociedad. Bolivia al igual que la mayoría de los países de Latinoamérica está entre las naciones que menos avances tecnológicos han generado*

Como se puede evidenciar la inversión en tecnología para la producción del papel higiénico ecológico representa un costo elevado; sin embargo, esto no debe ser motivo de desmotivación para el emprendimiento, por el contrario este costo se justifica en los grandes beneficios que pretende lograr la empresa una vez que la misma esté funcionando en el mercado. Sin embargo, repercutirá en la aceptación por parte de la sociedad del papel higiénico ecológico, ya será un producto que además de ser novedoso pretende brindar una calidad reconocida, además de que será propulsor del desarrollo departamental y nacional con la creación de nuevas fuentes de empleo y aplicación de tecnología de conversión

automática que facilitara procesos demorosos , que se recortaran a minutos para hacer más eficiente el proceso de la productividad y acabados de mejor calidad.

### **2.1.1.5 Análisis del Factor Ambiental**

El análisis del factor ambiental es un aspecto que en los últimos tiempos ha tomado una gran importancia a nivel mundial, en la cual las organizaciones de hoy en día no solamente están orientadas a la generación de beneficios económicos, sino también y principalmente al cuidado y preservación del medio ambiente en el cual desarrollan sus actividades, esta es una tendencia a nivel mundial que sin lugar a dudas también ha tomado en cuenta el gobierno del estado plurinacional de Bolivia. Pero, no sólo es una preocupación por el medio ambiente en el cual desarrollamos nuestras actividades cotidianas, sino también que se trata de una preocupación por el bienestar social. Las economías neoliberales tienden, como mencionamos anteriormente a dar mucha importancia al desarrollo económico, suponiendo de manera automática que este llevara al desarrollo social, situación que nos es así en la realidad, ya que numerosos estudios a nivel mundial han demostrado que aquellas empresas que basaron su desarrollo netamente en alcanzar objetivos económicos dejando de lado la parte social y sobre todo la parte ambiental han tenido importantes consecuencias.

El descuido, la mala educación y la falta de conciencia ha hecho que la situación medioambiental, donde la naturaleza, biodiversidad, tierra, agua y aire tanto a nivel nacional como departamental sean cada vez más proclives a la desaparición y extinción.

Esta situación ha llevado a provocar impactos ambientales como:

- Erosión y pérdida de fertilidad de los suelos.
- Ubicación de focos de contaminación.
- Degradación de bosques y árboles.
- Contaminación de ríos y quebradas.

La producción de papel higiénico ecológico es una actividad que pretende promover el cuidado por el Medio Ambiente, ya que en la elaboración del producto, un aspecto importante

es que utiliza como principal materia prima el desecho agrícola de la caña de azúcar, como es el bagazo, el cual para su posterior transformación no requiere la utilización de grandes cantidades de químicos que afecten de manera nociva al medio ambiente, siendo este producto calificado a nivel mundial como un producto amigable con la naturaleza.

La implementación de la fábrica de papel higiénico se basara primordialmente en las regulaciones establecidas en la Ley N° 1333 del Medio Ambiente (Ver Anexo N°3).

## **2.1.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INMEDIATO DEL NEGOCIO**

### **2.1.2.1 Consumidores**

Los productos del sector papelerero, al ser bienes de uso masivo, tienen una amplia gama de clientes.

Ahora bien en otro aspecto, en principio la producción generada de papel higiénico mediante la implementación de una planta de fabricación de papel higiénico ecológico centra su atención en la satisfacción de las necesidades de la población existente en el Departamento de Tarija, siendo su principal segmento de mercado las familias de los distintos distritos de la ciudad, constituyéndose estos en el mercado meta del emprendimiento, el cual necesita atributos básicos como suavidad y durabilidad(cantidad y resistencia).

Por lo cual se pudo detectar que este segmento demanda mejoras tanto en los productos nacionales como mejoramiento de la calidad y en el producto importado se demanda mejores precios más accesibles.

Con lo que se concluye que el poder de negociación de los consumidores de papel higiénico es medio ya que por una parte existe una gama variada de marcas de papel higiénico, pero este producto no tiene un sustituto que pueda remplazarlo debido a esto es que los consumidores ejercen un poder de negociación medio.

Una vez que este primer objetivo haya sido satisfecho en cuanto a su demanda y requerimientos, se pensara en una estrategia para lograr que el producto pueda también distribuirse y comercializarse en el resto de los departamentos del interior del país, buscando que el producto satisfaga las necesidades del conjunto de consumidores, cumpliendo con las

normas de control de calidad que hoy regulan este sector y además permitiendo que este producto llegue a los hogares de cualquier consumidor a buen precio, lo que también es sumamente importante, para que sea competitivo incluso con otras marcas extranjeras que son importadas.

El mercado consumidor en Tarija se encuentra en constante crecimiento, incluso a futuro luego de abastecer el mercado interno y de otros departamentos, se abre la posibilidad de exportación del producto hacia otros países del exterior.

### 2.1.2.2 Competidores Actuales

De acuerdo a un levantamiento preliminar de información, de las empresas competidoras dentro del segmento del papel higiénico en Bolivia, se tiene el siguiente cuadro resumen:

**Tabla N° 11**

**Empresas existentes en la Industria de Papel Higiénico en Bolivia**

empresas	Procedencia	Legalidad
<b>Copelme S.A.</b>	Cochabamba	Sí
<b>Vinto S.R.L.</b>	Cochabamba	si
<b>Kimberly Clark S.A.</b>	Santa Cruz	Sí
<b>Confort</b>	Chile	si
<b>Elite</b>	Perú	Sí

Fuente: Elaboración propia, 2013.

De lo anterior se puede demostrar la existencia de 5 empresas en el mercado del papel higiénico en la ciudad de Tarija esto en base a la investigación realizadas a mercados, supermercados y ferias de barrio donde se comercializan sus distintas variedades bajo su marca distintiva:

- **COPELME S.A.-** en el caso de Copelme sus líneas, Excélsior en presentaciones de 20 rollos por paquete doble hoja, Mega Rollo 12 unidades por paquete hoja simple, Nacional Classic de 48 ,12 y 2 unidades de doble hoja, Nacional Rojo de 20 y 40

unidades por paquete hoja simple, Nacional Azul de 20, 48, 12 y 2 rollos de hoja simple, Nacional de 20, 50 y 1 presentaciones de rollos, Nacional Rosa en presentaciones de 1 unidad en paquetes de 20 rollos.

- **VINTO S.A.**-En esta empresa se producen líneas como Vinto Mega Rollo de 60 mts. hoja doble, Vinto Ecomega Rollo 50 mts Hoja simple cada uno en presentaciones de 20 unidades por paquete además de perla y perlita de 2 unidades en empaques de 20 unidades hoja simple y doble.
- **KIMBERLY CLARK.**-Cuenta con las líneas de Scott naranja de 2 y 6 rollos de 22 mts extra doble hoja; Scott Verde de 2, 6 y 12 rollos de 22 metros doble hoja; Scott Gold de 12 unidades de 40 metros de triple hoja; kleenex core de 12 y 16 rollos de doble hoja; Kleenex Supreme de 12 y 16 rollos triple hoja.
- **ELITE.**- tiene las siguientes líneas Elite Premium de 8, 24 y 32 rollos de 30 mts, triple hoja; Elite Ultra de 4, 8, 12, 16, 18, 24 y 32 rollos de 30 mts doble hoja; Elite Ultra de 8,18 rollos de 50mtrs. Doble hoja; Elite Ultra color de 4 rollos de 20 metros., doble hoja en los colores de rosado, amarillo, turquesa, verde y naranja; Elite Osito de 8 rollos de 30 metros de doble hoja.
- **CONFORT.**- Posee las siguientes líneas Confort Control Aroma 8 Rollos De 50 Metros. Hoja Simple; Confort Dúo 8 Rollos 30 mts Doble hoja; Confort Compacto de 8 Rollos de 30mts doble Hoja; Confort 8 Rollos Hoja Doble 30 mts; Confort 8 Rollos Hoja Simple 50mts; Confort Mega Doble Hoja 4 Rollos 50 mts; Confort Kids 4 Rollos de 40 mts Con Textura, Confort 4 Rollos de 40 mts hoja simple; Confort Max 8 Rollos De 100 mts hoja simple.

La mayoría de las empresas nacionales a excepción de la empresa Kimberly Clark que usa materia prima importada como la pulpa virgen y papel blanco, los demás usan papel reciclado y cartones en la elaboración de su producto.

- En cuanto a la **diversidad de productos** podemos ver que las distintas empresas cuentan con una variedad en la producción de sus distintas líneas , enfocadas tanto al cuidado de la familia, personal, y el hogar, empresas como Copelme y Vinto además de ofrecer papel higiénico también producen servilletas ,en el caso de empresas como Kimberly Clark, Elite , producen líneas para el cuidado personal como toallas



desmaquilladoras y faciales, pañales para mayores , bebes y toallas higiénicas para mujeres.

- En cuanto a la **Distribución** la mayoría de ellas tienen agencias situadas en los departamentos de La Paz, Santa Cruz y Cochabamba, por ser en algunos casos de mayor demanda y en otras por ser departamentos en donde se produce el papel higiénico, llegando a ser distribuidos en el departamento por medio de pedidos por la distribuidora y mayoristas independientes que hacen sus ofertan directas a los comerciantes, entre los distribuidores tenemos a Proesa ubicado en la ciudad de La Paz ,Av. Arce # 2847 entre calles Cordero y Clavijo ,que distribuye Elite y Confort, distribuidora Dorado Calle Luis Campero N° 323 Zona: Campesino - Tarija, distribuyendo papel higiénico de la empresa Vinto, distribuidora ONIX distribuye papel higiénico de la línea Copelme y productos Kimberly Clark en la Avenida Ismael Vásquez No. 1226 Santa Cruz.
- Esfuerzos en **Marketing** por parte delas distintas empresas es escaza, puesto que las publicidades de productos como Scott y Elite son los que más sobresalen en la televisión local y cable, prensa escrita y rotulaciones, las empresas locales no abordan en gastos para dar a conocer su producto puesto que están enfocadas a sectores que demanda más economía que prestigios y reconocimientos en sus marcas.
- Los **precios** de las distintas marcas de los fabricantes, son variados los hay desde lo más baratos, de 25 bs de empresas que emplean material reciclado, como Copelme y Vinto, hasta los más caros de 65, 62,45 de empresas Confort Elite y Scott ,que emplean materia prima como la pulpa virgen ,para elaborar productos de mejor calidad que el nacional.

En síntesis la industria del papel higiénico, puede ser catalogada como competitiva, donde la rivalidad entre las empresas es más o menos intensa, de acuerdo a las variables analizadas en algunos aspectos y débil en otras, que van de acuerdo a la tecnología adoptada y esfuerzos en demás áreas del negocio, las cuales reflejan en algunos casos la calidad y en otros precios

económicos y accesibles, además de la diversidad en los productos, acabados y presentación al mercado de los mismos.

### **2.1.2.3 Competidores Potenciales**

Dentro de los competidores potenciales es importante tomar en cuenta que estos se constituyen de las nuevas empresas que puedan ingresar en el sector y convertirse en competidores directos. Son una amenaza ya que intensifican la competencia actual. En este caso del sector de producción de papel higiénico, se puede identificar a la empresa transnacional Kimberly S.A. ubicado en el Departamento de Santa Cruz, produciendo la línea de papel higiénico Scott Gold y Kleenex, mismos que se distribuyen a lo largo y ancho del territorio nacional. Esta es una de las principales empresas que podría incursionar en el aprovechamiento del bagazo de caña de azúcar, debido a que en el departamento cruceño, existe una importante cadena de producción de azúcar, lo que genera una materia prima en la zona.

Por esta razón incursionar en el sector de la producción de papel higiénico ecológico en base al bagazo como materia prima, puede sintetizarse de la siguiente manera:

#### **a) Atractivo del sector.**

No cabe duda que el sector de producción de papel higiénico supone una demanda alta en cualquier lugar del territorio boliviano, debido a que no existe producto sustituto al mismo, y por ende su requerimiento es variado y en buenas cantidades. Debido a que este producto es catalogado como producto masivo, la situación de competitividad en el sector es también importante, donde la producción se centra estrictamente en precio y calidad.

#### **b) Barreras de entrada.**

En cuanto las barreras de entrada que presenta el sector de la producción de papel higiénico en Bolivia, está dividida por dos factores fundamentales, como ser:

- a) **Materia prima**, esencial para lograr generar un producto de alta calidad, donde las empresas en las diferentes regiones del territorio boliviano, tienen dificultad en obtener dicho recurso, ya que existe una gran dependencia de los programas de reciclaje, y otros que deben recurrir a la importación de celulosa o almidón para la producción de papel higiénico entre otros derivados. Sin embargo, todavía no se viene aprovechando el bagazo de caña de azúcar, como materia prima para la producción ecológica del papel higiénico de alta calidad, sin duda constituyéndose como un potencial recurso el cual pretende ser aprovechado en el presente plan de negocios.
  
- b) **Tecnología**, donde algunas empresas pueden gozar del poder de inversión y por el cual logran adquirir importante maquinaria de producción, moderna y más óptima para la obtención del producto, en Bolivia, se destaca sin duda la transnacional Kimberly S.A., misma que sin duda cuenta con una importante y fuerte inversión en equipamiento lo que hace que se constituya en una las industrias con alta competitividad en el mercado nacional.

#### 2.1.2.4 Productos Sustitutos

El mercado de consumo del papel higiénico en el territorio nacional no presenta ningún producto sustituto, ya que este es un producto de primera necesidad, el cual forma parte de la canasta familiar y mantiene una participación importante dentro del consumo de las personas.

#### 2.1.2.5 Proveedores

Los proveedores juegan un papel importante en el desarrollo de las actividades de cualquier empresa, a menudo estos pueden llegar a ejercer una gran influencia y poder dependiendo del número de proveedores que existan para determinadas empresas. El hecho de generar una relación provechosa entre proveedores y empresas es un aspecto importante, ya que ambas partes pueden beneficiarse y apoyarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos y entregas justo a tiempo, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para ambas partes interesadas.

Sin embargo siempre existirá cierto grado de vulnerabilidad frente a los proveedores en la cantidad en que estos existan. Los proveedores ejercen poder sobre la empresa, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad o el servicio que ofrecen y limitar las cantidades vendidas, por lo cual mientras menos proveedores haya, mayor será el poder que estos ejerzan sobre la empresa.

Para el presente plan de negocios, centrado en el aprovechamiento del bagazo de caña de azúcar como principal materia prima, el proveedor fundamental de dicho recurso será el Ingenio Azucarero de Bermejo (I.A.B.S.A.) el cual se constituye en la principal actividad industrial de la ciudad de Bermejo y del Departamento de Tarija, la misma que absorbe toda la producción agrícola que se da en la zona rural del municipio, ya que la mayor parte de la superficie agrícola está destinada al cultivo de la caña de azúcar y sus derivados.

Asimismo, entre las demás empresas de importancia para el emprendimiento serán aquellas que proveerán los servicios de electricidad, agua potable y gas, como principales recursos para consolidar la producción, generalmente en nuestro departamento las empresas proveedoras de servicios básicos son únicas, por lo cual no existe la oportunidad de elección, más al contrario hay que aceptar los precios y términos que estas ofrezcan, influyendo de esta manera en los costos de producción y por consiguiente en el precio del producto.

Otros de los proveedores en el caso del polietileno será la empresa Formas Plásticas S.R.L. carretera a Bermejo km 5 zona el Portillo, y el caso de los cilindros de cartón los proveedores a los que se recurrirá son la papelera S.A., camino a Viacha km 3 ½, El Alto casilla 4601, La Paz –Bolivia, y por último los proveedores del dióxido de cloro será la empresa Químicos y Distribuidora Sir S.A. y los proveedores de la maquinaria será la importadora TELESERV BOLIVA S.R.L, la cual recurrirá a empresas establecidas en países extranjeros como Europa, Asia, y Norte América. Por lo que podemos decir que el único proveedor con poder de negociación alto el Ingenio Azucarero de Bermejo, los demás tienen poder de negociación media a baja.

A continuación se detallan los proveedores principales para el Plan de Negocios:

**Tabla N° 12**

### Proveedores Principales de Materia prima y Materiales

PROVEEDORES PRINCIPALES DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES				
Empresa	Materia Prima o Material	Cantidad	Precio Bs.	Localización
Ingenio Azucarero de Bermejo I.A.B.S.A	Bagazo de Caña	Sujeto a Variación en cuanto a la Producción	70 Bs/Tonelada	Municipio de Bermejo
Teleserv Bolivia S.R.L	Maquinaria para producción	1 Equipo completo	3.508.000	Ciudad de Tarija-Bolivia
Quimicos y Distribuidora SIR S.A.	Dioxido de Cloro	4.000 Litros	35	La Paz-Bolivia
Formas Plásticas S.R.L	Bolsas de Polietileno	50.000 Unidades	4	Tarija carretera a Bermejo
Papelera S.A	Cilindros o tubos de cartón	15.000 Unidades	9	La Paz-Bolivia
SETAR	Energía Electrica	850.000 wats	0,55	Municipio de Bermejo
Empresa Municipal de Agua Potable Alcantarillado Sanitario de Bermejo EMAAB.	Agua Potable	51.000 Litros	2,99	Municipio de Bermejo

### 2.1.3 SÍNTESIS DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Sin lugar a dudas el análisis del entorno brinda tanto oportunidades como riesgos para la idea de negocio que pretende desarrollar, entre las cuales podemos destacar las siguientes:

#### Oportunidades:

- Como se pudo constatar en los datos del INE en cuanto a sus datos demográficos sobre la tasa de crecimiento poblacional, Tarija tuvo un crecimiento significativo en relación al 2005-2010 con una tasa de índice de crecimiento de 2,59%, lo cual representa una gran oportunidad para el presente plan de negocios, ya que el papel higiénico siendo un producto de primera necesidad, está y estará presente de manera esencial en la vida del hombre.

- Es evidente que el departamento de Tarija, ha contribuido en gran manera al desarrollo del país, ya que el mismo tiene el porcentaje más alto de contribución al Producto Interno Bruto, lo cual representa una gran oportunidad ya que esto representa más recursos para la región, que pueden ser aprovechados por las autoridades en apoyo a nuevos emprendimientos que vayan en beneficio del desarrollo del departamento y por supuesto del país.(Ver anexo 17)
- La producción de papel higiénico en base al bagazo de caña no significa una amenaza fuerte al medio ambiente, más por el contrario vendría a representar un gran aporte hacia el desarrollo de la economía de la región procurando el cuidado por el medio ambiente al utilizar y dar valor a un subproducto de la industria azucarera que no es aprovechado en su totalidad y el cual para su transformación en pulpa y posterior elaboración en papel no requiere de muchos químicos en comparación de la industria papelera que emplea como principal materia prima el papel reciclado.<sup>4</sup>
- El uso de bagazo de caña como materia prima en la futura implementación de una empresa productora de papel higiénico representa una gran oportunidad de desarrollo para el departamento de Tarija y porque no decirlo de Bolivia en el largo plazo.

### **Riesgos:**

- El aspecto político es una variable incontrolable que pueda jugar ya sea en favor o en contra del negocio. Los cambios en diferentes regulaciones para el sector y la implementación de nuevas leyes puede repercutir de gran manera para la empresa, brindando oportunidades o amenazas para el mismo.
- En el aspecto social los disturbios que surgen por inconformidades con el gobierno pueden perjudicar en gran manera el desarrollo normal de las futuras actividades de la empresa, ya que al existir estos conflictos la empresa se vería perjudicada.
- Al existir un único proveedor a nivel departamental de la materia prima como es el bagazo, este aspecto podría representar un gran riesgo para la empresa al no tener una opción de utilizar otro proveedor que le brinde dicha materia prima, por lo cual será

---

<sup>4</sup> Fuente: <http://www.greanpeace.org>

oportuno y necesario establecer contratos inter institucionales a largo plazo entre la empresa productora de papel higiénico ecológico y el principal proveedor de la materia prima que es I.A.B.S.A, de tal manera que se pueda garantizar el aprovisionamiento del bagazo de caña y de esta manera no perjudicar así el desarrollo de las actividades de la empresa.

#### **2.1.4 MATRIZ FODA**

Para sintetizar y poder explicar de manera clara y concisa cuales son los aspectos más importantes del presente Plan de Negocios, es que vemos importante poder resaltar estos aspectos mediante la aplicación de la matriz FODA, la cual es de mucha utilidad para mostrar las fortalezas y debilidades del plan de negocios, así como las oportunidades y amenazas que el mismo deberá enfrentar y superar.

De esta manera es que presentamos el siguiente análisis FODA:

**Figura N° 1**

**Matriz FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque novedoso de producción en nuestro país, ya que el papel higiénico ecológico que se pretende llegar a producir tiene características novedosas y representa una alta calidad.</li> <li>• Cuidado por la preservación y cuidado del Medio Ambiente.</li> <li>• Producto de origen nacional y de alta calidad, ya que el mismo promete grandes beneficios para el desarrollo del departamento de Tarija.</li> <li>• Creación de nuevas fuentes de empleo.</li> <li>• Se contara con una línea automática de conversión que contribuirá a generar papel higiénico con acabados de calidad.</li> <li>• Línea de consumo masiva, permitiendo la recuperación del costo de producción mediante las ventas.</li> <li>• No es un producto perecedero, permitiendo tener cantidades almacenadas como stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de leyes a favor de la preservación del medio ambiente con el caso de la ley Medio Ambiental N°1333.</li> <li>• Apoyo al desarrollo de la industria Bolivia y protección contra el contrabando, por parte del gobierno con la creación de la ley N°100.</li> <li>• Crecimiento de la tasa de crecimiento poblacional de Tarija que genera nuevas demandas latentes en la industria del papel higiénico.</li> <li>• Crecimiento del PIB de la región, y un aporte significativo a la economía del país liberando recursos para el gasto del consumidor.</li> <li>• Números reducido de empresas de papel higiénico a nivel nacional</li> <li>• Margen aceptable de rentabilidad en este tipo de negocio.</li> <li>• Desarrollo del producto en cuanto a atributos y características más novedosas</li> <li>• Asociación con nuevos inversionistas locales y extranjeros.</li> <li>• Posibilidad de habilitar nuevos canales de distribución con la opción de iniciar ventas en las provincias.</li> <li>• Se tiene la opción de desarrollar el mercado institucional de forma directa debido a la ausencia de empresas distribuidoras correctamente enfocadas en la atención en este mercado.</li> <li>• Posicionamiento de la marca a través de campañas publicitarias no tan costosas, ya que existe una ausencia de los mismos en mayoría de los productos nacionales.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monto de inversión elevado, al ser un emprendimiento de elaboración de papel higiénico ecológico la maquinaria para el proceso productivo puede representar un costo elevado.</li> <li>• Desaliento en invertir montos elevados por los inversionistas en el negocio.</li> <li>• Pocos proveedores de materia prima a nivel nacional.</li> <li>• Concentración en una actividad y línea de producción reducida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política y social por parte de los partidos y disturbios sociales en el país que perjudicarían al normal desenvolvimiento de las actividades de cualquier empresa productora.</li> <li>• La preocupación por los altos niveles de inflación en cuanto alza especulación de los precios de insumos usados en la producción.</li> <li>• Globalización e ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Peligro de mayores gastos en publicidad por la competencia</li> </ul>

## 2.2 NATURALEZA DEL NEGOCIO

### 2.2.1 Descripción del producto o idea de negocio.



El producto que pretende ofrecer la implementación del plan de negocios es el papel higiénico ecológico, teniendo como principal materia prima el bagazo de caña de azúcar, misma que pretende ofrecer al mercado un producto que además de representar una calidad sobresaliente, signifique un aporte al cuidado por el medio ambiente, siendo que implementa un desecho agrícola que no es aprovechado en su totalidad, el cual es fundamental para la elaboración de un producto ecológico y amigable con el medio ambiente, que pueda competir y convertirse en una alternativa de compra para los consumidores en comparación con marcas competidoras.

De esta manera es que el presente Plan de Negocios pretende resaltar el valor de contribución de la idea de negocio, relacionada estrechamente en contribuir al medio ambiente, contribución social valorable bajo las siguientes características:

- Con base al bagazo de caña de azúcar, recurso principal que contribuirá a la fabricación de papel higiénico ecológico de alta calidad.
- El papel fabricado con fibra de caña de azúcar (bagazo) está clasificado internacionalmente como "Amigo de la Naturaleza" y goza de reconocimiento como un producto puro, biodegradable y reciclable, lo cual lo ubica en un sitio de privilegio.

En cuanto al componente innovador del producto, tenemos como principal característica innovadora a la *materia prima*, la cual no ha sido vista como una nueva alternativa en la producción de papel higiénico en nuestro país, el cual cuenta con varias empresas azucareras generadoras esta materia prima, el hecho de tomar en cuenta el bagazo para la producción de papel de alta calidad representa la iniciativa y el impulso para el desarrollo de la sociedad en su conjunto. De esta manera es que se pretende llegar al mercado con un producto nuevo e innovador, ya que por el simple hecho de ser ecológico y de producción nacional, tiene grandes oportunidades de aceptación por los consumidores que cada día buscan productos de calidad y a un precio accesible, además de la conciencia que existe a nivel mundial por el cuidado y protección al Medio Ambiente.

Es así que el producto que se pretende ofrecer en el mercado contara con las siguientes características:

- Papel higiénico doble hoja neutro.
- Presentación de 20 unidades bajo una nueva marca y cuyo rollo será de 22 mts. Diseño de empaque.

Es evidente que este producto (papel higiénico) no solo se emplea en los hogares, sino que es también utilizado en instituciones públicas y privadas, oficinas, bancos, aeropuertos, cines, restaurantes, discotecas, hoteles, clubes deportivos, empresas, baños públicos, etc.

La demanda del producto es constante y creciente por ello se constituye en un negocio que genera utilidades para sus posibles inversionistas, más aun cuando el producto logra un posicionamiento adecuado en el mercado al amparo de una marca que resalta los atributos del producto.

De esta manera el presente plan de negocios centraliza su atención en la implementación de una planta de fabricación de papel higiénico con materia prima generada en el departamento, mas propiamente en el municipio de Bermejo, para lograr un producto final de industria Boliviana, con estándares de control y calidad.

## **2.2.2 JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.2.2.1 Nombre de la Empresa**

#### **❖ Razón Social**

En cuanto la marca y/o nombre legal de la empresa a constituirse, será:

#### **INDUSTRIA ECOLÓGICA DE PAPEL (ECOPAPEL TARIJA S.R.L.)**

#### **❖ Marca Comercial**

ECOPAPEL TARIJA S.R.L., contará con una línea de producción de papel higiénico ecológico, basado en el bagazo de caña de azúcar como principal materia prima, por lo que la marca comercial a posicionarse en el mercado local y posteriormente a nivel nacional, es:



### 2.2.2.2 Tipo de Empresa

Para lograr este objetivo se creará la empresa como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en vista de contar con socios inversionistas, que invertirán para la implementación de la misma, puesto la que la estructura financiera de costos de producción exige inyecciones fuertes de capital, además de incluir como socio al Ingenio Azucarero de Bermejo I.A.B.S.A., dotando de participación en las ganancias a cambio de aprovisionamiento constante de la materia prima.

Es así que la empresa estará conformada por seis socios, los cuales formaran la Junta de Socios, la cual será la máxima autoridad de la empresa y encargada de la toma de decisiones dentro de la misma, cada uno de los socios aportará el mismo capital y participara de los beneficios en base al monto de las acciones que haya adquirido con sus respectivo capital, es importante resaltar que el 28% del total de la inversión es el capital dividido en cuotas de igual valor entre los socios, ya que el restante 72% será financiado mediante un préstamo bancario. En el caso del Ingenio Azucarero de Bermejo este aportara un porcentaje menor de capital, esto debido a que la empresa de papel higiénico se propuso como medida estratégica para el abastecimiento seguro de la materia prima hacer socio al propio I.A.B.S.A con un porcentaje de participación de las ganancias.

A continuación se detalla los socios que formaran parte de ECOPAPEL TARIJA S.R.L. con su respectivo aporte de capital, lo cual se puede apreciar en el siguiente detalle:

Tabla N° 13

## Estructura de Capital

SOCIO	MONTO APORTADO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
I.A.B.S.A.	68.828	5%
Barrionuevo María Victoria	261.544	19%
Fernández Guillermo	261.544	19%
Gonzales Armando	261.544	19%
León Mónica Cristina	261.544	19%
Mendoza Gabriel	261.544	19%
<b>TOTAL</b>	<b>1.376.550</b>	<b>100%</b>

## 2.2.2.3 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo es fundamental a la hora de llevar a cabo cualquier emprendimiento, la sinergia que este ejerce a la hora de trabajar juntos es de suma importancia para el logro de los objetivos propuestos. Los miembros del equipo deben tener la capacidad de trabajar juntos de manera coordinada aportando sus conocimientos y habilidades en el desarrollo de cualquier actividad que estos realicen.

Es así que el equipo de trabajo está conformado por las siguientes personas:

- **Barrionuevo Mejía María Victoria:** Estudiante egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Técnico medio en auxiliar contable; realizo diversos cursos, entre ellos dactilografía, oratoria y comunicación, Asistió a diversos seminarios relacionados a la Ley General del Trabajo; talleres de comunicación y marketing, sistemas contables y administración en la era actual.
- **León Gudiño Mónica Cristina:** Egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Técnico medio en Contabilidad General, Técnico medio en Inglés, asistió a diversos talleres y seminarios relacionados al marketing en el siglo XXI; conferencia de Operaciones Portuarias en Terminal Puerta Arica y Servicio de atención al cliente entre otros.

Como se puede observar el equipo de trabajo está conformado por personas capacitadas y con un gran espíritu emprendedor para desarrollar la idea de negocio, estas personas formaran parte de la junta de socios.

#### 2.2.2.4 Ubicación y Tamaño

Para la localización de la fábrica se tomó en consideración diferentes factores relevantes, entre ellos: disponibilidad de materia prima, costos y disponibilidad de terrenos, áreas factibles para el almacenaje y tratamiento de insumos, permisos, y licencias para el funcionamiento, suministros de energía eléctrica, disponibilidad de agua de vertientes cercanas, disponibilidad de mano de obra, costos de transporte del producto terminado. Además se utilizó el método cualitativo por puntos para determinar la zona adecuada para situar la empresa siendo las posibles zonas óptimas: ciudad de Tarija en las zonas periféricas, y la ciudad de Bermejo en cercanías del ingenio azucarero.

A continuación se presenta un detalle acerca de cómo se procedió a la selección de la ubicación de la planta, mediante el siguiente cuadro comparativo:

**Tabla N° 14**

#### **Ubicación de la planta productora de papel higiénico**

Factores Relevantes	Peso	TARIJA		BERMEJO	
	( $\Sigma=1$ )	Calific.	Pond.	Calific.	Pond.
Disponibilidad de materia prima	<b>0,40</b>	0	0	10	4
Costos y disponibilidad de terrenos para la construcción de la fábrica	<b>0,10</b>	5	0,5	8	0,8
Áreas factibles para almacenaje y tratamiento de insumos y materia prima	<b>0,10</b>	4	0,4	7	0,7
Permisos y licencias para el funcionamiento	<b>0,10</b>	5	0,5	7	0,7
Suministro de energía eléctrica (basados en oficinas centrales para reclamos.)	<b>0,07</b>	8	0,56	5	0,35

Disponibilidad de agua de vertientes cercanas	<b>0,05</b>	2	0,10	6	0,30
Disponibilidad de mano de obra	<b>0,07</b>	7	0,49	5	0,35
Costos de transporte de la materia prima	<b>0,10</b>	1	0,10	8	0,80
$\Sigma$	<b>1</b>		<b>2,26</b>		<b>8,7</b>

Como se puede apreciar en el cuadro anterior el mayor puntaje para la localización se da en el municipio de Bermejo, lugar en el cual estará ubicada la Industria Ecológica de Papel (ECOPAPEL TARIJA S.R.L.), en la que también se encuentra instalado el Ingenio Azucarero Bermejo (I.A.B.S.A.), principal generador de la materia prima como es el bagazo de caña de azúcar.

La elección de esta ciudad para la instalación de la planta se debe principalmente a la ubicación y proximidad de la materia prima que se genera en la zona, además también se debe tomar en cuenta las facilidades que ofrece en cuanto al tratamiento y almacenamiento de insumos, concretamente ubicados en el Distrito 1, Primera Sección, Pazcaya, la que se constituye en una de la zonas de mayor área de influencia. El tamaño de los terrenos que se utilizara para la construcción y cerrado de la planta será de una hectárea igual a 10000 metros m<sup>2</sup>.

- **Ubicación del Negocio**

Después de haber determinado que la empresa se ubicará en el Distrito 1 – Pazcaya de la Colonia Linares, la ubicación de las oficinas centrales y almacén de producto terminado será en la ciudad de Tarija, desde las cuales se realizaran las actividades necesarias para promocionar y distribuir el producto.

## 2.2.3 GESTIÓN EMPRESARIAL

### 2.2.3.1 Visión, Misión y Valores de la empresa

**a) MISIÓN**

La misión de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especifica el negocio al que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y la imagen pública de la organización –qué, cómo y para qué- (Stoner, 2003:58)

En cuanto la misión empresarial, la misma se enfocará en:

*“ECOPAPEL TARIJA S.R.L. es una empresa que promueve la producción local de papel higiénico ecológico de alta calidad que emplea la política del reciclaje y cuidado del medio ambiente reconocida por su calidad, competitividad y tecnología, responsable en el cumplimiento de normas laborales ambientales y sociales”.*

**b) VISIÓN**

La visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. Describe la situación futura que sea desea tener -Hacia dónde y cómo- (Stoner, 2003:58).

La visión de la empresa se traducirá en la siguiente propuesta:

*“Ser la empresa líder en la producción y comercialización de papel higiénico a través de la aplicación de materias primas ecológicas, procesos productivos no contaminantes y aplicación de tecnología de punta que nos permita una alta competitividad y posicionamiento en el mercado regional y nacional”.*

**2.2.3.2 Objetivos Estratégicos de la Empresa.**

En cuanto los objetivos estratégicos de ECOPAPEL TARIJA S.R.L. Tenemos los siguientes:

- a) Crear y satisfacer la demanda de papel higiénico en la ciudad de Tarija, a través de políticas de producción comercialización eficientes.
- b) Posesionar el producto en el mercado como de alta calidad, través de estrategias de comercialización del producto que resalten sus atributos.

- c) Recibir capacitación en cuanto a los nuevos procesos tecnológicos y productivos de papel higiénico por parte de expertos en la materia para reestructurar el existente.

### 2.2.3.3 Ventajas Competitivas

#### **Materia prima generada en la zona**

En cuanto las ventajas competitivas, es posible mencionar a la estrategia competitiva de Porter, en la que se adopta acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión.

Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

Es por eso que la ventaja competitiva del presente plan de negocios se basa en:

#### **a) Costos**

- Lograr el Liderazgo por costo significa que ECOPAPEL TARIJA S.R.L. pretende establecer un costo menor del producto central papel higiénico a diferencia del existente en el mercado.

#### **b) Diferenciación**

- Lograr diferenciación significa que ECOPAPEL TARIJA S.R.L. intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores, entre ellas la calidad del producto, y ante todo la trascendencia de la materia prima empleada, como es el bagazo de caña de azúcar.

#### **c) Enfoque**

- Lograr el enfoque significa que ECOPAPEL TARIJA S.R.L. fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos.



## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

La investigación de mercado se constituye en un elemento importante para la toma de decisiones, en cuanto la política de invertir en el emprendimiento, como es la fábrica de producción de papel higiénico ecológico ECO SUPREMO, de la Empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L. Sin duda, los indicadores obtenidos en cuanto a las características y comportamiento del consumidor se consideran como la base esencial para la proyección de las ventas e ingresos, es por ello, de suma importancia la identificación del mercado potencial.

#### 3.2 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día se puede evidenciar una creciente preferencia por parte de la población, hacia marcas importadas de papel higiénico frente a las nacionales, la cual se ha visto influenciada en cuanto a la percepción del consumidor sobre las características del mismo como de mejor calidad.

Esto se debe en gran parte a la falta de empleo de materia prima de calidad, por algunas empresas nacionales, las cuales basan su producción en la utilización del papel reciclado como materia prima, con el cual solo se logra obtener un papel higiénico de baja calidad, haciendo que estas empresas se enfoquen a segmentos menos exigentes en cuanto a calidad y más demandantes de precios bajos, por otro lado existe una empresa nacional que produce papel de buena calidad, pero a precios altos comparables con las marcas importadas, esto debido al uso de materia prima, como la pulpa virgen importada de otros países ,a pesar que actualmente los consumidores han adquirido un criterio de calidad elevado a un precio razonable para su demanda diaria ,existen varias falencias o carencias en algunos casos en la industria Bolivia que se detallan a continuación :

- La carencia de calidad en los productos nacionales por la falta de empleo de una materia prima que proporcione un producto de mejor calidad que la producida con papel reciclado.

- Ausencia de incorporación de nuevos atributos a los productos nacionales.
- Carencia en el empleo de técnicas de Marketing adecuado para la promoción, difusión, etc., del papel higiénico.
- Falta de empleo de nuevas tecnologías, procesos y materias primas menos contaminantes al medio ambiente.
- Altos costos y menor cantidad de rollos ofrecidos por empaque de papel higiénico de marcas importadas.

De acuerdo a una investigación preliminar se pudo evidenciar que las personas tienen una cultura de compra basada en la costumbre e imitación de adquirir marcas de moda, de mayor demanda por el público en general, de esta manera se hace evidente que los consumidores tienden a exigir simplemente atributos de un papel higiénico que ya conocen y que, para los mismos el precio es sinónimo de calidad, ignorando la importancia de otros atributos que podría tener el producto y alternativas de producción más amigables con el medio ambiente que preserven y cuiden la salud de las personas y su medio. De esta manera es que se puede llegar al siguiente planteamiento del problema:

*¿Determinar los factores de preferencia que influyen en la demanda actual de marcas existentes de papel higiénico y las intenciones de compra del consumidor para con una nueva marca de papel higiénico ecológico producido en Bolivia?*

### 3.3 HIPOTESIS

**H:** Los factores que determinan la demanda de papel higiénico son la calidad, suavidad y durabilidad y las mismas serían determinantes para la demanda futura del nuevo producto ecológico de papel higiénico.

### 3.4 PROBLEMA DE DECISIÓN GERENCIAL

¿Qué factores se tomarán en cuenta en la elaboración del plan de marketing para ganar la aceptación del nuevo papel higiénico ecológico en la ciudad de Tarija

### 3.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

*¿Cuál es la frecuencia de compra y/o adquisición del papel higiénico?*

*¿Qué valora del papel higiénico al momento de tomar su decisión de compra?*

*¿Qué atributos debe tener el papel higiénico para ser elegido como preferido?*

*¿Cuál la marca de preferencia de papel higiénico?*

*¿Qué cantidad de papel higiénico adquiere al momento de su compra?*

*¿Cuál es la preferencia de consumo en cuanto a procedencia de papel higiénico?*

*¿Estaría dispuesto a adquirir un papel higiénico ecológico producido en Bolivia?*

### 3.6 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.6.1. Objetivo General

Recabar elementos y recursos cualitativos de información para ser tomados en cuenta en el establecimiento de la producción de papel higiénico ecológico y la estrategia de marketing a implementar.

#### 3.6.2 Objetivo Especifico

- a) Identificar la marca de preferencia de consumo de papel higiénico en la Primera Sección Cercado-Tarija.
- b) Conocer la preferencia del producto nacional o importado en cuanto el producto papel higiénico.
- c) Conocer los atributos y valores que destaca el consumidor que adquiere papel higiénico.
- d) Recabar información en cuanto a la frecuencia de compra del papel higiénico.
- e) Detectar el precio favorable que pretendería cancelar el consumidor final del papel higiénico ecológico.

### **3.7 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.7.1. Determinación de las Fuentes de Información**

##### **3.7.1.1 Fuentes Primarias**

En cuanto las fuentes primarias utilizadas para la recolección de información necesaria para el desarrollo del plan de negocios de papel higiénico ecológico, tenemos las siguientes:

- ❖ Boleta de encuesta<sup>1</sup>: Diseñada y estructurada para el estudio de mercado, mediante el cual se enfatizan en diversos tópicos a ser investigados para su posterior análisis, procesamiento y toma de decisiones en las estrategias de gestión del producto y su comercialización.

##### **3.7.1.2 Fuentes secundarias**

En cuanto las fuentes secundarias empleadas en la investigación de mercado, se recurrió a información, proporcionada por las siguientes instituciones:

- ❖ Instituto Nacional de Estadística (I.N.E).
- ❖ Ingenio Azucarero de Bermejo (I.A.B.S.A).
- ❖ Periódicos.
- ❖ Libros.
- ❖ Revistas.
- ❖ Internet.

### **3.8 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y TAMAÑO DE LA MUESTRA**

#### **➤ Población Objetivo**

Para desarrollar la presente investigación de mercado se tomó en cuenta el total de familias en la ciudad de Tarija, para lo cual se cuenta con una estimación de 37.890 familias según datos recopilados del Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (Ver Anexo N° 5)

---

<sup>1</sup> Véase Anexo N° 8: Boleta de encuesta.

Un aspecto importante es que de las 37.890 familias tomaremos solamente el 95% de estas que son 35.995 familias, ya que el papel higiénico al ser un producto que forma parte esencial de la canasta familiar, representa un bien de uso masivo, sin embargo según la encuesta piloto realizada existe un porcentaje mínimo de personas que no utiliza el producto, razón por la cual se deja un porcentaje del 5% para estas personas.

### 3.8.1 Marco muestral utilizado

En la encuesta piloto realizada anteriormente se utilizó el muestreo aleatorio simple, la realización de la encuesta preliminar realizada nos servirá para poder determinar la probabilidad de éxito y de fracaso, la cual nos servirá para poder determinar el tamaño de la muestra para poder realizar el estudio de mercado.

La pregunta que nos servirá para poder determinar la probabilidad de éxito y fracaso es la siguiente:

#### **Pregunta n° 6 (encuesta piloto):**

*¿Estaría usted dispuesto a adquirir un papel higiénico ecológico de bagazo, de producción nacional?*

Con la encuesta piloto aplicada a las 30 personas elegidas aleatoriamente se obtuvo como resultado la aceptación de 26 personas que manifestaron estar de acuerdo con la introducción de este producto en el mercado y su disposición a adquirir el mismo, mientras que 4 personas manifestaron no estar de acuerdo con el producto. Entonces tenemos los siguientes resultados:

P= probabilidad de éxito.

Q= probabilidad de fracaso.

Reemplazando tenemos:

$$P = \frac{26}{30} = 0,87\%$$

$$Q = \frac{4}{30} = 0,13\%$$

*De esta manera podemos determinar que se tiene una probabilidad de éxito del 87% y una probabilidad de fracaso del 13%.*

### 3.8.2 Muestreo Estratificado

El muestreo estratificado se define como el procedimiento que permite subdividir y fraccionar la población en subdivisiones, donde cada unidad pertenece a una sola subdivisión.

El procedimiento de muestreo aleatorio estratificado requiere tener previo conocimiento de la población que se divide en grupos relativamente heterogéneos llamado estrato

### 3.8.3 Estimación del tamaño de la muestra

Para el cálculo de la muestra de la población, asumiremos un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 6%.

El cálculo de la muestra es el siguiente:

$$n = \frac{(Z^2 \times N) (p \times q)}{e^2 (N - 1) + Z^2 (p \times q)}$$

Dónde:

- ❖ n = Tamaño de la muestra.
- ❖ Z = Valor de Confianza 95%= 1,96 (Valor en Tablas)
- ❖ N = Universo o población = 35.995 familias.
- ❖ p = Probabilidad de éxito = 0,87
- ❖ q = Probabilidad de fracaso = 0,13
- ❖ e = Nivel de error de estimación = 0,06

Remplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 * (35.995) * (0.87) * (0.13)}{0.06^2(35.995 - 1) + (1.96)^2(0.87)(0.13)}$$

$$n = 120.$$

- **Calculo de la muestra definitiva (n).**

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n = \frac{120}{1 + \frac{120}{35.955}} = 119,60 \sim 120$$

$$n = 120 \text{ familias a encuestar.}$$

En consecuencia el tamaño de la muestra para la investigación de mercado es de 120 familias a encuestar en los trece distritos de la ciudad de Tarija.

- **Determinación del tamaño de muestra por estratos (Ver Anexo N° 6)**

**N = N° de familias.**

**N = n° de familias encuestadas.**

**Nh = N° de familias en cada estrato.**

- **Tamaño de muestra por estratos**

**Datos:** para determinar el tamaño de muestra para cada estrato de la subpoblación, con un número de 13 distritos que son divididos en barrios, se realizó de la siguiente manera:

**Tabla N° 15**

**Asignación proporcional de encuestas**

DISTRITO	N° DE BARRIOS POR DISTRITO	N° DE FLIAS POR DISTRITO (prom. 5 integrantes por flia.)	MUESTRA
D1	1	816	3
D2	1	1641	5
D3	1	1409	4
D4	1	1574	5
D5	1	1875	6
D6	20	4109	13
D7	14	4364	14
D8	10	5371	17
D9	15	5912	18
D10	14	4664	15
D11	7	2535	8
D12	5	1130	4
D13	10	2487	8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>37890</b>	<b>120</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.8.4 Técnica de Muestreo

En cuanto la técnica de muestreo empleado en la presente tesis, se basó en el **muestreo estratificado**, explicado anteriormente.

## 3.9 RELEVAMIENTO DE DATOS E INTERPRETACIÓN

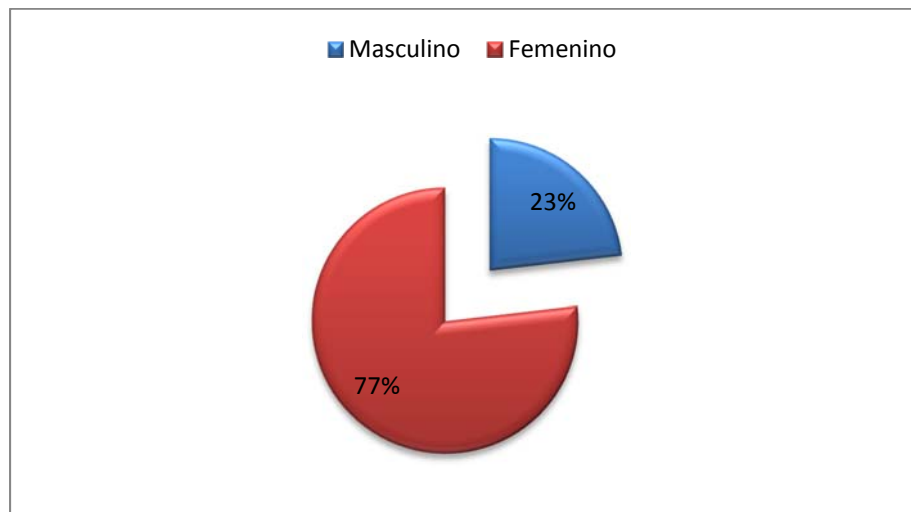
En base a la población (familias) económicamente activas identificadas dentro la Primera Sección Cercado – Tarija, se identificaron una serie de opiniones y perspectivas en cuanto al comportamiento del consumidor frente a la demanda de papel higiénico, por tanto, se obtuvieron importantes indicadores que son tomados en cuenta en el presente Plan de Negocios.



### 3.9.1 Generales

En lo que se refiere al género, se pudo evidenciar que el poder de decisión de compra, está dado en mayor parte en las mujeres ya que en las encuestas el porcentaje mayor de encuestados lo tiene el género femenino arrojando un porcentaje del 77% mientras que el restante 23% de los encuestados pertenece al género masculino.

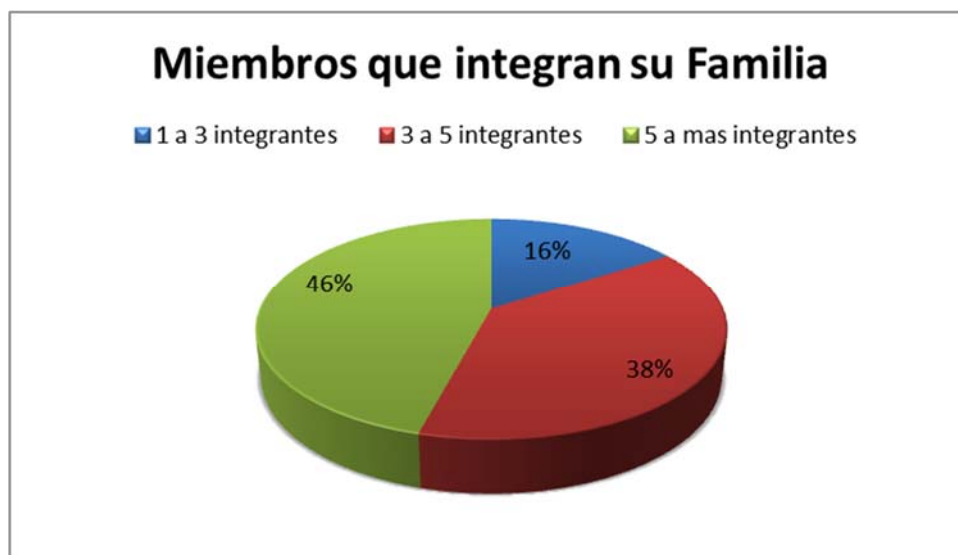
**Gráfico N° 1: Género**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

En cuanto al número de integrantes que conforman cada familia se pudo constatar mediante la investigación de mercado que la mayor proporción de las mismas están conformadas por un numero de 5 a más integrantes, representando estos el 46% del total de encuestas realizadas; por otra parte un 38% de familias está conformado por 3 a 5 integrantes y por último el 16% de familias tiene de 1 a 3 miembros como se muestra en el siguiente gráfico:

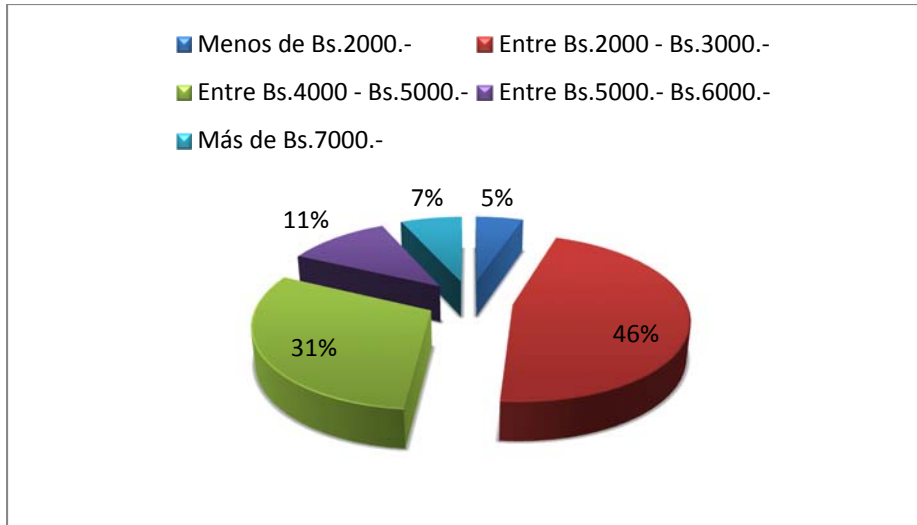
**Gráfico N° 2: Integrantes de Familia**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

Asimismo, fue necesario conocer la característica de ingresos en el sector de personas encuestadas, por lo que se logró identificar a una población mayoritaria, cuyo salario percibido se encuentra entre los Bs.2000 a 3000.- segmento cubierto por el 46%, mientras que el 31% corresponde aquellos que gozan de un ingreso entre los Bs.4000 a 5000.- y el 11% se identifica las personas que reciben entre los Bs.5000 a 6000.-, asimismo también se pudo evidenciar que los porcentajes menores como el 5% se conforman por personas que tienen un ingreso menor a los Bs. 2000 y el restante 7% lo integran personas con un ingreso mayor a los Bs 7000, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 3: Ingresos de la población encuestada**

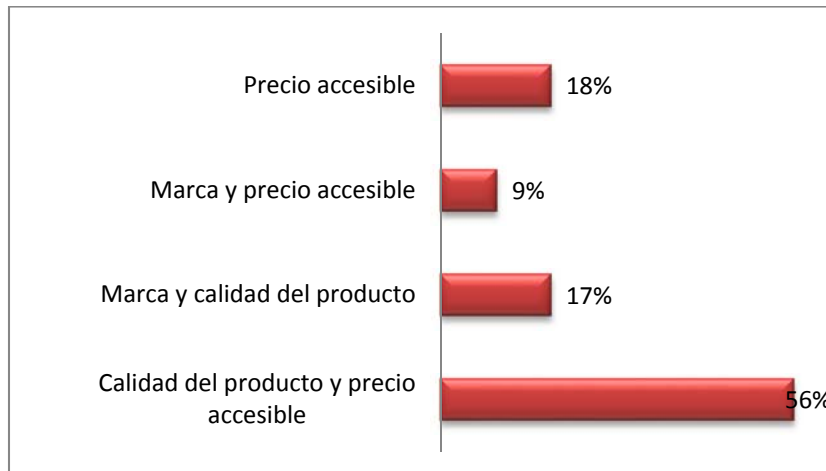


Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.2 Características del producto que valora el consumidor al momento de la compra de papel higiénico

Adentrándonos al tema del consumo de papel higiénico y las características destacadas por el consumidor final, se puede apreciar lo siguiente:

**Gráfico N° 4: Características del producto**



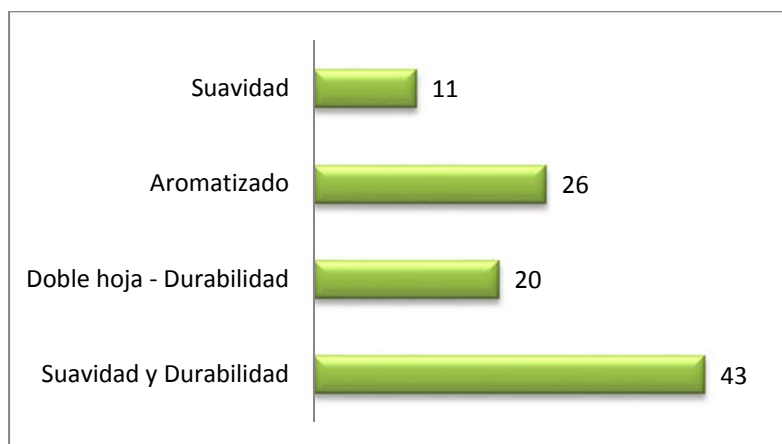
Fuente: Elaboración propia, 2013.

En cuanto la valoración que posee el consumidor al momento de adquirir papel higiénico, se tiene que el 56% de las familias encuestadas consideran que la calidad más el precio accesible se constituye en indicadores resaltantes y primordiales, aspectos que son considerados para la decisión de compra, mientras que el 17% considera la marca y la calidad del producto, en tanto que en el 18% se encuentran aquellos que resaltan el precio como referente central.

### 3.9.3 Atributos característicos destacables del producto papel higiénico

Asimismo, entre los atributos característicos del papel higiénico se destaca tanto la suavidad como durabilidad (resistencia) del rollo de papel, mismos ampliamente resaltado, ratificando dicha postura el 43% de los encuestados, en tanto, que el 26% señala la aromatización del papel como otro recurso de valor destacable, mientras que el 20% da cuenta del grosor (doble hoja) relacionado con la durabilidad del producto.

**Gráfico N° 5: Atributos característicos destacables del producto papel higiénico**

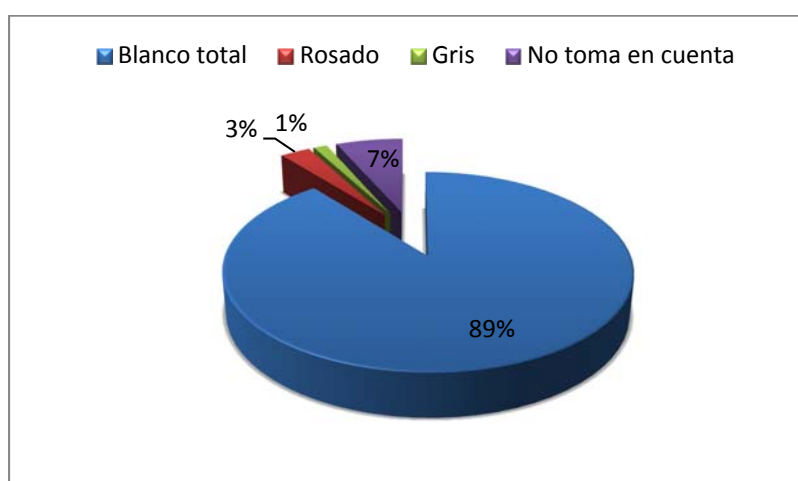


Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.4 Color de preferencia del papel higiénico

En cuanto el color de preferencia del producto papel higiénico no cabe duda que la mayoría destaca a este recurso de limpieza con el color blanco, el cual es apoyado por el 89% de la población encuestada. Asimismo, el 7% no le interesa este aspecto o no toma en cuenta al momento de su compra, mientras que el 3% compra el producto de color rosado el 1% gris.

**Gráfico N° 6: Color de preferencia del papel higiénico**

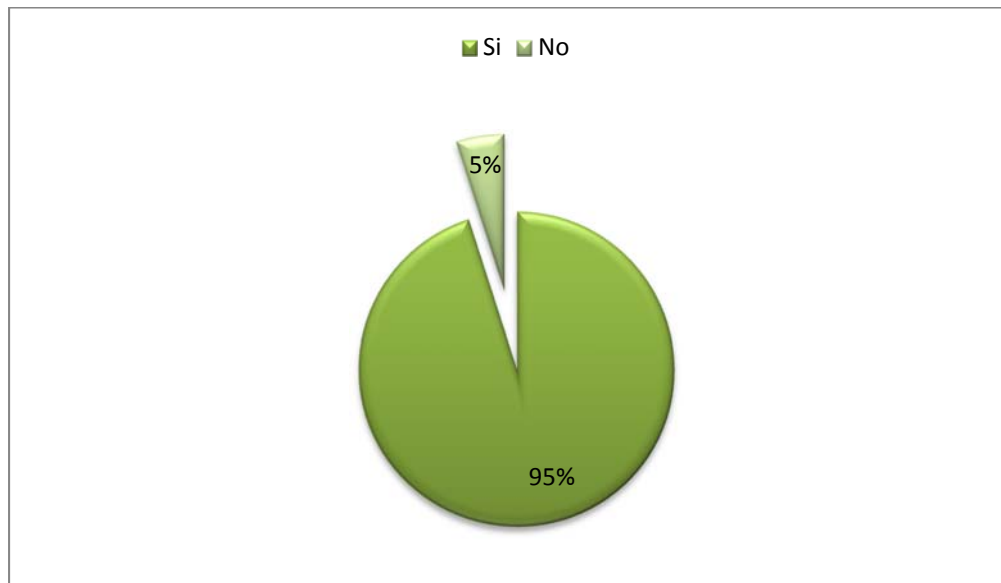


Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.5 importancia del precio al momento de adquirir el papel higiénico

Sin duda el precio se constituye en un referente fundamental para la adquisición del papel higiénico, es por ello, que la mayoría ratifica que este indicador es importante para tomar la decisión de compra, siendo que el 95% ratifica dicha postura, misma que también relación precio-calidad. (Para ver precios de las marcas competidoras ver tabla 10)

**Gráfico N° 7: Precio del papel higiénico como determinante para su compra**

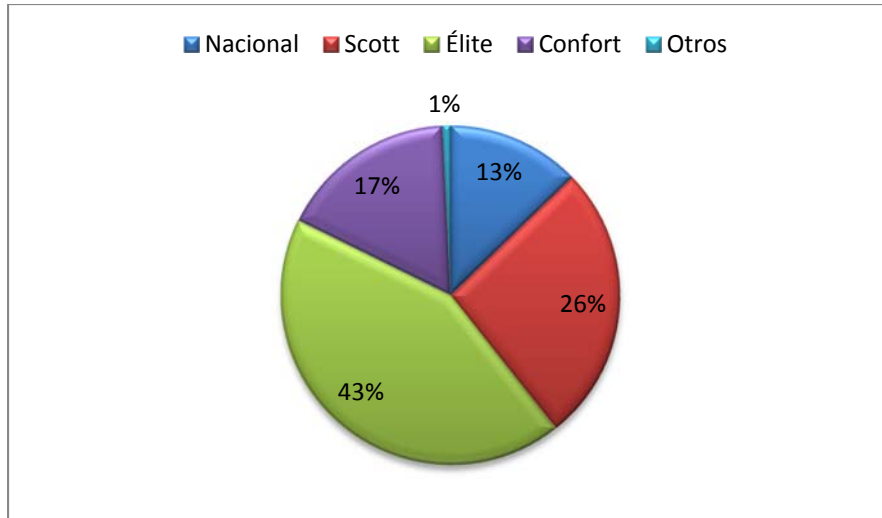


Fuente: Elaboración propia, 2013.

**3.9.6 Marca que prefiere adquirir el consumidor**

En cuanto las marcas de preferencia por parte los consumidores de papel higiénico en el mercado de ofertas que se encuentra en la Primera Sección Cercado del Departamento de Tarija, se observa que la marca Élite, es el producto mayormente conocido y adquirido por los consumidores, siendo que el 43% eligió esta opción, cabe resaltar que dicho producto es importando de la República del Perú, por otra parte, el 26% elige la marca Scott, en tanto, que el 17% adquiere Confort, en tanto que el papel higiénico marca Nacional, sólo es comprado por el 13%.

**Gráfico N° 8: Marca que prefiere adquirir el consumidor**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.7 Fidelidad a la marca de papel higiénico

Es importante conocer cuán fiel es el consumidor a la marca de preferencia en cuanto la adquisición del papel higiénico, como ser.

**Gráfico N° 9: Fidelidad a la marca de papel higiénico**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

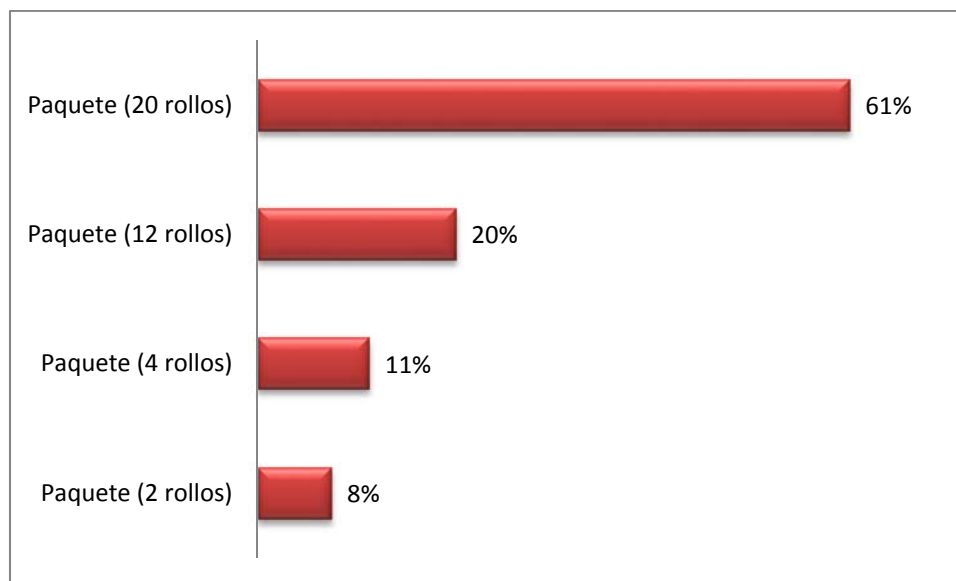
Respecto a la fidelidad de la marca, se puede apreciar que el público consumidor del papel higiénico puede modificar su comportamiento de compra, siendo que existe posturas variadas en cuanto este características, por una parte, el 34% cree ser fiel a la marca, en tanto que el

27% no lo es, mientras que el 23% indicó a veces, y el 16% se basa en la situación que se encuentra al momento de identificar y adquirir un tipo de papel higiénico. Además se puede corroborar a través de las preguntas de frecuencia de compra y marca utilizada.

### 3.9.8 Cantidad que prefiere comprar el consumidor final

En el mercado actual la oferta de papel higiénico presenta diferentes características, es por ello, que las familias encuestadas en la mayoría de los casos elige el papel higiénico, presentado por paquetes conformado por 20 unidades (rollos), mismo que es ampliamente adquirido; es decir, el 61%, mientras que el 20% considera comprar el producto de 12 rollos, o en su caso también se cuenta aquellos que recurren adquirir el paquete de 4 rollos, considerado por el 11%, y finalmente se tiene aquellos que improvisadamente pueden recurrir a la compra del paquete de 2 rollos.

**Gráfico N° 10: Cantidad que prefiere comprar el consumidor final**



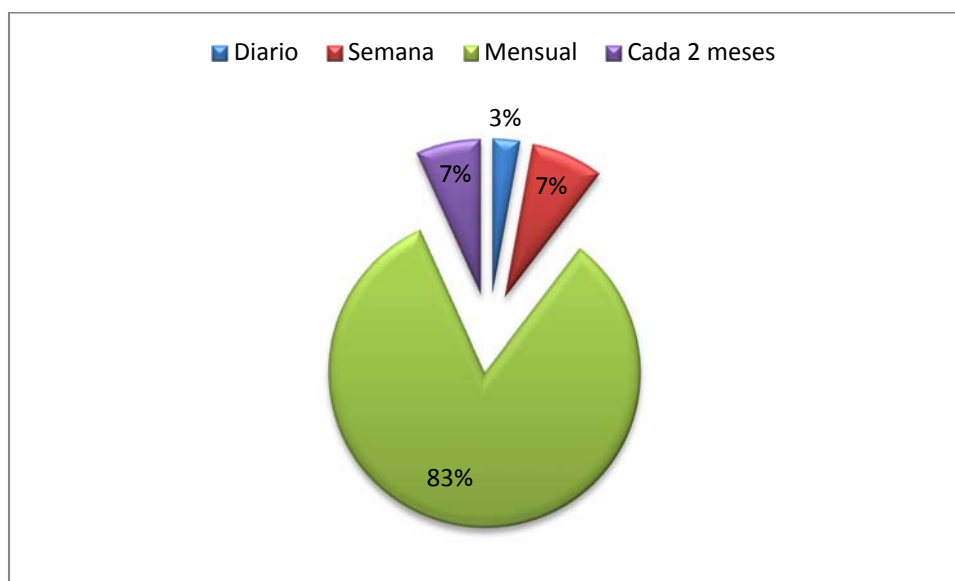
Fuente: Elaboración propia, 2013.



### 3.9.9 Frecuencia de compra del papel higiénico

En cuanto la frecuencia de compra, se tiene que el 83% de las familias indicó realizar este proceso mensualmente, mientras que el 7% adquiere el paquete de 20 rollos de papel higiénico en un periodo de 2 meses, en tanto que el restante porcentaje realiza la compra por menor de dicho producto ya sea mensual o diariamente.

**Gráfico N° 11: Frecuencia de compra del papel higiénico**

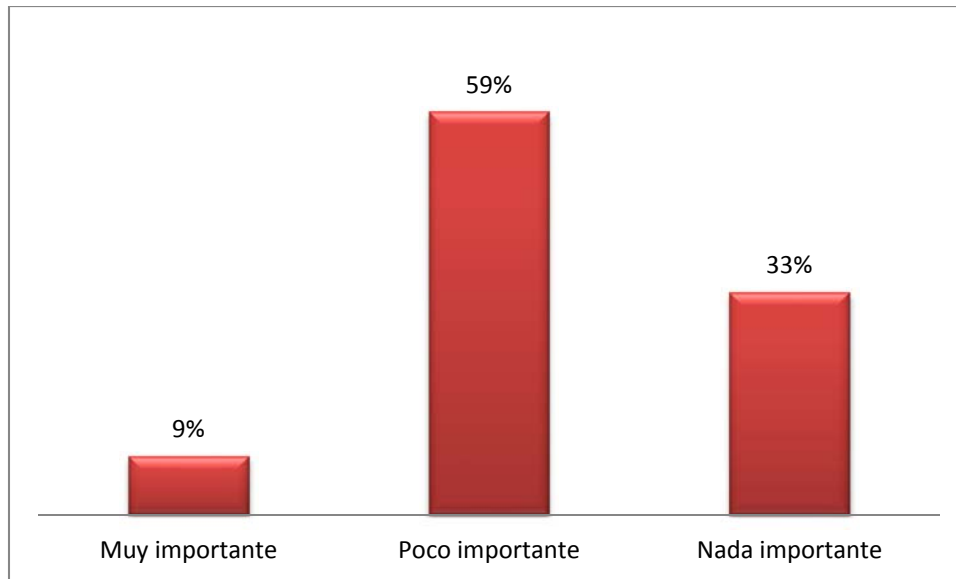


Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.10 Importancia de la envoltura del papel higiénico

Actualmente la mayoría de los paquetes de papel higiénico viene con la envoltura de nylon y otros que se emplea la envoltura de papel, para ambos casos, el público consumidor de dichos producto no le confiere mayor importancia al respecto, siendo que la mayoría considera poco importante a este aspecto, apoyado por el 59%; asimismo, para el 33% no les interesa este aspecto.

**Gráfico N° 12: Importancia de la envoltura del papel higiénico**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.11 Importancia de la publicidad para conocer el nuevo producto

Sin duda al momento de pretender ingresar un producto nuevo al mercado se requiere de una adecuada publicidad, por ello, el total de los encuestados consideran necesaria este recurso al momento de promocionar la adquisición de compra.

**Gráfico N° 13: Importancia de la publicidad para conocer el nuevo producto**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.12 Preferencia de consumo del papel higiénico según su procedencia

En base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se tiene que para la mayoría de las familias encuestadas, el papel higiénico importado es el que normalmente usa o adquiere, mismo es apoyado por el 39% de los encuestados, mientras que el 25% indicó comprar el producto nacional, en tanto que para el 24% no conoce la procedencia del producto y finalmente el 12% no le importa esta característica, además esto corrobora a la importancia que dan a la publicidad en cuanto en la misma especifica su procedencia.

**Gráfico N° 14: Preferencia de uso de papel higiénico según procedencia**

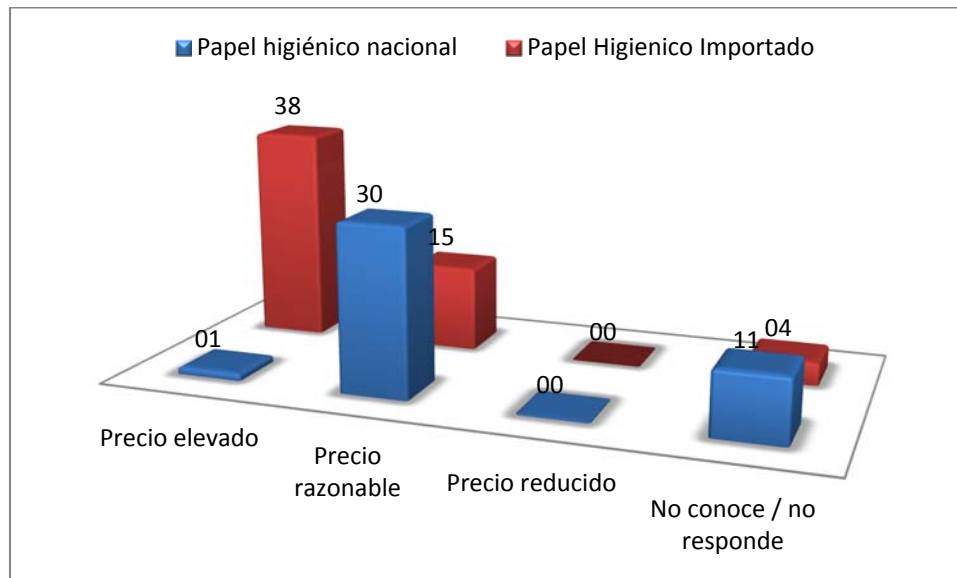


Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.13 Opinión acerca del precio del producto nacional e importado

En cuanto el precio del producto importado, da cuenta que este alcanza precio elevados, considerado por el 38% en tanto que para el 15% considera un precio razonable, lo contrario al producto nacional, en el que la mayoría de los casos, el 30% cree contar con un precio razonable.

**Gráfico N° 15: Opinión acerca del precio del producto nacional e importado**

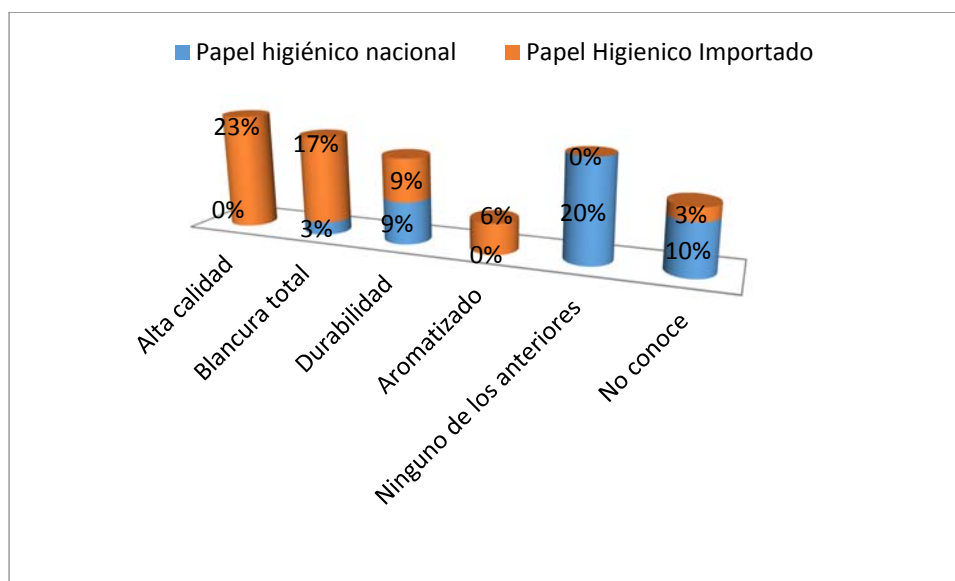


Fuente: Elaboración propia, 2013.

### 3.9.14 Elementos destacables del papel higiénico nacional e importado

En cuanto los elementos que destacan las familias consumidoras, se evidencia que para el caso de los productos importados (papel higiénico) el 23% cree adquirir un producto de alta calidad, mientras que el 17% destaca la blancura del producto, el 9% opina acerca de la durabilidad del producto y finalmente el 6% resalta la aromatización del producto, como se logra apreciar en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 16: Elementos destacables del papel higiénico de su preferencia**



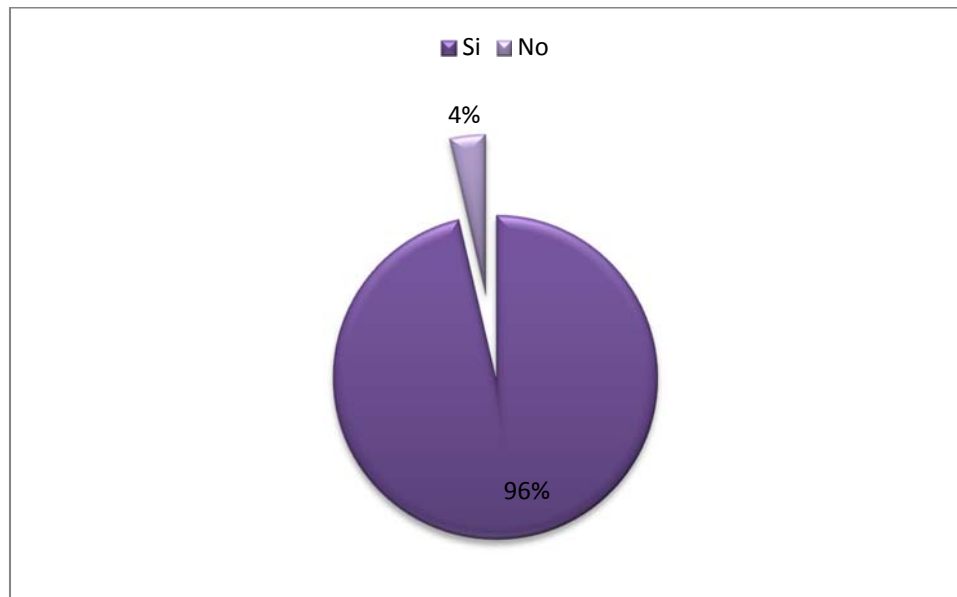
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Mientras que para el producto nacional (papel higiénico) la situación es contraria a la anterior, siendo que mucho destacan por una lado la durabilidad (resistencia), el 9%, pero una mayoría proporción de los encuestados, 20% considera no presentar ningún atributo de calidad de las marcas nacionales.

### **3.9.15 Disposición del consumidor en adquirir papel higiénico ecológico de bagazo de alta calidad producido en el Departamento de Tarija**

Como se pudo observar existe una característica especial de consumo del papel higiénico importado por una mayoría de las familias; sin embargo, al momento de promover y destacar la producción nacional en base al bagazo de caña de azúcar con características de ser ecológico, el público consumidor sin duda demuestra su posible aceptación del producto, empero, tomando en cuenta los atributos, valores que debe poseer el producto (papel higiénico) importado.

**Gráfico N° 17: Disposición a adquirir papel higiénico ecológico de alta calidad producido en Tarija**



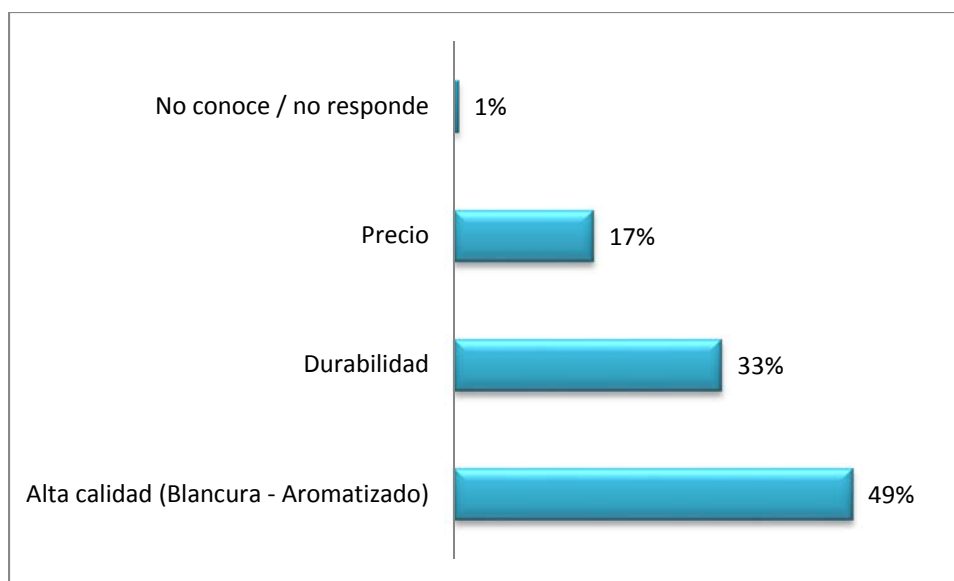
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Se observa claramente, que una mayoría contundente estaría dispuesto a adquirir el papel higiénico ecológico en base al bagazo, como se manifiesta en el gráfico el 96% consideraría adquirir el producto.

**3.9.16 Atributos esenciales con los que debería contar el nuevo producto**

Sin duda existe gran apertura a considerar adquirir el papel higiénico ecológico de bagazo de caña de azúcar, es por ello, que es importante considerar algunos aspectos importantes que debe tener el producto en base a la postura y opinión de los encuestados se pudo evidenciar lo siguiente:

**Gráfico N° 18: Características principales a tomar en cuenta**



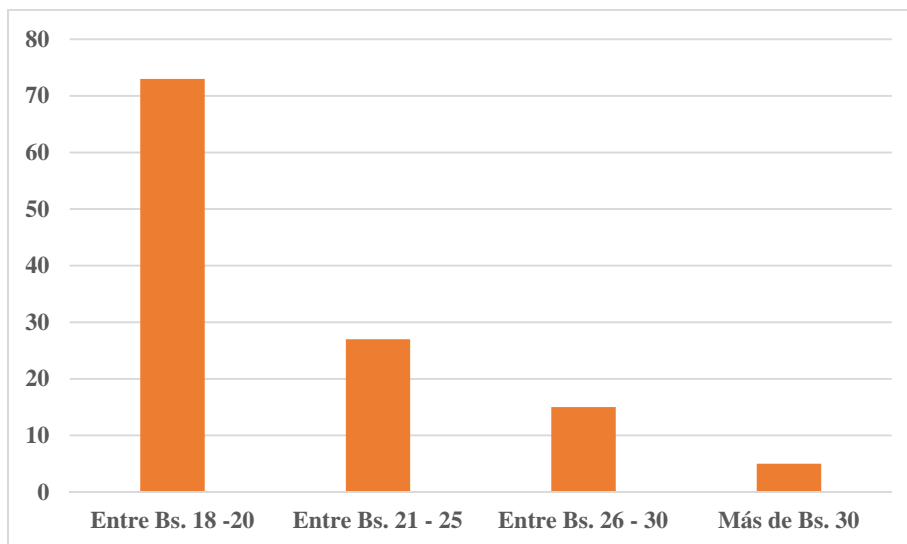
Fuente: Elaboración propia, 2013.

Para el consumidor final es importante que el producto papel higiénico ecológico de bagazo cuente con una producción de alta calidad, para ello, destacando la blancura del producto, la aromatización del mismo, aspectos considerados por el 49% mientras que la durabilidad del mismo también es otro recurso de mucha importancia, por ello, el 33% destaca este aspecto.

### **3.9.17 Precio facturado que estaría dispuesto a cancelar el consumidor**

En cuanto al precio final de compra del producto papel higiénico ecológico de bagazo, se identificó que el 61% de las familias encuestadas estarían dispuestas a adquirir el paquete de 20 rollos a un precio que oscila entre los 18 a 20 Bs. Este será un aspecto importante a tomar en cuenta en el presente Plan de Negocios.

**Gráfico N° 19: Precio facturado dispuesto a cancelar**



Fuente: Elaboración propia, 2013

### 3.10 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Las encuestas realizadas han arrojado datos importantes para el plan de negocios, los cuales son importantes determinantes de las acciones que llevará a cabo la futura empresa para posicionarse en el mercado y dar a conocer su producto.

Es así que los aspectos destacados obtenidos mediante las encuestas podemos evidenciar de manera general que para las familias encuestadas acerca del consumo del producto papel higiénico el atributo más importante es la suavidad y durabilidad en cuanto a lo que se refiere a la cantidad que debe tener el producto para satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas, así también un factor determinante es el precio a la hora de adquirir el producto, ya que la mayoría de las personas encuestadas considera que paga un precio elevado por el producto.

Por otra parte la preferencia de consumo de papel higiénico la tiene en su mayoría el producto de origen importado ya que la gente destaca la calidad de este producto por encima del producto nacional, lo cual evidencia que existe una brecha que cubrir por parte de los productores nacionales en cuanto a la calidad de mencionado producto, también se evidencio que las familias prefieren adquirir el producto en la presentación de 20 unidades, ya que mencionaron que esto les ayuda a economizar al comprar el producto en cantidad.



Un dato muy importante obtenido por las encuestas es que existe una gran aceptación por la introducción de un papel higiénico ecológico de producción nacional, ya que la mayoría de los encuestados manifestó que estaría dispuesto a adquirir el producto, especificando que este debería tener como atributo principal para la mayoría la calidad en términos de blancura y aroma del producto.

De esta manera, podemos evidenciar que existe una aceptación por la implementación de este nuevo producto en el mercado y que tendrá grandes posibilidades de posicionarse en la mente de los consumidores, además de que el mismo promete ser un producto de origen nacional que además de promover el desarrollo de la población brindara un producto de alta calidad, situación que no se evidencia en las actuales empresas que se dedican a esta actividad, razón por la cual existe esa gran dependencia por el papel higiénico importado de origen internacional.

## CAPÍTULO IV PLAN DE MARKETING

### INTRODUCCION

Hoy en día se trata de profundizar sobre los conocimientos y la importancia del Marketing en toda empresa deseosa de involucrarse en el proceso de Globalización. Su filosofía radica en determinar la satisfacción del cliente, cada vez que se toma en cuenta las evaluaciones para el desarrollo de los planes y las estrategias de mercado que sustituyan las decisiones meramente subjetivas y el concepto de producir beneficio, no volumen, cuyos resultados son a largo plazo.

Es por eso que se considera al Marketing en términos administrativos como el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.<sup>1</sup>

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que toda empresa que quiera ser competitiva en el mercado debe utilizar.

Por tanto a través de las siguientes interrogantes identificamos la necesidad básica a satisfacer con el uso de papel higiénico

- **¿Qué necesidad resuelve?**

Resuelve una necesidad física de limpieza e higiene personal de todo el integrante de una familia.

- **¿Por qué, donde y con que resuelve esa necesidad?**

Porque lo necesita para su limpieza personal, al momento de ir al baño en sus necesidades biológicas, el cual lo adquiere en los mercados, supermercados, ferias y otros, el mismo que resuelve, con un producto suave, resistente de fácil uso y desecho.

---

<sup>1</sup> Philip Kotler “Marketing en el Siglo XXI”

De igual forma se puede señalar, la creciente tendencia hacia el uso de productos más ecológicos y naturales, sin el gran empleo de agentes químicos en su composición, tanto en artículos como en alimentos, por parte de las personas que desarrollan una conciencia social hacia el medio ambiente y cuidado de la salud, por lo que se pretende llegar de manera eficiente a este segmento de mercado que demanda este tipo de productos, por lo cual la empresa practicara un marketing más responsable socialmente con conciencia y mayor sensibilidad de respuesta hacia un consumidor vigilante para tener una calidad de vida aceptable.

El mercado será identificado a través de la siguiente tabla:

<b>MERCADO</b>			
<b>SELECCIÓN</b>	<b>Consumo Final (Familias)</b>	<b>X</b>	
	<b>Consumo Corporativo (empresas)</b>		
<b>SEGMENTACIÓN DE MERCADO</b>			
<b>GEOGRÁFICA</b>	<b>LOCAL</b>	<b>X</b>	Ciudad de Tarija
	<b>NACIONAL</b>		
	<b>EXTRANJERO</b>		
<b>DEMOGRÁFICA</b>	<b>SEXO</b>		
	<b>EDAD</b>		
	<b>NIVEL DE INGRESOS</b>	<b>X</b>	Bajo, Medio ,Alto
	<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>		
	<b>OCUPACIÓN</b>		
<b>PSICOGRÁFICA</b>	<b>CLASE SOCIAL</b>		
	<b>ESTILO DE VIDA</b>	<b>X</b>	Personas orientadas hacia su cuidado personal, y con conciencia social hacia el cuidado del medio ambiente
<b>CONDUCTUAL</b>	<b>OCASIÓN DE COMPRA</b>		

	<b>ACTITUD</b>	<b>X</b>	Beneficio ,calidad a un buen precio
<b>DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO</b>			
Población a nivel local en la ciudad de Tarija , con ingresos bajos, medios y altos que tienen un estilo de vida orientada hacia su cuidado personal con conciencia social hacia el cuidado al medio ambiente y que tienen una actitud de compra alineada a obtener beneficios de calidad a un buen precio.			
<b>CUANTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO</b>			
<b>GEOGRÁFICA</b>	<b>Nº FAMILIAS</b>		<b>37.890 familias</b>
<b>DEMOGRÁFICA</b>	<b>SEXO</b>		
	<b>EDAD</b>		
	<b>NIVEL DE INGRESOS</b>		Bajos, Medios, Altos
	<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>		
	<b>OCUPACIÓN</b>		
<b>PSICOGRÁFICA</b>	<b>CLASE SOCIAL</b>		
	<b>ACTITUD</b>		Calidad y buen precio
<b>CONDUCTUAL</b>	<b>ESTILO DE VIDA</b>		
	<b>OCASIÓN DE COMPRA</b>		
	<b>ÍNDICE DE CONSUMO</b>		Masivo
<b>DEMANDA POTENCIAL</b>			
Por lo tanto la demanda potencial del producto se relaciona a la cantidad familias que podrían consumirla que sería el 95% equivalente <b>35.996 familias consumidoras</b> , que tienden a comprar papel higiénico cuatro veces al mes (48 veces al año), en paquetes de 20 rollos = <b>1.727.808 paquetes de 20 rollos al año, con la proyección de una demanda futura de 1.772.558 paquetes anuales.</b>			
<b>PORCENTAJE DE LA DEMANDA POTENCIAL A CAPTURAR</b>			
Solamente se busca abarcar inicialmente el 17,3630% de la demanda futura o potencial total.			
<b>DEMANDA POTENCIAL A CAPTURAR</b>			
Al abarcar solamente el 17,3630% se producirá alrededor de 300.000 paquetes anuales.			

➤ **PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

En la proyección de la demanda futura de papel higiénico se utilizó como base el sondeo de mercado, el cual permite tener una idea clara sobre la tendencia del comportamiento, suponiendo que las diversas eventualidades o contingencias pasadas se repitan en el futuro. Para proyectar la demanda se utilizó la siguiente formula:

$$DF = DA (1 + i)^n$$

**Donde:**

$D_F$ = Consumo o Demanda Futura.

$D_A$ = Demanda Actual (determinada mediante encuesta).

$i$ = Tasa de Crecimiento Periódico.

$n$ = Tiempo o periodo.

Al no existir en nuestro departamento datos históricos sobre la producción y el consumo de papel higiénico para la proyección de la demanda, se utiliza la información recopilada en las encuestas.

- **Determinación de la Demanda Actual**

Para el cálculo de la demanda actual de papel higiénico en Tarija, esta se realizara tomando en cuenta una proporción del 95% del total de las familias que forman parte del departamento de Tarija, ya que es un producto de consumo masivo que está presente en los bienes de consumo básico de las familias; dejando un porcentaje del 5% para aquellas personas que no consumen el producto.

*De las 37890 familias*            *95% = 35996 familias consumidoras*

- **Frecuencia de consumo en las familias tarijeñas**

De acuerdo a la encuesta realizada se pudo evidenciar que las familias tienden a comprar papel higiénico cuatro veces al mes (48 veces al año).

- **Cantidad de compra de rollos de papel.**

De acuerdo a la información recopilada mediante las encuestas se determinó que la cantidad promedio de consumo por familias es de paquetes de 20 rollos.

Tomando en cuenta los datos anteriores se tiene la demanda actual:

$$DA = (n^{\circ} \text{ flias consumidoras}) * (\text{frec. de consumo}) * (\text{cant. consumida})$$

Reemplazando los datos se tiene:

$$Dda \text{ Actual Anual} = 35.996 * 48 * 20$$

$$Dda \text{ Actual Anual} = 34.556.160 \text{ unidades}$$

$$Dda \text{ Actual Anual} = 1.727.808 \text{ paquetes de 20 rollos.}$$

- **Determinación de la Demanda Futura Potencial**

Para la estimación del cálculo de la demanda futura potencial se tomó en cuenta la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Tarija que es del 2,59%

**Proyección Demanda Futura\*2**

<b>PROYECCIÓN DE LA DDA DE PAPEL HIGIÉNICO</b>	
<b>Año</b>	<b>DEMANDA en Pqts <math>D_F = D_A (1+i)^n</math></b>
<b>2014</b>	1.772.558
<b>2015</b>	1.818.467
<b>2016</b>	1.865.566
<b>2017</b>	1.913.884
<b>2018</b>	1.963.454
<b>2019</b>	2.014.307
<b>2020</b>	2.066.478
<b>2021</b>	2.119.999
<b>2022</b>	2.174.907
<b>2023</b>	2.231.237

---

\* La tasa de crecimiento según INE es de 2,59%; 2005 al 2010

#### 4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- a) Determinar el tipo de estrategia Marketing que adoptara la empresa en el mediano y largo plazo.
- b) Entrar al mercado con una estrategia de diferenciación del producto.
- c) Establecer el presupuesto de publicidad en el que se incurrirán para dar a conocer el nuevo producto de papel higiénico en base al bagazo.
- d) Plantear una mezcla comercial para posicionarnos en la mente de los consumidores.

#### 4.2 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

A través de un estudio de la planeación estratégica orientada al mercado, se analizaron las estrategias existentes, y basándose en los resultados del estudio de mercado, se plantean las siguientes estrategias que permitirán alcanzar los objetivos de crecimiento y rentabilidad para la empresa.

##### 4.2.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La diferenciación de producto es una estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia. Consiste en que la empresa ofrece al mercado un producto que por los *motivos que sea, el consumidor percibe como único (MICHAEL PORTER) Existen tres razones básicas para diferenciar productos:*

1. Estimular la preferencia por el producto en la mente del cliente.
2. Distinguir el producto de los similares comercializados por la competencia.
3. Servir o cubrir mejor el mercado adaptándose a las necesidades de los diferentes segmentos.

Ahora bien para que la estrategia de diferenciación tenga éxito han de darse dos circunstancias:



- Los productos tienen que ser de alguna manera, diferentes de los que ofrece la competencia.
- El consumidor debe percibir esa diferencia.

El presente Plan de Negocios se basará en la diferenciación de producto, es así que en base a estos conceptos podemos concluir que los aspectos que diferenciarán nuestro producto en relación a la competencia existente en el mercado, los cuales estarán dadas por los siguientes aspectos destacables del mismo:

- **Materia Prima:** Es la principal fuente de diferenciación primordialmente en cuanto a la materia prima, ya que el bagazo nunca ha sido visto como una alternativa de producción frente a otras materias primas empleadas por la competencia, siendo de esta manera pioneros en la utilización de este residuo agrícola como materia prima en el país para la elaboración de papel higiénico, que se destaca en cuanto a la elaboración de un producto “ecológico” y de “alta calidad,

La utilización del bagazo de caña aporta beneficios al medio ambiente:

- Es una fuente renovable debido al rápido y abundante crecimiento de la Caña de Azúcar.
  - No erosiona los suelos.
  - Menor requerimiento de energía para el tratamiento del bagazo.
  - Sus siembras son controladas.
  - Su producción reduce las emisiones de CO<sub>2</sub>, principal causa del calentamiento global.
  - El papel es completamente compostable y biodegradable.<sup>3</sup>
- **Innovación tecnológica en procesos y acabados:** Se destacará el empleo de técnicas o procesos de producción más sofisticadas que reducen el empleo de agentes químicos, como la técnica de blanqueamiento libre de cloro elemental ECF, en la elaboración del producto final siendo así de gran aporte para medio ambiente y por

---

<sup>3</sup> Fuente: <http://www.ecosunrise.com>

ultimo resaltar los acabados de alta calidad que tendrá el producto, gracias al empleo de la línea automática de producción a emplearse.”

La innovación es la principal herramienta de diferenciación y mediante la cual se pretende lograr un posicionamiento en el mercado y lograr atraer la atención y fidelidad de los consumidores.

- **Calidad y precio:** Este será el fuerte de la producción de un papel higiénico en base al bagazo, ya que el mismo tiene propiedades para hacer un papel de calidad superior al reciclado, el cuál al ser un desecho agrícola más barato que la celulosa proveniente de cortezas de árboles y con procesos más cortos para la fabricación del mismo, ahorra varios recursos financieros que hacen un producto final de alta calidad a un bajo precio.
- **Red de distribución que se empleará:** Se podrá emplear como estrategia futura, una vez establecida la empresa, la captación de una red de distribución, basada en la conformación de un equipo de vendedoras, con experiencia en ventas por catálogo como Avon, Yanbal, Esika, Manaco y otros, las cuales ya tienen establecida una clientela dirigida a mujeres, entre ellas amas de casa a las cuales se les podrá ofertar el producto, por medio de estas vendedoras directamente con la técnica de venta puerta a puerta.
- **Imagen corporativa:** Generar una imagen aceptada de la compañía, destacándose como una empresa dedicada a la fabricación de productos ecológicos mediante el empleo de tecnologías verdes, contribuyendo a la salud y cuidado del medio ambiente del planeta, estos esfuerzos serán creados por los expertos de relaciones públicas, utilizando principalmente campañas comunicativas, plataformas web (páginas web, redes sociales) y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público.
- **Pedidos online:** la cual estará basada en la creación de una página web, diseñada especialmente para recibir requerimientos de supermercados con entrega inmediata, para abastecer sus anaqueles del producto para que este, esté siempre disponible para el consumidor, pero no será exclusivo de este sector sino libre para los demás intermediarios.

## 4.3 ESTRATEGIA DE MEZCLA DE MARKETING (4 Ps)

### 4.3.1 PRODUCTO

El papel higiénico es un bien de consumo masivo y directo en nuestra sociedad por las familias ya que se considera elemental para la higiene personal. Es uno de los productos de limpieza que tiene cada vez un aumento mayor en su demanda, a su vez este segmento se ha vuelto cada vez más exigente en cuanto a la calidad a buenos precios, además de ser más consciente en cuanto al consumo de productos menos contaminantes que preserven el medio ambiente, es por eso que este negocio se hace atractivo para la producción y comercialización de papel higiénico en base al bagazo, en nuestro país y especialmente en la ciudad de Tarija.

Es así que el producto que pretendemos ofrecer al mercado, tiene muchas características de innovación, ya que es un producto de uso diario que permitirá comunicar a los clientes que tenemos la oportunidad y el deber de cambiar nuestros hábitos de consumo en busca de revertir la destrucción del planeta, brindando un mensaje de esperanza y de cambio, y ofrecer un producto biodegradable con altos niveles de pureza, blancura y con características como resistencia en cada uno de los rollos a ser producidos.

**Figura N°2 Presentación del empaque de Papel Higiénico Ecológico de Bagazo**



**Fuente: Eco Sunrise**

El producto (papel higiénico ecológico de bagazo), que se entregara al mercado tiene las siguientes características:

- Esta elaborado en base a bagazo de caña de azúcar,
- Producto biodegradable, compostable y sostenible.
- Alta resistencia, lo que garantiza su durabilidad.
- Producto 100% ecológico y amigable con el medio ambiente.
- El producto se ofertara en el mercado en presentación de paquete de 20 unidades de 22 metros cada uno, ya que como se pudo corroborar en el estudio de mercado, los consumidores prefieren comprar el producto en cantidad por comodidad y economía.

El producto que ofrecerá la empresa estará dirigido a las familias de la ciudad de Tarija en sus diferentes distritos y barrios.

**Figura N° 3: Papel higiénico ecológico de bagazo**





Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.2. PRESENTACIÓN

El papel higiénico que la empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L.; ofrecerá al mercado Tarijeño en el siguiente tipo de presentación.

- **Marca.-** esta será bajo el nombre

**Figura N° 4: Marca del producto**



Fuente: Elaboración propia.

- **Etiqueta.-** la etiqueta contiene la marca del producto, los rótulos de ecológico las especificaciones técnicas como el ancho y largo y demás, también las características resaltantes del producto como ser de doble hoja, suavidad, textura, también estará presente la información del fabricantes como direcciones de la fábrica y las oficinas

donde pueden localizarlo, teléfonos, dirección de página web, números de atención al cliente, e información de la composición, códigos de registro, etc.

- **Empaque** .- se presentaran en empaques de 20 rollos en bolsas de polietileno reciclables con etiqueta del producto impresa en el mismo (forma de bolso)

### 4.3.3 Precio

El precio para el papel higiénico en base al bagazo se establece tomando en cuenta los costos de producción , tanto fijos como variables y la cantidad a producir Así mismo se utilizara una de las estrategias de Marketing en etapa de introducción, considerando sólo variables como el precio y promoción, la cuál será *la estrategia de penetración*, en el cuál el producto se lanza con un precio bajo y una considerable promoción del producto puesto que el mercado no sabe de su existencia, y existen competidores en el mercado, con la ayuda del mismo se lograra el objetivo de rentabilidad a través de un mayor volumen de unidades producidas , además de que se podrá usar como una estrategia que limite el ingreso de nuevos competidores al hacerlo menos atractivo para los nuevos competidores que quieran incursionar en el mismo rubro.

El costo de producción por producto terminado será de 13,29 Bs.; al cual se le incrementara un margen de ganancia del 15%, vendiendo de esta forma a un precio de 17,57 por paquete a los detallistas, a este canal de distribución se destinara el 60 % de la producción total , por qué el mismo tiene una mayor cobertura y demanda, por la diversidad en sus puntos de venta, a los cuales más acude a adquirir el producto el consumidor, la razón del precio más bajo para este canal, es el incentivo que la empresa les da para que los mismos, puedan obtener un margen de ganancia fijado por ellos para sus ventas.

En el canal de distribución directo, el precio de venta para consumidor final será de 20 Bs fijado con un margen de ganancia del 30%, al cual se destinará solo el 40% de la producción total de paquetes de papel higiénico, la razón de asignar un porcentaje menor para la venta

en este canal es que la empresa solo poseerá un punto de distribución en la ciudad de Tarija por lo cual se obtendrán menores ventas que en el canal indirecto.

- *Precio de venta a detallistas = 17,57*
- *Precio de venta al consumidor final = 20 bs*

La competencia vende a:

**Tabla N° 16**  
**Precio por paquete**

Marca	Cantidad	Precio
Nacional	20 rollos	Bs.25
Élite	20 rollos	Bs.45.-
Scott	12 rollos	Bs.57.-
Eco Supremo	20 rollos	Bs.20.-

Fuente: Elaboración propia.

Aspectos que se consideran para la fijación de precios:

- La materia prima que se emplea para la producción de papel higiénico que es el bagazo se considera el costo básico.
- La mano de obra utilizada para el proceso productivo
- Los servicios básicos que utilizara la planta productora de papel higiénico

El cálculo para determinar el precio de venta con factura se verá en detalle en el capítulo de Plan Financiero.

#### **4.3.4. Plaza**

La plaza es un aspecto de importancia ya que mediante esta se lleva a cabo la distribución del producto hacia los consumidores, los canales de distribución que se utilizaran para la venta del producto será el canal directo, del fabricante al consumidor, y un canal indirecta, a través de intermediarios (detallistas), a continuación se grafica los canales que se usarán:



- **Canal Directo o Canal 1** (del fabricante al consumidor):este canal no contiene ningún nivel de intermediarios , es la misma fuerza de trabajo de la empresa , quien se hace cargo de las ventas directas donde la persona que desea adquirir el producto es quien acude a las ,sucursales , distribuidoras o distintos puntos de ventas de la empresa.

En este caso, se contará con una distribuidora oficial de la empresa en la ciudad de Tarija para la venta directa a un precio establecido para el consumidor final como se detalló anteriormente.

- **Canal Detallista o Canal 2** (del Fabricante a los Detallistas y de éstos a los Consumidores): Este tipo de canal contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas (tiendas especializadas, almacenes, supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, gasolineras, boutiques, entre otros).

En estos casos, el productor o fabricante cuenta generalmente con una fuerza de ventas que se encarga de hacer contacto con los minoristas (detallistas) que venden los productos al público y hacen los pedidos.

La distribución del producto se realizará mediante una red de distribución de la empresa, ya que nuestro producto es de uso masivo y continuo, es de vital importancia contar con vendedores que se encarguen de distribuir el producto, por lo cual los lugares de comercialización y oferta del mismo serán:



- Mercados
- Supermercados
- Ferias barriales o comerciales

A continuación se hace un detalle de las principales ferias, mercados y supermercados de Tarija en los cuales se realizarán las ventas del producto para llegar al mercado objetivo.

**Tabla N° 17**  
**Principales Ferias y Mercados para la venta del producto**

N°	NOMBRE DEL MERCADO	FERIAS
1	Mercado Bolívar	Feria de Villa Fátima (solo sábados.)
2	Mercado el Molino	Feria Víbora Negra (sábados y domingos.)
3	Mercado La Loma	Feria Palmarcito (domingos.)
4	Mercado Avaroa	Feria de Tabladita (domingos.)
5	Mercado Central	Feria Campesino (domingos.)
6	Mercado Central	Feria La Loma (domingos.)
7	Mercado Campesino(CRAMA Y CERCAT)	
8	MERCADO Rene Barrientos Ortuño	
9	Mercado San Gerónimo	
10	Mercado Luis de Fuentes	
11	Mercado San Martín	
12	Mercado Abasto del Sur	
13	Mercado Simón Bolívar	

**Fuente: Intendencia Municipal del departamento de Tarija.**

**Tabla N°18**

**Principales Supermercados para la venta del producto**

N°	SUPERMERCADO	DIRECCIÓN
1	URKUPIÑA	Central: Calle Sucre esquina Avaroa. Sucursal: Av. Panamericana, Barrio Morros Blancos.
2	GATTO	Central: Av. Las Américas esquina Ballivián. Sucursal: Av. Belgrano, Barrio Villa Fátima.
3	SUPER RÁPIDO	Calle O'Connor esquina Avaroa.
4	SERKA	Calle Ballivián esquina La Madrid.
5	TARIJA	Av. las Américas Zona el Tejar.
6	MIO	Calle Méndez esquina Ingavi.
7	MOLCOR	Avenida La Paz.
8	VILLA FÁTIMA	Av. Belgrano, Barrio Villa Fátima.

**Fuente: Elaboración Propia.**

Este canal de distribución es una buena oportunidad para aumentar la participación en el mercado. Los intermediarios serán los antes mencionados por ser los principales lugares de expendio donde se encuentra el producto.

Para evitar dificultades en la satisfacción por parte de los intermediarios se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Tener siempre provistos a los intermediarios de las cantidades demandadas, haciendo un seguimiento periódico de sus pedidos y consultando cada cierto tiempo acerca de la disponibilidad o carencia del producto.
- Tener disponibilidad de aprovisionamiento de producto disponible listo para la venta en almacenes y no interrumpir las ventas por falta del mismo.
- Mantener buenas relaciones entre fabricantes y distribuidores para no especular con precios más elevados.
- Invitaciones a los mejores clientes intermediarios a las reuniones, aniversarios y demás acontecimientos que haga la empresa.

Por tanto tomaremos en cuenta a la hora de entregar nuestro producto a los intermediarios que forman parte del canal de distribución, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Transporte.
- Almacenamiento.
- Establecimiento de canales de comunicación con los clientes.
- Seguimiento periódico de las demandas.
- Adaptación a las necesidades del consumidor.
- Establecer negociaciones en las condiciones de pago de las transacciones.
- Servicios adicionales que se les pueda brindar.

#### **4.3.5 Promoción**

En la presente estrategia se desarrolla las herramientas de publicidad, los medios por los que se difundirán y las demás actividades de promoción que son muy importantes para lograr el objetivo de posicionar el papel higiénico ecológico de bagazo producido por la empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L.

Las estrategias de publicidad a utilizarse estarán divididas en dos etapas. La primera estará dirigida a informar acerca de la existencia del producto y la marca. En tanto, que la segunda etapa en la campaña publicitaria se orientará a resaltar los atributos del producto.

Ambas etapas se realizaran a través de una mezcla de varios instrumentos publicitarios:

##### **1) Imagen**

La empresa contará con la siguiente imagen publicitaria:

**Figura N° 5: Imagen de la marca**



Fuente: Elaboración propia, 2013.

## **2) Publicidad**

Es importante que se efectúen dos spots publicitarios, en los medios principales de comunicación como radio, televisión y el uso de medios electrónicos como Facebook y Twitter para las propagandas publicitarias, estos últimos dos como medios alternativos. La primera campaña publicitaria será de carácter informativo, ya que deberá interesar a los consumidores, con la premisa de contar con una nueva alternativa de consumo de papel higiénico para sus hogares.

En tanto que en la segunda campaña publicitaria se resaltarán los atributos y beneficios que mejor identifiquen al producto, y sean recordados en el mercado.

### **a) Los mensajes publicitarios**

Los mensajes publicitarios estarán redactados en un lenguaje sencillo; se utilizarán textos que mencionen las influencias ambientales. Por otro lado los mensajes tomarán en cuenta los roles que tienen los consumidores.

El mensaje en general debe sugerir la personalidad y características del producto, debe transmitir un discurso social; es decir, el mensaje estará relacionado totalmente al valor del producto.

✚ Campaña 1: Lanzamiento del primer spot publicitario

<b>Primer Spot publicitario</b>		
<p>Para tu consumo diario...</p>		<p>Espéralo...</p>
<p>Eres exigente... Papel higiénico ecológico de alta calidad...</p>		<p>Espéralo...</p>
<p>Para personas exigentes...</p>		<p>Espéralo...</p>
<b>Mensajes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➡ Para tu consumo diario... vista producto... espéralo...</li> <li>➡ Eres exigente... Papel higiénico ecológico de alta calidad... vista producto... espéralo...</li> <li>➡ Para personas exigentes... vista producto... espéralo...</li> </ul> <p>Básicamente estos serán mensajes publicitarios cortos, de duración mínima (6 segundos), el cual pretende sólo dar a conocer y reflejar los productos.</p>		

✚ Campaña 2: Lanzamiento del segundo spot publicitario

Primer Spot publicitario		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Blancura total</li> <li>❖ Mayor durabilidad</li> <li>❖ Totalmente ecológico</li> </ul>	<p>Menos químicos, mejor limpieza, más felicidad para todos en tu hogar .....ECOSUPREMO cuidando de ti y tu economía</p>
Mensajes		
<p>➡ Se presenta una imagen inicial con la figura marca del papel higiénico ecológico ECO SUPREMPO, seguidamente se hace una descripción del producto a ser ofertado, para concluir con un mensaje alusivo a los valores del mismo.</p>		

El mensaje en general debe sugerir la personalidad y características de la oferta, debe transmitir una característica clara que identifique al producto; es decir que el mensaje esté relacionado totalmente a los valores destacables del producto.

**b) Medios Impresos**

Como medios complementarios, los periódicos y revistas deben plasmar en una página el mensaje de cada campaña; por tanto, se diseña un arte para la presentación de la empresa y del producto.

### c) Slogans

Lo aconsejable es adaptar el estilo e insertar imágenes y contenidos en la historia del mensaje. Por este motivo, se plantean tres alternativas de slogans, respectivamente para la presentación en medios escritos:

Slogan 1:

*Eco Supremo “Papel higiénico ecológico de alta calidad”*

Slogan 2:

*Eco Supremo “Tú papel, tú salud, tú producto nacional”*

Slogan 3:

*Eco Supremo “Papel Higiénico Ecológico, Lógicamente tu mejor elección”*

Estos slogans dan la idea general de que el producto es ahora más accesible para adquirir y además debe otorgar una sensación de pertenencia por parte del consumidor. Por otro lado, da la idea de que producto está más comprometida con la identidad cultural y da a conocer los beneficios de sus productos.

### d) Relaciones Públicas

ECOPAPEL TARIJA S.R.L. contará con un director de marketing, el cual se encargará de diseñar un programa de relaciones públicas que atienda las siguientes funciones:

- Establecer buenas relaciones con la prensa y otros medios de comunicación, realizar sobre todo notas informativas o de prensa acerca del producto.
- Publicidad del producto y publicity, asistir a programas de algún medio de comunicación , como invitado para comunicar alguna actividad a realizarse, como ser

la participación en ferias, algún patrocinio, donación o actividades que se vayan a desarrollar..

Por otro lado, esta área puede encargarse de la realización de un informe anual o memoria de actividades que se repartirá a la sociedad para que se informe de los logros de ECOPAPEL TARIJA S.R.L., identificando y diferenciando la buena intención para con el mercado.

#### e) **Ventas personales**

La fuerza de ventas es muy importante dentro de la empresa, pues esta se encargará de distribuir el producto a los demás centros de expendio de mencionado producto.

Por tanto, los vendedores deben contar con las herramientas precisas para cerrar sus tratos de ventas, como ser los muestrarios.

Dentro de las características y responsabilidades de un buen vendedor se encuentra las siguientes:

- 1) Organizar un programa de actividades diario; es decir, la prospección de nuevos intermediarios, sin dejar de lado los actuales.
- 2) Realizar comunicación interna y externa constante ya que es el nexo entre empresa y el mercado
- 3) Debe mantener una información precisa, debe manejar con fluidez el Sistema de Información de Mercadotecnia desarrollado en la empresa.
- 4) Realizar un servicio eficaz de pre y post venta
- 5) Contar con una buena apariencia, un perfil de cortesía, conocimiento del servicio, entusiasmo y personalidad.

Para que los vendedores logren todas esas tareas, se debe otorgar cursos constantes de capacitación y motivación. Al mismo tiempo que se le asigne responsabilidades para que cada vez estén más preparados.



Se pueden realizar varias actividades donde los vendedores desarrollen su capacidad, como ser: presentaciones de ventas, cada mes invitar a los peores clientes y realizar una exposición acerca de algún producto, con el objetivo de que conozcan mejor el producto que van a vender.

Una estrategia que se puede implementar una vez que la empresa ya este establecida en el mercado, es que se puede formar una nueva red adicional de distribuidores, captando la atención e interés de las mujeres que realizan ventas por catálogo de productos de belleza y otros como Avon, Yanbal, Esika y Manaco, ellas mayormente ya tienen una clientela seleccionada, entre ellas amas de casa. Esta red de distribución será muy eficiente, puesto que esta fuerza de trabajo ya se encuentra capacitada, en cuanto al trato al cliente por sus respectivas empresas anteriormente mencionadas, ellas ofertaran el producto puerta a puerta acompañando el producto con la oferta de sus ventas por catálogo, a las mismas se podrá incentivar para que formen parte de esta red, mediante premios que la empresa les dará mensualmente como sorteo de electrodomésticos, pasajes en avión, etc. , según la categoría de número de ventas que hayan tenido accederán a mejores premios , para un mejor resultado se las podrá instruir acerca del producto con visitas a la empresa para que conozcan el proceso de producción y las bondades que adquiere el producto terminado.

#### **f) Promoción de Ventas**

La promoción de ventas, es una actividad para obtener resultados a corto plazo. Por lo tanto una campaña de estas características debe durar máximo 3 meses durante o después del lanzamiento y tener facilidades de participación.

Debe dirigirse a los segmentos identificados como ser: detallistas y consumidores finales.

##### **Para los detallistas**

- Otorgar incentivos mensuales por logros de objetivos.
- Dar diferentes regalos para cada categoría de cliente en cuanto a cantidad vendida.
- Los puestos de venta deberán contar con un banner o figura que identifique el producto Eco Supremo.

##### **Para los consumidores finales**

- Por cada compra mayor a cierta cantidad de paquetes se podrá obsequiar regalos como bolsas ecológicas, porta cepillos con mensajes ecológicos etc.

### **g) Implementación de Tácticas**

Para implementar cualquier programa de comunicación es primordial analizar los recursos con los que se dispone. Se debe presupuestar la inversión para cada actividad y la manera de generar el recurso económico. Los presupuestos deben ser flexibles ante cualquier cambio de la situación.

Los recursos organizacionales y humanos deben irse trabajando con anterioridad y ver la predisposición de todo el personal a trabajar en el nuevo centro de distribución, las facilidades que se puede otorgar para motivarlos.

Para cumplir a tiempo cada parte de la campaña la gerencia encargada de mercadotecnia debe coordinar las actividades a través de un calendario.

### **h) Monitoreo y Evaluación**

Para realizar un seguimiento, evaluación y control eficaces se debe primeramente definir el responsable de cada área del plan.

El encargado general del plan, deberá asegurarse que se coordinen actividades entre los responsables y seguir de cerca las tareas de cada uno. Para el cumplimiento satisfactorio del plan, se debe también seleccionar, capacitar, dirigir, motivar y evaluar eficientemente al personal encargado, lograr su máximo desempeño.

Un elemento importante es la retroalimentación del plan, para lo cual será de mucha utilidad el Sistema de Información de Mercadotecnia y la Investigación de Mercados.

Para que ECOPAPEL TARIJA S.R.L, realice un procedimiento de control se sugieren 3 tipos:

- Control anual del plan: Según las metas fijadas, revisar periódicamente si se cumplen o no. Medir temporalmente el desempeño del mercado y determinar causas de brechas. Finalmente decidir una medida correctiva para cerrar las brechas entre las metas y el desempeño.
- Control de rentabilidad: Se cuantificará la rentabilidad real de los productos, de las diferentes categorías de clientes, del centro de distribución, de los canales comerciales y de los tamaños de los pedidos.
- Control estratégico: Se realizará un control de las estrategias decididas según los cambios en el entorno de mercadotecnia y se verificará si todavía son adecuadas. También se puede medir la eficacia de la mercadotecnia.

#### 4.4 PRESUPUESTO DE MERCADEO

Tabla N° 19

##### Presupuesto de Mercadeo<sup>4</sup>

DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MERCADEO				
DETALLE	Unidad de Medida	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Publicidad Canal Unitel	Pases al año	840	13	10.920
Radio Atlántida	Pases al año	2160	2	4.320
Banners 1x 1.5	Piezas	3	300	900
Tarjetas de Presentación	Piezas	2000	2	4.000
Costos de Diseño Publicitario	Grabación	1	6.000	6.000
Costos de Promoción	Veces	12	3.000	36.000
Volantes ½ oficio full color 115gr	Piezas	5.000	2	10.000
<b>TOTAL PRESUPUESTO MERCADEO POR AÑO</b>				<b>72.140</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO MERCADEO POR MES</b>				<b>6.012</b>

Fuente: Elaboración propia.

<sup>4</sup>**Philip Kotler - Mercadeo:** Proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.

## CAPÍTULO V

### PLAN DE OPERACIONES

#### 5.1 PRODUCTO

El producto que pretende ofrecer la implementación del plan de negocios es el papel higiénico ecológico basado en el uso del bagazo de caña como principal materia prima.

#### 5.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL PAPEL HIGIENICO

##### 5.2.1 Materia Prima.

La materia prima es el factor más importante a la hora de llevar a cabo la etapa de producción de cualquier tipo de producto, es así que en nuestro caso, el principal proveedor de la materia prima es la Industria Agrícola de Bermejo (I.A.B.S.A.). A continuación se detalla la cantidad de caña molida en cada época de zafra, en nuestro caso se tiene a continuación el dato de la zafra de la gestión pasada 2012, en la cual se puede evidenciar la cantidad de caña molida por periodo y el porcentaje de la misma que se convierte en bagazo.

Los datos fueron proporcionados por la encargada de laboratorio del Ingenio Azucarero de Bermejo, en el cuadro mostramos la cantidad de caña molida y el porcentaje de bagazo, el cual según la encargada de laboratorio indicó que el porcentaje de bagazo obtenido de cada tonelada de caña molida oscila entre el 30% y el 33%, la tabla completa se encuentra en el anexo N° 7. En la misma podemos observar la cantidad de materia prima disponible para la fabricación de papel.

**Tabla N° 20**  
**Industrias Agrícolas de Bermejo S.A.**  
**Departamento Laboratorio**  
**Zafra 2012**

DATOS PRODUCCIÓN	CAÑA MOLIDA Kg	PRODUCCIÓN BAGAZO Kg
1ra JULIO	48.393.695	14.130.814
2da JULIO	68.359.089	20.911.103
1ra AGOSTO	65.410.898	20.876.511
2da AGOSTO	68.214.191	20.116.605
1ra SEPTIEMBRE	65.108.658	19.602.315
2da SEPTIEMBRE	62.742.235	18.878.405
1ra OCTUBRE	65.199.951	19.671.283
2da OCTUBRE	65.690.463	22.642.531
1ra NOVIEMBRE	37.969.042	12.980.872
2da NOVIEMBRE	11.984.628	3.953.284
<b>TOTAL</b>	<b>559.072.850</b>	<b>173.763.723</b>

*Fuente: Dpto. de Laboratorio IABSA*

Ahora bien, como el precio del bagazo tomado en cuenta en base a datos proporcionados por el Ingenio Azucarero de Guabirá es de 20\$us la tonelada de bagazo o 140Bs por dicha tonelada, tendríamos alrededor de 173.764 toneladas de bagazo disponible cada año.

Haciendo el cálculo tenemos:

$$\text{Disponibilidad de Materia Prima en toneladas} = \frac{\text{cantidad bagazo por año en kg}}{1000 \text{ kg}}$$

$$\text{Disp. toneladas bagazo} = \frac{173.763.723 \text{ kg}}{1000 \text{ kg}}$$

$$\text{Disp. toneladas bagazo} = 173.763,7 \text{ toneladas}$$

En base al cálculo anterior podemos evidenciar que al año se tendría una disponibilidad de 173.764 toneladas de bagazo aproximadamente cada año.

Como se puede apreciar existe una gran disponibilidad de bagazo para la elaboración del papel higiénico; sin embargo como se mencionaba las Industrias Agrícolas de Bermejo (I.A.B.S.A), utiliza determinada cantidad (35% aproximadamente) de este subproducto de la caña como combustible para generar vapor en sus calderas para la elaboración de alcohol, el porcentaje restante representa un desecho para la empresa ya que la misma genera bastante cantidad de este desecho que no es apreciado en su totalidad, ya que el mismo se deposita en patios donde las inclemencias del tiempo y la humedad hacen que el mismo se descomponga sin ninguna utilidad. Es ahí donde el presente Plan de Negocios pretende darle el valor respectivo a este desecho como materia prima para la elaboración de papel higiénico.

Como mencionábamos anteriormente, no todo el bagazo que está disponible va a ser utilizado por la fábrica, sino que se abarcará un porcentaje mínimo que será destinado a la producción y que no afectará de gran manera las actividades del Ingenio Azucarero (I.A.B.S.A.)

A continuación se presentan unos datos de suma importancia para el Plan de Negocios, los cuales serán de mucha relevancia para poder determinar tanto la cantidad de materia prima requerida, como los costos de la misma.

- ✚ **547.000 toneladas de bagazo/año, representan 100.000 toneladas de pulpa química para la elaboración de papel higiénico al año.**
- ✚ **31.000 toneladas de papel equivalen a 258.000.000 de rollos de papel al mes.**
- ✚ **1000.000 toneladas de pulpa al año equivalen a 116.000 toneladas de papel/año.<sup>1</sup>**

Estos datos nos sirven para determinar de manera preliminar e hipotética que cantidad de bagazo se requiere para producir determinada cantidad de papel higiénico, para de esta manera poder definir qué cantidad de materia prima se empleará en el proceso productivo,

---

<sup>1</sup> Fuente: Universidad Nacional de Asunción-Paraguay - Facultad de Ingeniería.  
Carrera de Ingeniería Electromecánica “Proyecto de una planta de papel a partir de bagazo”  
Página web: [www.ing.una.py/biblioteca/resumen-técnico](http://www.ing.una.py/biblioteca/resumen-técnico).

datos que serán de utilidad para calcular la capacidad de producción del plan de negocios en el capítulo que concierne al estudio económico del Plan de Negocios, donde se detallara de manera específica la cantidad a producir y los costos que representaría esta producción.

Es así que primordialmente vamos a proceder a determinar los siguientes datos:

- Primeramente vamos a determinar cuántas toneladas de bagazo se requieren para producir una tonelada de papel, mediante la aplicación de la regla de tres simple:

$$\begin{array}{l} A \rightarrow B \\ Y \rightarrow x \end{array} \therefore x = \frac{B \cdot Y}{A}$$

$$\begin{array}{l} 547.000 \text{ ton/bagazo} \rightarrow 116.000 \text{ ton/papel} \\ x \quad \quad \quad \rightarrow \quad 1 \text{ ton/papel} \end{array}$$

$$x = \frac{547.000 \text{ ton/bagazo} * 1 \text{ ton/papel}}{116.000 \text{ ton/papel}}$$

$$x = 4,71 \text{ toneladas de bagazo.}$$

Podemos apreciar que para producir una tonelada de papel se requieren 4,71 toneladas de bagazo.

- Por ultimo vamos a determinar cuántos rollos de papel se pueden obtener de una tonelada de papel, con la misma regla de tres simple y en base a los datos que se detallaron anteriormente:

$$\begin{array}{l} A \rightarrow B \\ Y \rightarrow x \end{array} \therefore x = \frac{B \cdot Y}{A}$$

$$\begin{array}{l} 258.000.000 \text{ rollos/papel} \rightarrow 31.000 \text{ toneladas papel} \\ x \quad \quad \quad \rightarrow \quad 1 \text{ ton/papel} \end{array}$$

$$x = \frac{258.000.000 \text{ rollos/papel} * 1 \text{ ton/papel}}{31.000 \text{ ton/papel}}$$

$$x = 8.323 \text{ rollos de papel}$$

Como se mencionó anteriormente estos datos nos servirán para determinar la capacidad y costos de producción que se detallaran en el capítulo correspondiente

### 5.2.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN

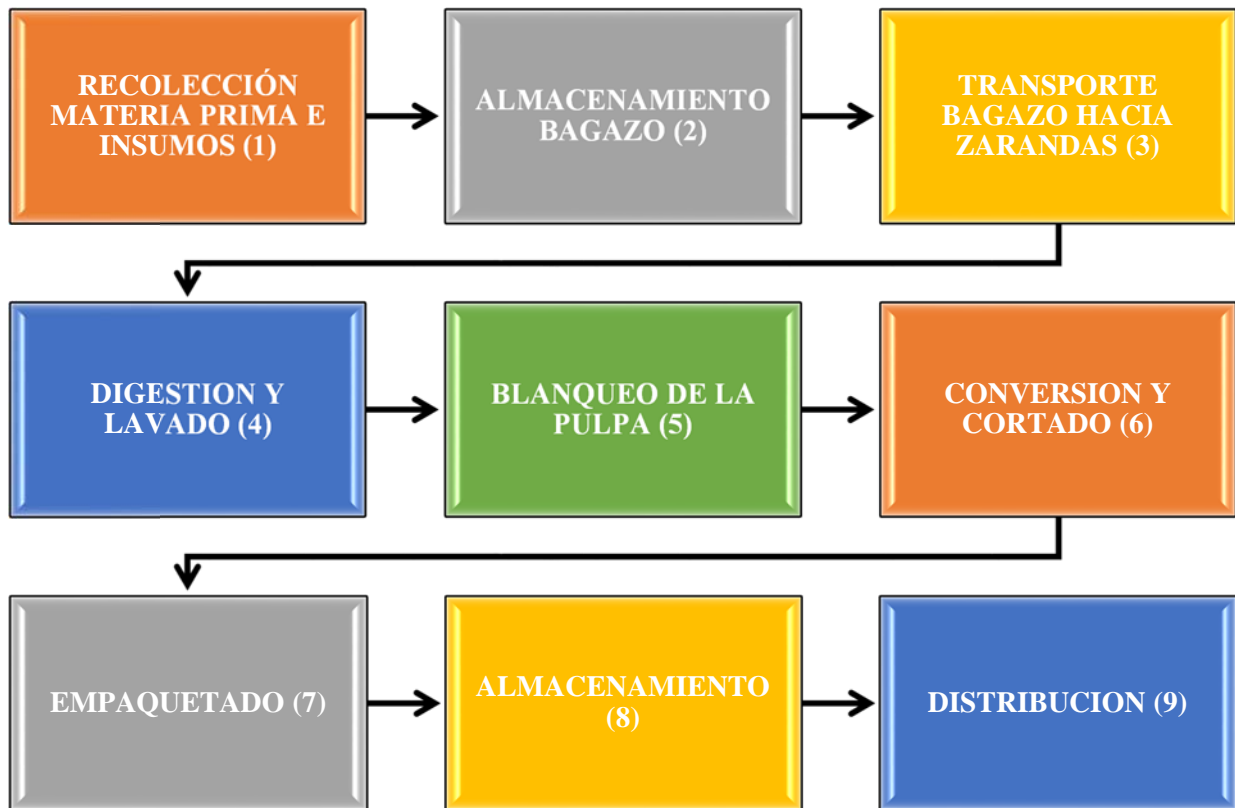
Es importante en principio establecer el ciclo productivo en el cual la empresa deberá basarse para el posterior cálculo de su capital de trabajo. A continuación se detalla el tiempo de duración de este ciclo:

**Tabla N° 21**  
**Ciclo Productivo**

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>DURACIÓN (Días)</b>
<b>1</b>	Recolección y Pedido de Materia Prima e Insumos.	3
<b>2</b>	Almacenamiento de Materia Prima e Insumos.	2
<b>3</b>	Proceso de Producción del Papel Higiénico.	17
<b>4</b>	Almacenamiento.	3
<b>5</b>	Distribución.	4
<b>TOTAL</b>		<b>29 Días</b>



### 5.2.2.1 Representación del Proceso Productivo



### 5.2.2.2 Descripción Proceso Productivo

- **Recolección y Almacenamiento del Bagazo**

El proceso de producción del papel en base al bagazo de caña de azúcar empieza con la recolección de la materia prima desde el Ingenio Azucarero de Bermejo (I.A.B.S.A); la cual posteriormente será almacenada en un galpón provisto para tal función, el bagazo se almacena a granel depositado en una gran pila, con este método de almacenamiento el bagazo se mantiene prácticamente inalterado desde su almacenaje hasta su consumo.

Para iniciar el proceso de fabricación mismo del papel higiénico la fibra es transportada desde la pila hacia la fábrica a través de una operación de refltado.

Es volcada con cargadoras en canales por los que circula agua y la suspensión resultante es conducida a una pileta desde donde es bombeada hacia el proceso.

Este flujo es recibido por zarandas vibratorias que retiran el agua, finos y fibrillas y la fibra sigue hacia digestión.



- **Digestión y Lavado**

Cuando la fibra entra en la planta de pulpa es sometida a un proceso de cocción con soda cáustica y vapor de alta presión y temperatura, conocido como "proceso a la soda", el más limpio de los procesos de pulpeo.

Su finalidad es eliminar parte de la lignina contenida en la fibra de caña de azúcar; la lignina es el “cemento” natural que une a las fibras de los vegetales en forma de haces fibrosos. Esta operación se efectúa en digestores continuos.

De digestión, la pulpa pasa a un tanque de soplado, en donde se efectúa la despresurización. La pulpa, en esta etapa, presenta un color marrón. Seguidamente es enviada al sector de filtros

lavadores en contracorriente donde es separada del licor residual del cocimiento, más conocido como "licor negro"; este licor se procesa en el anillo de recuperación, donde es reconvertido en soda cáustica para su nueva utilización.

Posteriormente, la pulpa se depura para separar arena y otras impurezas que pudieran aparecer. La pulpa marrón depurada obtenida puede continuar así hacia el proceso de blanqueo.



- **Blanqueo de la Pulpa**

El blanqueo de pastas químicas de bagazo es una operación sencilla, en los blanqueos de tecnología **ECF (Libre de Cloro Elemental)**, que contiene '**dióxido de cloro**' que es el agente oxidante que utiliza este proceso. A pesar que en su nombre se encuentra la palabra '**cloro**', sus propiedades químicas difieren radicalmente de este elemento. Este método propicia tiempos de cocción más prolongados y una etapa de pre blanqueo con oxígeno seguido de otra etapa más corta de blanqueo con dióxido de cloro. Con este método no aparecen niveles detectables de dioxina ni en la pulpa ni en el efluente y se redujo la cantidad de AOX de 5 kg/ tonelada de pulpa a 800 g/ tonelada de pulpa.

Es el método más utilizado, a nivel mundial representa el 90% de los métodos de blanqueo utilizados en las plantas pasteras/papeleras.

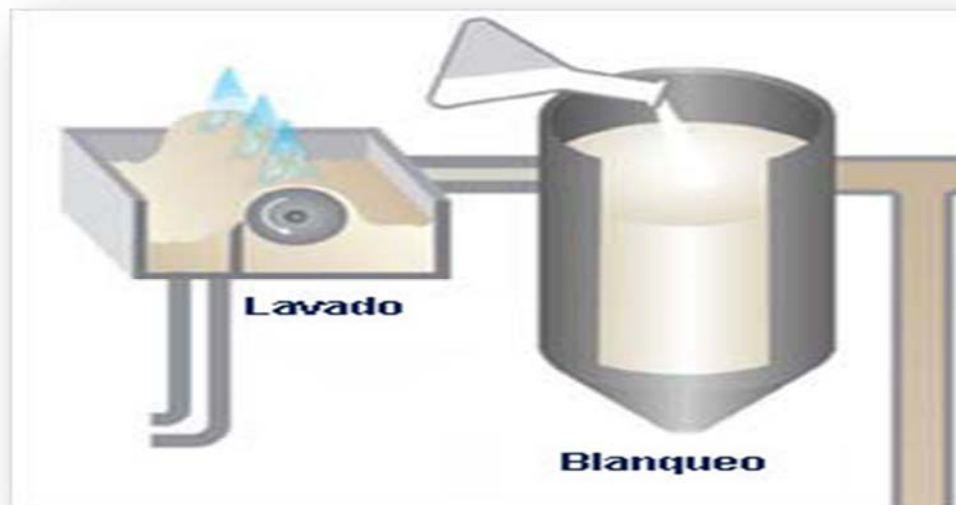
Las etapas de blanqueo ECF son:

1. **Oxígeno.**
2. **Dióxido de Cloro.**
3. **Extracción Alcalina con oxígeno y peróxido de hidrógeno.**
4. **Dióxido de Cloro.**

El **Oxígeno** oxida la **pasta celulósica** en un medio alcalino a alta presión y temperatura, removiendo la **lignina**. El **Dióxido de Cloro** le transfiere a la lignina una molécula de oxígeno rompiendo su estructura molecular, separándola de las fibras. El **Peróxido de Hidrógeno** blanquea la pasta y es muy importante como agente que evita la reversión de la blancura.

Al final de cada etapa la pasta es lavada para extraerle los materiales orgánicos solubles.

El ECF junto con nuevas y estrictas reglas de cuidado medioambiental - en los países del Primer Mundo han disminuido las emisiones de dioxinas en forma dramática.



- **Fabricación del Papel:**

A la pulpa de fibra de caña blanqueada, materia prima principal para la fabricación del papel, se le agregan fibra larga de pino (en mínima proporción para lograr óptimas resistencias mecánicas en el papel), recorte propio (que se recicla en el propio proceso), carbonato de calcio precipitado (PCC), encolantes y aditivos, de acuerdo con la formulación específica de cada fabricación.

El carbonato de calcio, que es la carga mineral agregada al empaste para dar opacidad al papel, se obtiene en forma sintética, por reacción de cal con gas carbónico CO<sub>2</sub>, captado de las chimeneas de calderas. De esta forma se refuerza el aprovechamiento integral y se reducen las emisiones gaseosas a la atmósfera.

La mezcla de fibras y aditivos en agua se pasa a través de depuradores para mejorar su calidad y limpieza antes de que ingrese a la mesa de fabricación de la máquina de papel.

La mesa de fabricación posee una malla plástica que gira a alta velocidad. Mediante una combinación de efectos de gravedad y vacío, el agua drena a través de la malla quedando al final de la mesa de fabricación una estructura húmeda de fibras entrelazadas que es en sí el principio de la hoja de papel. Posteriormente se pasa esta hoja por un sistema de prensado y secadores de vapor para eliminar el exceso de humedad que todavía contiene.

La hoja de papel es pasada por un sistema de rodillos pulidos, llamado calandra, que prensa la hoja, para dar lisura y calibre. Esta hoja continua de papel es enrollada en rollos de gran porte, llamados "popes", los que posteriormente se procesan en una bobinadora que corta a bobinas de anchos y diámetros menores de acuerdo con lo solicitado.



- **Conversión:**

En esta sección se convierte al papel producido en máquina en rollos de papel higiénico de gran porte, los cuales posteriormente son cortados de acuerdo al tamaño especificado y posteriormente empaquetados.



- **Empaquetado y Almacenado:**

Una vez los rollos de papel han sido cortados de acuerdo al tamaño y peso indicado se procede al empaquetado de los rollos de papel en paquetes de 20 rollos cada uno. Posteriormente se procede a almacenar los paquetes en almacén.



### 5.2.3 Maquinaria y Equipos

Consolidar la instalación de la empresa de papel higiénico ecológico de bagazo Eco Supremo, demandará de equipos modernos que puedan brindar un rendimiento adecuado para la producción de papel higiénico, en este caso, es oportuno describir el tipo de máquina y equipo que demanda el presente proyecto:

### **5.2.3.1 Máquina para pasta (pulpa)**

Esta máquina para la obtención de pasta (pulpa de celulosa), consiste principalmente en una formadora de doble tela, una sección de prensado y el sistema de secado por aire. A continuación se detallan estos componentes.

#### ***1. Formadora de Doble Tela***

La formadora de doble tela está compuesta principalmente por la caja de entrada hidráulica, máquina para desgote en forma de cuña cerrada, caja para desgote a presión, tensor de la tela, dispositivo de calibración y limpiador.

#### ***2. Sección de Prensado:***

La sección de prensado se compone principalmente de dispositivo de vacío de precarga, dispositivo de prensa de succión, y la prensa de nip ancho equipo de alto impulso. El diseño de la estructura de la sección de prensado está totalmente basado en las características de prensado de las máquinas para pasta (pulpa) de modo que puede obtenerse un mejor efecto de secado.

#### ***3. Sistema de Secado por Aire***

La máquina para la fabricación de pasta (pulpa de celulosa) está diseñada sobre la base del principio de secado por flotación sin contacto, y para sus secadores se ha diseñado un modo de disposición multicapa. La cantidad de cajas de soplado y su disposición depende de la productividad real.

A medida que la hoja de pulpa pasa por el espacio entre las cajas de soplado superior e inferior, esta se irá secando debido al chorro de aire caliente que es expulsado por las dos cajas, el cojín de aire que se forma en el centro, es capaz de soportar la lámina de pulpa para que esta pase a través del secador. Además, las cajas de soplado superior e inferior pueden



ser separadas del cilindro para lograr que la guía de la hoja y la limpieza de la máquina sean más sencillas.

#### ***4. Flujo de Circulación de Aire Externo y Sistema de Secado por Aire***

Para hacer un uso más eficiente de la energía, para este tipo de máquina para pasta (pulpa) se ha diseñado un sistema de recuperación de calor en dos etapas. La primera etapa con un equipo de recuperación de calor aire-aire que hace uso del aire caliente y húmedo de la parte superior de la secadora para precalentar el aire nuevo, este aire precalentado a su vez, se calentará a la temperatura requerida a través del calentador antes de enviarse a la parte inferior de la secadora. En la segunda fase la unidad de recuperación de calor agua-aire es capaz de calentar el agua del proceso y el agua de calentamiento mediante el calor remanente de los gases residuales. Por último, en la parte inferior de la secadora, hay un conjunto de sistemas de suministro de aire utilizados para enfriar la hoja de pulpa antes de que salga de la sección de secado.

#### **5.2.3.2 Estucadora de papel**

La estucadora de papel (máquina para estucado de papel), típicamente está diseñada para mejorar las propiedades de la superficie de la hoja de papel, haciéndola más lisa, para una lograr una buena impresión.

La estucadora se compone principalmente por el dispositivo estucador de cuchilla y el sistema de calentamiento y secado por aire. Seguidamente se describen en más detalles estos dos componentes. Para la estucadora de cuchilla, el dispositivo de medición de la cuchilla está diseñado con la combinación del cabezal de cuchilla y la estructura intercambiable de cuchilla y varilla flexible. Para esta cuchilla se diseña un modo de aplicación del estuco con rodillo. Una estructura especial de depósito y el modo de recubrimiento de poros aseguran una buena circulación del estuco.

El tipo de secado por flotación con aire caliente por las dos caras se utiliza principalmente para secar papel tisú, así como papel estucado y papel de cartas. Su estructura de ranuras de inyección especialmente diseñada garantiza una alta eficiencia de secado.

### 5.3 DETERMINACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DE INSUMOS Y SUMINISTROS PARA LA PRODUCCIÓN DE PAPEL HIGIÉNICO EN BASE AL BAGAZO

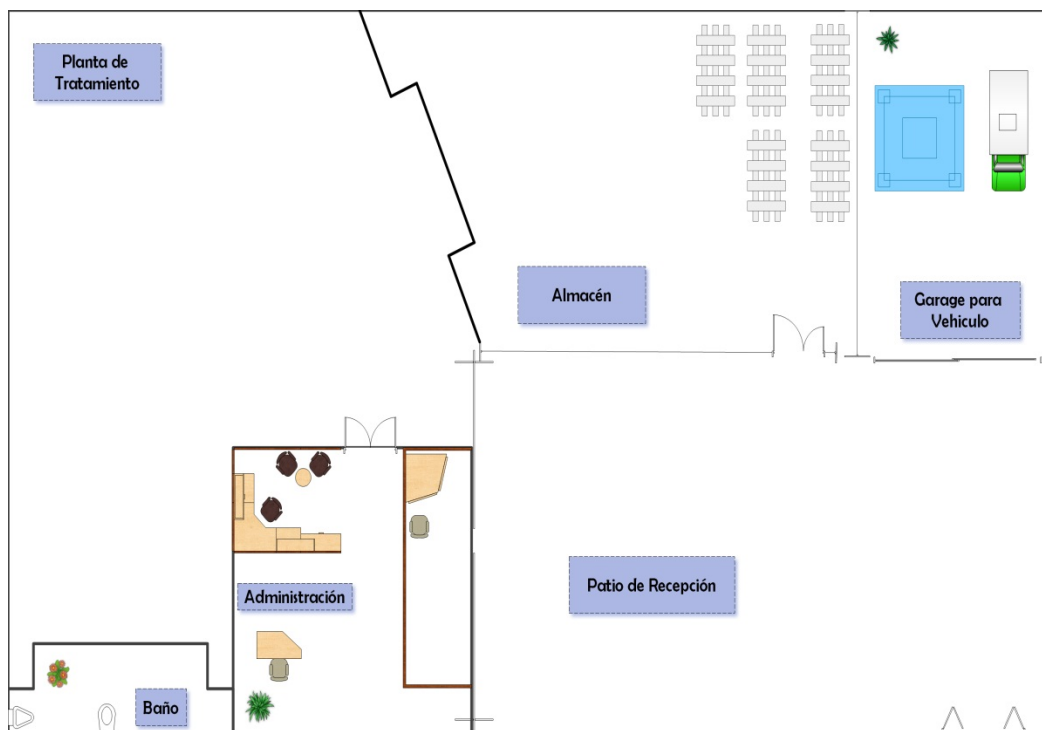
#### Determinación de Materiales e Insumos

MATERIALES	Unidad de Medida	CANTIDAD P/año
<b>MATERIALES DIRECTOS PRODUCCIÓN</b>		
Bagazo de caña de azúcar	Toneladas	4000
Soda caustica (costos de obtención)	Kg	3394
Agua potable	m <sup>3</sup>	51000
Materiales de embalaje	m	10000
Dióxido de Cloro (Para Blanquear)	Kg	4000
Otros materiales	pzas	2000
Cartón tipo A	m	6000
Cartón tipo B	m	10000
Bolsas de Polietileno tipo 1	Pza	25000
Bolsas de Polietileno tipo 2	Pza	30000
<b>MATERIALES INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>		
Energía Eléctrica	KWH	850000
Suministros de Fábrica (Lubricantes)	Litros	5000
Suministros varios (Aire acondicionado)	Pza	6
Artículos de Limpieza	Pza	200
Otros insumos (Piezas de desgaste rápido)	Pza	20
Otra Energía	Litros	0,00

### 5.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES

Según la opinión de expertos consultados, una planta debe tener una superficie mínima de 1000 metros cuadrados. Las instalaciones acondicionadas para el tratamiento, la regeneración, el almacenamiento y la administración deben ser espaciosas y sobretodo deben estar limpias. Se recomienda que estén bien organizadas tanto interior como exteriormente.

Figura N° 6: Vista genérica de la instalación



Fuente: Elaboración propia

La superficie del terreno donde se establecerá el proyecto debe alcanzar un total de 10.000 m<sup>2</sup>, de los cuales 1000 m<sup>2</sup> deben conformar el área de construcción y el resto de la superficie libre debe ser equipada con un garage y un patio para almacenamiento de la materia prima.

El inmueble a ser seleccionado debe cumplir los siguientes requisitos:

- i) **Planta de Tratamiento:** Estarán compuestas por los ambientes donde se encontrarán los equipos para el tratamiento, además de otros instrumentos de trabajo y equipo para realizar las actividades cotidianas. La planta de tratamiento puede describirse como de tecnología media; por lo que no se requiere un equipo de gran volumen y complicado.
- ii) **Patio de Recepción:** La zona de recepción está destinada a permitir a personas y vehículos ingresar para entregar el material reciclado en la planta. El material se pesa y el vendedor proveedor recibe el pago de inmediato.

- iii) **Almacén:** La zona de almacenamiento debe estar en una zona aislada y protegida; esto para garantizar que el bagazo conserve al máximo sus propiedades y se evite de esta manera que las inclemencias del tiempo puedan afectar su composición.
- iv) **Garaje:** Debido a las características de la materia prima, se debe contar con un garaje, para que los vehículos que transporten el bagazo puedan hacer su ingreso y posterior descarga de materia prima.
- v) **Administración:** Respecto al área de Administración, las oficinas de esta se encontrarán en la ciudad de Tarija, ya que se consideró necesario esta localización de las oficinas por un tema estratégico, ya que esta ubicación de las oficinas coadyuvara a que se puedan promocionar y distribuir el producto de mejor manera, sim embargo en las instalaciones de la fábrica se contara con un espacio destinado para que el personal encargado de llevar a cabo las actividades de la fábrica puedan trabajar de manera eficiente.

## 5.5 LOCALIZACIÓN

La localización y ubicación de la empresa es sin duda un factor importante a la hora de llevar a cabo la etapa de implementación de la empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L, y de cualquier otro tipo de emprendimiento que se quiera llevar a cabo. Por ello es importante describir los siguientes aspectos:

### 5.5.1 Macrolocalización

La macrolocalización de ECOPAPEL TARIJA S.R.L, se encuentra en el departamento de Tarija el cual está ubicado al Sur de la República de Bolivia. Limita al Norte con el departamento de Chuquisaca; al Sur con la República de Argentina; al Este con Paraguay y al Oeste con Potosí, el mismo es un departamento apto para la ubicación de la empresa productora de papel higiénico ecológico en base al bagazo de caña, ya que este departamento cuenta con el Ingenio Azucarero de Bermejo S.A (IABSA), el cual es el principal proveedor de la materia prima necesaria para la producción del papel higiénico.

### 5.5.2 Microlocalización

La microlocalización del proyecto comprende la ubicación específica del lugar óptimo para la implementación de la empresa, en el caso de la Industria Ecológica de Papel Tarija S.R.L, esta será en el Municipio de Bermejo del Departamento de Tarija, específicamente en el Distrito 1, Primera Sección, Pazcaya, por la cercanía a la materia prima. Lo cual reducirá los costos de transporte de la misma hasta la fábrica donde será transformada en papel higiénico.

## 5.6 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Los programas de seguridad industrial para las empresas son fundamentales, debido a que estos programas permiten utilizar una serie de actividades planeadas que sirvan para crear un ambiente y actitudes psicológicas que promuevan la seguridad.

Por ello se hace necesario los programas de higiene y seguridad industrial, orientados a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los trabajadores, como también desarrollar conciencia sobre la identificación de riesgos, prevención de accidentes y enfermedades profesionales en cada perspectiva de trabajo.

Para ello es necesario que la Industria Ecológica de Papel (ECOPAPEL TARIJA S.R.L.), lleve a cabo la creación de un Manual de Seguridad Industrial, el cual podemos definir como:

***“Conjunto de objetivos de acciones y metodologías establecidas para prevenir y controlar los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”***

Este manual tiene por objetivo establecer normas, reglas y procedimientos para las actividades de programa de higiene y seguridad industrial de la empresa, debido a que permiten:

- Evitar eventos no deseados.
- Mantener las operaciones eficientes y productivas.
- Llevar una coordinación y orden de las actividades de la empresa.

Entre las normas propuestas por ECOPAPEL TARIJA S.R.L, para la prevención de riesgos laborales se cuentan las siguientes:

- Uso permanente de implementos de seguridad tales como: zapatos de seguridad, casco de seguridad, faja, entre otros requeridos para cada tarea.
- Atender a las señales de prevención.
- Evitar el acceso de visitantes al área laboral sin el uso de los implementos de seguridad.
- Mantener el orden en el área de trabajo.

### **5.6.1 Equipo de Seguridad**

El equipo de protección personal es un conjunto de aparatos y accesorios fabricados especialmente para ser usados en diversas partes del cuerpo, con el fin de impedir lesiones y enfermedades causadas por los agentes a los que están expuestos los trabajadores.

Es posible que el equipo de protección personal de una seguridad total al trabajador, por lo que se habrá de tomar en cuenta los riesgos que no pueden ser evitados mediante su uso y ver la mejor manera de prevenirlos.

Es de suma importancia tomar en cuenta todos estos aspectos de seguridad ya que los mismos brindan la seguridad a los trabajadores de que no sufran ningún accidente durante el desempeño de sus labores dentro de la empresa. Por otro lado, brindar este tipo de medidas de seguridad a los empleados les ofrece además de una protección necesaria cierto grado de motivación en el trabajo y con la empresa ya que se sienten parte importante de la misma al ver que esta se preocupa por su seguridad.

De esta manera, a continuación se detalla el equipo de seguridad de mayor importancia que deberán usar los trabajadores de la empresa:



- Descripción del Equipo de Seguridad



- **Protección auditiva:** Los protectores auditivos son equipos de protección individual que, debido a sus propiedades para la atenuación de sonido, reducen los efectos del

- ruido en la audición, para evitar así un daño en el oído. Los protectores de los oídos reducen el ruido obstaculizando su trayectoria desde la fuente hasta el canal auditivo.
- **Cascos de seguridad:** El principal objetivo del casco de seguridad es proteger la cabeza de quien lo usa de peligros y golpes mecánicos. También puede proteger frente a otros riesgos de naturaleza mecánica, térmica o eléctrica.
  - **Protección respiratoria:** El principal objetivo de esta medida de seguridad es prevenir la inhalación de algunos agentes químicos que se utilizan en el proceso productivo del papel higiénico.
  - **Protección visual:** la vista es uno de los sentidos más preciados para las personas, es por eso que se tomarán las más estrictas normas de seguridad en este aspecto, ya que será de uso obligatorio el usar protectores visuales.
  - **Ropa de protección:** Los overoles tienen la finalidad de proteger a los trabajadores de quemaduras o cualquier otro tipo de accidente que pueda surgir en el proceso de producción.
  - **Calzado de seguridad:** El calzado de seguridad es fundamental para proteger los miembros inferiores según el trabajo que se desarrolle.

Las normas de seguridad que deben seguir los empleados de ECOPAPEL TARIJA S.R.L. son de suma importancia, ya que las mismas aseguran el correcto y normal desarrollo de las actividades de la empresa.

### 5.6.2 Señalización de Seguridad.

Otro aspecto importante dentro del programa de higiene y seguridad industrial de ECOPAPEL TARIJA S.R.L. es la señalización de las normas de seguridad mediante el uso de diferentes carteles, que tendrán como finalidad el facilitar y garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad.





- **Carteles de Seguridad**

En cualquier ámbito donde se desarrollan actividades industriales los carteles de seguridad cumplen un rol vital, ya que de su correcta distribución dependerá salvar vidas, efectuar primeros auxilios o evitar accidentes. Estos carteles se colocarán en forma estratégica con distintos fines y en condiciones de visibilidad acorde a su ubicación dentro del ámbito industrial o fabril. Más allá de su distribución los carteles deben estar aprobados por las normas de seguridad vigentes. Esto deberá tenerse en cuenta ya que esta es una condición indispensable a la hora de obtener una habilitación o inspecciones posteriores.

**Tipos de Carteles de Seguridad**

Según el tipo de cartel variará el tamaño y los colores; a grandes rasgos podemos establecer según el color el tipo de indicación:

**Rojo:** Denota parada o prohibición e identifica además los elementos contra incendio. Este color se utilizará para señalar dispositivos de parada de emergencia, botones de alarma, botones que accionen los sistemas de seguridad contra incendio, como así también la ubicación de matafuegos, nichos, hidrantes, baldes y todo elemento de uso contra incendio.

**Amarillo** Se usará solo o combinado con bandas de color negro, de igual ancho, inclinadas 45° respecto de la horizontal para indicar precaución o advertir sobre riesgos ocasionados por máquinas que puedan golpear, cortar o electrocutar; en desniveles del piso; en el primer y último escalón de escaleras; en barreras y vallas.

**Verde** Se usa en elementos de seguridad general, excepto incendio. Por ejemplo botiquines, camillas, lavaojos, duchas de seguridad y armarios con elementos de seguridad o protección personal.

**Azul** Se aplica sobre aquellas partes de artefactos cuya remoción o accionamiento implique la obligación de proceder con precaución, como pueden ser tableros eléctricos, tapas de cajas de engranajes, cajas de comando de aparejos y máquinas.

La distribución de los carteles responderá a las características físicas del lugar pero es recomendable el asesoramiento de consultoras especializadas en seguridad e higiene industrial.

## CAPÍTULO VI

### PLAN DE ORGANIZACIÓN – FUERZA DE TRABAJO

#### 6.1 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA

##### 6.1.1 Nombre de la Empresa

###### ❖ Marca Legal

En cuanto la marca y/o nombre legal de la empresa a constituirse, será:

#### **INDUSTRIA ECOLÓGICA DE PAPEL TARIJA (ECOPAPEL TARIJA S.R.L.)**

###### ❖ Marca Comercial

Industria Ecológica de Papel Tarija S.R.L., contará con una línea de producción de papel higiénico ecológico, basado en el bagazo de caña de azúcar como principal materia prima, por lo que la marca comercial a posicionarse en el mercado local y posteriormente a nivel nacional, es:

**Figura N° 7: Marca comercial del producto**



Fuente: Elaboración propia.

- **Cultura Corporativa:** Los valores por los cuales se regirá la empresa serán los siguientes:



- **Calidad:** Es la premisa fundamental de la empresa, con la firme promesa de hacer llegar al cliente un producto con los más amplios estándares de calidad, para así garantizar la plena satisfacción de los mismos.
- **Liderazgo:** Con el compromiso de llevar siempre un paso adelante en todas las decisiones y estrategias, que permitan asegurar el éxito y la trascendencia en el tiempo con el coraje de alcanzar un futuro mejor.
- **Responsabilidad:** En cada uno de los procesos que integran la empresa, en el trato a los miembros de la empresa garantizando la estabilidad y buen trato a nuestros empleados y principalmente responsabilidad con el medio ambiente del cual formamos parte, promoviendo siempre la responsabilidad social en todas las actividades que la empresa realice para elaborar su producto.
- **Innovación:** Buscar el cambio y ser forjadores de ideas que nos impulsen a ser iniciadores de nuevos proyectos y tener una visión de vanguardia.

- **Honestidad:** Orientado tanto como para los miembros de la empresa, como para con los clientes, promoviendo la verdad como una herramienta fundamental para generar confianza y credibilidad en la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Garantizando la integración de cada uno de los miembros de la empresa al grupo laboral para trabajar juntos y coordinadamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.

## 6.2 OBJETIVOS DEL ÁREA ORGANIZACIÓN

- Elaborar un manual de funciones, que sirva como guía o consulta acerca de las tareas, responsabilidades y deberes que se deben realizar en cada puesto de trabajo de la empresa.
- Establecer un proceso de selección del personal, con el que se logre captar a los candidatos más potenciales y preparados para el puesto vacante.
- Incentivar a la conformación de equipos de trabajo dentro de la empresa que se apoyen entre sí.
- Mantener una capacitación y adiestramiento acorde a las nuevas exigencias de mejora tecnológica, tanto para los trabajadores ya establecidos como los de reciente ingreso a la empresa.
- Promover la cultura participativa dentro de la empresa, que los involucre más con la misma.
- Fomentar la práctica principios y valores entre el personal que conforma la empresa.
- Contrastar y actualizar periódicamente el diseño de la estructura con la cultura organizacional, funciones actuales y la incorporación de nuevos puestos etc.
- Establecer métodos de evaluación del desempeño.
- Realizar actividades recreativas para que el personal logre relacionarse mejor.

### 6.3 PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

El marco legal para la constitución de una empresa es de suma importancia para constituir cualquier tipo de empresa, ya que este se compone de todos aquellos requisitos que las empresas deben cumplir para poder empezar a ejercer sus actividades y operar con normalidad. (Ver pasos de Constitución de la Empresa en Anexo N°11)

### 6.4 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ORGANIZACIÓN.

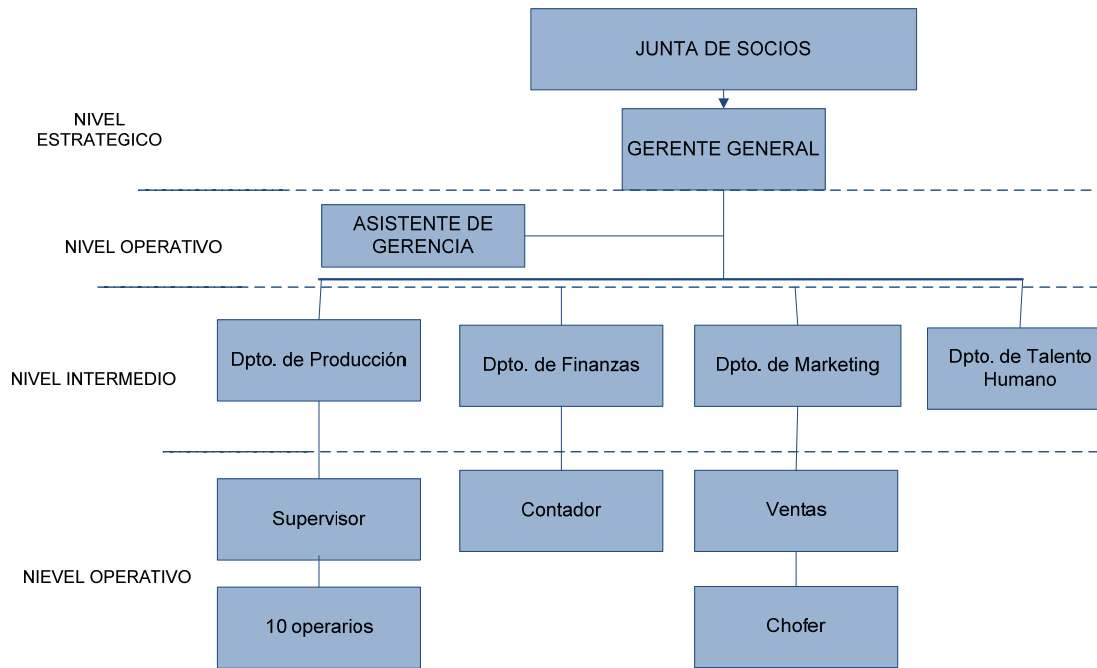
PASOS	COSTO Bs.	DURACIÓN
<b>FUNDEMPRESA</b>	455 (S.R.L.)	3 días
<b>SIN</b>	Sin costo	15 minutos
<b>GOBIERNO MUNICIPAL DE BERMEJO</b>	200 Bs	25 minutos
<b>CAJA DE SALUD</b>	10 Bs.	3 días
<b>AFPs</b>	Sin costo	Plazo de 25 días
<b>MINISTERIO DE TRABAJO</b>	125 Bs.	1 día
<b>INSCRIPCIÓN EN MUNICIPIO</b>	5Bs.	
<b>TOTAL</b>	<b>795 Bs.</b>	

### 6.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama es la representación gráfica de la jerarquización de trabajo de una organización, esquematiza los canales de comunicación dentro de la empresa.

Se determinó establecer un sistema de dirección vertical en el cual se distinguen de forma clara dos segmentos el de los empleados directamente relacionados a la producción y aquellos que realizan una labor indirecta, que generalmente es de carácter administrativo.

**Figura N° 8: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA ECOPAPEL TARIJA S.R.L.**



Fuente: Elaboración en base a análisis de mercado y producción

## 6.6 REMUNERACIÓN DEL PERSONAL

**Tabla N° 22**  
**APORTE PATRONAL**

DETERMINACION DEL COSTO DE PERSONAL								
RESPONSABILIDAD	CANTIDAD	SUELDO BASICO MENSUAL	MESES	TOTAL GANADO AÑO	APORTES PATRONAL 13,71%	PREV.INDEMIN 8,33%	PROV. AGUINALDO 8,33%	TOTAL (AÑO)
Gerente General	1	4.000	12	48.000	6.581	3.998	3.998	62.578
Asistencia de Gerencia	1	1.800	12	21.600	2.961	1.799	1.799	28.160
Director de Producción	1	3.000	12	36.000	4.936	2.999	2.999	46.933
Director de Ventas	1	3.000	12	36.000	4.936	2.999	2.999	46.933
Director Financiero	1	2.800	12	33.600	4.607	2.799	2.799	43.804
Director de Talento Humano	1	3.000	12	36.000	4.936	2.999	2.999	46.933
Supervisor	1	2.000	12	24.000	3.290	1.999	1.999	31.289
Contador	1	1.800	12	21.600	2.961	1.799	1.799	28.160
Encargado de Ventas	2	1.200	12	28.800	3.948	2.399	2.399	37.547
Operarios	10	1.500	12	180.000	24.678	14.994	14.994	234.666
Chofer	2	1.200	12	28.800	3.948	2.399	2.399	37.547
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>			<b>494.400</b>	<b>67.782</b>	<b>41.184</b>	<b>41.184</b>	<b>644.549</b>

Fuente: Elaboración propia.

## **6.7 PROCESO DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL (Desde el Reclutamiento hasta la Evaluación del Personal).**

La **integración del personal** de ECOPAPEL TARIJA S.R.L. se llevará a cabo mediante un proceso con el cual se pretende resolver las necesidades de personal, para cubrir y mantener cubiertos los puestos de trabajo, y que será la función propia del Gerente y una persona capacitada de nivel superior al cargo vacante de esta área, con ello se realizará el pronóstico de sus necesidades futuras, el reclutamiento y selección de candidatos y la inducción de los empleados de nuevo ingreso y su evaluación pertinente.

El proceso de integración del personal, más que la simple contratación de personas, incluirá también la colaboración para que los empleados de nuevo ingreso se adapten fácilmente a la organización y puedan moverse ágilmente en ella.

### **6.7.1 Reclutamiento**

Este proceso se llevará a cabo acudiendo o tomando en cuenta las diferentes fuentes de reclutamiento externas a la empresa, para cubrir las nuevas necesidades de personal, esto por tratarse de una empresa nueva en proceso de constitución. También se tomará en cuenta fuentes internas de reclutamiento, mediante ascensos en el personal más calificado para la vacante. Entre las fuentes externas de reclutamiento de personal se tendrá como objetivo atraer a personal potencialmente apto que cumpla con los requerimientos adecuados para ocupar el cargo, por consiguiente se recurrirá a los siguientes medios:

- **Consultas de los archivos de los candidatos:** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa:** Es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.



- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa:** Es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel.
- **Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales:** No tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).
- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado:** una cooperación mutua (enfoque directo).
- **Avisos en diarios y revistas:** es una de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.
- **Redes sociales:** ya que ofrecen una selección de empleados cualitativa ideal para encontrar perfiles de alta especialización y capacitación.

Por estos distintos medios que la empresa utilizará se pretende dar a conocer las vacantes de cargos dentro en la organización, además de los requisitos mínimos para aspirar a ellos.

### 6.7.2 Selección

Después de haber recaudado toda la información acerca de los aspirantes a las vacantes, se realizará un proceso extendido de selección, debido a que la empresa necesita el personal más capacitado para realizar la tarea de fabricación y demás funciones para obtener un papel higiénico de alta calidad, por lo mismo se seguirá el siguiente procedimiento:

- **Entrega de formularios de solicitud de empleo**

Se entregara a cada candidato una hoja de solicitud de empleo, en el cual se solicitará la siguiente información:

- Datos personales del candidato (Nombre, Apellido, Dirección, etc.).
- Puesto al que postula.
- Formación profesional en el área al cual aspira.
- Experiencia Laboral.
- Referencias de trabajos anteriores.

Posteriormente se revisara todas las solicitudes y se procederá a la depuración.

- **Depuración de las Solicitudes**

En el proceso de reclutamiento, cada candidato llenará una solicitud. El primer paso del proceso de selección es revisar cada una de las solicitudes, analizando los datos de cada candidato. Posteriormente se procede a escoger las solicitudes que van más acordes con las necesidades que la empresa así requiera. Entre las cuales están las siguientes:

- Distancia entre el domicilio y el lugar de trabajo.
- Escolaridad.
- Experiencia en el área.
- Experiencia laboral.
- Sueldo que solicita.

El gerente escogerá las solicitudes de los candidatos que le parezcan más viables y que cumplan con los requerimientos prescindidos por la empresa, las mismas serán como mínimo tres solicitudes y máximo cinco, los demás serán depurados .Y los que cumplan con los requisitos pasarán a la etapa de entrevista.

- **Entrevista**

El Gerente de Recursos Humanos tendrá como objetivo conocer al candidato y detectar las características adecuadas al perfil buscado. A través de la entrevista se analizará el Curriculum Vitae, las características personales, motivaciones e intereses del candidato, y se evaluará su desempeño profesional. Puede servir también para predecir el futuro éxito del candidato en la empresa.

- **Prueba**

En caso de ser necesario se aplicará una prueba de aptitud a los entrevistados, para recabar más información sobre ellos. También sirven para medir rasgos significativos del comportamiento. El objetivo es averiguar en qué medida una persona se adecúa a un puesto de trabajo determinado. Las pruebas aplicables son:

- **Test de inteligencia:** Mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión y se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones, iniciativa en la solución de problemas, por ello además de medir el índice de inteligencia de un sujeto se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.
- **Test de Aptitudes y Habilidades:** Mide en el individuo capacidades, destrezas y competencias, las cuales van a influir de manera positiva o negativa al logro de objetivos del puesto.
- **Test proyectivos:** Los test proyectivos sirven para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.
- **Test Personalidad:** Mide aspectos del individuo enfocados al temperamento y carácter. El temperamento está constituido por las características observables de comportamiento y que son predisposiciones heredadas genéticamente y el carácter que son características de comportamiento observable pero que son aprendidas y se fortalecen a lo largo de la vida y por la interacción con el medio ambiente.

### 6.7.3 Contratación

El tipo de contrato que realizará la empresa con los trabajadores, deberá contener las siguientes características:

Todos los empleados deberán tener la mayoría de edad, como lo establece la ley, para poder hacer así un contrato laboral fijo o eventual, donde especifiquemos las cláusulas en las que se comprometen a seguir las políticas de trabajo, compromiso, tiempo, normas prestaciones y responsabilidades de ambas partes.

**Contrato formal:** Se considerarán todas las cláusulas establecidas en el régimen general del trabajo, este contrato se empleará al personal permanente.

#### **6.7.4. Inducción**

La persona que realiza la inducción será el Gerente de Recursos Humanos con el apoyo de un responsable del área del puesto vacante.

##### **Proceso de Inducción.-**

- Presentación del carácter de la empresa.
- Presentación de la misión, visión y valores de la empresa.
- Carácter del puesto que va desempeñar la persona.
- Dar a conocer las políticas y códigos de la empresa.
- Llevar a cabo una capacitación general y en el uso del equipo en el nivel operativo.

#### **6.7.5. Capacitación**

Se iniciará el proceso de capacitación reforzando las áreas donde cada colaborador requiera mejorar sus conocimientos o destrezas:

Los programas de capacitación del personal estarán dados por:

- Administración de destrezas básicas especializadas.
- Administración de destrezas básicas especializadas en el uso de tecnología.
- Conocimiento de gestión de comunicación.
- Habilidades directivas y de liderazgo.
- Adquisición de nuevos valores y maneras de trabajar.

#### **6.7.6 Evaluación del Desempeño**

El responsable de la evaluación del desempeño será el Gerente de Recursos Humanos e inmediato superior.

##### **➤ Métodos de Evaluación del Desempeño.-**

- Métodos de las escalas gráficas.
- Método de elección forzada.

## PLAN DE NEGOCIOS “PAPEL HIGIÉNICO ECOLÓGICO”



- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Métodos mixtos.

De los métodos anteriores, el que se utilizara será el de escalas gráficas por ser el más utilizados por las empresas, y el cual se lleva cabo a través de la asignación de puntos, para cuantificar los resultados y facilitar la comprensión y la comparación de los empleados, los factores se ponderan y se le asignan valores en puntos, de acuerdo a la importancia de la evaluación.

*Por ejemplo:*

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO METODO DE ESCALAS GRÁFICAS					
FACTORES DE EVALUACIÓN	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	INSUFICIENTE
<b>CALIDAD:</b> Exactitud, Esmero y Orden en el Trabajo.					
<b>CREATIVIDAD:</b> Ingenio, Capacidad de generar ideas y Proyectos.					
<b>RESPONSABILIDAD:</b> Grado de Responsabilidad.					

## CAPÍTULO VII

### ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA – FINANCIERA

#### DEL PLAN DE NEGOCIO

El objetivo del estudio de factibilidad económica y financiera, es de suma importancia en el desarrollo de un plan de negocios, este permite determinar la rentabilidad del mismo y si es oportuno ejecutarlo en ese momento o caso contrario postergar su inicio.

Esta evaluación representa el punto culminante del Plan de Negocios, pues mide en qué magnitud los beneficios que se obtendrán superaran los costos para su implementación y puesta en marcha.

#### 7.1 ESTRUCTURA DE INVERSIONES Y COSTOS

Esta estructura presenta las inversiones y costos, realizados en el plan de negocio. Asimismo, se identifica estas variables, al momento de determinar en qué costos se deben incurrir en el proceso de producción del producto, optado por el tipo de maquinaria o equipo a emplear, además de identificar los costos de instalación, distribución y organización de la planta, los cuales harán más eficiente la productividad y utilidad del Plan de Negocios.

En esta sección se analiza las inversiones necesarias para ejecutar la idea de negocio. El requerimiento total se encuentra clasificado en: la inversión en Activo Fijo y la inversión en Activo Diferido.

A continuación se detalla cada uno de los activos objeto de inversión que son necesarios para la puesta en marcha de la idea de negocio; se estima, que cubrir las necesidades de fondos necesarios para dar marcha a las operaciones del Plan de Negocios demandará una suma de **Bs. 4.884.550**, entre aportes de capital propio y financiamiento por parte de fuentes externas. Lo cual se muestra en el siguiente detalle.

##### 7.1.1 Inversión en Activo Fijo

La inversión en activo fijo, corresponde a la adquisición de todos los activos necesarios para realizar las operaciones de la empresa. A continuación se citan cada uno de estos activos:

- **Inversión en Terreno**

Este ítem representa el valor del área donde estará situada la empresa, la misma comprende una superficie de 10.000m<sup>2</sup>, por lo que el costo del terreno alcanza los Bs. 100.000, el mismo se encuentra ubicado en el municipio de Bermejo.

**Tabla N° 23**  
**Inversión en Terreno**

Detalle	Unidad de medida	Cantidad	Total Bs
Terreno	mt <sup>2</sup>	10.000	100.000
<b>TOTAL</b>			<b>100.000</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Así mismo es necesario también detallar los gastos en los cuales se incurrirá para llevar a cabo la instalación de la empresa, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla N° 24**  
**Costos de Obras Civiles**

<b>DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS DE OBRAS CIVILES</b>	
Ítem	Costo Total Bs.
Topografía	350
Servicios de Suelos (Análisis de Suelos)	3.000
Instalación Eléctrica	125.000
Instalación de Agua Potable	90.000
Construcción de Galpón	75.000
Construcción de Planta de Producción	600.000
<b>TOTAL</b>	<b>893.350</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

- **Inversión en Maquinaria y Equipo**

La maquinaria es fundamental para el desarrollo de las actividades de la empresa y para poder llevar a cabo el ciclo productivo de la misma, los requerimientos en cuanto a maquinaria se detallan a continuación:

**Tabla N° 25**  
**Inversión en Maquinaria y Equipo<sup>1</sup>**

<b>DETERMINACIÓN DE INVERSIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
			<b>(Bs c/IVA)</b>
Máquina Crescent Former	1	1.450.000	1.450.000
Máquina para pasta (pulpa) y sistema de secado	1	580.000	580.000
Trituradora – Trozadora	1	208.800	208.800
Estucadora de Papel	1	420.000	420.000
Balanza de Pesaje	1	30.000	30.000
Empacadora – Tiraplásticos	1	72.000	72.000
Hidro – Pulpers	1	56.000	56.000
Mesas Planas	10	2.000	20.000
Bombas de Agua	3	34.000	102.000
Extintores	8	400	3.200
Mini-pala	10	91.000	91.000
Camionetas	1	140.000	140.000
Galpones Cerrados 1.000 m <sup>2</sup>	1	335.000	335.000
<b>PRECIO TOTAL</b>			<b>3.508.000</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

- **Inversión en Equipo de Oficina**

El equipo de oficina es fundamental para que la parte administrativa pueda desempeñar sus funciones de manera eficiente, el equipo necesario requerido por la empresa se detalla a continuación:

<sup>1</sup> Ver cotización oficial en Anexo N° 15



**Tabla N° 26**

**Inversión en Equipo de Oficina**

<b>DETERMINACIÓN DEL COSTO DE MUEBLES Y EQUIPO DE OFICINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total Bs.</b>
Escritorio	1.000	8	8.000
Sillas	100	20	2.000
Libreros de madera	1.200	5	6.000
Teléfonos de Mesa	300	10	3.000
Equipo de Computación	3.600	3	10.800
Fotocopiadora	3.500	1	3.500
Archiveros Metálicos	450	3	1.350
Estantes Metálicos	400	20	8.000
<b>TOTAL</b>			<b>42.650</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

En base a lo desarrollado hasta esta parte, presentamos un resumen acerca de las inversiones en activos fijos:

**Tabla N° 27**

**Resumen de Inversión en Activos Fijos**

<b>RESÚMEN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Terreno	100.000
Infraestructura de planta	893.350
Maquinaria y Equipo	3.508.000
Equipo de Oficina	42.650
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>4.544.000</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**7.1.2 Inversión en Activo Diferido**

Estos activos representan los gastos de organización, gastos en licencias y patentes así como los gastos en estudios e investigación. A continuación se detallan los costos aproximados para la puesta en marcha de la fábrica de papel higiénico:

**Tabla N° 28**

**Resumen de Inversiones Diferidas**

<b>RESUMEN DE INVERSIONES DIFERIDAS</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Gastos de Organización	800
Gastos en Licencias y Patentes	5.500
Estudio e Investigaciones	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>8.300</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**7.1.3 Capital de Trabajo**

El capital de trabajo representa el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo productivo del papel higiénico; para poder operar, se requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo. Es así que se determinó el siguiente capital de trabajo para el primer mes de operaciones de la empresa, para ello se determinó un ciclo productivo de 29 días (determinado en el capítulo de Plan de Operaciones), desde la adquisición de la materia prima y los diferentes insumos necesarios para llevar a cabo el ciclo productivo hasta la distribución del producto. Como la empresa determinó producir un total de 300.000 paquetes de papel higiénico al año y como el capital de trabajo necesario es para un mes de operaciones vamos a determinar la cantidad producida en un mes de operaciones de la empresa de la siguiente manera:

- Cantidad producida al año = 300.000 paquetes.
- Lo que nos da un total de 25.000 paquetes producidos al mes.
- El costo necesario para producir esos 25.000 paquetes es el siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo (25.000 Pqts)} = 25.000 * 13,29(\text{CTu})$$

$$\text{Capital de Trabajo (25.000 Pqts)} = 332.250\text{Bs.}$$

De esta manera el capital de Trabajo necesario para lanzar la primera producción de la empresa es de 332.250 Bs., lo cual se muestra en el siguiente resumen:

**Tabla N° 29**  
**Capital de Trabajo**

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Ciclo Productivo	29 días
Cantidad a producir en el 1° periodo	25.000 pqts.
Costo Total Unitario	13,29 Bs. /pqt.
Capital de Operaciones 1° periodo	332.250
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>332.250 Bs.</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

#### 7.1.4 Financiamiento

El financiamiento es la obtención de recursos financieros o fondos de capital de origen propio o de terceros, necesarios para poder llevar a cabo el emprendimiento. A continuación se detalla la estructura de financiamiento, en ella podemos apreciar que se obtuvo financiamiento de fuentes externas únicamente para la adquisición de la maquinaria, siendo el resto de la inversión aporte de cada uno de los socios que conforman la empresa. En conclusión se determinó que 72% de la inversión se financió con recursos externos y el 28% con recursos internos.

**Tabla N° 30**  
**Estructura de Financiamiento**  
**Expresada en Bs.**

ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO				
CONCEPTO	FINANCIAMIENTO		TOTAL	
	INTERNO	EXTERNO	MONTO	PARTICIPACIÓN
1. INVERSIÓN FIJA	1.036.000	3.508.000	4.544.000	93,00%
2. INVERSIÓN DIFERIDA	8.300	0	8.300	0,17%
3. CAPITAL DE TRABAJO	332.250	0	332.250	6,80%
<b>INVERSON TOTAL (1+2+3)</b>	<b>1.376.550</b>	<b>3.508.000</b>	<b>4.884.550</b>	<b>100%</b>
<b>PARTICIPACIÓN</b>	<b>28%</b>	<b>72%</b>		<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 7.2 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

La proyección de la demanda, como se mencionó a mayor detalle en el capítulo 4 de Plan de Marketing es de 300.000 paquetes de papel higiénico año para dar inicio a las operaciones de la fábrica, solo se pretende cubrir aproximadamente el 17% de la demanda proyectada.

## 7.3 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA

Para la determinación de los costos, estos se clasifican de acuerdo a la unidad de costeo, siendo estos: costos directos e indirectos, de acuerdo a la naturaleza de los elementos de costos.

### 7.3.1 Determinación del Costo de Producción

La determinación del costo de producción se realizará de la siguiente manera:

**Tabla N° 31**  
**Clasificación de Costos**

<b>CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO FIJO</b>	<b>COSTO VARIABLE</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>a) MATERIA PRIMA</b>			<b>1.055.370</b>
Bagazo de caña de azúcar		280.000	280.000
Soda cáustica (costos de obtención)		16.970	16.970
Agua potable		147.900	147.900
Materiales de embalaje		50.000	50.000
Dióxido de Cloro (Para Blanquear)		140.000	140.000
Otros materiales		100.000	100.000
Cartón tipo A		48.000	48.000
Cartón tipo B		90.000	90.000
Bolsas de Polietileno tipo 1		62.500	62.500
Bolsas de Polietileno tipo 2		120.000	120.000
<b>b) MATERIALES INDIRECTOS DE PRODUCCIÓN</b>			<b>594.500</b>
Energía eléctrica		467.500	467.500
Suministros de fábrica (Lubricantes)		100.000	100.000
Suministros varios (Aire acondicionado)		18.000	18.000
Artículos de Limpieza		5.000	5.000
Otros insumos (Piezas de desgaste rápido)		4.000	4.000
<b>c) MANO DE OBRA DIRECTA</b>			<b>18.000</b>
Sueldos de Operarios (10 empleados)		18.000	18.000
<b>d) MANO DE OBRA INDIRECTA</b>			<b>249.600</b>
Gerente General	48.000		48.000
Asistencia de Gerencia	21.600		21.600
Jefe de Producción	36.000		36.000
Director de Ventas	36.000		36.000
Director Financiero	33.600		33.600
Supervisor	24.000		24.000
Contador	21.600		21.600
Encargado de Ventas	14.400		14.400
Chofer	14.400		14.400
<b>e) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>24.000</b>
Suministro de Oficina	18.000		18.000
Servicios Básicos	6.000		6.000
<b>f) COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>			<b>72.140</b>
Publicidad	72.140		72.140
<b>g) OTROS COSTOS</b>			<b>46.800</b>
Costos de alquiler de oficina	28.800		28.800
Costos de alquiler de almacenamiento	18.000		18.000
<b>h) COSTOS DE FINANCIAMIENTO</b>	1.929.400		<b>1.929.400</b>
<b>TOTAL (a+b+c+d+e+f+g)</b>	<b>2.321.940</b>	<b>1.667.870</b>	<b>3.989.810</b>

- **Cálculo del Costo de Producción Unitario Total por paquete de papel higiénico**

$$CTu = \frac{CF + CV}{CANTIDAD PRODUCIDA}$$

$$CTu = \frac{2.321.940 + 1.667.870}{300.000}$$

$$CTu = 13,29936667 \text{ Bs/paquete}$$

### 7.3.2 Determinación de los Ingresos Proyectados

Proyectar los ingresos de la empresa es de suma importancia para poder realizar el estudio de factibilidad del mismo y así poder verificar su rentabilidad.

La fábrica de papel higiénico ecológico al tener dos canales de distribución (venta mediante detallistas y venta directa al consumidor.) para la venta del producto, como se ha detallado en el plan de marketing ha optado por destinar el 60% de la producción para la venta mediante detallistas y el restante 40% para la venta directa por parte de la fábrica al consumidor final.<sup>2</sup>

De esta manera se proyectan los ingresos directos por venta directa al consumidor y los ingresos indirectos por venta mediante detallistas, lo cual se detalla a continuación en las siguientes tablas:

- **Determinación de la distribución del producto para venta directa e indirecta.**

DETERMINACIÓN DE VENTAS DIRECTAS E INDIRECTAS										
AÑO	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
Cantidad Total Producida en Paquetes	300.000	315.000	330.750	363.825	400.208	448.232	515.467	608.251	729.902	875.882
Cantidad destinada para detallistas (60%)	180.000	189.000	198.450	218.295	240.125	268.939	309.280	364.951	437.941	525.529
Cantidad destinada para la venta directa (40%)	120.000	126.000	132.300	145.530	160.083	179.293	206.187	243.300	291.961	350.353

<sup>2</sup> Explicado a mayor detalle en el capítulo de Plan de Marketing.

La empresa basara su desarrollo dentro de los impuestos que marca la ley y que se deben cancelar, para esto es necesario determinar la tasa efectiva del IVA para de esta manera poder determinar el monto exacto de impuestos que debe cancelar la empresa al fisco.

El cálculo de la tasa efectiva del IVA se da de la siguiente manera:

$$Tasa Efectiva = \frac{Tasa Nominal}{1 - Tasa Nominal}$$

$$Tasa Efectiva = \frac{0,13}{1 - 0,13} = 0,1494 \approx 14,94\%$$

Tabla N° 32<sup>3</sup>

**Ingresos Proyectados por venta mediante detallistas.**

INGRESOS PROYECTADOS POR VENTA A DETALLISTAS									
AÑO	CANTIDAD VENDIDA	COSTO UNITARIO	MARGEN GANANCIA	P.V. SIN FACTURA	TASA EFECTIVA IVA	P.V. CON FACTURA	INGRESOS BRUTOS	INGRESOS NETOS 87%	DÉBITO FISCAL 13%
2.014	180.000	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	3.162.034	2.750.969	411.064
2.015	189.000	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	3.320.136	2.888.518	431.618
2.016	198.450	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	3.486.142	3.032.944	453.199
2.017	218.295	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	3.834.757	3.336.238	498.518
2.018	240.125	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	4.218.241	3.669.870	548.371
2.019	268.939	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	4.724.412	4.110.239	614.174
2.020	309.280	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	5.433.077	4.726.777	706.300
2.021	364.951	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	6.411.041	5.577.606	833.435
2.022	437.941	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	7.693.246	6.693.124	1.000.122
2.023	525.529	13,29	0,15	15,28	14,94%	17,57	9.231.892	8.031.746	1.200.146

**Fuente: Elaboración Propia**

<sup>3</sup> El margen de utilidad para la venta al detallista es menor en relación al margen de ganancia para la venta directa, esto debido a que se debe dejar un porcentaje de ganancia para que los mismos puedan generar sus propias utilidades por la venta del producto.

Tabla N° 33

Ingresos Proyectados por venta directa

INGRESOS PROYECTADOS POR VENTA DIRECTA									
AÑO	CANTIDAD VENDIDA	COSTO UNITARIO	MARGEN DE GANANCIA	P.V SIN FACTURA	TASA EFECTIVA IVA	P.V CON FACTURA	INGRESOS BRUTOS	INGRESOS NETOS 87%	DÉBITO FISCAL 13%
2.014	120.000	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	2.400.000	2.088.000	312.000
2.015	126.000	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	2.520.000	2.192.400	327.600
2.016	132.300	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	2.646.000	2.302.020	343.980
2.017	145.530	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	2.910.600	2.532.222	378.378
2.018	160.083	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	3.201.660	2.785.444	416.216
2.019	179.293	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	3.585.860	3.119.698	466.162
2.020	206.187	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	4.123.740	3.587.654	536.086
2.021	243.300	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	4.866.000	4.233.420	632.580
2.022	291.961	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	5.839.220	5.080.121	759.099
2.023	350.353	13,29	0,3	17,28	14,94%	20	7.007.060	6.096.142	910.918

Fuente: Elaboración Propia.



## 7.4 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Tabla N° 34  
Estado de Pérdidas y Ganancias<sup>4</sup>  
“ECOPAPEL TARIJA S.R.L”

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS										
AÑO	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>INGRESOS</b>	<b>4.838.969</b>	<b>5.080.918</b>	<b>5.334.964</b>	<b>5.868.460</b>	<b>6.455.314</b>	<b>7.229.937</b>	<b>8.314.431</b>	<b>9.811.026</b>	<b>11.773.245</b>	<b>14.127.888</b>
Ingresos por Venta Directa	2.088.000	2.192.400	2.302.020	2.532.222	2.785.444	3.119.698	3.587.654	4.233.420	5.080.121	6.096.142
Ingresos por Venta Indirecta	2.750.969	2.888.518	3.032.944	3.336.238	3.669.870	4.110.239	4.726.777	5.577.606	6.693.124	8.031.746
<b>COSTOS</b>	<b>4.543.059</b>	<b>4.602.361</b>	<b>4.629.028</b>	<b>4.623.123</b>	<b>4.584.710</b>	<b>4.513.857</b>	<b>4.663.871</b>	<b>4.731.144</b>	<b>4.844.026</b>	<b>4.959.832</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>2.267.969</b>	<b>2.268.346</b>	<b>2.234.562</b>	<b>2.166.640</b>	<b>2.064.605</b>	<b>1.928.481</b>	<b>2.011.534</b>	<b>2.010.111</b>	<b>2.052.518</b>	<b>2.096.024</b>
Gastos de Administración	273.600	280.686	287.956	295.414	303.065	310.915	318.967	327.229	335.704	344.399
Gastos de Comercialización	72.140	74.008	75.925	77.892	79.909	81.979	84.102	86.280	88.515	90.807
Mano de Obra Indirecta	249.600	256.065	262.697	269.501	276.481	283.641	290.988	298.524	306.256	314.188
Licencias y Patentes	6.300	6.463	6.631	6.802	6.978	7.159	7.345	7.535	7.730	7.930
Depreciaciones	372.755	372.755	372.755	372.755	372.755	372.755	362.065	372.755	372.755	372.755
Inversión Nuevos Activos							53.450			
Costos Financieros	526.200	491.120	420.960	315.720	175.400	0	0	0	0	0
Otros Costos	767.374	787.249	807.639	828.557	850.016	872.032	894.617	917.788	941.559	965.945
<b>Costo Variable</b>	<b>2.275.090</b>	<b>2.334.015</b>	<b>2.394.466</b>	<b>2.456.482</b>	<b>2.520.105</b>	<b>2.585.376</b>	<b>2.652.337</b>	<b>2.721.033</b>	<b>2.791.508</b>	<b>2.863.808</b>
Materia Prima	1.055.370	1.082.704	1.110.746	1.139.514	1.169.028	1.199.306	1.230.368	1.262.234	1.294.926	1.328.465
Materiales e Insumos	594.500	609.898	625.694	641.899	658.525	675.580	693.078	711.029	729.444	748.337
Mano de Obra Directa	18.000	18.466	18.944	19.435	19.939	20.455	20.985	21.528	22.086	22.658
Costos Indirectos de Producción	607.220	622.947	639.081	655.634	672.614	690.035	707.907	726.242	745.052	764.348
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>295.910</b>	<b>478.557</b>	<b>705.936</b>	<b>1.245.337</b>	<b>1.870.604</b>	<b>2.716.080</b>	<b>3.650.560</b>	<b>5.079.882</b>	<b>6.929.219</b>	<b>9.168.056</b>
<b>IT (3%)</b>	<b>145.169</b>	<b>152.428</b>	<b>160.049</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>	<b>150.741</b>	<b>326.129</b>	<b>545.887</b>	<b>1.245.337</b>	<b>1.870.604</b>	<b>2.716.080</b>	<b>3.650.560</b>	<b>5.079.882</b>	<b>6.929.219</b>	<b>9.168.056</b>
<b>LUE (25%)</b>	<b>37.685</b>	<b>81.532</b>	<b>136.472</b>	<b>311.334</b>	<b>467.651</b>	<b>679.020</b>	<b>912.640</b>	<b>1.269.971</b>	<b>1.732.305</b>	<b>2.292.014</b>
<b>PÉRDIDA O GANANCIA</b>	<b>113.056</b>	<b>244.597</b>	<b>409.415</b>	<b>934.003</b>	<b>1.402.953</b>	<b>2.037.060</b>	<b>2.737.920</b>	<b>3.809.912</b>	<b>5.196.914</b>	<b>6.876.042</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>4</sup> No se considera el pago del Impuesto a las utilidades a partir del cuarto año de vida útil del proyecto, ya que el monto del mismo es menor al Impuesto a las Utilidades, por lo tanto se compensa su pago con el I.U.E.

Para obtener el valor de las depreciaciones se toma los siguientes datos:

**Tabla N° 35**  
**Cálculo de Depreciaciones**  
**Expresado en Bs**

DEPRECIACIONES Y VALOR RESIDUAL						
CONCEPTO	MONTO	VIDA UTIL	DEPREC. De 2 al 6 años	DEPREC. De 7 al 10 años	VALOR DE MERCADO	VALOR EN LIBROS
Terreno	100.000	.....	0	0	100.000	100.000
Maquinaria y Equipo	3.508.000	10	350.800	350800	877.000	0
Equipo de Oficina	42.650	5	8.530	0	10.600	0
Equipo de Computación	10.800	5	2.160	0	1.600	0
Equipo de Oficina	42.650	10	4.265	4265	4.200	0
Vehículos	140.000	20	7.000	7000	63.000	70.000
<b>TOTAL</b>	<b>3.704.100</b>		<b>372.755</b>	<b>362.065</b>	<b>1.056.400</b>	<b>170.000</b>

Fuente: Elaboración propia

- **Cálculo de Amortizaciones**

Por otra parte la amortización del préstamo bancario se realizó mediante el empleo del método de suma de dígitos, anteriormente se mencionaba que se adquirió un préstamo bancario para la adquisición de la materia prima, el mismo tiene un plazo de 5 años y un interés del 15% anual. El método de suma de dígitos emplea las siguientes fórmulas:

- **Amortización Préstamo Bancario**

$$\text{Capital} = \text{Factor} = \frac{\text{Monto del Préstamo}}{\sum (\text{años})}$$

$$\text{Cuota} = \text{Interés} + \text{Capital}$$

$$\text{Saldo Pendiente}_1 = \text{saldo pendiente}_0 - \text{Capital}_1$$

$$\text{Interés}_1 = \text{Saldo pendiente}_0 * 0.15$$

De esta manera y mediante este método se pudo obtener los siguientes resultados:

METODO DE AMORTIZACION	PRESTAMO BANCARIO Bs.	SUMA DE DIGITOS	MONTO CUOTAS
Suma de Dígitos	3.508.000	15	233.867

Tabla N° 36

**Amortización de Préstamo Bancario**

<b>AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO BANCARIO</b>					
<b>Periodo</b>	<b>N°</b>	<b>Cuota</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo Pendiente</b>
<b>2.014</b>	-	-	-	-	3.508.000
<b>2.015</b>	1	760.067	526.200	233.867	3.274.133
<b>2.016</b>	2	958.853	491.120	467.733	2.806.400
<b>2.017</b>	3	1.122.560	420.960	701.600	2.104.800
<b>2.018</b>	4	1.251.187	315.720	935.467	1.169.333
<b>2.019</b>	5	1.344.733	175.400	1.169.333	-
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>5.437.400</b>	<b>1.929.400</b>	<b>3.508.000</b>	

*Fuente: Elaboración Propia*

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el préstamo bancario destinado a financiar la adquisición de la maquinaria para la implementación de la empresa representa un costo de capital de Bs. 1.929.400 representado por los intereses que debe cancelar al banco cada año como amortización de su deuda con dicha institución.

- **Amortización de Activos Diferidos**

$$Amortización Diferida = \frac{\text{Valor Total de la Inversión Diferida}}{\text{Nº de años vida útil del proyecto}}$$

$$Amortización Diferida = \frac{8.300}{10}$$

**Amortización Diferida = 830 Bs.**

## 7.5 FLUJO DE CAJA

El Flujo de caja hallado es el sobrante monetario del estado de origen y aplicación de fondos después de restar los usos de las fuentes, en base a los resultados de este flujo se evalúa cuan viable o atractiva es una iniciativa empresarial mediante los indicadores financieros tales como el VAN y la TIR. Es así que se determinó utilizar el Flujo de Caja financiero, ya que en el desarrollo del mismo se tomara en cuenta además la amortización del préstamo bancario entre otros, para ver el efecto económico que podría generar a la empresa.

Para la elaboración del Flujo de Caja necesitamos determinar los ingresos totales ya que la empresa cuenta con dos canales de distribución para la venta del producto, lo cual hace necesario determinar los ingresos totales por la venta de ambos canales de distribución, asimismo también es necesario determinar el impuesto por concepto del débito fiscal IVA, lo cual se detalla mediante el siguiente detalle:

**Tabla N° 37**  
**Ingresos por Ventas Totales**

<b>INGRESOS NETOS TOTALES</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INGRESOS VENTA DIRECTA</b>	<b>INGRESOS VENTA INDIRECTA</b>	<b>INGRESOS TOTALES</b>
<b>2.014</b>	2.088.000	2.750.969	<b>4.838.969</b>
<b>2.015</b>	2.192.400	2.888.518	<b>5.080.918</b>
<b>2.016</b>	2.302.020	3.032.944	<b>5.334.964</b>
<b>2.017</b>	2.532.222	3.336.238	<b>5.868.460</b>
<b>2.018</b>	2.785.444	3.669.870	<b>6.455.314</b>
<b>2.019</b>	3.119.698	4.110.239	<b>7.229.937</b>
<b>2.020</b>	3.587.654	4.726.777	<b>8.314.431</b>
<b>2.021</b>	4.233.420	5.577.606	<b>9.811.026</b>
<b>2.022</b>	5.080.121	6.693.124	<b>11.773.245</b>
<b>2.023</b>	6.096.142	8.031.746	<b>14.127.888</b>

**Tabla N° 38**  
**Débito Fiscal**

<b>DEBITO FISCAL TOTAL (Por venta Directa e Indirecta)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>DÉBITO FISCAL VENTA DIRECTA</b>	<b>DÉBITO FISCAL VENTA INDIRECTA</b>	<b>TOTAL DÉBITO FISCAL</b>
<b>2.014</b>	312.000	411.064	<b>723.064</b>
<b>2.015</b>	327.600	431.618	<b>759.218</b>
<b>2.016</b>	343.980	453.199	<b>797.179</b>
<b>2.017</b>	378.378	498.518	<b>876.896</b>
<b>2.018</b>	416.216	548.371	<b>964.587</b>
<b>2.019</b>	466.162	614.174	<b>1.080.335</b>
<b>2.020</b>	536.086	706.300	<b>1.242.386</b>
<b>2.021</b>	632.580	833.435	<b>1.466.015</b>
<b>2.022</b>	759.099	1.000.122	<b>1.759.221</b>
<b>2.023</b>	910.918	1.200.146	<b>2.111.064</b>

En base a estos datos se procede a elaborar el flujo de caja proyectado para 10 años de la empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L, dando el siguiente detalle:

**Tabla N° 39**  
**Flujo de Caja**  
**Expresado en Bs.**

FLUJO DE CAJA											
AÑO	0	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
<b>1. INGRESOS</b>		<b>4.838.969</b>	<b>5.080.918</b>	<b>5.334.964</b>	<b>5.868.460</b>	<b>6.455.314</b>	<b>7.229.937</b>	<b>8.314.431</b>	<b>9.811.026</b>	<b>11.773.245</b>	<b>14.460.138</b>
1.1 Ingresos por Ventas Directas		2.088.000	2.192.400	2.302.020	2.532.222	2.785.444	3.119.698	3.587.654	4.233.420	5.080.121	6.096.142
1.2 Ingresos por Ventas Indirectas		2.750.969	2.888.518	3.032.944	3.336.238	3.669.870	4.110.239	4.726.777	5.577.606	6.693.124	8.031.746
1.3 Recuperación Capital de Trabajo											332.250
<b>2. COSTOS</b>		<b>3.470.989</b>	<b>3.496.909</b>	<b>3.489.328</b>	<b>3.448.289</b>	<b>3.373.832</b>	<b>3.266.001</b>	<b>3.378.081</b>	<b>3.406.435</b>	<b>3.479.392</b>	<b>3.554.238</b>
2.1 Costos de Producción		1.458.090	1.490.260	1.523.263	1.557.122	1.591.857	1.627.491	1.664.049	1.701.553	1.740.029	1.779.502
2.2 Costos de Administración		273.600	280.686	287.956	295.414	303.065	310.915	318.967	327.229	335.704	344.399
2.3 Costos de Comercialización		72.140	74.008	75.925	77.892	79.909	81.979	84.102	86.280	88.515	90.807
2.4 Otros Costos		767.374	787.249	807.639	828.557	850.016	872.032	894.617	917.788	941.559	965.945
2.5 Depreciaciones		372.755	372.755	372.755	372.755	372.755	372.755	362.065	372.755	372.755	372.755
2.6 Amortización Diferida		830	830	830	830	830	830	830	830	830	830
2.7 Inversión Nuevos Activos								53.450			
2.8 Costos Financieros		526.200	491.120	420.960	315.720	175.400	0	0	0	0	0
<b>3. UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>1.367.980</b>	<b>1.584.009</b>	<b>1.845.636</b>	<b>2.420.171</b>	<b>3.081.482</b>	<b>3.963.936</b>	<b>4.936.350</b>	<b>6.404.591</b>	<b>8.293.853</b>	<b>10.905.900</b>
<b>4. DÉBITO FISCAL IVA (-)</b>		<b>723.064</b>	<b>759.218</b>	<b>797.179</b>	<b>876.896</b>	<b>964.587</b>	<b>1.080.335</b>	<b>1.242.386</b>	<b>1.466.015</b>	<b>1.759.221</b>	<b>2.111.064</b>
<b>5. I.T 3% (-)</b>		<b>145.169</b>	<b>152.428</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>6. UTILIDAD IMPONIBLE</b>		<b>499.747</b>	<b>672.364</b>	<b>1.048.457</b>	<b>1.543.275</b>	<b>2.116.895</b>	<b>2.883.601</b>	<b>3.693.964</b>	<b>4.938.576</b>	<b>6.534.632</b>	<b>8.794.836</b>
<b>7. I.U.E 25% (-)</b>		<b>124.937</b>	<b>168.091</b>	<b>262.114</b>	<b>385.819</b>	<b>529.224</b>	<b>720.900</b>	<b>923.491</b>	<b>1.234.644</b>	<b>1.633.658</b>	<b>2.198.709</b>
<b>8. UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>374.810</b>	<b>504.273</b>	<b>786.342</b>	<b>1.157.456</b>	<b>1.587.671</b>	<b>2.162.700</b>	<b>2.770.473</b>	<b>3.703.932</b>	<b>4.900.974</b>	<b>6.596.127</b>
Depreciaciones (+)		372.755	372.755	372.755	372.755	372.755	372.755	362.065	372.755	372.755	372.755
Valor de Salvamento (+)											1.056.400
Inversión capital Propio (-)	1.044.300	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo (-)	332.250										
Amortizaciones (-)		-233.867	-467.733	-701.600	-935.467	-1.169.333	0	0	0	0	0
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-1.376.550</b>	<b>513.699</b>	<b>409.294</b>	<b>457.497</b>	<b>594.745</b>	<b>791.093</b>	<b>2.535.455</b>	<b>3.132.538</b>	<b>4.076.687</b>	<b>5.273.729</b>	<b>6.968.882</b>

Fuente: Elaboración Propia

## 7.6 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PLAN DE NEGOCIO (VAN y TIR)

En base al Flujo de Caja obtenido; vamos a proceder a calcular los indicadores financieros del Plan de Negocios, el financiamiento de la empresa se obtuvo mediante dos fuentes de capital, una mediante inversión propia y la segunda mediante préstamo bancario, en base a esta situación se debe proceder a calcular el Costo del Capital Promedio Ponderado, el cual se calcula para obtener una tasa de actualización que haga más exactos los indicadores de la evaluación financiera de la empresa.

El cálculo del Costo del Capital Promedio Ponderado se realiza mediante la siguiente fórmula:

$$C.C.P.P = \frac{\text{Capital Propio}}{\text{Inversión}}(Ks) + \frac{\text{Deuda}}{\text{Inversión}}(Ki) * (1 - T)$$

*Donde:*

*C.C.P.P = Costo del Capital Promedio Ponderado.*

*Ks = Costo de Oportunidad.<sup>5</sup>*

*Ki = Tasa de interés préstamo bancario.*

*T = Tasa de impuesto I.U.E*

$$C.C.P.P = \frac{1.376.550}{4.884.550}(0,05) + \frac{3.508.000}{4.884.550}(0,15) * (1 - 0,25)$$

$$C.C.P.P = 0,09 \approx 9\%$$

<sup>5</sup> El costo de oportunidad es aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra, es el valor o utilidad que se sacrifica por elegir una alternativa A y despreciar una alternativa B. en nuestro caso el costo de oportunidad es del 5% en base a la tasa de interés por DPF en el Banco Mercantil Santa Cruz.

**Tabla N° 40**

**Calculo del VAN**

FLUJO DE CAJA											
AÑO	0	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
FLUJO DE CAJA	-1.376.550	513.699	409.294	457.497	594.745	791.093	2.535.455	3.132.538	4.076.687	5.273.729	6.968.882
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-1.376.550	471.283	344.495	353.272	421.332	514.156	1.511.809	1.713.606	2.045.952	2.428.171	2.943.731

El factor de actualización utilizado es igual al Costo del Capital Promedio Ponderado, calculado anteriormente con un valor del 0,09%.

- **CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Para proceder al cálculo del VAN vamos a emplear la siguiente fórmula:

$$VAN = -I + \sum_{n=1}^{\infty} \frac{FC}{(1+k)^n}$$

**Donde:**

I= Inversión Inicial.

FC<sub>j</sub>= Flujo de Caja del periodo j.

K= Tasa de descuento o Costo de Capital.

n = Periodo de tiempo.

Reemplazando los valores en la formula tenemos:



$$\begin{aligned} \text{VAN} = & -1.376.550 + 471.283 + 344.495 + 353.272 + 421.332 + 514.156 \\ & + 1.511.809 + 1.713.606 + 2.045.952 + 2.428.171 + 2.943.731 \end{aligned}$$

$$\text{VAN} = 11.371.257 \text{ Bs}$$

Este resultado nos muestra un VAN positivo de **Bs 11.371.257**; lo cual indica que la inversión es rentable y posible de llevarse a cabo.

- **CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

La tasa interna de retorno es la siguiente:

$$\text{TIR} = \sum \text{Flujo de Caja} * \text{Valor estimado de la TIR}$$

$$\text{TIR} = 11.371.257 * (10\% \text{ Según Excel})$$

$$\text{TIR} = 44\%$$

La rentabilidad del emprendimiento de papel higiénico ecológico, da un resultado del 44% lo cual muestra su rentabilidad, ya que su resultado es mayor al costo de capital.

- **Resumen de Indicadores Financieros.**

A continuación presentamos un cuadro resumen con los indicadores financieros:

INDICADORES FINANCIEROS Bs.	
VAN	11.371.257
TIR	44%
RBC	2.65

## 7.7 PERIODO DE RECUPERACIÓN

Para determinar el periodo de recuperación se procedió de la siguiente manera:

PERIODO DE RECUPERACIÓN											
AÑO	0	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	-1.376.550	471.283	344.495	353.272	421.332	514.156	1.511.809	1.713.606	2.045.952	2.428.171	2.943.731
SALDO	-1.376.550	-905.267	-560.772	-207.500	213.832						

$$PR = \text{Año anterior a la recuperación Total} + \frac{\text{Costo no Recuperado}}{\text{FC. Durante el año de la recup.}}$$

$$PR = 3 + \frac{207.500}{421.332}$$

$$PR = 3 + 0,49$$

$$PR = 3,49 \approx 3 \text{ años}$$

El periodo de recuperación de la inversión se da a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa; lo que nos indica que a partir del tercer año de funcionamiento de la empresa se empezaría a recuperar el capital invertido.

De esta manera los años posteriores al periodo de recuperación son años de beneficio económico para la empresa, en la cual esta comenzaría a producir ganancias.

## 7.8 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LOS CAMBIOS DE PRECIO DEL PRODUCTO

El precio es un variante importante en la determinación de ingresos y por ende la rentabilidad. El análisis de sensibilidad se realiza tomando en cuenta la variación de los precios del producto durante el primer año. Este análisis permitirá conocer las unidades mínimas de producción y la variación de los indicadores financieros en relación con esta variación de precios que podría darse.

**Tabla N° 41**  
**ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD<sup>6</sup>**

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD			
DESCRIPCIÓN	PRECIO POR PAQUETE EN Bs.	TIR (%)	VAN (Bs.)
Precio Base	20,00	44%	11.371.257
Disminución de precio	17,00	32%	8.820.044
Disminución de precio	15,00	19%	5.449.298
Disminución de precio	13,00	10%	2.799.334
Disminución de precio	10,00	-10%	-3.230.637

*Fuente: Elaboración Propia*

<sup>6</sup> La tasa de rendimiento mínimo aceptable es del 20%

## 7.9 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del punto de equilibrio indica la cantidad de paquetes que necesariamente debe producir la empresa, es decir que es aquel nivel en el cual los ingresos “son iguales a los costos y gastos, por ende no existe utilidad”.

Para el cálculo del punto de equilibrio se empleó la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{CF}{PV - \left(\frac{CF}{Q}\right)}$$

$$Q = \frac{2.321.940}{20 - \left(\frac{2.321.940}{300.000}\right)}$$

$$Q = \frac{2.321.940}{20 - 7,7398}$$

$$Q = 189.388 \text{ paquetes de papel higiénico}$$

El punto de equilibrio indica, que se deben producir 189.388 paquetes del producto, para estar en el margen, es decir que con esta cantidad nuestra empresa no gana ni pierde nada, lo

que demuestra que a partir de esa cantidad de producción empezarán las ganancias para la empresa.

## 7.10 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros de la empresa ECOPAPEL TARIJA S.R.L, están conformados por:

### 7.10.1 Balance General de Apertura

A continuación presentamos el Balance General de Apertura de la empresa productora de papel higiénico ecológico.

**Tabla N° 42**  
**Balance General de Apertura**  
**Para la empresa**  
**“ECOPAPEL TARIJA S.R.L.”**

BALANCE DE APERTURA		
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>209.350</b>
<b>Disponible</b>		
Caja	100.000	
Bancos	91.425	
<b>Realizable</b>		
Suministros de Oficina	17.925	
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>3.790.650</b>
Terrenos	100.000	
Maquinaria y Equipo	3.508.000	
Vehículos	140.000	
Muebles y Enseres	42.650	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>4.000.000</b>
<b>PASIVO</b>		
Préstamos Bancarios - Largo Plazo		3.508.000
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social		492.000
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>4.000.000</b>

**Fuente: Elaboración Propia.**

## 7.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Los resultados obtenidos en el presente trabajo permiten establecer las siguientes conclusiones, siendo estas válidas sólo para el área de la investigación.

Al haber cumplido satisfactoriamente los objetivos planteados, se consiguió elaborar un sólido Plan de Negocios para la implementación de una empresa productora de papel higiénico ecológico en la ciudad de Tarija (Municipio de Bermejo), podemos afirmar que:

### CONCLUSIONES

- Bolivia es un país que cuenta con varias empresas dedicadas a la producción de papel higiénico, sin embargo pese a la producción elevada de estas empresas; especialmente, la empresa COPELME S.A., nuestro país tiene un número elevado de importaciones de este producto, lo cual evidencia que la calidad del producto nacional, no llega a cumplir plenamente con las expectativas de un grupo de consumidores exigentes en cuanto a la calidad del papel higiénico, ya que las cifras de importaciones alcanzan un valor de 7.530.331 \$, hasta la gestión 2012.
- Tarija es un departamento económicamente estable; gracias a la explotación de los hidrocarburos que se da en nuestro departamento, sin embargo existe poco o ningún apoyo a los emprendimientos de estas características.
- La apertura de una nueva empresa en la ciudad de Bermejo, que se dedique a la producción de papel higiénico ecológico, representa una verdadera oportunidad de negocio para el departamento y a largo plazo para el país.
- La inversión para este tipo de emprendimientos representa un costo elevado, lo cual puede generar desánimo al momento de decidir invertir o no en el mismo.
- A lo largo del desarrollo del trabajo y con la realización del estudio de mercado se ha podido corroborar de manera alentadora que existe gran aceptación por un producto de papel higiénico que además de ser ecológico, sea de producción nacional.
- La producción local de papel higiénico no cuenta con una alta calidad en su elaboración, según percepción de los consumidores finales. Asimismo, los resultados demuestran que el producto mejor posicionado en cuanto el papel higiénico en el

mercado de la Primera Sección Cercado - Tarija procede del mercado internacional, dejando de lado al nacional debido a la mala calidad del mismo.

- En el estudio económico se ha podido evidenciar que existen varias oportunidades para que un emprendimiento de estas características llegue a tener éxito una vez que se implemente el mismo.
- Se evidencia que el bagazo es un producto alternativo para destinar a la producción de pulpa para la generación y producción de papel higiénico ecológico, lo que hace que el producto presente un valor agregado enfocado en el cuidado al medio ambiente y por ende destinado a prevalecer la utilización de procesos amigables con el mismo.
- En el estudio económico se ha podido evidenciar que existen varias oportunidades para que un emprendimiento de estas características llegue a tener éxito una vez que se implemente el mismo, ya que el mismo arroja un VAN de 11.371.257 Bs y una TIR del 44%; lo cual evidencia claramente los beneficios que se obtendrán al ser el Plan de Negocios Rentable, ya que la inversión inicial del mismo se recuperaría a partir del tercer año de funcionamiento.

## **RECOMENDACIONES**

Para la aplicación del Plan de Negocios es necesario tomar en cuenta algunas recomendaciones, logrando de esta manera la obtención de mejores resultados para su futura implementación. Estas recomendaciones se detallan a continuación:

- Las autoridades; tanto, a nivel departamental y nacional deben establecer políticas que apoyen, protejan e impulsen el desarrollo de nuevos emprendimientos privados que vayan en apoyo al desarrollo del país y la sociedad en su conjunto.
- Si bien la inversión para este tipo de emprendimientos significa una inyección elevada de capital, los empresarios e inversionistas no deben temerle a una inversión de estas características, sino por el contrario se deben valorar y analizar los beneficios que el mismo representará. Se debe promover en nuestro departamento el apoyo hacia las inversiones de estas características que van en virtud de mejorar nuestro departamento y la sociedad.

- Se debe promover aún más, la concientización por productos y procesos productivos menos agresivos con el medio ambiente, ya que estos están cada vez más presentes en la vida de las personas.
- Las empresas productoras de papel higiénico a nivel nacional, presentan al mercado un producto de calidad intermedia debido al tipo de materia prima que se emplea en su proceso productivo, la cual no permite obtener un producto de alta calidad.  
Una alternativa de solución para esta situación es que estas empresas mejoren su producción empleando nuevos procedimientos que garanticen la calidad, lo cual vaya en beneficio de promover la industria nacional y reducir la dependencia de productos importados.
- Al ser I.A.B.S.A. el único proveedor de la materia prima necesaria para la elaboración del papel higiénico, se recomienda establecer convenios a largo plazo con este proveedor de manera que se garantice la provisión de materia prima de calidad y a un precio adecuado, una estrategia a adoptar por parte de la empresa es la de hacer socio a esta empresa para de esta manera garantizar la provisión de la materia prima.
- Se considera el presente Plan de Negocios como una iniciativa creativa e innovadora favorable, ya que en este sector no existe ninguna empresa específicamente dedicada a la producción de papel higiénico ecológico, cuyo proceso productivo es amigable con el medio ambiente.