



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Posgrados**

**Fabricación y comercialización de papel tissue**

**Daniel Orlando Cortés Arellano**

**Fabrizio Noboa, PhD., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Maestría en  
Administración de Empresas

Quito, noviembre de 2013

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Posgrados**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Fabricación de papel a partir de celulosa y material reciclado**

**Daniel Orlando Cortés Arellano**

Fabrizio Noboa S., PhD.  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Director de Tesis

.....

Matías Santana, PhD.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, PhD.  
Decana del Colegio de Administración  
para el Desarrollo

.....

Víctor Viteri, PhD.  
Decano del Colegio de Posgrados

.....

Quito, noviembre de 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Daniel Orlando Cortés Arellano

C. I.: 1715302608

Fecha: Quito, noviembre de 2013

## RESUMEN

El proyecto analiza la posibilidad de arrancar una empresa para fabricar, vender y distribuir papel higiénico a nivel nacional.

La marca elegida para el papel higiénico es "Special", su grosor es de 15 gramos, de color blanco con envoltura plástica.

Se efectuó una investigación de mercados para corroborar los insights de los consumidores; la investigación arrojó como resultado que el papel higiénico Special agrega valor a los consumidores desde el punto de vista del análisis costo beneficio. Por lo cual el producto cuenta con una buena intención de compra. El tamaño de mercado es de 300000 toneladas por año, lo que representa un tamaño de mercado en dólares americanos de 540.000.00 millones.

Se especifica una estrategia de liderazgo en costos con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. El papel higiénico "Special" se venderá mediante un canal de distribución directo al consumidor con el objetivo de reducir los costos de intermediación. Con una mezcla adecuada de marketing el papel higiénico "Special" llegará a manos de los consumidores finales para cubrir sus necesidades. Las características del producto se enfocarán alrededor del precio, la suavidad y el color. El valor del proyecto es de \$ 4309068,67 cifra que se generó mediante la aplicación del valor presente neto. Las variables más sensibles al proyecto son el precio de las materias primas y el volumen de ventas.

## ABSTRACT

The Project analyzes the possibility to start up a company that will produce, sell and distribute toilet paper nationwide.

The chosen brand for this toilet paper is “SPECIAL”, which is 15 grams thick, white and with a plastic wrap. The product’s objective is to focus on a cost leadership strategy, for which the best target would be the bottom of Ecuador’s population pyramid.

A market research took place in order to confirm the consumers’ insights. The research showed that the toilet paper “SPECIAL” has an added value to the consumers from the cost–benefit point of view, which shows that the product is very likely to be bought. The market’s size is 300000 tons per year, which in American dollars represents a \$540.000.00 million market.

A cost leadership strategy is stated with the objective to reach the proposed goals. With the intention to support the strategy, it was integrated along the project’s value chain. “SPECIAL” toilet paper will be sold through a direct channel towards the consumer in order to avoid and reduce intermediation costs.

With the right marketing campaign “SPECIAL” toilet paper will reach to the final consumer’s hands to cover their necessities. The characteristics of the product will focus around its price, softness and color. The project’s cost is \$4309068,67 number that was generated through the actual net value. The variables that are most likely to change are the raw material price and the sales volume.

## **TABLA DE CONTENIDO.**

Resumen	5
Abstract	6
 <b>CAPÍTULO UNO</b>	
<b>ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO.</b>	
1.1. Tendencias del Macro entorno	10
1.2. Fuerzas sectoriales	12
1.3 Análisis de la Competencia	13
 <b>CAPITULO DOS</b>	
<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.</b>	
2.1. Insight	14
2.2. Diseño de la investigación de mercado	15
2.2.1. Análisis Cualitativo	15
2.2.2. Análisis Cuantitativo.	16
2.3. Realización de la investigación de mercado	17
2.4. Tamaño de mercado	19
 <b>CAPITULO TRES</b>	
<b>DEFINICIÓN ESTRATÉGICA</b>	
3.1. Estrategia Genérica	19
3.2. Posicionamiento Estratégico	20
3.3. Recursos y capacidades distintivas	21
3.4. Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo	22

## **CAPITULO CUATRO**

### **PLAN COMERCIAL**

4.1. Producto	23
4.2. Precio	24
4.3. Promoción	25
4.4 Plaza	25

## **CAPÍTULO CINCO**

### **PLAN DE OPERACIONES**

5.1. Estrategia de Operaciones	26
5.2. Procesos de Producción	26
5.3. Capacidad de la Planta	31
5.4. Política Operacional de Inventarios	31
5.5. Política Contable de Inventarios	32
5.6. Política de Calidad	32

## **CAPÍTULO SEIS**

### **PLAN FINANCIERO**

6.1. Supuestos Generales	34
6.2. Estructura de capital y Financiamiento	36
6.2.1 Inversiones y Financiamiento	36
6.3. Presupuesto de Ingresos	37
6.4. Presupuesto de Costos y Gastos	39



6.5. Presupuesto de Costos Directos y Mano de Obra Directa	39
6.6. Presupuesto de Costos Indirectos y Mano de Obra Indirecta	40
6.7 Gastos administrativos presupuestados	40
6.8 Presupuesto de Gasto de Ventas	41
6.9. Gastos financieros presupuestados	41
6.10. Flujo de Caja	42
6.11. Balance General Proyectado	43
6.12. Figura Legal del Proyecto	44
6.13. Punto de Equilibrio	45
6.14. Valor Presente Neto	46
6.15.Tasa Interna de Retorno	46
6.16. Análisis de Sensibilidad	47
6.17. WACC	47
<b>CAPÍTULO SIETE</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
7.1. Conclusiones y Comentarios	48
<b>ANEXOS</b>	
Anexos	50
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
Bibliografía	66

## **Capítulo 1: Análisis del Macro Entorno**

### **1.1 Tendencias del macro entorno**

Existen tres tendencias que alientan la creación de una empresa dedicada a la fabricación de papel a partir de celulosa y material reciclado en Ecuador: a) la alta y sostenida tasa de crecimiento anual en las importaciones de papel tipo tissue<sup>1</sup> en Ecuador, lo que refleja que la demanda del material supera con creces la oferta; b) el incremento en el ingreso familiar mensual de los ecuatorianos en los últimos años; y, c) la reducción de los niveles de pobreza en Ecuador medido bajo la disparidad entre el costo de la canasta básica y el ingreso familiar mensual.

En primer lugar, según fuentes del Banco Central del Ecuador, entre enero de 2008 y noviembre de 2012, Ecuador importó 24.645,99 toneladas de papel tipo tissue con un valor de \$185'852.940 (ciento ochenta y cinco millones ochocientos cincuenta y dos mil novecientos cuarenta dólares americanos), lo que implica que alrededor de un 45% de la demanda interna de papel tissue en Ecuador es abastecida mediante importaciones. Este crecimiento se ha dado a un ritmo del 7% anual desde el 2008 hasta el 2012. Adicionalmente, si se analizan las importaciones de los últimos cinco años, se puede notar que ha disminuido la importación de productos terminados (papel higiénico en rollos, servilletas en paquetes y toallas absorbentes en paquetes) y ha aumentado la importación de papel tissue semielaborado (en bobinas) para su posterior conversión, lo que quiere decir que la industria ha crecido en el sector

---

<sup>1</sup> Se entiende por papel tissue a aquel que del tipo absorbente y delicado.

importador/convertidor de papel tissue, industria que fácilmente podría ser abastecida por un molino nacional dadas las tendencias restrictivas del gobierno actual en torno a las importaciones.

En segundo lugar, en base a datos recolectados por el INEC en el año 2011 (basados en estudios de montos del ingreso familiar, índice de precios al consumidor e inflación) desde el gobierno de Alfredo Palacio hasta el actual gobierno, el ingreso familiar se ha incrementado en un 82% (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). Este incremento en el poder adquisitivo de los ecuatorianos debería reflejarse en un mayor nivel de gasto en productos de consumo masivo, como es el caso de los derivados de papel tissue.

En tercer lugar, el mismo Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC) reveló datos estadísticos que indican que la disparidad entre el costo de la canasta básica y el ingreso familiar mensual ahora es de cincuenta dólares con cincuenta y tres centavos. Debido a que la gente tiene mayor acceso a cubrir en mayor porcentaje la canasta básica familiar y el papel higiénico es parte de dicha canasta, se puede concluir que los niveles de pobreza en Ecuador se han reducido, facilitando la adquisición de productos derivados de papel tissue a un mayor número de personas.

El hecho de que el consumo interno de papel tipo tissue se encuentra actualmente insatisfecho por la producción nacional, que el ingreso familiar de los ecuatorianos muestra un incremento en los últimos años y que el acceso a la canasta básica familiar se ha incrementado, justifica la creación de una empresa destinada a la fabricación de papel a partir

de celulosa y material reciclado con el objetivo de alinearse al plan de sustitución de importaciones del gobierno.

## 1.2 Fuerzas Sectoriales.

Para establecer la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de fabricación y comercialización de papel tissue, se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El Gráfico 1 resume el análisis sectorial.

Gráfico 1

Análisis sectorial del sector de fabricación y comercialización de papel tissue.



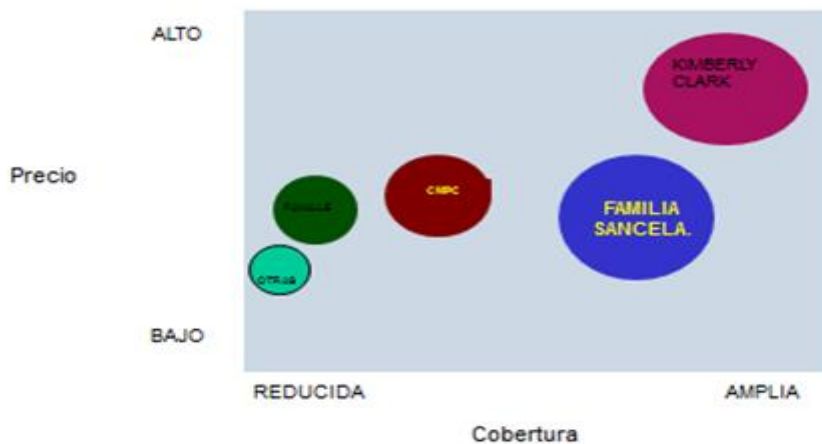
El análisis sectorial prescribe que la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector de fabricación y comercialización de papel tissue en Ecuador superará el costo de oportunidad del capital debido a que tiene tres fuerzas a favor de la rentabilidad. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

### 1.3 Análisis de la competencia

Los fabricantes de papel a partir de celulosa y material reciclado en Ecuador pueden clasificarse según su tamaño y su cobertura. Ambas variables son relevantes porque determinan el perfil del competidor: a mayor tamaño, las economías de escala en producción son relevantes, impactando el precio final de sus productos (variable relevante para el consumidor según consta en Anexo 2) y a mayor cobertura, mayor cercanía al consumidor final, atributo también valorado en el mercado. Estas variables permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en el Gráfico 2.

Gráfico 2

Mapa Estratégico del sector de fabricación y comercialización de papel tissue.



Ningún competidor ha optado por competir con alta cobertura y precio medio, generando un espacio estratégico que podría ser ocupado por un papel tissue de fabricación nacional sin carga arancelaria como la propuesta en este documento.

## **Capítulo 2: Oportunidad de negocio.**

En la actualidad en Ecuador se importan 24.646 toneladas de papel del tipo tissue con un valor de mercado de 44'362.800 millones de dólares (Diario Hoy, 2013). Este proyecto tiene la intención de captar 10 % (4'436.280 millones de dólares) de este mercado, mediante la puesta en marcha de una nueva planta de producción de papel tissue, localizada en Cayambe – Ecuador, la misma que tendrá una capacidad de producción de siete toneladas diarias y un sistema de distribución directo, con el objetivo de eliminar el costo de intermediación.

### **2.1. Insight**

Debido a que el papel tissue es considerado un commodity, ya que las innovaciones al producto pueden ser fácilmente imitadas en el corto plazo, el insight del presente plan de negocios está en el sistema de dispensadores el cual pasa de ser un objeto netamente funcional para lograr ser un objeto funcional y decorativo al mismo tiempo, ya que el mismo poseerá cenefas que podrán combinarse con los diferentes colores de las baldosas de los respectivos lugares donde sea necesario instalarlos.

## **2.2 Diseño de la investigación de mercado**

### **2.2.1 Análisis Cualitativo**

Se realizó un estudio cualitativo basado en la técnica de entrevistas a profundidad.

La técnica basada en entrevistas a profundidad resulta ideal para este proyecto, ya que de esta forma resulta fácil el levantamiento de información pertinente al proyecto. Esta técnica anteriormente mencionada consiste en generar un ambiente de dialogo confidencial con convertidores (clientes) y consumidores finales. Otra virtud de las entrevistas a profundidad es que gracias al ambiente confidencial de las mismas (el cual debe estar garantizado por un contrato de legal), el entrevistado está dispuesto a brindar información clara, especifica y sincera ya que una vez realizado el proyecto ellos son parte de los beneficiarios.

El objetivo principal de realizar entrevistas a profundidad, es identificar los factores claves para los grupos de interés, que en este caso son los convertidores de papel tissue y los consumidores finales (estos factores claves para los grupos de interés se llamarán Insights).

Finalmente se ha desarrollado un formato para entender el Insgiht del producto, el cual consiste en que el cliente y el consumidor respondan una serie de preguntas e informen cuál sería el producto ideal desde su perspectiva. Anexo 2.2.1

### **2.2.2. Análisis Cuantitativo**

Para el análisis cuantitativo se ha concluido que el método más apropiado es efectuar un PRODUCT AND USAGE TEST. Este análisis cuantitativo anteriormente mencionado se lo realizará a los clientes y consumidores finales.

En este proyecto los clientes son los convertidores los mismos que adquieren bobinas de papel tissue entre 1 m y 2 m de ancho con un peso aproximado de 700 kg, para luego someter dichas bobinas a un proceso de transformación. Los consumidores son las oficinas, empresas, colegios, universidades, restaurantes y aeropuertos que adquieren el producto para que su personal lo utilice, por lo cual se pretende posicionar nuestro papel tissue como su primera opción de compra en su mente al momento que se les presente la necesidad.

Los objetivos de este análisis son:

- Cuantificar los principales atributos que debería tener nuestro papel tissue desde la óptica de los clientes y los consumidores.
- Determinar la intención de compra de nuestro papel tissue por parte de clientes y consumidores.

Los cuestionarios utilizados para la aplicación de esta técnica de

Investigación cuantitativa están disponibles l Anexo 1.2.



### **2.3 Realización de la Investigación de Mercado**

Durante la investigación de mercado fue pertinente definir el perfil de las personas a las cuales se les iba a realizar el análisis cualitativo (entrevistas a profundidad) y en el análisis cuantitativo (Product and Usage); mediante esta definición del perfil se aseguró que las personas o grupos de personas que fueron seleccionados para esta investigación de mercado contarán con la suficiente información acerca del producto final y del proceso productivo del papel tissue. Al haber definido el perfil con anterioridad de los participantes, se aseguró que la información brindada por los mismos sea relevante para esta investigación de mercado.

Los resultados obtenidos en el análisis cualitativo muestran que los beneficios más valorados por los clientes lavadores son:

- Doble Hoja.
- Color Blanco.
- Perfumado.
- Gofrado (que tenga figuritas).
- Precortado.
- Suavidad.

Por otro lado los beneficios más valorados por los consumidores son:

- Suavidad.
- Perfumado.

Una vez identificados que beneficios del papel tissue son valorados tanto por clientes y por los consumidores, se procedió a realizar el análisis cualitativo cuyos resultados se muestran a continuación:

**Tabla 2.1 Resumen de resultados del análisis cuantitativo y cualitativo para consumidores y clientes.**

	ELITE	FAMILIA	SCOTT	SPECIAL	OTROS
PREGUNTA 1	6	8	12	1	3
	CALIDAD	PRECIO	BUEN SERVICIO DEL PROVEEDOR	OTRO	
PREGUNTA 2	8	13	7	2	
	CALIDAD	PRECIO	COSTUMBRE		
PREGUNTA 3	8	14	8		
	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE	SIN IMPORTANCIA	
PREGUNTA 4	2	25	1	2	
	BLANCO	COLOR	FIGURAS		
PREGUNTA 5	25	0	5		
	SI	NO			
PREGUNTA 6	23	7			
	BULTO X 4	BULTO X 6			
PREGUNTA 7	25	5			
	1-4 ROLLOS	4-8ROLLOS	MAS DE 8 ROLLOS		
PREGUNTA 8	2	3	25		
	SI	NO			
PREGUNTA 9	3	27			
	SI	NO			
PREGUNTA 10	23	7			
	SI	NO			
PREGUNTA 11	2	28			
	SI	NO			
PREGUNTA 12	10	20			
	SI	NO			
PREGUNTA 13	15	15			
	SI	NO			
PREGUNTA 14	17	13			
	SI	NO			
PREGUNTA 15	28	2			
	SI	NO			
PREGUNTA 16	20	10			

## 2.4 Tamaño de mercado.

Para determinar el tamaño de mercado se toma como punto de partida la participación de mercado del líder de la industria (el cual es un dato secundario), se le suma las importaciones (dato obtenido de la página del Banco Central de Ecuador) y se realiza el cálculo respectivo para identificar la participación de mercado del resto de empresas que pertenecen al sector paplero ecuatoriano . A continuación la tabla muestra el tamaño de mercado en toneladas y en dólares respectivamente.

**Tabla 2.2 Tamaño y participación de mercado .**

PRODUCTOR	PARTICIPACION DE MERCADO	EN TONELADAS	VOLUMEN DEL MERCADO EN TONELADAS	CIF POR TONELADA	VOLUMEN DEL MERCADO EN DOLARES
<i>Kymerly Clark</i>	67%	201000	300000	1800	361800000
IMPORTACIONES	8%	24646		1800	44362800
OTROS	25%	74354		1800	133837200

## Capítulo III: Definición Estratégica

### 3.1 Estrategia Genérica

El presente plan de negocios busca alcanzar ventaja competitiva mediante una estrategia genérica de liderazgo en costos con el objetivo de atender mercados concentrados en la base de la pirámide. Con esta estrategia se neutralizarán las fuerzas externas contrarias a la

rentabilidad y se generarán recursos y capacidades distintivas del negocio. De esta forma se espera superar el costo de oportunidad de capital.

Se ha elegido una estrategia de liderazgo en costos, para lo cual se ha escogido cuatro atributos propios del papel tissue considerados indispensables por los consumidores de la base de la pirámide como son el color blanco, doble hoja, pre cortado y suave. Los resultados del estudio de mercado muestran que los clientes estarían dispuestos a adquirir el producto siempre y cuando el precio promedio sea 8% menor con relación a ofertas actuales, situación que resulta viable al eliminar características del producto no valoradas en el mercado objetivo que en este caso son consumidores de la base de la pirámide.

Para lograr atender al mercado objetivo de forma más eficiente, se va a contar con un canal de distribución directo para satisfacer al consumidor final, situación que diferencia el presente plan de negocios de manera notable de principales competidores.

### **3.2 Posicionamiento Estratégico**

El análisis sectorial presentado en el capítulo 1 identificó como fuerzas que son contrarias a la rentabilidad promedio a largo plazo en el sector a la rivalidad y al poder de negociación de los consumidores. Para que el negocio alcance ventaja competitiva, es necesario contrarrestar ambas fuerzas.

En un mercado mayormente dominado por grandes marcas, pertenecientes a grandes multinacionales financiadas con grandes presupuestos en marketing, el mejor camino para

reducir el impacto de la extrema rivalidad en la rentabilidad promedio del sector en el largo plazo es mediante una estrategia de liderazgo en costos (mediante el plan de sustitución de importaciones, donde se reducen los costos de transporte por el alto volumen que se debe transportar) y nicho, apelando al cliente del tipo institucional que atiendan a clientes de la base de la pirámide, específicamente restaurantes que en Ecuador ascienden a 33.938 los mismos que en promedio adquieren 100 dólares mensuales en productos del tipo tissue, según datos del INEC (Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2012).

### **3.3 Recursos y Capacidades Distintivas**

Ghemawat y Rivkin (1999) definen una ventaja competitiva como la obtención de un resultado financiero superior dentro de su industria o grupo estratégico, que se obtienen mediante la creación de recursos y capacidades distintivas. Para el caso que ocupa el presente plan de negocios, los recursos estratégicos importantes son: la obtención de agua a bajo costo, la obtención de material reciclado y la eficiencia del canal de distribución.

La estrategia genérica de liderazgo en costos no sería posible si se emplearía agua por ejemplo potable ya que su costo sería demasiado alto (para producir una tonelada de papel tissue se necesitan mil galones de agua), por lo cual la planta de este proyecto va a estar ubicada a las faldas del volcán Cayambe, este sector cuenta con un caudal de agua de agua 200 litros por minuto.

Adicionalmente en lo que se refiere a la obtención de material reciclado se pretende captar un 95 % de la materia prima del sector, mediante el pago de un 5% adicional a los recicladores, incremento que será amortizado por el ahorro en transporte de dicho material ya

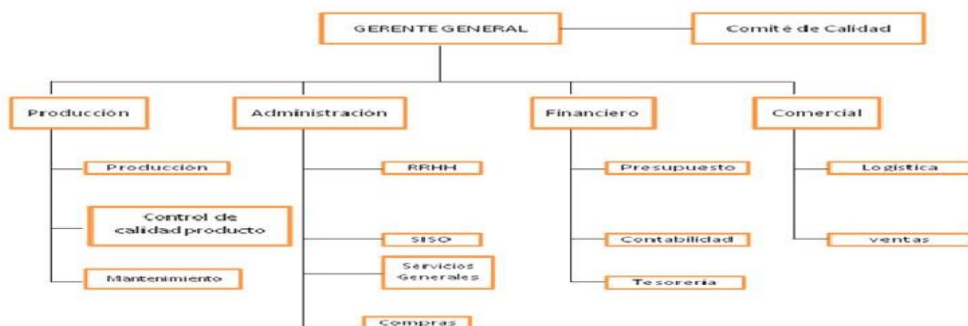
que el material sería procesado en el sector y ya no viajaría hacia los molinos ubicados en Quito y Guayaquil.

Finalmente en lo que se refiere al canal de distribución, en el caso de este plan de negocios la empresa tendrá un canal de distribución directa, para garantizar menores tiempos de entrega respecto a la competencia y un mejor nivel de servicio.

### 3.4 Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

Se ha elegido un organigrama funcional debido a que la fabricación de papel tissue exige una división del trabajo departamental donde individuos con títulos específicos contribuyan a actividades concretas de la cadena de valor. El organigrama sugerido puede verse en el Gráfico 3. La definición de roles y funciones sugerida consta en el Anexo 3.

**Gráfico 3. Organigrama Estructural**



“El organigrama sugiere contar con un gerente general, que es el autor del presente plan de negocios debido a su amplia experiencia en el sector (ver hoja de vida en Anexo 4)

#### **Capítulo IV: Plan Comercial.**

Las estrategias utilizadas en el plan comercial se presentan a continuación.

##### **4.1 Producto.**

El papel higiénico del tipo tissue se va a comercializar bajo la marca denominada “ Special” , el mismo que va a ser fabricado en Cayambe – Ecuador , en tres presentaciones para el mercado institucional hoteles , restaurantes , colegios , universidades , empresa ( Bulto de papel jumbo doble hoja blanco de 15.5 gramos x 4 rollos de 250 metros , Bulto de papel jumbo doble hoja blanco de 15.5 gramos x 4 rollos de 220 metros y Bulto de papel jumbo doble hoja blanco de 15.5 gramos x 4 rollos de 180 metros) y en tres presentaciones para el canal de tienda a tienda ( papel higiénico blanco de 15.5 gramos doble hoja de 22 metros paquete x 6 unidades , papel higiénico blanco de 15.5 gramos doble hoja de 30 metros presentación individual y papel higiénico blanco de 15.5 gramos doble hoja de 30 metros presentación individual).

En lo que se refiere a la forma del producto se utilizara la forma de rollo que es la actual presentación de la industria, presentación que permite reducir los costos de producción gracias a la alta productividad del proceso de rebobinado en rollo.

Por otro lado las diferentes presentaciones para el canal institucional se empaquetaran en plástico termo encogible, material que protege al producto final en el proceso de manipulación hasta llegar al consumidor final, garantizando la esterilidad del producto y su calidad. En lo que se refiere al producto para el canal tienda a tienda, el rollo de papel higiénico de los diferentes metrajés, se envolverá de forma individual en papel de 7 gramos y se comercializara al cliente en bultos por 48 rollos, para que este a su vez lo venda al consumidor final de forma individual.

#### **4.2 Precio**

En lo que se refiere al precio y en concordancia a nuestra estrategia de liderazgo en costos hemos decidido eliminar el gofrado (dibujitos en el papel higiénico) y el aroma del papel higiénico ya que estas características del producto elevan el costo de producción encareciendo el producto , por lo cual hemos decidido producir un papel higiénico en base a las características realmente valoradas por nuestro mercado objetivo de la base de la pirámide las cuales según la investigación de mercado son : color blanco, doble hoja, pre cortado y suave. La eliminación de las características anteriormente mencionadas nos permitirá ofrecer un papel higiénico a un precio 8 % más económico que nuestros principales competidores.

En la estrategia de comunicación de la compañía vamos a transmitir al mercado objetivo el siguiente mensaje: “Lo que realmente necesitas en un papel al menor



costo”. Revisar el anexo 4 para mirar la tabla de precios de las diferentes marcas de papel higiénico.

#### **4.3 Promoción.**

En lo que se refiere a la promoción para el canal institucional se va a obsequiar a los consumidores actuales que posean los sistemas de dispensadores , un rollo de 250 metros para que puedan comprobar la mejor relación costo beneficio del papel higiénico especial mediante pruebas pilotos .

En el canal tienda a tienda se va a utilizar material POP como afiches y rompedores de tráfico para dar a conocer el nuevo papel higiénico “ Special “.

Finalmente en lo que respecta a los clientes como es el caso de los mayoristas y distribuidores se va a utilizar un método de push money el mismo que constara de cantidades adicionales gratis de producto en relación al volumen del pedido o entrega de paquetes turísticos y electrodomésticos.

#### **4.4 Plaza.**

La estrategia en cuanto a la plaza del papel higiénico “Special ” es eliminar intermediarios de la cadena de valor , es decir el objetivo consiste en eliminar el proceso de intermediación , para de esta forma poder llegar mediante un sistema de distribución y logística propio al cliente y al consumidor final . De esta forma el

sistema de negociación se hará con la fuerza de ventas propia de la compañía mediante dos sistemas (B2C) Y ( B2B).

## **Capítulo V: Plan de Operaciones.**

### **5.1 Estrategia de operaciones.-**

El papel higiénico del tipo tissue de marca “Special”, es un producto del tipo genérico que no presenta variaciones, donde su principales características son :

- Es un producto commodity.
- Alta estandarización.
- Alto volumen.

En lo que se refiere al proceso de fabricación, se lo realiza mediante un flujo continuo altamente estandarizado el mismo que no permite la alteración del proceso productivo desde el punto de vista humano como material por lo cual podemos decir que es proceso de fabricación es inflexible, donde se resalta la importancia de la productividad de la maquinaria como del recurso humano según lo afirma Taylor en su modelo productivo. La matriz producto proceso está en el anexo 6.

El diseño de la producción se encuentra totalmente alineado a la estrategia de liderazgo en costos ya que se orienta al objetivo de reducir los costos mediante la generación de economías de escala a partir de la producción de un gran volumen al menor costo posible.

### **5.2 Procesos de producción.-**

**Recepción de materia prima.** La materia prima para la producción del papel higiénico del tipo tissue de marca “Special” está conformada por: bond blanco, bond impreso, dúplex

corrugado y dúplex blanco. Estos materiales son recolectados por la propia fábrica y adquiridos a los gestores ambientales calificados por el ministerio de ambiente de la republica de Ecuador o dependiendo de la oferta y demanda podrán ser importados de Colombia o Perú.

Este material reciclado se lo recibe en forma de pacas, las mismas que son cargadas en el montacargas para posteriormente descargarlas en el hidropulper. En este lugar tres operarios hacen un proceso de revisión del material de forma manual, con el objetivo de identificar impurezas (goma, desperdicios metálicos) que puedan alterar el óptimo desempeño del molino de papel.

**Pulpiado.** El proceso denominado pulpiado consiste en la selección de la materia prima dependiendo del gramaje del papel que se requiera producir; una vez seleccionada la materia prima se la coloca en el interior del hidropulper, máquina que a partir de material reciclado y agentes químicos blanqueadores tritura y mezcla el material con el objetivo de producir un engrudo homogéneo el cual se envía por medio de tuberías al tanque de pasta ordinaria.

**Tamizado.** Mediante la utilización de un tamiz, la pasta proveniente del hidropulper es filtrada una vez más con el objetivo de retener impurezas tales como gomas y metales , después del proceso de cernido la pasta se conduce por medio de tuberías al tanque de almacenamiento número dos de pasta ordinaria .

**Almacenamiento de pasta ordinaria.** En los tanques de almacenamiento la pasta proveniente de los anteriores procesos se mantiene en movimiento mediante la utilización de un vibrador lateral , el mismo que permite que la pasta se mantenga homogénea , antes de pasar a la siguiente etapa.

**Depuración y tamizado.** Esta etapa se conforma por diversos equipos que mediante la utilización de fuerzas centrifugas y la utilización de un tamiz de 1.5 mm de diámetro retienen partículas más pequeñas de plástico y metal que lograron evadir filtros anteriores.

**Refinación.** A esta altura del proceso el objetivo es deshidratar la pulpa con el objetivo de eliminar enlaces entre las fibras, esto se lo realiza mediante la utilización de discos especiales. De este proceso dependerá la formación de la hoja de papel higiénico y su consistencia.

**Almacenamiento de pasta refinada.** Este proceso consiste en almacenar la pasta y de forma similar se la mantiene en un proceso de vibración con el objetivo de mantenerla homogénea lo cual evita su desintegración. Adicionalmente se agregan productos químicos que ayudan a la coagulación de la pasta y regulan el PH.

**Depuración y limpieza.** Es el último proceso de filtrado el cual consiste en atrapar materiales extremadamente pequeños de la pulpa como por ejemplo grapas de metal.

**Caja de formación.** Esta primera fase del molino de papel está conformada por tres rodillos formadores , cuya función es homogenizar la pulpa y el agua.

**Mesa de formación.** La mesa de formación está compuesta por una tela o una malla formadora , la cual captura la pasta desde la caja de formación y comienza a formar la lámina de pulpa mediante la separación de agua y pulpa .

**Sistema de vacío.** En esta etapa mediante la utilización de potentes bombas de vacío se extrae la mayor cantidad de agua de la pulpa, para que posteriormente pueda ingresar al cilindro secador.

**Cilindro Secador.** El cilindro secador o también conocido como Yankee en la industria papelera, seca totalmente la pulpa mediante la utilización de vapor generada en el caldero, proceso que permite la formación total de la hoja de papel higiénico.

**Formación de bobinas.** Con la hoja proveniente del Yankee se forman bobinas de aproximadamente 800 kg de peso , 1.5 metros de diámetro y 1.6 m de largo.

**Conversión.** En esta altura del proceso se convierte las bobinas grandes a productos finales mediante maquinas convertidoras que será adquiridos por los consumidores del mercado local.

**Empaque y comercialización.** Aquí el producto se empaqa según los requerimientos del mercado, luego se envía al centro de distribución, para finalmente llevarlos hacia los clientes y consumidores.

### **El Lay Out de la planta de producción.**



Nota. Imagen obtenida de la manifestación de impacto ambiental de la empresa SCA.

Planta de producción de papel higiénico tissue Cayambe – Ecuador.

1. Fuentes hídricas y pulper.
2. Bodega de materia prima.
3. Molino de papel.
4. Área de conversión.
5. Área de empaquetado.

6. Bodega de almacenaje.

7. Área administrativa.

### **5.3 Capacidad de la planta**

La capacidad de la planta mínima es de una tonelada de papel diarias esto es en base a los costos de setup de la maquinaria y los costos fijos de la compañía , por otro lado la capacidad máxima instalada de producción es de 4 toneladas diarias trabajando tres turnos diarias de ocho horas cada uno .

Si la planta operaria al mínimo de su capacidad estaría operando a un 25 % de su capacidad, lo que significa que tendríamos una holgura en producción del 75 % de la planta.

### **5.4 Política Operacional de inventarios.**

Debido a las características particulares de la industria y a la ubicación geográfica de la planta no se puede considerar un sistema justo a tiempo, por lo cual es necesario tener inventario de materia prima disponible por lo menos para tres meses de producción.

Para determinar este inventario se utiliza el modelo de lote económico EOQ que determina que la cantidad optima de inventario es de 59 toneladas de papel , resultado que se obtuvo al considerar parámetros de seguridad tales como:

- "Lead Time máximo de entrega del producto.
- Demanda de materiales en ese período de tiempo". ( Roach , 2005 ,p. 52 ).

Detalles adicionales a los cálculos y al modelo se encuentran en el anexo 7

### **5.5 Política contable de inventarios.**

Se utilizara la política de inventarios de costo promedio ponderado.

El costo de la materia prima reciclada así como el precio de la celulosa, históricamente han dependido de la oferta y demanda del mercado mundial , por lo cual los precios internacionales de estos componentes han sufrido variaciones en el precio tanto con tendencia al alza como a la baja. Por ejemplo en los últimos años la economía pujante de la republica China ha elevado los precios en el mercado internacional lo que ha elevado la demanda sobre la oferta ocasionando un incremento de precios en la industria papelera mundial.

Método de valuación para el inventario. El costo unitario promedio ponderado, se calcula dividiendo el costo total de las mercancías disponibles para la venta entre el número de unidades disponibles para la venta. Es el total de los desembolsos efectuados para producir o vender una serie de artículos, dividido entre el número de unidades fabricadas o vendidas. ( Nikolai & Bazley, 2001,p.62 ).

### **5.6 Política de calidad.**

En lo que se refiere a la calidad se realizara desde el inicio un proceso de certificación para la norma ISO 9001 , la cual garantizar el proceso de estandarización del producto , pero no asegurar en si el producto final .

Adicionalmente nos enfocaremos en la ISO 14000 para manejar el tema medioambiental y poder reducir nuestros impuestos.



Finalmente utilizaremos el temas de calidad total específicamente manejaremos círculos de calidad al interior de la organización y al exterior también con los clientes.

Edwards Deming define un sistema de calidad total como: "Grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado".

El enfoque del sistema para la calidad de esta compañía se iniciara con un proceso básico de control total de la calidad del producto terminado, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente para lo cual se realizara un proceso incluyente donde participarán las diferentes áreas de la empresa y se realizara la conformación de los siguientes equipos de trabajo:

- Equipo de análisis de confiabilidad.
- Equipo de inspección de calidad.
- Equipo de análisis de materias primas para rechazo.
- Equipos de capacitación continua al operario.

Saavedra,F.(2013, Enero 1). General Format. Obtenido de <http://calidadtotalqm.wikispaces.com/Sistema+de+Calidad+Total>

## **Capítulo VI: Plan Financiero.**

Este capítulo recopila la información necesaria para predecir y explicar , desde un punto de vista financiero el funcionamiento de la fábrica de papel tipo tissue “Special”.

### **6.1 Supuestos Generales.**

En este proyecto se ha utilizado un escenario financiero conservador, el cual está basado en los principales índices económicos, normativas sociales e impuestos de Ecuador .

#### **Índices Económicos.**

Los principales índices económicos se detallan a continuación:

Inflación acumulada a junio del 2013	2.68%
Riesgo País a junio del 2013	636
Tasa activa en junio del 2013	8.17%
Tasa pasiva en junio del 2013	4.53%

Fuente: (2013, Enero 1). General Format. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>

Los flujos obtenidos en este proyecto se verán afectados, por los índices de inflación acumulada, así como el riesgo país debido a que son susceptibles a una variación permanente a lo largo del tiempo.

#### **Beneficios Sociales.**

En base al código del trabajo de la república de Ecuador, todo colaborador que presente una relación de dependencia debe contar con los beneficios sociales aparados por la ley, los mismos que se expresan en la tabla 6.2

**Tabla 6.2 Benéficos Sociales.**

Decimo tercer sueldo .	\$ 318
Decimo cuarto sueldo .	\$ 318
IESS aporte personal.	9.35%
IESS aporte patronal.	12.15%

Fuente: (2013, Enero 1). General Format. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/>

### **Impuestos**

Toda persona particular o jurídica que desempeñe alguna clase de actividad económica dentro del territorio nacional ecuatoriano se ve en la obligación de cancelar a sus colaboradores un impuesto conocido como utilidades. Adicionalmente la empresa también debe cancelar el impuesto a la renta. Por otro lado se cancela un impuesto a la salida de capitales del territorio nacional .Los impuestos anteriormente mencionados se resumen en la tabla 6.3

**Tabla 6.3 Impuestos Fiscales.**

<b>IVA</b>	<b>12%</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>25%</b>
<b>PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES / UTILIDADES</b>	<b>15%</b>
<b>IMPUESTO A LA SALIDA DE CAPITALES</b>	<b>5%</b>

Fuente: (2013, Enero 1). General Format. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>

## 6.2 Estructura de capital y Financiamiento.

### 6.2.1 Inversiones y Financiamiento.

Se denomina inversión inicial a la cantidad de dinero que el empresario o emprendedor requiere invertir para poder iniciar proyecto de negocio.

En el caso de la fábrica de papel tissue " Special " la inversión inicial se encuentra detallada en la siguiente tabla:

**Tabla 6.4 Inversiones y Financiamiento.**

<b>INVERSIONES Y FINANCIAMIENTO</b>		
<b>FABRICA DE PAPEL TISSUE "SPECIAL"</b>		
<b>INVERSIONES</b>		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>PORCENTAJE</b>
TERRENOS	0	
EDIFICIOS	126076,285	0,073
MAQUINARIA Y EQUIPOS	1455922,04	0,843
MUEBLES Y ENCERES	27633,1584	0,016
VEHICULOS	29360,2308	0,017
MENAJE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>1638991,71</b>	<b>0,949</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
GASTOS DE CONSTITUCION	0	0
ESTUDIOS TECNICOS	0	0
IMPUESTOS POR LA CONTRATACION DEL CREDITO	0	0
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	0	0
GASTOS DE CAPACITACION	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		
CAPITAL DE OPERACION	88080,6925	0,051
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>1727072,4</b>	
<b>FINANCIAMIENTO</b>		
CREDITO	89807,7649	0,052
CAPITAL SOCIAL	1637264,64	0,948
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>1727072,4</b>	<b>1</b>

En el caso de la Fábrica de Papeles Absorbentes, la ingeniera Edith Rodríguez (2012) define los siguientes rubros de la siguiente forma :

**Edificios.-** El rubro de esta inversión se compone de los galpones de producción y el área administrativa.

**Maquinarias y equipos.-** Este rubro se compone del molino de papel y las maquinas convertidoras y empaquetadoras.

**Muebles y enceres.-** Este rubro está integrado por el mobiliario de oficina para toda la planta.

**Vehículos.-** Este rubro está compuesto por camiones de distribución y automóviles para el personal de ventas y administrativo.

**Capital de trabajo.-** es la cantidad de dinero que necesita la empresa para iniciar la operación. (2013, Junio 6). General Format. Obtenido de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>. (pp. 35-71).

**Crédito.-** esta parte será proveída por la corporación financiera nacional a una tasa del 10% , a un plazo del 5 años, ya que el objetivo final es vender la empresa a una compañía multinacional .

**Capital Social.-** este rubro proviene en su totalidad del socio mayoritario de la compañía en un porcentaje del 94% ya que se cuenta con la liquidez necesaria para implantación de este proyecto por lo cual no se justifica el gasto por el rubro de intereses .

### **6.3 Presupuesto de ingresos.**

Para determinar el nivel de ingresos se debe considerar el valor al que se adquieren las diferentes materias primas y el valor de los salarios del recurso humano, ya que debido a la estrategia de costos de la empresa una variación en estos factores encarecería el precio del producto final afectando nuestro nivel de ingresos.

**Tabla 6.5 Ingresos totales.**

VOLUMEN ESTIMADO DE VENTAS	2014	2015	2016	2017	2018
<b>EN UNIDADES DE PRODUCTO</b>					
PH JUMBO SPRECIAL 250m	200000	210000	220500	231525	243101,25
PH JUMBO SPRECIAL 220m	150000	157500	165375	173643,75	182325,938
PH JUMBO SPRECIAL 180m	50000	52500	55125	57881,25	60775,3125
<b>PRECIO ESTIMADO EN DOLARES</b>					
PH JUMBO SPRECIAL 250m	10,5	10,92	11,3568	11,811072	12,2835149
PH JUMBO SPRECIAL 220m	7,86	8,1744	8,501376	8,84143104	9,19508828
PH JUMBO SPRECIAL 180m	5,95	6,188	6,43552	6,6929408	6,96065843
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>3576500</b>	<b>3905538</b>	<b>4264847,496</b>	<b>4657213,47</b>	<b>5085677,1</b>

Los factores que justifican el incremento de los precios del papel higiénico “Special” y de su volumen de producción a lo largo de un periodo de cinco años se mencionan a continuación:

- Inflación de costes en términos salariales, de materias primas y de energía.
- Cambios en las tasas de interés, ya que un aumento de las tasas del crédito productivo eleva el costo financiero de la compañía.
- La elevación del precio también se ve justificada por el incremento de la demanda en términos de tasa de natalidad de Ecuador y del aumento del poder adquisitivo del ciudadano ecuatoriano.

(2013, Enero 1).General Format. Obtenido de

[http://www.generationeuro.eu/files/Factors\\_price\\_development\\_ES.pdf](http://www.generationeuro.eu/files/Factors_price_development_ES.pdf)

#### 6.4 Presupuesto de costos y gastos.

Este presupuesto considera el valor de la mano de obra directa, indirecta y el costo de las materias primas, la información se detalla a continuación:

**Tabla 6.6 Insumos de materias primas presupuestadas.**

JUMBO DE 250 M	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDADES EN DOLARES	COSTO TOTAL
BOND IMPRESO	KG	2,6	0,39	1,014
BOND BLANCO	KG	5,3	0,48	2,544
QUIMICOS	KG	0,01	17,75	0,1775
JUMBO DE 220 M	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDADES EN DOLARES	COSTO TOTAL
BOND IMPRESO	KG	2,5	0,39	0,975
BOND BLANCO	KG	5,2	0,48	2,496
QUIMICOS	KG	0,01	17,75	0,1775
JUMBO DE 180 M	UNIDAD	CANTIDAD	UNIDADES EN DOLARES	COSTO TOTAL
BOND IMPRESO	KG	2,4	0,39	0,936
BOND BLANCO	KG	5,1	0,48	2,448
QUIMICOS	KG	0,01	17,75	0,1775

Los costos de las materias primas varían muy poco dependiendo del metraje de los rollos de papel higiénico.

#### 6.5 Presupuesto de costos directos / mano de obra directa.

COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA .			
OBREROS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	REMUNERACION ANUAL
CALDERO	12	400	57600
REBOBINADORES	12	430	61920
CONVERTIDORES	37	320	142080
EMPAQUETADORES	3	320	11520
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>		<b>273120</b>

### 6.6 Presupuesto de costos indirectos / mano de obra indirecta.

<b>COSTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA .</b>			
<b>OBREROS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>REMUNERACION ANUAL</b>
GERENTE DE PRODUCCION	1	3000	36000
SUPERVISORES	5	700	42000
MANTENIMIENTO	14	580	97440
BODEGUEROS	2	500	12000
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>		<b>187440</b>

### 6.7 Gastos administrativos presupuestados.

<b>COSTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA .</b>			
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>REMUNERACION ANUAL</b>
GERENTES	2	3500	84000
CONTADOR	1	750	9000
ASISTENTE	2	400	9600
TRABAJADORA SOCIAL	1	450	5400
MEDICO	1	600	7200
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>		<b>115200</b>
<b>GASTOS DE OFICINA VALOR ANUAL</b>			<b>VALOR ANUAL</b>
MOVILIZACION Y VIATICOS			26000
CUOTAS Y SUPCRIPCIONES			4000
ARRIENDOS DE OFICINAS			200
AUDITORIA			0
SERVICIOS BASICOS			13000
SEGUROS			3500
OTROS			0
DEPRECIACION			0
EDIFICIO ADMINISTRATIVO			12608
MUEBLES Y ENCERES			14000
EQUIPO DE OFICINA			35000
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>223508</b>



## 6.8 Presupuesto de gastos de ventas

<b>GASTOS DE VENTAS</b>			
<b>PERSONAL DE VENTAS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>REMUNERACION ANUAL</b>
GERENTE DE MERCADEO	1	1000	12000
GERENTE DE VENTAS	1	1200	14400
VENEDORES	2	850	20400
IMPULADORAS	2	318	7632
CHOFERES	5	450	27000
<b>SUBTOTAL</b>	<b>11</b>		<b>81432</b>
		VALOR ANUAL	
COMISIONES SOBRE VENTAS	3576500	0,05	178825
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD		6000	
GASTOS DE TRANSPORTE		0	
MANTENIMIENTO		6500	
PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	500000	0,01	5000
DEPRESIACIONES		25000	25000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTAS</b>			<b>290257</b>

## 6.9 Gastos Financieros Presupuestados.

MONTO DEL PRESTAMO	90000			
PLAZOS DE AÑOS	5			
PERIODO DE GRACIA ( AÑOS)	1			
FORMA DE PAGO	TRIMESTRAL			
INTERESES	10%			
<b>VENCIMIENTO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERES</b>	<b>CUOTA NOMINAL</b>	<b>SALDO</b>
04/04/2014	0	2250	2250	90000
03/07/2014	0	2250	2250	90000
01/10/2014	0	2250	2250	90000
30/12/2014	0	2250	2250	90000
30/03/2015	5625	2250	7875	84375
28/06/2015	5625	2109,375	7734,375	78750
26/09/2015	5625	1968,75	7593,75	73125
25/12/2015	5625	1828,125	7453,125	67500
24/03/2016	5625	1687,5	7312,5	61875
22/06/2016	5625	1546,875	7171,875	56250
20/09/2016	5625	1406,25	7031,25	50625
19/12/2016	5625	1265,625	6890,625	45000
19/03/2017	5625	1125	6750	39375
17/06/2017	5625	984,375	6609,375	33750
15/09/2017	5625	843,75	6468,75	28125
14/12/2017	5625	703,125	6328,125	22500
14/03/2018	5625	562,5	6187,5	16875
12/06/2018	5625	421,875	6046,875	11250
10/09/2018	5625	281,25	5906,25	5625
09/12/2018	5625	140,625	5765,625	0
	90000	28125	118125	

## 6.10 Flujo de caja.

CONCEPTO	PREOPERACIONAL	2014	2015	2016	2017	2018
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>						
RECUPERACION POR VENTAS		3540735,00	3866482,62	4222199,02	4610641,33	5034820,33
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>						
PAGO A PROVEEDORES	0,00	1266166,84	1382654,18	1509858,37	1648765,34	1800451,75
MANO DE OBRA DIRECTA	19483,45	273120,00	297700,80	324493,87	353698,32	385531,17
MANO DE OBRA INDIRECTA	11820,43	187440,00	204309,60	222697,46	242740,24	264586,86
GASTOS DE VENTAS	9547,95	265257,00	289130,13	315151,84	343515,51	374431,90
GASTOS DE ADMINISTRACION	10525,64	161900,00	176471,00	192353,39	209665,20	228535,06
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	36703,22	601924,95	657302,05	717773,83	783809,03	855919,46
	88080,69	2755808,79	3007567,76	3282328,77	3582193,63	3909456,20
<b>C. FLUJO OPERACIONAL ( A - B )</b>	-88080,69	784926,21	858914,86	939870,25	1028447,71	1125364,13
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
CREDITOS LARGO PLAZO	90000,00					
APORTES FUTURAS CPITALIZACIONES						
APORTES DE CAPITAL	1637264,64					
	1727264,64					
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
PAGO DE INTERESES		9000,00	8156,25	5906,25	3156,25	1406,25
PAGO DE CREDITOS DE CORTO PLAZO						
PAGO DE CREDITOS DE LARGO PLAZO	0,00	0,00	22500,00	22500,00	22500,00	22500,00
PAGO DE PARTICIPACION DE UTILIDADES			124238,79	136719,60	150418,72	165218,68
PAGO DE IMPUESTOS			260487,33	286655,43	315377,91	346408,50
EDIFICIOS	126076,29					
MAQUINARIA Y EQUIPO	1455922,04					
MUEBLES Y ENCERES	27633,16					
VEHICULOS	29360,23					
	1638991,71	9000,00	415382,37	451781,28	491452,88	535533,44
<b>F.FLUJO NO OPERACIONAL ( D- E )</b>	88272,93	-9000,00	-415382,37	-451781,28	-491452,88	-535533,44
<b>G.FLUJO NETO GENERADOR ( C + F )</b>	192,23	775926,21	443532,49	488088,97	536994,82	589830,70
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	88080,69	88080,69	864006,90	1352095,88	1889090,70	2478921,40
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA ( G + H )</b>	88272,92	864006,90	1307539,39	1840184,85	2426085,52	3068752,09

### 6.11 Balance General Proyectado.

CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
CAJAS Y BANCOS	88272,92	864006,90	1307539,39	1840184,85	2426085,52	3068752,09
CUENTAS POR COBRAR	0,00	492531,20	512232,45	532721,75	554030,62	576191,84
INVENTARIOS :						
PRODUCTOS TERMINADOS	0,00	230178,15	241687,06	253771,41	266459,98	279782,98
PRODUCTOS EN PROCESO	0,00	55530,12	57196,02	58911,90	60679,26	62499,64
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>88272,92</b>	<b>1642246,37</b>	<b>2118654,92</b>	<b>2685589,91</b>	<b>3307255,38</b>	<b>3987226,55</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>						
TERRENOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
EDIFICIOS	127076,29	127076,29	127076,29	127076,29	127076,29	127076,29
MAQUINARIAS Y EQUIPO	1455922,04	1455922,04	1455922,04	1455922,04	1455922,04	1455922,04
MUEBLES Y ENSERES	27633,16	27633,16	27633,16	27633,16	27633,16	27633,16
VEHICULOS	29360,23	29360,23	29360,23	29360,23	29360,23	29360,23
<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1639991,71</b>	<b>1639991,71</b>	<b>1639991,71</b>	<b>1639991,71</b>	<b>1639991,71</b>	<b>1639991,71</b>
(-) DEPRECIACION	0,00	327998,34	327998,34	327998,34	327998,34	327998,34
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1639991,71</b>	<b>1311993,37</b>	<b>1311993,37</b>	<b>1311993,37</b>	<b>1311993,37</b>	<b>1311993,37</b>
ACTIVO DIFERIDO NETO						
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1728264,63</b>	<b>2954239,74</b>	<b>3430648,29</b>	<b>3997583,28</b>	<b>4619248,75</b>	<b>5299219,92</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
DEUDA A LARGO PLAZO	0,00	22500,00	22500,00	22500,00	22500,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR	0,00	172385,92	179281,36	186452,61	193910,72	201667,14
GASTOS ACUMULADOS POR PAGAR	0,00	258578,88	268922,04	279678,92	290866,07	302500,72
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>453464,80</b>	<b>470703,39</b>	<b>488631,53</b>	<b>507276,79</b>	<b>504167,86</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>90000,00</b>	67500,00	45000,00	22500,00	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>90000,00</b>	<b>453464,80</b>	<b>470703,39</b>	<b>488631,53</b>	<b>507276,79</b>	<b>1008335,72</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL PAGADO	1637264,64	1637264,64	1637264,64	1637264,64	1637264,64	1637264,64
UTILIDAD (PERDIDA )ACUMULADA	0,00		863510,30	1322680,26	1871687,11	2474707,32
UTILIDAD (PERDIDA ) NETA	0,00	863510,30	459169,96	549006,86	603020,21	178912,24
TOTAL PATRIMONIO	1637264,64	2500774,94	2959944,90	3508951,75	4111971,96	4290884,20
<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>1728264,63</b>	<b>2954239,74</b>	<b>3430648,29</b>	<b>3997583,28</b>	<b>4619248,75</b>	<b>5299219,92</b>

Como lo demuestra el balance general la situación económica de la compañía es atractiva, ya que los activos superan a los pasivos y el patrimonio de la compañía presenta una tenencia ascendente.

### 6.12 Figura legal del proyecto.

La fábrica de papel “Special” funcionara bajo la figura jurídica de sociedad anónima, dicha decisión se justifica con un análisis de ventajas y desventajas resumido en el siguiente cuadro:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
LA RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS ESTA LIMITADA A LAS APORTACIONES	EXIGE CAPITAL MÍNIMO PARA CONSTITUIRSE
SE PUEDE TRANSMITIR LAS ACCIONES MEDIANTE SU VENTA	REQUIERE UNA FORMA MAS COMPLEJA DE ORGANIZACIÓN
	REQUIERE UNA JUNTA DE ACCIONISTAS AL AÑO COMO MÍNIMO.
	OBLIGACIÓN DE DEPOSITAR CUENTAS ANUALES EN REGISTRO MERCANTIL.

Fuente: (2013, Enero 1). General Format.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/765/4/CAPITULO%20IV.pdf>

### 6.13 Punto de equilibrio.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>FABRICA DE PAPELES "SPECIAL".</b>	
	VALORES
<b>COSTOS FIJOS</b>	
MANO DE OBRA DIRECTA	273120
MANO DE OBRA INDIRECTA	187440
REPARACION Y MANTENIMIENTO	0
ARRIENDO	0
SEGUROS	0
IMPREVISTOS	0
DEPRECIACION Y AMORTIZACION	327998,34
GASTOS DE VENTAS	290257
GASTOS ADMINISTRATIVOS	223508
GASTOS FINANCIEROS	9000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>1311323,34</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>	
MATERIAS PRIMAS CONSUMIDAS	1995000
SUMINISTROS	660000
MATERIALES INDIRECTOS	0
<b>TOTAL COSTOS VARIABLES</b>	<b>2655000</b>
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
UNIDADES	110884,774
VALORES	898166,671

El análisis del punto de equilibrio nos muestra que el proyecto es atractivo ya que su punto de equilibrio donde su utilidad de hace cero es de 100884,77 bultos por 4 rollos de papel higiénico, cifra que resulta ser bastante inferior a las ventas proyectadas para el primer año.

### 6.14 Valor Presente Neto.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)						
FABRICA DE PAPELES "SPECIAL"						
	INVERSION INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO	-1727264,64	864006,90	1307539,39	1840184,85	2426085,52	3068752,09
	TASA	14%				
	VPN	4309068,67				

### 6.15 Tasa interna de retorno.

VALOR ACTUAL NETO (VAN)						
FABRICA DE PAPELES "SPECIAL"						
	INVERSION INICIAL	2014	2015	2016	2017	2018
FLUJO	-1727264,64	864006,90	1307539,39	1840184,85	2426085,52	3068752,09
	TASA	14%				
	VPN	4309068,67				
	TIR	74%				

El Valor Presente Neto del proyecto es de \$ 4309068,67 mientras que la tasa interna de retorno es de 74%.

Por medio de la regla del valor presente neto se puede determinar que si este Valor es mayor que cero el proyecto se acepta. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005)

Para el cálculo anteriormente mencionado se ha determinado una tasa de descuento del 14% los cálculos que respaldan este valor están en las tablas 6.12 y 6.13.

(2013, Enero 1).General Format. Obtenido de  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/wacc.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wacc.htm)

### **6.16 Análisis de sensibilidad**

Con el objetivo de determinar las variables más sensibles al proyecto se efectuó un análisis mediante el programa de office Excel, específicamente se utilizó la herramienta buscar objetivo, la cual identifico los parámetros que hacen que el van se haga cero. Por lo cual se puede concluir que el proyecto tiene mayor sensibilidad a los siguientes parámetros:

Si las ventas decrecen el 36,93% el VPN del proyecto se vuelve negativo.

Si se encarece la materia prima en un 17,5% el VPN del proyecto también resulta afectado.

La sensibilidad de este proyecto fue evaluada con otras variables; en el Anexo 7, están las principales variables.

### **6.17 WACC.**

El costo promedio de los costos de capital de los diferentes inversores para esta compañía es de 0,14%. El cálculo respectivo se lo muestra a continuación:

ESTRUCTURA DE CAPITAL					
	\$	%	COSTOS DESPUES DE IMPUESTOS	COSTO DE DEUDA CORTO PLAZO	0,108
ACCIONES DE COMUNES (EQUITY)	1623628,8	0,94	0,148444	COSTO DE DEUDA LARGO PLAZO	0,1
DEUDA FINANCIERA DE CORTO PLAZO	0	0	0,081	IMPUESTO A LA RENTA	0,25
DEUDA FINANCIERA DE LARGO PLAZO	103635,88	0,06	0,075		
ACCIONES PREFERIDAS	0	0	0		
TOTAL	1727264,6				
				POR CAPM	
				TASA LIBRE DE RIESGO	0,0372
				RENDIMIENTO ESPERADO S&P 500	0,1184
WACC	0,1440374			BETA	1,37
				COSTO DEL EQUITY	0,148444

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.

### Conclusiones y Recomendaciones.

Las tendencias del sector son claramente favorables para la puesta en marcha del proyecto de la Fábrica de papel “Special”, el aumento sostenido de la demanda de los últimos 6 años asegura que las ventas deberían crecer de forma proporcional a la tasa de natalidad del mercado ecuatoriano.

En lo que se refiere a la rentabilidad de largo plazo del proyecto se puede aseverar que es atractiva ya que como se demostró en el análisis sectorial, la rentabilidad no se encuentra amenazada.

El papel higiénico de marca “Special” debido a su estrategia de costos, atenderá las necesidades de la población ecuatoriana de más bajos recursos, población que en términos de



volumen es bastante atractiva ; situación que fue demostrada en la investigación de mercados realizada para la elaboración de este plan de negocios .

En lo referente al valor actual neto mayor a cero muestra que el proyecto es viable.  
(Ross,Westerfield, & Jaffe, 2005).

Este proyecto es mayormente sensible a las ventas y al precio, debido a la poca diferenciación del producto fina (papel higiénico). Pero como se ha citado, son variables que están controladas por el crecimiento del mercado y por la evidencia existente de las ventas crecientes. Este crecimiento de ventas está basado en un sólido posicionamiento bajo una estrategia de costos y satisfacción completa de los insights de los clientes donde se eliminó características del producto no valoradas por el consumidor y se mejoró características realmente apreciadas por el mercado objetivo como es el caso del precio del producto.

## **ANEXO 1**

### **Análisis sectorial del sector de fabricación y comercialización de papel tissue.**

#### **Poder de negociación de los clientes**

Los bienes que se producen y se comercializan en la industria papelera, al ser productos de consumo masivo, poseen un amplio mercado, tanto minoristas (canal tienda a tienda ) como mayoristas( mercado institucional , distribuidores , autoservicios y retails ); sin embargo el mercado dispone de algunas opciones al momento de elegir un papel del tipo tissue , lo que hace que los consumidores perciban al papel tissue como commodity y por lo tanto puedan ejercer un mediado poder de negociación sobre la industria. La distribución de los productos en el mercado es variada, pero, en general, ésta la realizan las mismas empresas productoras mediante la creación de redes de distribución con el objetivo de aumentar la cobertura, lo cual incrementa la disponibilidad del producto en percha y a su vez incrementa el precio al consumidor por el costo de intermediación.

Finalmente los consumidores no se encuentran muy bien informados ya que por ejemplo adquieren el papel tissue en base al tamaño y no al peso. Adicionalmente la marca en el mercado de tienda a tienda juega un papel muy importante ya que actúa como un vendedor silencioso , situación que no aplica para el mercado institucional ya que este segmento busca la mejor relación costo beneficio posible.

En conclusión el poder de negociación del segmento institucional en empresas de más de 100 colaboradores es alto y por otro lado el consumidor final que adquiere el producto en percha es bajo .

### **Poder de negociación de los proveedores**

La principal materia prima de la industria papelera es el bagazo y la pulpa de papel ; dichos insumos representan en promedio entre 50% y 60% del costo de producción del papel. En lo que respecta al abastecimiento de papel se lo realiza de forma local. En lo que respecta al material reciclado existe una amplia gama de proveedores. Por otro lado la pulpa de papel o celulosa se realiza en el mercado internacional directamente con los productores o con los traders de commodities. El precio del papel se encuentra en función de diversas variables como por ejemplo las perspectivas de crecimiento de los países desarrollados y el incremento de la demanda en otros países (El consumo de China en los últimos años a jugando un papel de importancia en los precios de los commodities), lo cual hace imposible poder controlar su evolución. Sin embargo, es importante señalar que en los últimos dos años el poder de negociación de los proveedores ha disminuido debido a la caída en la demanda mundial por papel( por cambios en la tecnología (Internet) y tendencias ecologistas en los consumidores ), lo que generó una sobreoferta en el mismo (con la consecuente caída en el precio de la pulpa) y permitió que las empresas papeleras puedan negociar mejores precios en sus materias

primas. En base a lo anteriormente mencionado se puede decir que esta fuerza se puede calificar como "baja".

### **Amenaza de productos sustitutos**

No existen sustitutos relevantes para el papel del tipo tissue y sus productos derivados. El papel tissue productos es parte de la canasta familiar y mantienen una participación importante dentro del consumo de las empresas en sus diferentes presentaciones. En este sentido, la relevancia de esta fuerza es "baja". ( Un posible sustituto podría ser el plástico pero por factores de medio ambientales , culturales y de precio en la actualidad no se lo considera un sustituto potencial ).

### **Amenaza de nuevos entrantes competidores**

El principal requisito para ingresar a la industria papelerera de papel tissue son las economías de escala , ya que la industria demanda fuertes montos de inversión en tecnología ( entre dos y 200 millones de dólares según la cantidad de toneladas mes que se desee producir ) , la cual permite reducir los costos marginales de producción . Por lo tanto, las empresas que logren poseer mayor capacidad de producción y una buena integración vertical son las que logran obtener mayores beneficios, para cumplir dicho objetivo se requieren de fuertes montos de inversión. De la misma forma el portafolio de clientes que posee cada compañía y su curva de aprendizaje juegan un roll de extremada importancia, al punto que se considera un activo intangible dentro de la industria , ya que el cliente institucional valora mucho la

relación de largo plazo con su proveedor , pero esta situación no se da en el canal tienda a tienda ya que la marca y la publicidad de apoyo al producto juegan un papel muy importante .

En base a lo anteriormente mencionado se puede concluir que los factores identificados no impiden necesariamente la entrada de nuevos competidores, pero los mismos sí reducen las probabilidades de que nuevos competidores ingresen a la industria. Por lo tanto consecuentemente en el corto y mediano plazo, se considera que la importancia de esta fuerza es "baja".

### **Rivalidad interna entre los competidores existentes.**

El sector papelerero del tipo tissue en Ecuador se ha caracterizado por estar concentrado en dos empresas multinacionales ( FamiliaSancela y Kimberly Clark ) con una participación de mercado de alrededor del 60 % según datos de importación del Banco Central del Ecuador ;(2012,Enero 20). General Format. Obtenido de [http://www.portal.bce.fin.ec/vto\\_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp](http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp) . Sin embargo empresas de corte familiar en base a eficiencia en costos y diferenciación por servicio han logrado competir con dichas multinacionales. La participación de mercado en los últimos años de las empresas multinacionales ha descendido debido a que el consumidor percibe el papel del tipo tissue como un commodity por lo cual la estrategia de las empresas de menor tamaño basadas en la eficiencia en los tiempos de entrega (servicio) y su orientación a bajos costes de producción lo que permite fijar un precio bajo resulta efectiva. En tal sentido esta fuerza es clasificada como "media".

Fabricación de papel a partir de celulosa y material reciclado.

## **ANEXO 2**

### **FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS**

- Cantidad.
- Mercados.
- Beneficios fijados.
- Medios de producción.
- Costos.
- Tipos de clientes.
- Canales de distribución.
- Promociones para clientes.

Se realizó esta encuesta a 30 jefes de compras de empresas pymes de Ecuador, que tengan más de 20 colaboradores , con el objetivo de recaudar información para identificar los factores importantes para el cliente y consumidor al momento de la decisión de compra.

#### **1- ¿Que marca de papel higiénico usa?**

a) Elite b) Familia c)Scott d) Special e)otros

**2- ¿Porque prefiere esa marca?**

a) Calidad b) Precio c) Buen servicio del proveedor d) Otro

**3- ¿Por qué usas este producto?**

a) Calidad b) Precio c) Costumbre

**4- Prefiere la hoja de papel**

a) Simple b) Doble hoja c) triple hoja d) sin importancia

**5- Prefiere papel higiénico**

a) Blanco b) Color c) Figuras

**6- Prefiere el papel perfumado**

a) Si b) No

**7- ¿Que formato de papel higiénico suele comprar en su empresa?**

a) Bulto x 4 b) Bulto x 6

**8- ¿Cuantos rollos de papel higiénico utilizan a la empresa en su empresa?**

a) 1-4 rollos b) 4-8 rollos c) Más de 8 rollos

**9- ¿Le da otro uso al papel higiénico aparte de su función básica?**

a) Si b) No

**10- ¿Le importa mucho la presentación?**

a) Si b) No

**11- ¿Le importa mucho la publicidad de la marca?**

a) Si b) No

**12- ¿usted sabe la existencia del papel higiénico ecológico?**

a) Si b) No

**13- ¿Estaría dispuesto a comprar un papel higiénico ecológico?**

a) Si b) No

**14- ¿Estaría dispuesto a pagar un 12 % más por un papel higiénico ecológico?**

a) Si b) No

**15- ¿Es importante para usted el tiempo de entrega del producto?**

a) Si b) No



16.- ¿Estaría dispuesto a pagar un 5% más por recibir su producto en máximo 12 horas después de realizar su pedido?

a) Si b) No

	ELITE	FAMILIA	SCOTT	SPECIAL	OTROS
PREGUNTA 1	6	8	12	1	3
	CALIDAD	PRECIO	BUEN SERVICIO DEL PROVEEDOR	OTRO	
PREGUNTA 2	8	13	7	2	
	CALIDAD	PRECIO	COSTUMBRE		
PREGUNTA 3	8	14	8		
	SIMPLE	DOBLE	TRIPLE	SIN IMPORTANCIA	
PREGUNTA 4	2	25	1	2	
	BLANCO	COLOR	FIGURAS		
PREGUNTA 5	25	0	5		
	SI	NO			
PREGUNTA 6	23	7			
	BULTO X 4	BULTO X 6			
PREGUNTA 7	25	5			
	1-4 ROLLOS	4-8ROLLOS	MAS DE 8 ROLLOS		
PREGUNTA 8	2	3	25		
	SI	NO			
PREGUNTA 9	3	27			
	SI	NO			
PREGUNTA 10	23	7			
	SI	NO			
PREGUNTA 11	2	28			
	SI	NO			
PREGUNTA 12	10	20			
	SI	NO			
PREGUNTA 13	15	15			
	SI	NO			
PREGUNTA 14	17	13			
	SI	NO			
PREGUNTA 15	28	2			
	SI	NO			
PREGUNTA 16	20	10			

(Toneladas y miles de dólares) AÑO 2008				
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR
4818100000	PAPEL HIGIÉNICO	6,703.90	11,604.25	12,780.37
4803009000	PAPEL EN BOBINAS	15,474.70	20,052.42	21,746.32
TOTAL		22178,6		34526,69

(Toneladas y miles de dólares)		
AÑO	TONELADAS	CIF-DOLAR
2008	22178,6	34526,69
2009	21311,6	29994,88
2010	23002,64	33330,97
2011	28441,41	44868,96
2012	28295,7	43131,44

24645,99

(Toneladas y miles de dólares) AÑO 2009				
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR
4818100000	PAPEL HIGIÉNICO	6,194.12	9,715.09	10,659.54
4803009000	PAPEL EN BOBINAS	15,117.48	17,989.92	19,335.34
TOTAL		21311,6		29994,88

(Toneladas y miles de dólares) AÑO 2010				
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR
4818100000	PAPEL HIGIÉNICO	1,706.01	3,255.53	3,478.10
4803009000	PAPEL EN BOBINAS	21,296.63	26,662.47	29,852.87
TOTAL		23002,64		33330,97

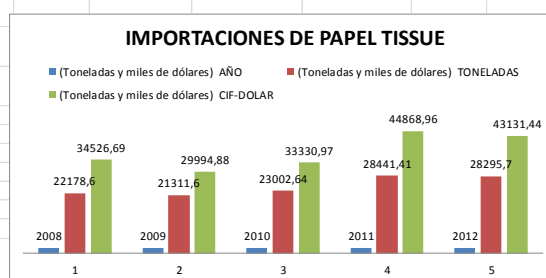
  

(Toneladas y miles de dólares) AÑO 2011				
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR
4818100000	PAPEL HIGIÉNICO	3,244.80	6,333.78	6,981.79
4803009000	PAPEL EN BOBINAS	25,196.61	34,079.17	37,887.17
TOTAL		28441,41		44868,96

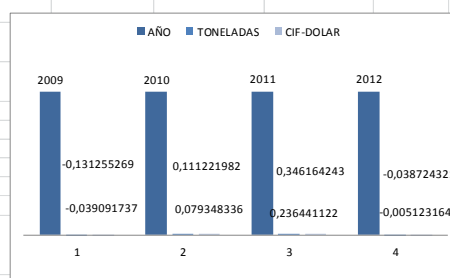
  

(Toneladas y miles de dólares) AÑO 2012				
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR
4818100000	PAPEL HIGIÉNICO	2,530.74	5,110.94	5,471.59
4803009000	PAPEL EN BOBINAS	25,764.96	34,304.26	37,659.85
TOTAL		28295,7		43131,44

(Toneladas y miles de dólares)		
AÑO	TONELADAS	CIF-DOLAR
2008	22178,6	34526,69
2009	21311,6	29994,88
2010	23002,64	33330,97
2011	28441,41	44868,96
2012	28295,7	43131,44



(Toneladas y miles de dólares)		
AÑO	TONELADAS	CIF-DOLAR
2009	-0,039091737	-0,131255269
2010	0,079348336	0,111221982
2011	0,236441122	0,346164243
2012	-0,005123164	-0,038724321
PROMEDIO	0,067893639	0,071851659



4803009000	LOS DEMÁS	<a href="#">COLOMBIA</a>	15,752.40	22,159.81	24,008.79	61.15
		<a href="#">PERU</a>	6,353.92	7,335.51	8,037.58	20.25
		<a href="#">SINGAPUR</a>	2,591.15	3,236.14	3,905.45	8.93
		<a href="#">CHILE</a>	543.66	865.76	894.82	2.39
		<a href="#">ITALIA</a>	234.17	293.58	344.36	0.82
		<a href="#">RUMANIA</a>	99.27	113.96	114.10	0.32
		<a href="#">VIET NAM</a>	85.80	98.76	114.36	0.28
		<a href="#">FRANCIA</a>	17.00	62.63	71.45	0.18
		<a href="#">ESTADOS UNIDOS</a>	12.77	56.70	62.18	0.16
		<a href="#">CHINA</a>	32.85	28.48	41.98	0.08
		<a href="#">INDONESIA</a>	16.88	20.64	23.29	0.06
		<a href="#">CANADA</a>	20.11	15.33	21.96	0.05
		<a href="#">ESPANA</a>	4.42	14.76	17.15	0.05
		<a href="#">MEXICO</a>	0.61	2.04	2.19	0.01
		<a href="#">ALEMANIA</a>	0.01	0.15	0.17	0.01
		<a href="#">SUECIA</a>	0.01	0.06	0.10	0.01
		<a href="#">BELGICA</a>	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>TOTAL SUBPARTIDA :</b>		<b># de Países: 17</b>	<b>25,764.97</b>	<b>34,304.27</b>	<b>37,661.99</b>	<b>94.66</b>

Actualización N° 7, enero/2010

CENSO NACIONAL DE PRODUCTOS DE EXPORTACION	PUDELECO ESTADÍSTICA	RESTRICCIONES Y AUTORIZACIONES PREVIAS IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA) % TARIFA ARANCEL NACIONAL % AD-VALOREM CIF	UNIDAD FÍSICA PARTIDA Y DESCRIPCIÓN	NO. DE POSICIONES	RÉGIMEN DE INTEGRACION (% A PAGAR)											
					MERCOSUR					ALADI			PAR			
					AR	BR	PY	UY	Obs.	CL	CU	MZ	Obs.	AR	BR	CU
6	4802.61.90.00	Los demás	kg	10	12	0	0	0	3.9	0404	0	10	10	9.2	0001	
						8	8	4.2	1.5	0405				8.8	0002	
						4.1	1.3	2.7	0	0406						
						1.3	5	1.9	4.9	0407						
						0.4	0.4			0408						
16	4802.62.00.00	En hojas en las que un lado sea interior o igual a 435 mm y el otro sea interior o igual a 297 mm, medidos sin plegar	kg	10	12	0	0	0	3.9	0409	0	10	10	9.2	0001	
						8	8	4.2	1.5	0410				8.8	0002	
						1.3	1.3	2.7	0	0411						
						4.1	5	1.9	4.9	0412						
						0.4	0.4			0413						
8	4802.69	Los demás:														
	4802.69.10.00	De peso inferior a 40 g/m <sup>2</sup> , que cumpla con las demás especificaciones de la Nota 4 del Capítulo	kg	10	12	0	0	0	0	0414	0	10	10	9.2	0001	
						8	8	4.2	3.9	0415				8.8	0002	
						1.3	1.3	2.7	1.5	0416						
						4.1	5	1.9	4.9	0417						
						0.4	0.4			0418						
2	4802.69.90.00	Los demás	kg	0	12	0	0	0	0		0	0	0	0		
	4803.00	Papel del tipo utilizado para papel higiénico, toallitas para desmaquillar, toallas, servilletas o papeles similares de uso doméstico, de higiene o tocador, guata de celulosa y napa de fibras de celulosa, incluso rizados («crepés»), plisados, gofrados, estampados, perforados, coloreados o decorados en la superficie o impresos, en bobinas (rollos) o en hojas.														

### Anexo 3 roles y funciones del organigrama.

ROLES O CARGOS	FUNCIONES
RRHH	Alinear a los colaboradores con el plan estratégico de la compañía
FINANZAS	Estructurar la información financiera para la adecuada toma de decisiones.
PRODUCCION	COORDINAR LA LOGISTICA INTERNA Y EXTERNA PARA SATIFACER AL CLIENTE, CALIDAD DEL PRODUCTO Y MANTENIMIENTO.
ADMINISTRACION	SALARIOS, CONTRATACION ,COMPRAS .
COMERCIAL	LOGISTICA Y VENTAS .

**Anexo 4 Tabla de precios de las diferentes marcas de papel higiénico.**

	<b>SPECIAL</b>	<b>FAMILIA</b>	<b>KYMBERLY CLARK</b>	<b>ELITE</b>
<b>PAPEL HIGIENICO JUMBO DE 250 M DOBLE HOJA BULTO X 4</b>	9.99	12.00	12.50	11.50
<b>PAPEL HIGIENICO JUMBO DE 220 M DOBLE HOJA BULTO X 4</b>	8.99	10.50	11.00	10.80
<b>PAPEL HIGIENICO JUMBO DE 180 M DOBLE HOJA BULTO X 4</b>	6.99	9.00	10	9.50

**Anexo 5 Copy**

Frase de posicionamiento.- papel higiénico "special" es el papel higiénico más económico del mercado.

Roll de la publicidad.- La publicidad de "special" debe convencer a hombres y mujeres de quince años en adelante pertenecientes a la base de la pirámide , de que el papel higiénico especial es el más barato del mercado ya que posee las cualidades del producto verdaderamente importantes para el consumidor .

Promesa básica.- menor precio.

Reason why.- mejor precio del mercado.

Slogan.- " lo que importa cuesta menos ".

**Anexo 6 Cantidad óptima del pedido.**

DEMANDA ANUAL DEL PRODUCTO EN UNIDADES	2300	TONELADAS
COSTO FIJO DE REALIZAR UN PEDIDO	300	DOLARES
COSTO UNITARIO ANUAL DE MANTENER INVENTARIO	400	DOLARES
CANTIDAD OPTIMA DEL PEDIDO MENSUAL	59	TONELADAS







**BIBLIOGRAFIA.-**

Daniels,J;Radebaugh,L;Sullivan,D.(2004). *Negocios Internacionales*.Mexico:Pearson.

Ross, Westerfield, & Jaffe, 2005

Araujo M(2010). *Entropía y procesos productivos: una aplicación a la economía ecuatoriana*.

Atchabahiam, A. *Administración de empresas*.

Levitt, T. *Comercialización Creativa*.

Sundarna, M. *Marketing financiero: nuevas estrategias para el siglo XXI*.