



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

PLAN DE NEGOCIO DE UNA EMPRESA RECICLADORA DE PAPEL

Trabajo de Investigación

POR

Ana Paula Saumell

DIRECTOR:

Prof. Ricardo Fornero

M e n d o z a - 2 0 1 3

Índice

Introducción	1
Capítulo I	
Aspectos introductorios	3
<hr/>	
A. FABRICACIÓN Y RECICLAJE DEL PAPEL	3
1. Fabricación de papel en números	5
2. Reciclaje de papel	6
3. Fases del reciclado de papel	6
B. EL PARQUE INDUSTRIAL DE LAS HERAS	7
C. VENTAJAS Y DESVENTAJAS	8
D. OBJETIVOS DEL EMPRENDIMIENTO	8
Capítulo II	
Definición de mercado meta	10
<hr/>	
A. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	10
B. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LOS COMPETIDORES	10
1. Análisis de datos secundarios	10
2. Análisis del mercado y clientes	11
C. ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	14
1. Pregunta número uno	15
2. Pregunta número dos	15
3. Pregunta número tres	15
4. Pregunta número cuatro	16
5. Pregunta número cinco	16
6. Pregunta número seis	17
7. Pregunta número siete	17
8. Pregunta número ocho	17
D. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	18
Capítulo III	
Estrategia comercial	20
<hr/>	
A. IDENTIDAD	20

1. Visión	21
2. Misión	21
3. Cultura	22
4. Estructura	24
B. DIFERENCIA	25
1. Capital humano	26
2. Marca y publicidad	28
3. Responsabilidad Social Empresaria	29
4. Investigación y desarrollo	31
5. Servicios	31
C. EFICIENCIA	32

Capítulo IV

Costos del proyecto

A. INVERSIÓN INICIAL	33
1. Terreno	33
2. Instalaciones	34
3. Maquinaria	34
4. Mobiliario	36
5. Rodado	36
6. Contenedores de materia prima	37
B. COSTOS DE APROVISIONAMIENTO	37
1. Contenedores propios	38
2. Papel recolectado en las instalaciones de la empresa	38
3. Compra a Co.Re.Me	38
4. Convenios con entidades gubernamentales	39
5. Convenio con Universidades y Ciudad Universitaria Mendoza	39
6. Convenios con empresas	40
C. OTROS COSTOS	40
1. Impuestos	40
2. Servicios públicos y otros	41
3. Sueldos	41
4. Mantenimiento	42
5. Depreciaciones	42
6. Otros materiales	42
D. TOTAL DE COSTOS ANUALES	42

1. Escenario pesimista	43
2. Escenario normal	43
3. Escenario pesimista	44

Capítulo V

Beneficios del proyecto – Evaluación **45**

A. BENEFICIOS DEL PROYECTO	45
1. Ingreso por ventas de rollos de papel	45
2. Ingreso por ventas minoristas	45
3. Ingresos totales de ventas al por mayor y al por menor	46
a) Escenario optimista	47
b) Escenario normal	47
c) Escenario pesimista	48
B. EVALUACIÓN ECONÓMICA	48

Conclusiones **50**

Bibliografía **52**

Anexo I **Modelo tentativo de Encuesta** **53**

Anexo II **Modelo definitivo de Encuesta** **55**

Anexo III **Planilla colectora de respuestas del Formulario** **57**

Anexo IV **Detalle de Ingreso y Egresos para los distintos escenarios** **59**

Introducción

En éste trabajo se expondrán los lineamientos para instalar un nuevo emprendimiento en la provincia de Mendoza. Dicho emprendimiento es una empresa recicladora de papeles ubicada en el departamento de Las Heras.

La elección de las actividades del emprendimiento se basó en el interés de los dueños de invertir capital propio para obtener ganancias en un futuro, siempre y cuando las prácticas para generar esas ganancias estén enmarcadas en un marco de ética y responsabilidad empresarial, para crear una empresa que crezca de forma sustentable.

Se puede decir con esto que el objetivo de este trabajo es proporcionar a los inversores de este proyecto el plan de negocio para que puedan poner en práctica el mismo.

En primera instancia se analizarán aspectos introductorios que se deben tener en cuenta antes de comenzar el análisis. En segunda instancia se hará un análisis del entorno y del mercado para poder armar los lineamientos que brindarán a la empresa una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Posteriormente se planteará la estrategia comercial, la cual está destinada a mostrar cuales deberán ser las acciones a desarrollar para posicionarse en la mente del consumidor y así desarrollar el mercado del papel reciclado en Mendoza.

Por último, se analizará el flujo financiero proyectado para estudiar la factibilidad económica asociada al proyecto, para completar así el análisis del mismo, a fin de tener un sustento teórico y empírico antes de que la empresa empiece a operar.

En resumen se enumeran los siguientes objetivos:

- Descubrir los objetivos de los dueños.
- Analizar el entorno al que estará expuesto el proyecto.
- Diseñar un plan comercial.
- Evaluar económicamente el proyecto.
- Definir el atractivo del mismo.

Se espera cumplir con estos objetivos de forma creativa e innovadora para satisfacer así los objetivos de los dueños del emprendimiento.

Capítulo I

Aspectos introductorios

Antes de empezar con el desarrollo del proyecto del negocio, es necesario aclarar ciertos aspectos, que servirán para acotar el tema de dicho proyecto.

A. Fabricación y reciclaje del papel

Según la Real Academia española¹ el papel consiste en una *"hoja delgada hecha con pasta de fibras vegetales obtenidas de trapos, madera, paja, etc., molidas, blanqueadas y desleídas en agua, que se hace secar y endurecer por procedimientos especiales"*. Estas fibras contienen alto contenido de celulosa y pueden provenir de diferentes vegetales: algodón, madera, paja de cereales, caña de azúcar, etc., pero actualmente la mayor parte de la producción mundial del papel proviene de la madera.

Se cree que el papel fue inventado en China hacia el año 200 A.C y su invención se la atribuye a Ts'ai Lun, jefe de los eunucos del emperador y encargado de los suministros de la Casa Real. Ts'ai Lun fue el primero en organizar la producción a gran escala de papel. En el siglo IX, China usó el bambú como fibra, anticipándose a la pulpa de madera utilizada en Europa siglos más adelante. En América fue introducido por los españoles, aunque el papel fue usado como sustancia por los mayas y aztecas. De forma semejante, los hawaianos producían papel suave que sacaban de la corteza de los árboles de higo o mora. Esta técnica aún es usada por los indígenas del sureste de México.

Las grandes empresas papeleras se ubican generalmente en zonas forestadas, lo que simplifica el abastecimiento de su materia prima; y cercanas a grandes ciudades, principales centros de consumo. Estos dos elementos les permiten tener una cuota de compradores

¹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, **Papel**, disponible en internet: www.rae.es [feb/13].

asegurados y ampliar su cuota de mercado con una correcta logística y teniendo en cuenta la creciente globalización de las operaciones.

La industria papelera utiliza como principal fuente de materia prima para su producción madera de los bosques de coníferas, aunque ha aumentado también la utilización de madera de los bosques tropicales y boreales. Las fuentes secundarias de materia prima para fabricar papel son la paja de trigo, el centeno y el arroz; cañas, como el bagazo; los tallos leñosos del bambú, lino y cáñamo, y fibras de semillas, hojas y cortezas, como las del algodón, el abacá y el henequén o sisal.²

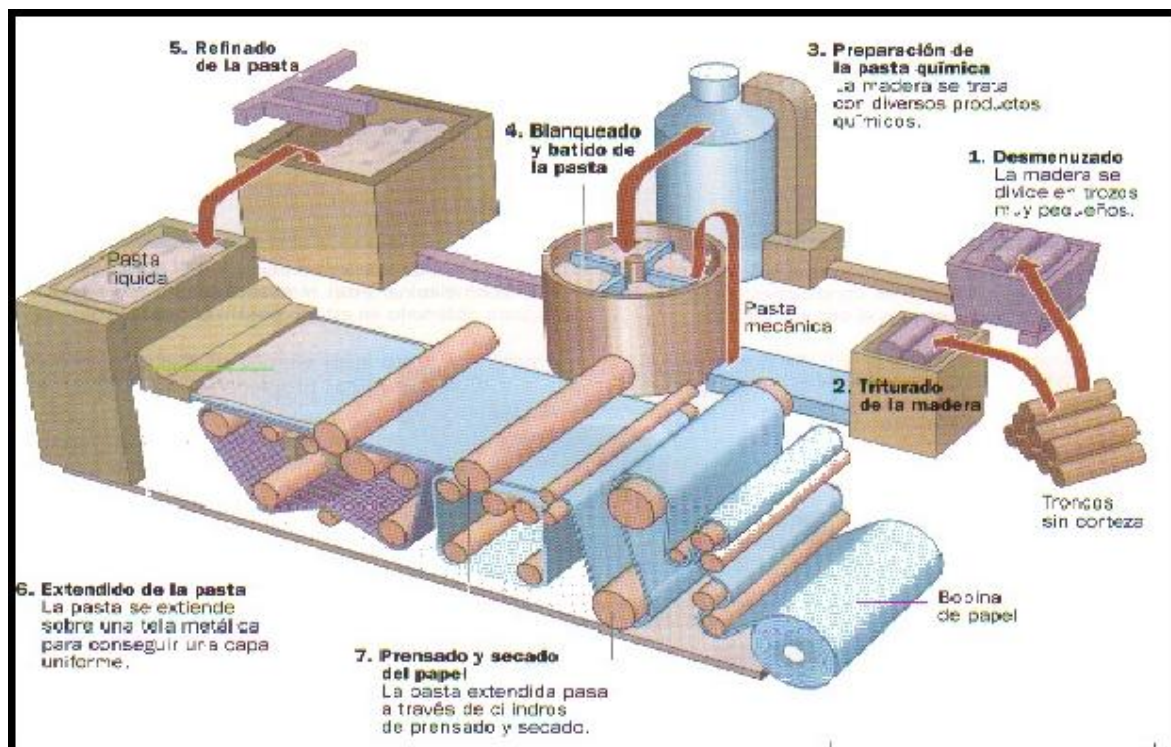
El proceso general que siguen las empresas productoras de papel sigue, en términos generales, el siguiente esquema:

1. Obtención de la materia prima (en este caso troncos de árboles).
2. Desmenuzado y triturado de esos troncos para obtener fibras de madera más pequeña.
3. Preparación de la pasta (generalmente de forma química y mecánica).
4. Blanqueo y batido de la pasta.
5. Refinado de la pasta.
6. Extendido de la pasta en la máquina continua.
7. Prensado y secado de la pasta para crear el papel.

² ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO, **Industria del papel y de la pasta de papel**, cap. 72, disponible en

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/72.pdf>
[feb/13].

Imagen 1
Proceso de fabricación de papel



Fuente: CMC ELENA, **Blog**, disponible en cmcelenaep.blogspot.com.ar [feb/13].

Según la información disponible, hasta hace una década atrás, los países que más producían pulpa de papel era un conjunto de 27 países, entre los cuales se destacaban Estados Unidos, Francia y Alemania. Este grupo de países generaba el 85% del empleo de la industria y el 90% de la producción mundial del papel.

1. Fabricación de papel en números

Por cada tonelada de papel producido se consumen³

- 17 árboles adultos.
- 2,5 metros cúbicos de desperdicios.
- 27.000 litros de agua.
- 1440 litros de aceite.

³ **Reciclaje del papel**, disponible en http://www.fundaciontormo.org/accionco2/07/documentos/AdT_reciclaje-Papel-2.pdf [feb/13].

- 4100 kilovatios-hora (14.700 megajulios) de energía.
- 27 kilogramos de contaminantes

Este consumo puede evitarse en caso de reciclar el papel.

2. Reciclaje de papel

Según la Real Academia Española, "reciclar" es someter un material usado a un proceso para que se pueda volver a utilizar por lo que podemos definir el reciclaje de papel como el proceso de recuperación de las fibras para transformarlas en nuevos productos relacionados y reutilizables.

El reciclaje tiene su origen en la preocupación por el desarrollo sustentable ya que el consumo del papel avanza a pasos agigantados por lo que las especies de árboles útiles para su producción se han visto disminuidas considerablemente, trayendo como consecuencia el incremento del efecto invernadero y el avance de la deforestación en el mundo con sus consecuencias que van desde la pérdida de la biodiversidad de los bosques y su correspondiente equilibrio ambiental hasta la reducción del oxígeno, favoreciendo así el proceso de calentamiento global. Además, reciclando, dejamos de ver al residuo como algo negativo y que consume costos transformándolo en algo positivo, como una nueva materia prima barata y de calidad y cuya utilización contribuye a una mejor calidad de vida de los habitantes de una sociedad.

Reciclar es de suma importancia ya que:

- Disminuye la contaminación del medio ambiente ya que se reduce la cantidad de basura, cuyo destino son los vertederos al aire libre.
- Contribuye a disminuir la contaminación atmosférica eliminando la incineración de papeles por lo que no vertemos en el aire gases que contribuyen a la lluvia ácida y al efecto invernadero.
- Es más económico ya que la materia prima está al alcance de todos y no requiere que se le aplique el proceso con el que se produce fibra virgen.

3. Fases del reciclado de papel

La fabricación de papel reciclado comienza con la recolección selectiva de papel usado. Después se depura mediante filtrado y centrifugado para eliminar las partículas ajenas al papel. Una vez depurada se sumerge en agua jabonosa y se inyecta aire para provocar la aparición de

burbujas y así separar la tinta mediante flotación y a partir de este punto sigue el proceso normal de fabricación de papel.

Imagen 2
Proceso de reciclado de papel



Fuente: RECÍCLAME, **Un blog explica el proceso de reciclaje**, disponible en <http://reciclame.net/blog/2009/07/un-blog-explica-el-proceso-de-reciclaje/> [feb/13].

B. El parque industrial de Las Heras

El parque industrial de Las Heras es un predio perteneciente a la Municipalidad de Las Heras que está ubicado en la Ruta nacional 40 con la intersección con la Ruta Provincial 30 (calle Santa Rita) y que cuenta con una superficie de 237 hectáreas.

Para obtener un terreno en este lugar, los dueños deben llenar un pliego para así ganar la licitación y que el predio les sea adjudicado. Para que esto pase, se deben pagar además setenta y cinco pesos (\$75) por metro cuadrado.

En este punto es importante destacar que como el terreno se le adjudica a la empresa por licitación, la misma deberá estar atenta para no descuidar los requisitos necesarios para que el contrato no sea revocado.

Los terrenos que están disponibles en el parque industrial van desde 1200 m² a 2500 m².

C. Ventajas y desventajas

Antes de poner en marcha el análisis de si es rentable o no poner una empresa de estas características tenemos que evaluar las ventajas y desventajas del proyecto. Como ventajas podemos nombrar la considerable reducción de basura de los vertederos a cielo abierto (alrededor de un 25% de los desechos enviados a los vertederos son papel y cartón); la creación de nuevos puestos de trabajo y de una nueva fuente de ingresos para la gente que se dedica a juntar papel y cartón en las calles; la conservación de los recursos naturales y por último un considerable ahorro en energía y utilización del agua (gran beneficio para la provincia que hace tres años está en emergencia hídrica).

En cuanto a desventajas tenemos que destacar que es un emprendimiento con altos costos y poco margen razón por la cual no hay muchas empresas de este tipo y la otra gran desventaja es que la población no está concientizada sobre el tema por lo que se desecha una gran cantidad de materia prima sin saber que se puede reciclar y contribuir así con el medioambiente.

D. Objetivos del emprendimiento

Dando comienzo al análisis del proyecto se fijaran los objetivos para delimitar el mismo y así llegar a un punto concluyente.

Los dueños, con motivo de invertir su capital, han creado una empresa del tipo PyME para darle una mejor utilización a su dinero y obtener una mayor rentabilidad.

Además los responsables se sienten muy identificados con el concepto de Desarrollo Sustentable por lo que se han planteado ayudar al medio ambiente mediante la recolección de

basura. En este caso particular se trata de papeles para su posterior reciclado.

Por último, esperan que a partir de sus acciones se logre aumentar el grado de concientización en la población de Mendoza respecto al cuidado del ambiente, a la importancia de la separación de residuos en el origen y también cambiar la imagen negativa que tiene la "basura" para convertirla en una nueva y económica fuente de materias primas.

Teniendo en cuenta lo explicado anteriormente podemos definir como objetivo principal de la firma el siguiente:

"Establecer en la provincia de Mendoza una empresa que sea rentable y que a la vez ayude a cuidar el medio ambiente tanto local como global".

Capítulo II

Definición de mercado meta

A. Investigación exploratoria

Para comenzar el análisis de la conveniencia o no del proyecto primero se llevará a cabo una investigación exploratoria que se caracteriza por ser una investigación inicial conducida para aclarar la naturaleza de un problema y para definir y comprender mejor las características del mismo. No es concluyente, generalmente se necesita otra investigación, en este caso el análisis financiero del proyecto, para tener resultados definitivos.

Para llevar a cabo esta investigación primero se analizarán datos secundarios elaborados por otras personas y también haremos algunas entrevistas para poder conocer más el sector y la competencia potencial que tendría la empresa.

También se hará un relevamiento de las empresas distribuidoras de papel en la provincia ya que éstas serían los principales clientes de la futura empresa.

Además, considerando que la organización pretende tener un pequeño canal de ventas minoristas también se harán encuestas a los posibles consumidores finales del papel reciclado para determinar las características que tendrían estos consumidores.

B. Análisis del sector y los competidores

1. Análisis de datos secundarios

Los datos secundarios a analizar han sido extraídos principalmente de internet y de entrevistas con productores artesanales de papel reciclado que hay en la provincia de Mendoza.

En este momento en la provincia de Mendoza hay solo recicladoras de papel que se encuentran en la localidad Godoy Cruz.

A continuación podremos leer una pequeña descripción de las mismas:

PAPELERA ANDINA SA⁴ : esta empresa que está ubicada en el carril Rodríguez Peña en la localidad de Godoy Cruz y pertenece al Grupo Zucamor, el cual es el único productor argentino de envases integrado de producción de papeles vírgenes y reciclados. Con compra de esta planta, el grupo pudo disminuir costos de abastecimiento a la planta fabricadora de cajas de cartón corrugado que poseen en San Juan. La papelera fue adquirida por Zucamor en diciembre de 2010 por un monto cercano a los 200 millones de dólares. Actualmente posee una estructura de 120 empleados y se espera que con la producción de Papelera Andina más las de otras plantas pertenecientes al holding sea posible el autoabastecimiento completo de la firma.

AMPLAS SRL RECICLADOS: ésta es una pequeña empresa dedicada a recuperar y reciclar distintos tipos de materiales, no solo papel, y está ubicada en el oeste de Godoy Cruz, en la calle Chuquisaca de Villa Hipódromo. Teniendo en cuenta la teoría de los grupos estratégicos de Michael Porter, nombrada en su libro "Estrategia Competitiva" no podemos considerar a esta empresa como un competidor directo, ya que según este autor un grupo estratégico es "un conjunto de empresas en un sector industrial que sigue una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones de la misma". Estos grupos no son iguales a los segmentos de mercado sino que están definidos por la estrategia de la empresa y existen por diferentes razones tales como fuerzas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, distintas fechas de creación de las empresas y de ingreso al negocio, etc.

2. Análisis del mercado y clientes

Para analizar a los futuros clientes y al futuro mercado de la empresa primero se debe segmentar el mercado. Según Philip Kotler, en su libro Marketing, la *"segmentación de un mercado es la división del mismo en distintos grupos de compradores en base a sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes"*.⁵

Una vez hecha la segmentación de mercado., se procede a identificar el mercado meta, y en este caso, el mercado al que atenderá la empresa es al que conforman las imprentas de Mendoza, lo que definiría una venta al mayoreo de los rollos de papel reciclado. Por otro lado,

⁴ GRUPO ZUCAMOR, **Historia**, disponible en <http://www.grupozucamor.com/> [feb/13].

⁵ KOTLER, Philip, **Marketing 3.0**, 8ª ed., LID (sl., 2010), pág. 198.

se analizará, mediante encuestas, si es posible tener un pequeño canal minorista para vender directamente al consumidor final.

De la lectura y análisis de las encuestas hechas al público potencial, se hará la siguiente segmentación del mercado minorista:

Cuadro 1
Detalle de la segmentación de mercados realizada



Fuente: elaboración propia.

- **SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.** Hacer segmentación geográfica de un mercado significa dividirlo en diferentes partes usando como criterio distintas unidades geográficas tales como provincias, naciones, departamentos, etc. En este caso segmentaremos el mercado en regiones tales como el Gran Mendoza (Las Heras, Ciudad, Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo y Maipú), Zona Norte (Lavalle y el norte de Las Heras), Valle de Uco (San Carlos, Tunuyán y Tupungato), Zona Este (Junín, La Paz, San Martín, Santa Rosa y Rivadavia) y Zona Sur (San Rafael, Malargüe y General Alvear). En esta primera etapa, la organización solo atenderá las necesidades del segmento del Gran Mendoza por razones de logística y de capacidad de producción. A futuro se intentará incluir en el mercado de la empresa a toda la provincia de Mendoza.

- **SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA.** La segmentación demográfica es aquella que divide al mercado en distintos grupos en base a variables demográficas como edad, sexo, ciclo de vida familiar, etc. En este punto podemos hacer la siguiente división:
 - **Edad:** en base a las encuestas realizadas podemos afirmar que los jóvenes entre 20 y 30 años son aquellos que más conciencia tienen del reciclado de papel y sus consecuencias en el ambiente y es en este segmento con mayor aceptación del papel reciclado. Teniendo en cuenta esta situación, trataremos de orientar nuestros esfuerzos publicitarios en este segmento y tratando de atraer, a través de ellos y de su opinión al resto de los segmentos etarios, tanto superiores (30 años en adelante) como inferiores (gente menor de 20 años).
 - **Ingreso:** las encuestas realizadas determinaron que los consumidores del papel reciclado están dispuestos a pagar un precio un poco más elevado que el que pagan habitualmente por una resma de papel sin reciclar, por lo que podemos decidir orientar nuestra publicidad a un segmento de ingresos medios y medios altos antes que a un segmento de ingresos menores por familia.
- **SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL.** Es la división del mercado en grupos basándonos en sus conductas, usos o respuestas a un producto.
 - **Ocasiones:** dividir el mercado por ocasiones es hacerlo en base a las distintas ocasiones donde piensan en comprar el producto, realmente lo compran o si solo usan el producto. En este sentido atenderemos y destinaremos nuestros esfuerzos a captar a los miembros de familia que compran el producto, generalmente madres de familia que en su compra mensual adquieren el papel necesario para imprimir trabajos en casa.
 - **Beneficios que se buscan:** al segmentar el mercado por beneficios que se buscan, agrupamos a los clientes según el beneficio que esperan obtener del producto. En este caso, vamos a prestarle importante atención a aquellos clientes que esperan comprar un producto de calidad, que haya sido producido de forma limpia y sustentable y que no tenga un precio demasiado elevado en comparación con el papel de pasta virgen.

Teniendo en cuenta lo afirmado anteriormente, se puede establecer que la estrategia comercial del emprendimiento, la cual será desarrollada en el próximo capítulo, estará orientada a un nicho de mercado, el cual se puede definir como un *"subgrupo dentro del mercado el cual*

*no ha sido atendido por las grandes empresas líderes de mercado*⁶. Estos, según Phillip Kotler, *"son más pequeños y solo atraen a uno o dos competidores (...) ofrecen a las compañías pequeñas la oportunidad de competir al concentrar sus recursos limitados en servir a nichos que otros competidores podrían pasar por alto o considerarlos de poca importancia."* Entonces, siguiendo esta línea, la empresa se concentrará, dentro del mercado del papel, en el nicho papel reciclado para poder brindarles a sus clientes un producto que satisfaga sus necesidades de impresión en casa y que su producción no ha contribuido a dañar el medio donde está radicado el emprendimiento.

C. Análisis de las encuestas

Una vez definido el segmento de mercado al cual prestará atención esta empresa, se hicieron encuestas con el fin de definir el perfil del canal de ventas minorista, para conocer aspectos tales como quienes son las personas que comprarían el producto, que edad tienen, que grado de conciencia sobre el producto tienen, etc. Estas encuestas se realizaron por dos razones, una era constatar que es viable vender el producto en una presentación disponible para el público en general, y por otro lado, tener información precisa sobre el mercado para poder diseñar una estrategia publicitaria que capte a dichos clientes, para poder ingresar el producto en el mercado.

Es importante destacar que primero se realizó una encuesta tentativa⁷, para realizar una prueba de encuesta. La misma fue realizada a una muestra de diez personas, las cuales, además de responder las preguntas, dieron su opinión sobre las preguntas, formato de la encuesta, etc., aportando nuevas ideas para la encuesta definitiva.

En base a estos comentarios, se realizó la encuesta definitiva⁸, la cual se hizo sobre una muestra de con un tamaño de cincuenta personas y estas respuestas serán expuestas en un cuadro de tabulación⁹ en Excel y, a raíz de las mismas, se obtuvieron los gráficos que se muestran a continuación que exponen los resultados de la investigación.

⁶ *Ibidem*, pág. 202.

⁷ Ver Anexo I.

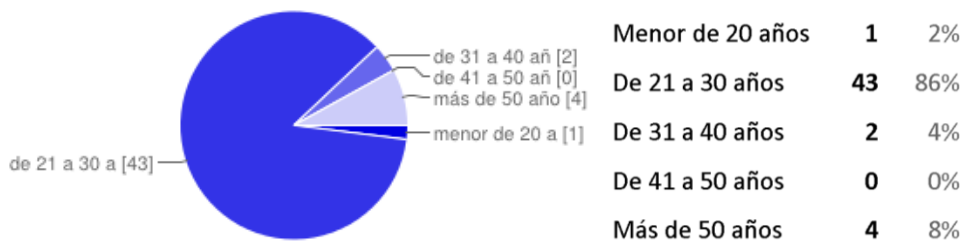
⁸ Ver Anexo II.

⁹ Ver Anexo III.

1. Pregunta número uno

La pregunta N°1 trató de responder la edad promedio de los clientes potenciales de la empresa, con resultado se obtuvo que la mayor parte de los posibles compradores se encuentran en el segmento etario que va desde los veinte años a los treinta años, segmento definido por los dueños del emprendimiento.

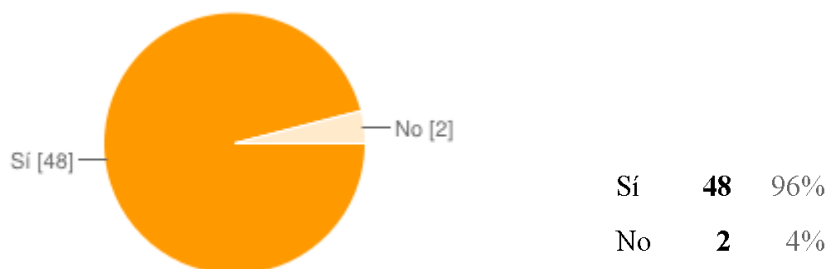
Gráfico 1



2. Pregunta número dos

¿Ha escuchado hablar sobre papel reciclado? Respuestas sí o no. Esta pregunta está destinada a medir el grado de concientización sobre el papel reciclado en la muestra. Como resultado se obtuvo que, en general, la gente si tiene conocimientos acerca del tema.

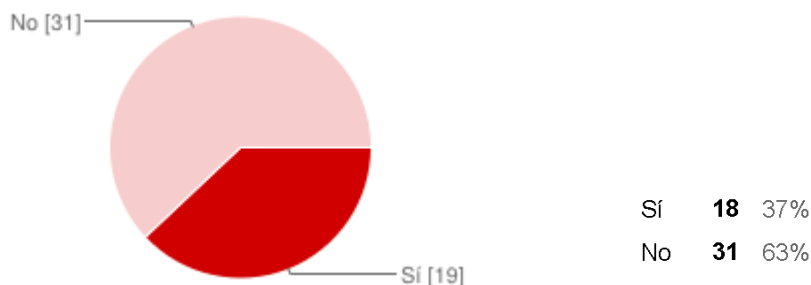
Gráfico 2



3. Pregunta número tres

¿Sabe que en Mendoza hay empresas que reciclan papel? Respuestas sí o no. Como resultado de esta pregunta, se puede apreciar que la mayor parte de la muestra consultada no tiene conocimientos acerca de las empresas mendocinas que reciclan papel, tanto de aquella que lo hace formalmente (Papelera Andina), como de aquellas que lo hacen en el circuito informal.

Gráfico 3



4. Pregunta número cuatro

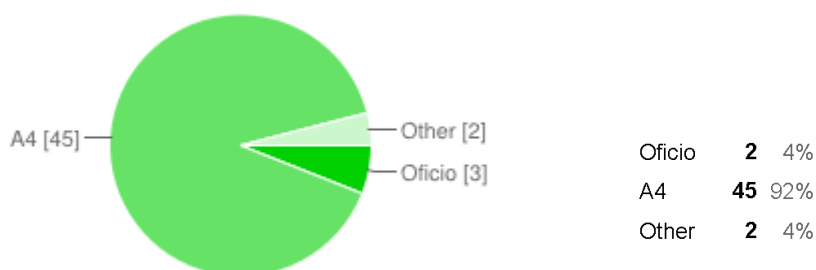
¿Consume habitualmente resmas de papel en su casa? Respuestas sí o no. Con esta pregunta se pudo definir aproximadamente el consumo de resmas de papel en las casas de los potenciales clientes de la empresa, obteniendo como resultado que un 86% de la muestra utiliza resmas de papel para realizar impresiones en sus casas.

Sí	42	86%
No	7	14%

5. Pregunta número cinco

¿De qué tipo? Respuestas Oficio, A4 u otro. Esta pregunta arrojó como resultado que la mayor parte de la muestra utiliza hojas del tamaño A4 para hacer sus impresiones.

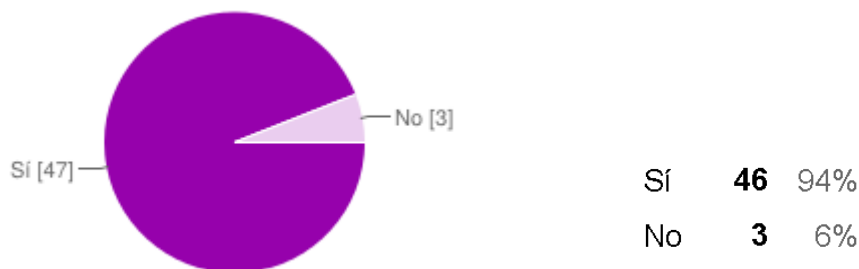
Gráfico 4



6. Pregunta número seis

¿Usaría papel reciclado en sus impresiones? Respuestas sí o no. Como resultado de esta pregunta se obtuvo que un 94% de la muestra usaría papel reciclado en sus impresiones, confirmando así la idea de crear un canal de ventas minoristas para aumentar los ingresos del emprendimiento.

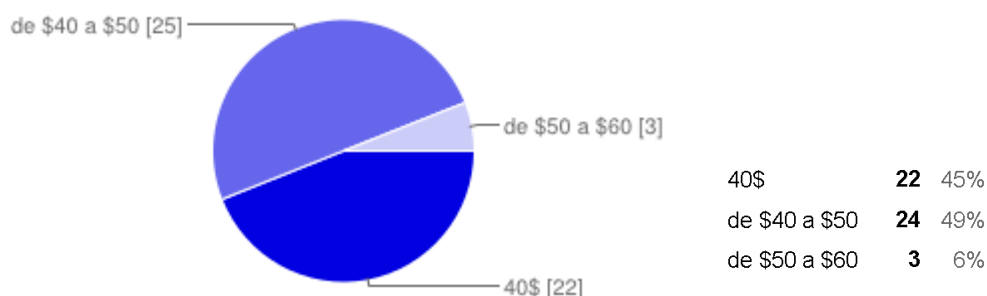
Gráfico 5



7. Pregunta número siete

¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una resma de papel reciclado? Respuestas \$40, de \$40 a \$50 o de \$50 a \$60. El resultado que se obtuvo es que la mayor parte de la muestra está dispuesta a pagar un precio más elevado al momento de adquirir el producto.

Gráfico 6

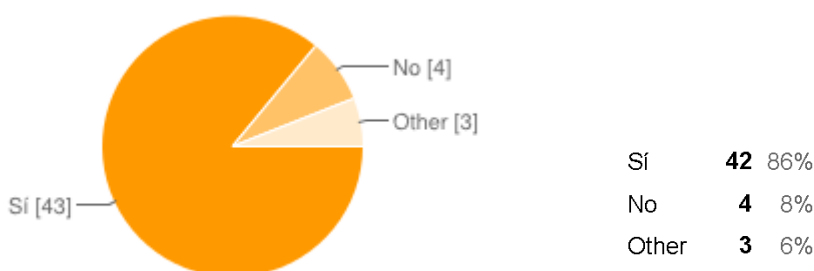


8. Pregunta número ocho

Si tuviera la posibilidad de dejar papeles que iba a desechar en un galpón en Ciudad, ¿los llevaría para que los reciclen? Respuestas sí, no u otro. Como resultado de la última pregunta, se obtuvo una amplia aceptación a la idea de que la empresa tuviera un galpón más cerca de sus clientes, así éstos podrían llevar sus hojas de papeles que ya no utilizaran más, para

que la empresa pudiera utilizarlos como materia prima para su producción. En la opción otros, se obtuvo otras ideas para implementar en relación al aprovisionamiento por parte de la empresa, entre las cuales se destacan la posibilidad de poner contenedores en lugares concurridos y la posibilidad de dejarlos en la puerta de las casas con el fin de que la empresa los busque.

Gráfico 7



En base a todo lo dicho anteriormente, se estimarán las ventas del canal minorista en un uno por ciento (1%) del total de las ventas del emprendimiento, con la proyección de aumentarlas en un futuro.

D. Estimación de la demanda

Después de realizadas las encuestas, se procederá a estimar la demanda: según la Asociación de Fabricantes de Papel y Celulosa y el INDEC, al año 2011 (último año del cual se tienen datos relacionados) se consumieron 1.790.579 toneladas de papel, tanto para diarios como para papel que se destina a otros usos.

Además de estos datos, se puede decir en base a los resultados de la encuesta, que hay una leve tendencia que muestra un aumento en la utilización de papel reciclado en los consumidores, por lo que la empresa deberá aprovechar esta tendencia y desarrollar el mercado para poder alcanzar la meta propuesta.

En este sentido se establecerá una producción inicial de 2000 toneladas de papel para el primer año para ir aumentando así la producción año a año para lograr una capacidad de producción de 20.000 toneladas anuales al cabo de diez años. Se espera llegar a esa cifra de ventas después de invertir mucho en publicidad y en convenios con diferentes entidades (ya sea

de índole público o privado) para aumentar el nivel de concientización sobre el tema en la gente y para posicionar así la empresa como pionera en este mercado.

Capítulo III

Estrategia comercial

La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados.

Para trazar la estrategia comercial de la empresa procederemos a aplicar el método del profesor Hugo Ocaña, titular de la cátedra Estrategias de Negocios en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo. La elección de este método está motivada en la capacidad del mismo para hacer una buena identificación del valor empresario de la organización que no es más que las fortalezas y debilidades de la misma.

A. Identidad

Antes de comenzar con el análisis hay que definir el término identidad organizacional. Identidad¹⁰ es aquello que posee atributos o cualidades que son sólo iguales a sí mismo, no hay otro igual. Es una totalidad conformada por el sistema de valores y creencias del dueño y su sistema ideológico, la moral organizacional, las políticas organizacionales y la ética del empresario. Está dada por sus características únicas: podría existir otra empresa con características similares pero nunca serán exactamente iguales. La identidad da un sentido de unidad a la empresa por eso decimos que la en la visión empresarial¹¹(que es la cualidad y actitud que posee el empresario para conformar su imagen mental de lo que cree ver respecto del futuro de su empresa) yace la identidad empresarial.

De esto podemos decir que en la identidad se halla la verdadera ventaja competitiva, ya que allí se encuentran los atributos que diferencian a la empresa de otras similares.

La identidad tiene cuatro elementos que a definen, y éstos son:

¹⁰ OCAÑA, Hugo Ricardo. **Dirección estratégica de negocios**, UNCuyo - FCE (Mendoza, 2012), pág. 106.

¹¹ **Ibíd**em, pág. 109.

1. Visión

Como se mencionó, la visión es la imagen que tiene el empresario de su empresa y es el primer paso a definir para poder desarrollar la identidad organizacional. Responde a las preguntas ¿Qué queremos ser?, ¿Qué aspiramos a ser?, ¿Qué queremos ser? y a ¿A dónde queremos llegar?

La importancia de la visión radica en que es una guía para trazar los objetivos de la empresa y es la fuente de motivación de los empleados de la misma para poder alcanzar esa imagen de empresa que se fijaron al comienzo de sus actividades.

En el caso de estudio, se ha definido la visión de la siguiente forma:

"ser la empresa líder del mercado del reciclado de papel, generando un impacto positivo en el medio ambiente local y global, mejorando así la calidad de vida de nuestro entorno."

Esta visión descansa sobre los siguientes valores que guiarán las actividades de los miembros de la empresa.

- Mejora continua, tanto de procesos como de competencias y habilidades.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Conciencia ambiental y social.

2. Misión

La misión de la empresa es la razón que justifica la existencia de la organización.¹² Debe ser lo bastante limitada para excluir otros negocios pero lo suficientemente amplia para no desalentar el crecimiento. En definitiva, es la definición del negocio que la empresa atenderá, por lo tanto se debe definir los clientes a quienes se va a prestar el servicio, en este caso, a las imprentas de Mendoza y al consumidor final; el producto a fabricar, el papel reciclado; el ámbito geográfico, en Mendoza y por último la ventaja competitiva que diferenciará al emprendimiento de sus competidores, tema que se tratará cuando se detallan las diferencias con los competidores.

¹² **Ibíd.**, pág. 113.

3. Cultura

Cultura organizacional es, según Robbins en su libro *Comportamiento Organizacional*, "un sistema de significados compartidos entre los miembros de la organización y que la distingue de otras organizaciones".¹³

La idea de generar una cultura fuerte por parte de los dueños de la empresa viene dada para generar y transmitir un sentido de identidad, cosa que los empleados identifiquen sus objetivos personales con los de la organización; también para definir las fronteras de la empresa y diferenciarla de las demás (aquí vemos reflejado el concepto de identidad) y por último, pero no menos importante, la cultura es el factor que aglutina a los empleados y es a la vez un mecanismo de control de los mismos ya que proporciona los distintos estándares de comportamiento.

La cultura organizacional descansa sobre los valores definidos en la "visión" antes vista por lo que a la hora de realizar los procedimientos de reclutamiento y selección del personal se evaluará en los respectivos candidatos la existencia genuina de estos valores para poder así asegurar el éxito de la organización.

En cuanto a las personas que conformarán la organización, se pueden nombrar:

- **LOS DUEÑOS.** Son tres personas, un ingeniero, un licenciado en administración y un licenciado en gestión ambiental, los cuales tuvieron la idea del proyecto en una charla que tuvieron. Ellos son los encargados principales de esparcir los valores imperantes de la organización, tarea que deben realizar dando el ejemplo a sus empleados. Cada uno se encargará de su área con la idea de que cuando la empresa crezca profesionalizarla incorporando otros profesionales. También harán un estatuto donde prevengan el tema del ingreso de sus familiares a trabajar a la empresa y un plan de contingencias en caso de que uno de los dueños renuncie o no pueda prestar más servicios a la empresa.
- **LOS OPERARIOS DE PLANTA.** Estos trabajadores son los que estarán a cargo de la manipulación de las máquinas por lo que el perfil requerido es que sean proactivos, detallistas, que tengan iniciativa, sean honestos y que tengan conciencia ambiental. Además se dará una gran importancia al hecho de que sean graduados de secundaria, preferentemente de escuelas técnicas, con experiencia en el manejo de maquinaria.

¹³ ROBBINS, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, trad. Adolfo Quiñones, Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. (México, 1999), pág. 595.

- SUPERVISOR DE PLANTA. Será un trabajador que se desempeñará como jefe de los operarios de planta y que será el encargado de supervisar las actividades y comportamientos de sus delegados. Será alguien con una amplia trayectoria en cuanto al manejo de maquinaria pesada y también con experiencia en liderazgo ya que va a tener gente a su cargo.
- PASANTE. Enmarcado en la Ley 26.427 de Pasantías Educativas, el cual será un estudiante de las carreras relacionadas al objeto de la empresa tales como Ciencias Económicas (Licenciatura en Administración, Licenciatura en Economía y Contabilidad), Ingeniería (en cualquiera de sus ramas) y Gestión Ambiental.¹⁴
- CHOFER DEL CAMIÓN. El chofer del camión es un eslabón muy importante en la cadena de aprovisionamiento, por lo que el chofer que deberá ser muy responsable y puntual, y será tarea de los dueños hacerle saber lo importante que es para el emprendimiento.

La idea de los dueños es crear una cultura fuerte, que una a sus empleados pero que a la vez se adapte a los cambios en el entorno y que trate de generar los mismos. En este punto es necesario aclarar que los dueños buscan ser pioneros en el mercado por lo que saben muy bien que si tienen una cultura débil y rezagada no podrán alcanzar los objetivos que se plantearon al comienzo del proyecto. Los valores básicos de la cultura fuerte de la empresa son los mismos planteados en la "visión" de la misma, los cuales son los siguientes:

- Mejora continua, tanto de procesos como de competencias y habilidades.
- Honestidad.
- Trabajo en equipo.
- Innovación.
- Conciencia ambiental y social.

Además de la selección de personal, los dueños deben tener ciertas actitudes y actos que implícitamente le informen al empleado cuales son las normas y estándares de comportamiento, indicando como actuar en cada caso particular.

Por otro lado, se tendrán que armar diferentes capacitaciones, según la idea que tuvieron los dueños al comienzo del proyecto, tanto en cuestiones puramente operativas como en temas ambientales para que el empleado pueda trabajar y hacer las cosas como se había establecido en

¹⁴ ARGENTINA, **Ley 26.427/08 de Pasantías Educativas**, disponible en <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148599/norma.htm> [feb/13].

sus respectivos manuales de puestos. El resultado que se espera de estas capacitaciones es la completa aceptación de los valores y objetivos organizacionales y su respectiva alineación con los valores y objetivos personales. Para poder realizar este punto, el rol clave será el del supervisor, ya que será el mediador directo entre los dueños y el resto de los empleados. En este sentido es de vital importancia destacar el rol de los dueños ya que son ellos los encargados de fidelizar al jefe de planta para que él se identifique con el proyecto (aquí en necesario aclarar que no se debe esperar que esta persona vaya a dejar de lado completamente sus valores y sus objetivos de una forma conformista para adaptarse a los de la organización, sino que alcanza con que incorpore lo esencial para mantener así la diversidad y pluralidad de opiniones dentro de la organización y también para no atentar contra la creatividad e innovación), aumentando sus responsabilidades a medida que vayan tomando más confianza en el supervisor y conferirle así más responsabilidades según su rol. Aparte los dueños son los encargados de felicitarlo y hacerle saber que su aporte es significativo e importante para la organización.

Por último, se debería capacitar al supervisor también en temas de liderazgo y manejo de equipos para seguir actuando en el marco de la mejora continua y en el desarrollo del personal.

4. Estructura

Por último pero no menos importante, se hará referencia a la estructura, el cuarto elemento que compone la identidad empresarial. Ésta es de suma importancia ya que la empresa no se va desarrollando sola sino que son sus empleados con sus funciones y tareas los que van haciendo que la empresa camine.

En el caso de esta empresa se puede inferir que se trata, siguiendo a Henry Mintzberg en su libro "Diseño de organizaciones eficientes", de una estructura simple¹⁵, la cual se caracteriza por no ser muy elaborada, no posee una estructura jerárquica muy definida, hace una leve división del trabajo y poca diferenciación entre sus unidades. Su comportamiento está poco formalizado, ya que las tareas más importantes son innovar y hacer un buen manejo del ambiente en el que se encuentra inserta la empresa. Otro rasgo que la caracteriza es que el poder tiende a estar centralizado en los directores ya que el resto de los empleados les informan a ellos y solo ellos tienen la capacidad para tomar decisiones importantes (esto también es así ya que se necesita tomar decisiones rápido). A esto Mintzberg le llama "centralización flexible" ya que permite a la organización adaptarse rápido a los cambios tanto del ambiente como a los del gusto de los consumidores.

¹⁵ MINZTBERG, Henry, **Diseño de organizaciones eficientes**, El Ateneo (Buenos Aires, 1990), pág. 189.

Si hablamos de las condiciones ambientales a las que hará frente la empresa se puede decir que es un ambiente simple, con pocas variables, y dinámico lo que justifica este tipo de estructura ya que los dueños no pueden anticiparse a los cambios como para formalizar el comportamiento de la empresa (o sea convertirla en una burocracia).

Este tipo de estructura se da generalmente en organizaciones nuevas, como ésta emprendimiento, ya que lógicamente no se ha tenido el tiempo necesario para crear su estructura administrativa.

Se deben enumerar las desventajas que tiene este tipo de estructura y proponer una solución para prevenirlas a futuro. La centralización tan fuerte puede provocar confusiones entre los temas estratégicos y los operativos, esto quiere decir que los dueños se concentren mucho en las cuestiones operativas y no le den la atención debida a los temas de estrategia. Otra desventaja es que la organización depende solo de sus directores por lo que si a estos les pasa algo ó si la empresa es mal utilizada por sus dueños según sus intereses y antojos del momento. Para mejorar estas situaciones, los dueños deberán buscar asesoría legal y conformar un estatuto que prevenga esto para evitar disgustos en un futuro.

B. Diferencia

El segundo elemento de la estrategia comercial es la "diferencia". La "diferencia"¹⁶ es, según la Real Academia Española, la cualidad o accidente por el cual algo se distingue de otra cosa. Aquí planteamos la diferencia como ventaja competitiva, en tanto la diferencia sea una extensión de la identidad fuerte de la organización, en el marco de la mejora continua, no como una simple comparación con un competidor, ya que la diferencia planteada de este modo no constituye una ventaja competitiva verdadera ni duradera ya que en cuanto el competidor cambie tendrá que cambiar ésta empresa. Se debe tener en cuenta la importancia de que haya diferencia en todos los procesos de negocios, ya que si no la diferencia será incompleta. Citando a Ocaña en su libro "Estrategias de Negocios" decimos que *"... la identidad surge del seno de la propia empresa en tanto ser y se orienta a la construcción de una diferencia como ventaja competitiva, como por ejemplo la marca, lo que justifica la compra de un producto y no de otro. Es un tipo de valor subjetivo y por lo tanto aparente. Este valor subjetivo asignado por el comprador se legitima en una diferencia, por ejemplo la marca."* Con esto podemos decir que la marca de la

¹⁶ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, **Diferencia**, disponible en www.rae.es [feb/13].

empresa es la que resume y muestra a los consumidores la identidad y diferencia de la empresa frente a sus competidores.

Siguiendo al mismo autor, se definen los cuatro elementos que son impulsores de valor de la diferencia y éstos son: innovación, mejora, coordinación y adaptación. En el caso de estudio, como es una empresa que está comenzando a operar, el análisis solo se enfocará en la mejora continua de procesos y actividades y en la adaptación que el emprendimiento puede brindarle a sus clientes. Con respecto a la innovación, si bien dijimos que es uno de los valores pilares, se espera que a medida que se consigan ganancias y se armen convenios con distintas organizaciones, tanto de instrucción como con aquellas que financien las operaciones, se invertirá una gran suma de dinero en investigación y desarrollo (con la idea de crear un área que se encargue de eso) para poder lograr el objetivo ser pioneros en el mercado en cuanto a nuevos procesos y en la ampliación de los servicios de reciclado. Con respecto a la coordinación, la misma se planeará también a futuro cuando la empresa crezca y tenga más áreas y empleados, momento en el cual se podrá evidenciar dicho impulsor mejor que al comienzo de la empresa.

Además de todo esto, tenemos ciertas diferencias tangibles e intangibles que nos diferencian del resto de nuestros competidores y éstas son:

1. Capital humano

Como ya dijimos el capital humano es la principal diferencia que ofrece la empresa a sus clientes, por lo que se debe tener los siguientes ítems en consideración a la hora de definir la estrategia correspondiente a recursos humanos: el hecho de que los dueños sean tres jóvenes profesionales cada uno experto en su campo, los cuales se conjugan en este proyecto, implica cierto aire de renovación. Al pertenecer a la llamada "Generación Y" los mueve más el desafío que les representa este proyecto, orientándose a la innovación y a ser pioneros antes que seguir trabajando en sus respectivos trabajos en relación de dependencia donde no ven la posibilidad de crecer rápidamente como tomando un desafío como este. Por este motivo serán buenos motivadores de su personal ya que les plantearán desafíos a alcanzar, por eso están orientados a la búsqueda de personas proactivas, que tengan bien en claro que no son solo una pieza en esta gran maquinaria sino que saben que son personas con necesidades al igual que ellos. Todas estas actitudes generaran en la empresa un personal motivado y contento que tome como suyo el proyecto y traiga así beneficios para todos ya que cuando el cliente interno está satisfecho, podremos satisfacer al cliente externo.

Otra cosa importante en cuanto al capital humano es la capacitación continua que se hará en temas como "higiene y seguridad", en el uso de los elementos de seguridad personal y en lo

referente a gestión de la calidad para poder ofrecerles a los clientes un mejor producto. Esta capacitación al principio será brindada por los dueños pero la idea es después contratar a diferentes consultoras o profesores para que vayan a capacitar a los empleados dentro de la planta y también se les dará la posibilidad de cubrir los costos de la capacitación que elija el empleado. Al jefe de planta se lo capacitará en temas de liderazgo y de administración en general y en temas referidos a la administración de operaciones, armado de proyectos y presupuestos, etc.

Para mantener motivados a los empleados, además del tema de las capacitaciones y de la oportunidad de crecer, se tendrá que pensar en un ambiente de trabajo limpio y ordenado que no los estrese de más, donde cada uno tenga sus respectivos elementos de trabajo respectivamente bien identificados para identificar si alguno se rompe y poder definir si se rompió por el uso habitual o porque se le dio un mal uso; que sea bien luminoso (aquí trataremos de aprovechar la luz del día al máximo) y bien amplio.

Otra de las ideas que tienen los dueños es la de ofrecer un programa de pasantías encuadrado en la Ley 26.427 "Sistema de Pasantías Educativas en el marco del Sistema Educativo Nacional" para estudiantes del área de las Ciencias Económicas, Ingenierías y Gestión Ambiental, para poder acercar a los jóvenes una buena primer experiencia en el mercado laboral. Según la ley, entendemos por pasantía educativa al *"conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en empresas y organismos públicos, o empresas privadas con personería jurídica, sustantivamente relacionado con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas, que se reconoce como experiencia de alto valor pedagógico, sin carácter obligatorio"*. Esto sería más adelante cuando la empresa tenga la capacidad de prestar a los pasantes un pequeño sueldo previsto en la ley llamado "asignación estímulo" el cual según el art. 15 de dicha ley *"se calculará sobre el salario básico del convenio colectivo aplicable a la empresa, y que será proporcional a la carga horaria de la pasantía. En caso de haber más de un convenio aplicable a la empresa, se tomará en cuenta el más favorable para el pasante. Para el caso de actividades que no cuenten con convenio colectivo, se aplicará para el cálculo de la asignación estímulo, el salario mínimo, vital y móvil, en forma proporcional a la carga horaria de la pasantía"*¹⁷. Las pasantías tendrían una duración de tres meses con posibilidad de renovar por tres meses más.

¹⁷ ARGENTINA, Ley 26.427/08...op. cit., art. 15.

2. Marca y publicidad

Este punto es una de las principales diferencias que tendrá la empresa con sus competidores ya que éstos no tienen una política de publicidad muy desarrollada. En este punto se puede afirmar, en base a investigación en internet y por observación directa, que estas empresas no solo no poseen página web sino que tampoco poseen cartelera en lugares de alto tránsito de público en general. Sólo una de estas empresas (Papelera Andina) es nombrada en la página web del grupo que integra y tuvo una nota relacionada en el diario cuando fue vendida a dicho grupo. Teniendo en cuenta esto, tenemos varias posibilidades de marcar diferencia.

Primero, se crearía una página web de la empresa donde se detalle el "quienes somos, nuestros productos y los servicios que brindamos al cliente" referidos al emprendimiento. También tendrá un espacio para que los clientes se contacten con la empresa para acercar de manera más rápida y eficiente sus inquietudes. La idea de tener una página web está fundamentada en los beneficios que trae para la empresa¹⁸ los cuales son:

- PROFESIONALISMO Y SERIEDAD. Esto tiene que ver con el hecho de que el día de hoy la mayoría de las empresas tienen páginas webs y el no tenerla da desconfianza al cliente. Además es una muestra de que la empresa se adapta a las nuevas tecnologías y que nunca deja de buscar nuevas formas de comunicarse con el cliente.
- POSICIONARSE EN EL PUESTO NÚMERO UNO EN EL MERCADO. Como los competidores identificados no tienen un sitio web, la empresa posicionaría como los primeros en el mercado en estar más cerca del cliente y de una forma novedosa. El día de mañana, los competidores se darán cuenta de la necesidad de internet pero ya no podrán ser los primeros. La imagen que tendrá la empresa será la de una empresa de vanguardia, abierta a los cambios, dinámica y flexible.
- DISPONIBILIDAD 24 HORAS. Internet es un servicio disponible todos los días del año a cualquier hora, ya que la empresa brinda de esta forma toda la información disponible para todos sus públicos. Además, si alguno de ellos necesita información urgente, a través del correo electrónico del dueño vinculado a la página web, se le puede enviar la misma por correo sin que éste pierda tiempo valioso.
- PUBLICIDAD. El sitio web es considerado un medio más de publicidad, sobre todo si se quiere internacionalizar o ampliar el negocio a otros ámbitos geográficos. Además se podrá

¹⁸ PYMEHELP, **Incremente sus ganancias con un sitio web**, disponible en http://www.pymehelp.com.ar/articulos/incremente_sus_ganancias_con_un_sitio_web.pdf [feb/13].

crear un catálogo virtual agregando las características y precios de los productos para así ahorrar altos costos de impresión de catálogo (y en este caso dar el ejemplo como empresa recicladora al no usar papeles en forma indiscriminada) y también para eficientizar la venta (sobre todo si el cliente está lejos) ya que se puede incorporar a la página una "tienda virtual" para que los clientes hagan sus pedidos sin tener que ir hasta la empresa. Por otro lado, el poseer el catálogo también permite ampliar la gama de productos a bajo costo, ya que una vez que el sistema está en marcha, agregar o quitar productos no es un problema muy grave ni costoso de resolver.

- RESPUESTAS ESTANDARIZADAS A PREGUNTAS BÁSICAS. Con esto se hace referencia a incorporar una sección donde se respondan preguntas básicas sobre el negocio para así disminuir el tiempo en consultas generales y dedicarle más tiempo a las preguntas en particular de cada cliente.
- CONTACTO DIRECTO CON CLIENTES. Al tener una página web vinculada a un correo electrónico, se puede enviar a los clientes el catálogo actualizado de los productos y un newsletter para avisarles de descuentos, promociones o cualquier novedad relacionada con la empresa.
- NUEVO CANAL DE VENTAS. Como ya se dijo, la página web incorpora un espacio de compras on line y de despacho del pedido para llegar a más y nuevos clientes y para mantener satisfechos a los clientes actuales, haciendo que su tiempo destinado a la compra sea menor que el tendrían si tuvieran que ir a las instalaciones
- BAJOS COSTOS. Todos estos beneficios que hemos descripto anteriormente prácticamente no tienen un costo muy alto para la organización, solo el mantenimiento anual y el sueldo del diseñador que cree la web.

Para crear la página web se contratará a un diseñador grafico para que cree la marca, el logo y el sitio web y se tratará de tener en funcionamiento el sitio lo más pronto posible.

3. Responsabilidad Social Empresaria

Este aspecto es de suma importancia ya que va de la mano con la esencia de nuestro negocio. No hay una definición general aceptada de Responsabilidad Social Empresaria, pero podemos decir que, citando a la ONG VALOS, es *"una forma de gestión que se define por la relación ética y transparente de la empresa con todos los públicos con los cuales se relaciona y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad"*. En Mendoza, el tema se encuentra regulado por la reciente ley N° 8.488, que si bien

no define explícitamente lo que es Responsabilidad Social Empresaria, si establece la creación del Balance de Responsabilidad Social y Ambiental para materializar y diseñar las políticas destinadas al desarrollo sustentable y poder hacer una valoración objetiva y cuantitativa de las mismas. La ley entiende, en su artículo 4, al Balance Social como *"el instrumento para informar, medir y evaluar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada el resultado de la política social y ambiental de la organización"*. Dicho balance será presentado en forma anual junto al cierre del ejercicio económico de la empresa y serán públicos y de acceso a toda la población en general y será medido en base al Índice de Responsabilidad Social Empresaria (IRSE), el cual está basado en los índices que se encuentran en la Global Reporting Initiative (organización que impulsa la creación de las memorias de sustentabilidad en empresas y organizaciones de todo el mundo, la cual creó el Marco para la Elaboración de memorias de Sostenibilidad, la cual incluye ciertos indicadores y objetivos a alcanzar).

El principal objetivo de la presentación de estos balances es para certificar a los clientes y distintos públicos que el emprendimiento es socialmente responsable, mostrando la certificación correspondiente que será dada por la autoridad de aplicación de la ley.

Si bien la ley es obligatoria para empresas que tienen una dotación de más de 300 empleados y que tengan una facturación menor a la establecida para las empresas medianas, la aplicación de la misma a las actividades de ésta empresa trae ciertos beneficios para la misma, entre los cuales podemos nombrar:

- Prioridad de contratación en licitaciones del Estado cuando haya igualdad de ofertas
- Mejor y mayor acceso a las financiaciones del Fondo para la Transformación de la provincia
- El emprendimiento podrá contar con una bonificación del 10 % de impuestos provinciales, solo si gana el premio anual que ha creado dicha ley.
- Acceder a un espacio público provisto por la provincia o el municipio con el fin de publicitar los productos ofrecidos (en este sentido el emprendimiento podrá acceder a bajo costo a un salón de ventas más cerca de sus clientes y además crear allí un nuevo depósito para que la gente lleve sus restos de papel para así disminuir los costos de aprovisionamiento).
- Poder representar a la provincia en un stand en eventos y ferias nacionales e internacionales a las que la provincia concurra, ayudando así a publicitar el producto en nuevos mercados.

4. Investigación y desarrollo

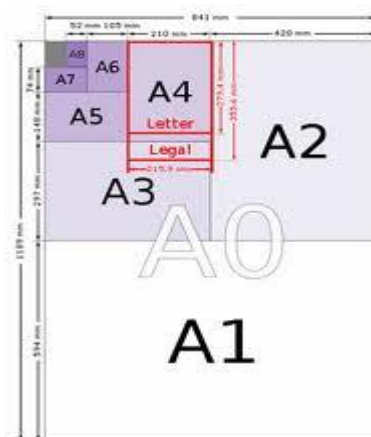
Este ítem será desarrollado en el futuro de la empresa, una vez que se haya establecido en el mercado y pueda destinar parte de sus ganancias a investigar nuevas formas de contribuir con el ambiente o para ampliar la producción el reciclado de otro producto nocivo para la salud y ambiente de la población tales como productos orgánicos o aceites.

5. Servicios

El emprendimiento brindará ciertos servicios a sus clientes con los cuales la competencia no cuenta en este momento, los cuales serán detallados a continuación:

- Se enviarán a domicilio los pedidos que superen los \$150.
- Se ofrecerá al cliente productos del estilo de anotadores, almanaques, libretas, cuadernos y blocks de hojas con su marca para que ellos den a sus clientes.
- Venta al por mayor y al por menor
- Venta en distintas formas de presentación: al comienzo de las operaciones se ofrecerá solo en formato resma, y después se ampliará a otras formas de presentación.
- Venta del papel en distintos tamaños: se venderá el papel en dos tamaños, en tamaño oficio y tamaño A4. A medida que pase el tiempo, se estudiará vender en distintos tamaños tales como los que indica la siguiente imagen.

Imagen 3
Tamaños del papel



Fuente: TAMAÑOS DE PAPEL, **Internacional de tamaños de papel y formatos**, disponible en <http://www.tamanosdepapel.com/> [feb/13].

C. Eficiencia

La eficiencia es el tercer componente de la ventaja competitiva de la empresa y es básicamente la productividad de la actividad, muestra el "cómo hacer" al más bajo costo de producción, para lograr así la maximización de utilidades. Se puede definir la eficiencia como la habilidad que posee una empresa para utilizar sus recursos al menor costo posible¹⁹, la cual se logra encontrando la mejor combinación de personas, procesos y recursos. En este sentido debemos aclarar que cada diferencia ofrecida implica un costo para alcanzarla, por lo que mientras más diferencias ofrezcamos, tendremos un mayor consumo de costos por actividad.

En los capítulos siguientes haremos el análisis de los costos y los beneficios que tendrá el proyecto para ver si el mismo es viable o no.

¹⁹ OCAÑA, Hugo Ricardo, **op. cit.**, pág. 177.

Capítulo IV

Costos del proyecto

Los valores detallados a continuación son a fecha de mayo de 2013. Es importante destacar que los costos serán los resultantes de la construcción de un galpón en un terreno propio y su respectivo amueblamiento, la compra de maquinaria y el respectivo costo de la obtención de materia prima.

Además, el cálculo se realizará sin tener en cuenta el costo de oportunidad del capital propio de los dueños y tampoco se tendrá en cuenta el costo del capital ajeno en caso de que se tenga que pedir un préstamo, sólo se hará el cálculo de la rentabilidad neta del proyecto. Los dueños han decidido que si la rentabilidad neta es mayor al 10% harán el proyecto más allá de que tengan que pedir un préstamo o no. Ésta decisión fue tomada con base al costo que tienen los dueños es pedir un préstamo a la SEPYME, el cual tiene un costo de capital del 9% nominal anual.

A fines didácticos, se trabajará sólo con valores reales lo que supone que no hay una variación significativa en las monedas de diferentes períodos por lo que no es necesario considerar un costo financiero adicional a los que se detallarán a continuación

A. Inversión inicial

Para poner en práctica el proyecto primero hay que adquirir ciertas cosas que son indispensables para el mismo.

1. Terreno

Primero hay que adquirir un terreno. El que los dueños quieren adquirir es un terreno en el parque industrial de Las Heras que tiene una extensión de 1200 metros cuadrados. Dicho terreno se adquiere por licitación con la Municipalidad de Las Heras ya que ésta tiene la

administración inicial de las tierras del parque. El terreno que los dueños quieren adquirir es uno que está en lo que se denomina primera etapa, o sea terrenos que habían sido adjudicados a otras empresas, las cuales por no cumplir con ciertos requisitos de inversión y mantenimiento perdieron el derecho a tener esas tierras. Se quieren adquirir estos terrenos ya que al no estar perimetrados, están cotizados a un muy buen precio, el cual es de \$75 por metro cuadrado.

2. Instalaciones

Dentro del predio se construirá un galpón que tendrá un tamaño de cuatrocientos cincuenta metros cuadrados (450 m²) y que albergará las oficinas de los dueños, los baños y también un depósito para almacenar el producto terminado listo para la venta.

Además dentro del predio, se destinará unos metros para realizar un estacionamiento de un tamaño de diez metros de ancho y treinta de largo para brindar un servicio más a los clientes y también para que los empleados y dueños de la empresa tengan un lugar donde dejar sus automóviles.

En el fondo del terreno se dejará un espacio destinado a almacenar la materia prima que se irá recolectando desde distintos puntos de almacenaje.

Para calcular los costos relacionados con este ítem se consultó a Eduardo Díaz, un experimentado constructor que tiene más de 18 años de experiencia en el rubro para que cotizara la obra. Él explicó que para calcular el monto total de la construcción de las instalaciones se debe multiplicar la cantidad de metros cuadrados a cubrir por \$5.000 que incluyen mano de obra y materiales, por lo que el costo de construcción en nuestro caso será de \$2.250.000 ya que tendremos 450 metros cuadrados cubiertos.

3. Maquinaria

Para producir papel reciclado primero, los dueños deben adquirir ciertas máquinas, las cuales se detallarán a continuación:

- TRITURADORA DE PAPEL. Esta máquina se usará para volver a convertir el papel ya usado en nueva pulpa para fabricar nuestro producto.
- TAMIZADOR. Este elemento se utilizará para separar los pedazos triturados de papel de la basura que podría llegar a acarrear la materia prima ya que esta viene desde distintos tachos de basura para luego traspasar los pedazos de papel a un tacho con agua para empezar a elaborar nuestro producto.

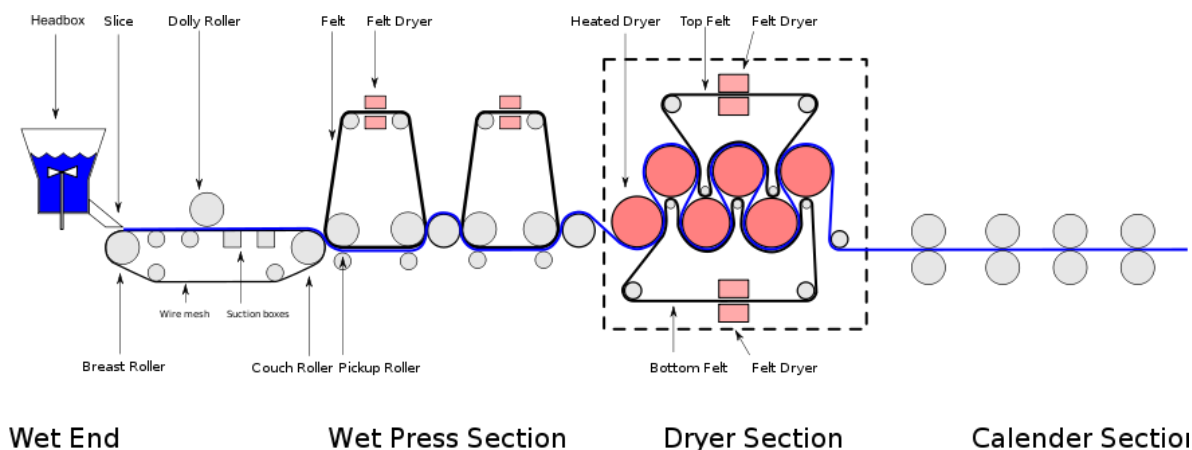
- CONTENEDOR. Se adquirirá solamente uno para limpiar y destintar los pedazos de papel con agua con detergente.
- MÁQUINA CONTINUA²⁰. Esta máquina es la necesaria para transformar la pulpa de papel en papel terminado. Data del año 1799 cuando fue creada y patentada por el francés Louis-Nicolas Robert. Éste vendió su patente a Leger Didot, el cual poseía una fábrica francesa de papel. Para ingresar en el mercado inglés, Didot se puso en contacto con los hermanos Henry y Sealy Fourdrinier, que se dedicaban a la compra y venta de papel en Inglaterra. Estos hermanos invirtieron en esta máquina y recién en 1804 lanzaron al mercado una máquina de papel continua la cual se llamó Máquina Fourdinier. Esta máquina tiene como componente los siguientes elementos:
 - Tela de malla: sobre esta se coloca el contenido de los contenedores donde está la pulpa de papel reciclado y servirá para escurrir la misma y preparar la pasta para pasar por la última etapa de producción que es el paso por los rodillos.
 - Rodillos de prensado: son rodillos que sirven para unir la pulpa de papel en una sola pieza y además sirven para ir escurriendo el agua contenida en la pulpa.
 - Rodillos de fieltro: Estos rodillos extraen aún más agua de la tira de papel y consolidan las fibras, con lo que dan al papel suficiente resistencia para continuar pasando por la máquina sin el soporte de la cinta
 - Rodillos de metal caliente: son unos rodillos calientes que completan el secado de la hoja de papel, terminando así el proceso productivo.
 - Rollo final: en este rodillo se utiliza para ir enrollando la hoja terminada de papel, la cual va a ser nuestro producto terminado.

Esta máquina tiene una capacidad de producción de 500 kg por hora y se adquirirán dos unidades para comenzar a operar.

Además, se van a adquirir una cortadora y una empaquetadora de papel para poder poner en condiciones el producto que se venderá al mercado minorista por lo que en total tendremos que invertir unos \$600.000 en maquinarias para equipar la fábrica.

²⁰ ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE CELULOSA Y PAPEL, disponible en <http://www.afcparg.org.ar/> [feb/13].

Imagen 4
Funcionamiento de la Máquina Continua.



Fuente: Disponible en wikipedia.org

4. Mobiliario

Para equipar la fábrica y las oficinas de los dueños se comprarán elementos básicos tales como una computadora para cada uno, escritorios con sus respectivas sillas, bibliotecas y archivadores como para empezar. Además habrá que adquirir productos de librería tales como lapiceras, lápices, liquid paper, etc., por lo que se gastarán en mobiliario \$300 mensuales en este ítem.

Teniendo todo esto en cuenta, se gastará en mobiliario para equipar la fábrica un monto total de \$ 21.589.

5. Rodado

La idea de comprar un rodado es para poder hacer por cuenta propia la recolección de la materia prima de los diferentes puntos donde van a estar instalados los contenedores. El rodado que se comprará será uno tipo furgón, el cual se adquirirá en Ford a un precio de \$184.164. La decisión de esta compra se basó principalmente en la capacidad de carga que tiene el vehículo la cual es de 1.436 kilos, por lo que haciendo diez viajes diarios podríamos abastecer a la fabrica de 10 toneladas diarias de materia prima aproximadamente.

6. Contenedores de materia prima

En otro punto en el que se debe invertir es en instalar unos contenedores de papel en puntos estratégicos del gran Mendoza para que la gente se acerque a depositar allí sus sobras de papel para que el chofer de la empresa pase a buscarlo y así disminuir los costos de aprovisionamiento.

Se pondrán dos contenedores en los hipermercados Walmart (en los tres que hay en el Gran Mendoza), dos más en Jumbo y dos en las cercanías a la casa de gobierno y municipalidad de ciudad.

El precio de estos contenedores es de \$5.000 por cada uno, por lo que se invertirá en total en este ítem \$50.000.

A continuación se muestra un detalle del total de ítems que integran la inversión inicial:

Cuadro 2
Detalle inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Terreno	90.000
Construcción tinglado	2.250.000
Maquinaria	600.000
Marca y página web	1.200
Mobiliario	21.589
Rodado	184.164
Instalación tachos	100.000
TOTAL	3.246.953

B. Costos de aprovisionamiento

Como se dijo anteriormente, el costo de abastecimiento de materia prima es determinante ya que el mercado al que atenderá la empresa debe ser desarrollado por la misma. En este sentido, también se deberá desarrollar a los proveedores para poder hacer frente a esta

situación e idear así un sistema de aprovisionamiento para alcanzar el nivel necesario de papel a reciclar para llegar a producir lo planeado.

Al momento de armar el proyecto, se ideó lo siguiente para satisfacer el abastecimiento de materia prima:

1. Contenedores propios

Dentro de la inversión inicial se previó la instalación de tachos en ciertos puntos estratégicos en el Gran Mendoza, en las salidas de los grandes hipermercados y uno en la puerta de la casa de gobierno.

Dentro de la publicidad que hará la empresa, se dará a conocer estos puntos y también se incluirá la ubicación de los mismos tanto en la página web como en la página de Facebook.

Se pretende recolectar con los contenedores aproximadamente 2500 kilos diarios de papel para reciclar.

En este punto se calculará \$200 pesos semanales en combustible necesarios para hacer los viajes de recolección de materia prima.

2. Papel recolectado en las instalaciones de la empresa

Dentro de la estrategia comercial se dijo que en las instalaciones de la empresa habría un espacio destinado a acopiar materia prima. Para llegar a la meta propuesta en este ítem (la cual es recolectar unos 2500 kilos diarios) se hará una intensa campaña publicitaria para que la gente que tiene grandes cantidades de papel a desechar, las acerque a la empresa con el fin de que sea reciclados.

A futuro se prevé alquilar un galpón en un lugar más cerca de la gente, en la zona de la cuarta sección, para aumentar la recolección de materia prima con un bajo costo de aprovisionamiento.

En este punto se invertirá una suma aproximadamente de \$60.000 al año en publicidad para lograr el objetivo de recolección y se seguirá invirtiendo un monto anual de \$10.000 hasta el año seis, y a partir del año siete se invertirá \$15.000 en el mismo concepto

3. Compra a Co.Re.Me

Co.Re.Me es la Cooperativa de Recicladores de Mendoza y nuclea a familias que viven de la recolección y reciclado de papel de manera artesanal. Para completar la cantidad de papel

que necesita la empresa para llegar al objetivo planeado, se comprará a Co.Re.Me una cantidad diaria y fija de 2000 kg de papel a \$0,10 el kg. El resto que queda para completar el objetivo diario de materia prima se comprará también a Co.Re.Me pero con otra modalidad: se comprarán el resto a \$0,20 el kg. A partir del año cinco, este costo variable disminuirá a \$0,15 por kg.

Este ítem se contabilizará en el proyecto de forma anual y aumentará a medida que aumente la necesidad de aprovisionamiento según el objetivo planteado. Si bien aumentará según el objetivo planteado, se mantendrán los porcentajes de compra (es decir, se seguirá pagando en la misma proporción la parte fija y variable del costo).

4. Convenios con entidades gubernamentales

Se prevé hacer convenios con distintas entidades gubernamentales, tanto provinciales como municipales para ayudar a la empresa a recolectar papel.

A nivel provincial, se quiere convenir para dejar un contenedor dentro de cada piso de la casa de gobierno y de cada ministerio de la provincia con el fin de que los empleados depositen allí los papeles que no se pueden reutilizar.

Además, se prevee armar talleres y charlas de concientización junto con entidades y autoridades del gobierno para que la concientización sobre el tema sea mayor y poder posicionar a la empresa en la mente de las personas como la primer empresa de este tipo en la provincia.

Esta inversión está pensada para hacerla a partir del año cinco, para ir aumentando progresivamente la cantidad de materia prima para aumentar también la capacidad de producción de la empresa.

A nivel municipal, se hará un convenio con las municipalidades del Gran Mendoza (Capital, Las Heras, Godoy Cruz, Guaymallén y Luján) para instalar contenedores en un punto cercano a la municipalidad para que los empleados dejen allí el papel a reciclar para que los empleados de la empresa los busquen y los acerquen a la planta transformadora. Se espera ejecutar uno por año a partir del año cinco en las respectivas municipalidades para completar la instalación en el año diez.

5. Convenio con Universidades y Ciudad Universitaria Mendoza

Se estudia hacer un convenio con las distintas universidades de la provincia para instalar contenedores en sus campus para que alumnos, docentes, personal de la administración y quien

quiera, deposite allí sus sobras de papel para que la empresa las recolecte y las lleve a su planta de transformación.

Estos convenios se pretenden realizar a partir del año dos del proyecto ya que permitirían ir aumentando progresivamente la cantidad de papel a reciclar necesario para hacer frente al aumento progresivo de la producción de papel reciclado.

6. Convenios con empresas

Se estudia hacer convenios con empresas, pero no con empresas aisladas, sino convenios con empresas según ubicación geográfica: por ejemplo, poner contenedores en el ingreso a la zona industrial de Las Heras, otros en la zona industrial de Luján de Cuyo y otros contenedores a lo largo de la calle Rodríguez Peña. La idea es que los empleados depositen allí los excedentes de hojas borradores y de hojas que no puedan utilizarse para que personal de la empresa pase a recolectarlos.

Para poder llevar a cabo todas estas ideas, se prevé una inversión en capital de trabajo de \$300.000 aumento del capital de trabajo del orden del 20% anual y se hará además una inversión de \$500.000 en el año siete para alcanzar el objetivo de producción del año diez.

C. Otros costos

1. Impuestos

Antes de comenzar a hablar sobre los impuestos, se definirá el tipo societario que tendrá el emprendimiento. Se eligió la forma de una Sociedad de Responsabilidad Limitada enmarcada en la Ley 19.550 de Sociedades comerciales. Esta elección está basada en que la SRL tiene un funcionamiento más simple, no requiere un capital mínimo para comenzar a operar, por lo que se adecúa más a los requerimientos de ésta empresa.

Es por esto que habrá que pagar en forma anual ciertos impuestos, nacionales y provinciales, tales como el Impuesto a las Ganancias (alícuota del 35%), Ingresos Brutos (alícuota del 3%) e IVA (crédito y débito fiscal, alícuota del 21%).

2. Servicios públicos y otros

El costo de este ítem incluye los pagos realizados a fin de contar con los servicios de luz, agua, gas, teléfono e internet. El costo se incluirá en el análisis de manera anual y ha sido calculado en base a los costos de una empresa de similar tamaño, la cual sirvió de modelo para este punto.

3. Sueldos

Para calcular el importe mensual que pagaremos a nuestros empleados en concepto de salario tendremos en cuenta para el cálculo los salarios fijados en el convenio colectivo actual que rige la actividad metalúrgica en las categorías generales. Estos valores son solo de base ya que nuestros empleados trabajarán en el marco de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 ya que nuestra actividad no está mencionada en el presente convenio colectivo.

También tenemos que tener en cuenta para el cálculo de los salarios que se trabajará en horario de corrido de 9 a 18 horas de lunes a viernes y los sábados en la mañana de 8.30 a 13 horas.

A continuación procederemos a detallar los sueldos para cada uno de nuestros empleados:

- **SUPERVISOR DE PLANTA.** Al jefe de planta se le pagará un sueldo básico de \$30,16 por hora trabajada que es el que cobre un operario metalúrgico calificado, por lo que si calculamos para un turno de 8 horas tenemos un salario mensual de \$5.791. A esto se le suma el Sueldo Anual Complementario (SAC) de \$2.896 en julio y en diciembre de cada año.
- **OPERARIOS.** Para los operarios de planta tendremos pagaremos \$28,05 como sueldo básico por hora, por lo que haciendo el mismo cálculo que hicimos con el supervisor de planta, resulta un sueldo mensual de \$5.386. Si hacemos el cálculo para los tres operarios de planta tendremos un total mensual de \$16.157 en concepto de sueldos. A esto debemos sumar el SAC (tanto el de julio como el de diciembre) de los tres operarios, el cual es también de \$16.157.
- **DUEÑOS.** Para los dueños se fijó un sueldo inicial de \$5000 para cada uno. Esta decisión está fundamentada en la idea de reglamentar el sueldo de cada uno de ellos para que no se armen disputas sobre cuándo y cuánto pueden acceder los dueños al capital de la empresa. Además debemos considerar que al ser una S.R.L los dueños tienen cada uno un tercio del total invertido en este proyecto.

- PASANTE. El pasante tendrá una asignación estímulo la cual tendrá un monto de \$2.693 por mes, enmarcado en la Ley de Pasantías Educativas.
- CHOFER. El chofer tendrá un sueldo mensual de \$5.000, y un SAC del mismo monto cobrado, como ya sabemos, en julio y en diciembre.

4. Mantenimiento

Enmarcados en la política de realizar mantenimiento preventivo a maquinaria, planta y rodado, se destinaran \$2000 por año para realizar el mismo.

En cuanto al mantenimiento de la página web, se hará cada dos años una actualización de la misma por lo cual no agregaremos los costos ya que eso dependerá del valor que tenga en un futuro.

5. Depreciaciones

Debemos tener en cuenta la depreciación del rodado y del mobiliario al momento de calcular los costos. La depreciación es un costo contable que indica cómo se va disminuyendo el valor de un bien a lo largo de su vida útil. Las depreciaciones, al ser un costo contable, se tienen en cuenta al momento de calcular los costos ya que teniéndolas en cuenta reducimos el importe a pagar en concepto de impuesto a las ganancias.

6. Otros materiales

Además del costo de aprovisionamiento se debe considerar el costo de la adquisición de los materiales para el destintado del papel, el cual destinamos \$150 pesos mensuales en base a relevamientos de precios hechos a fin de completar este ítem en base a precios verdaderos.

Para finalizar el análisis de los costos, se prevé un aumento general de los mismos en un 25% anual.

D. Total de costos anuales

A continuación se muestra un detalle de los costos totales que corresponden al proyecto. El análisis de los mismos se detallará según costos fijos y costos variables y de acuerdo a tres escenarios planteados para una mejor valuación del proyecto.

1. Escenario pesimista

Cuadro 3
Detalle del total de los costos del escenario optimista.

EGRESOS		
	Primer Año	Años Siguietes
COSTOS FIJOS		
Sueldos	577.631	902.548
Mantenimiento	2.000	3.125
Servicios	5.000	7.813
Depreciaciones	20.575	20.575
Otros materiales	1.800	2.813
Publicidad	60.000	10.000
Combustible	9.600	15.000
Aprovisionamiento	120.000	240.000
COSTOS VARIABLES		
Aprovisionamiento	160.000	320.000
Capital de trabajo	300.000	360.000
TOTAL EGRESOS ANUALES	1.256.606	1.881.874

2. Escenario normal

Cuadro 4
Detalle del total de los costos del escenario normal.

EGRESOS		
	Primer Año	Años Siguietes
COSTOS FIJOS		
Sueldos	577.631	902.548
Mantenimiento	2.000	3.125
Servicios	5.000	7.813
Depreciaciones	20.575	20.575
Otros materiales	1.800	2.813
Publicidad	60.000	10.000
Combustible	9.600	15.000
Aprovisionamiento	96.000	192.000
COSTOS VARIABLES		
Aprovisionamiento	128.000	256.000
Capital de trabajo	240.000	230.400
TOTAL EGRESOS ANUALES	1.140.606	1.640.274

3. Escenario pesimista

Cuadro 5
Detalle del total de los costos del escenario pesimista.

EGRESOS		
	Primer Año	Años Siguintes
COSTOS FIJOS		
Sueldos	577.631	902.548
Mantenimiento	2.000	3.125
Servicios	5.000	7.813
Depreciaciones	20.575	20.575
otros materiales	1.800	2.813
Publicidad	60.000	10.000
Combustible	9.600	15.000
Aprovisionamiento	72.000	144.000
COSTOS VARIABLES		
Aprovisionamiento	96.000	192.000
capital de trabajo	180.000	216.000
TOTAL EGRESOS ANUALES	1.024.606	1.513.874

Capítulo V

Beneficios del proyecto – Evaluación

A. Beneficios del proyecto

A continuación se analizarán los beneficios del proyecto y se hará dividiendo el análisis en dos: ingresos por ventas de rollos de papel e ingreso por ventas al canal minorista.

1. Ingreso por ventas de rollos de papel

Antes de comenzar a hacer el cálculo de los ingresos, se aclarará que el papel se venderá en tres presentaciones: en rollos de 3 kg; en rollos de 5 kg y en rollos de 10 kg. El papel se venderá a \$0,15 el kg. A pesar de esto, el ingreso por ventas se hará por kilogramo y no por presentación: la venta por presentación se hace solamente para adaptarnos mejor a la necesidad del cliente.

El análisis de las ventas se hizo igual al de los costos, en base a tres escenarios distintos que muestran la variación de los ingresos dependiendo los volúmenes de venta, los cuales se detallarán al final de este capítulo.

Para calcular los ingresos por venta de rollos, se hizo el siguiente cálculo:

IVR: $\$ \times Q$

Donde IVR es Ingresos por Ventas de Rollos.

\$ es el precio por kilogramo de papel vendido

Q es la cantidad de kilogramos de papel vendidos.

2. Ingreso por ventas minoristas

Otra fuente de ingresos que tendrá el emprendimiento son las ventas minoristas, o sea la venta de resmas de papel al consumidor final.

Esta decisión está basada en los resultados de la encuesta, la cual arrojó como resultado que un 94% de las personas encuestadas utilizarían papel reciclado en sus impresiones caseras.

Es por esto que se venderán sólo resmas de papel (500 hojas) en dos tamaños para penetrar el mercado: oficio y A4, con un precio de \$45 y \$42,50 respectivamente.

Es por lo dicho anteriormente que se calcularán los ingresos por ventas de resmas de la siguiente manera:

- Total ingresos por ventas de resmas de papel oficio.

IRPO: $\$ \times Q$

Donde: -IRPO es Ingresos por Resmas de Papel Oficio

- \$ es el precio cobrado por resma
- Q es la cantidad de resmas tamaño oficio vendidas anualmente.

- Total ingresos por venta de resmas de Papel A4

IRPA4: $\$ \times Q$

Donde:

- IRPA4 es Ingreso por venta de Resmas A4
- \$ es el precio cobrado por resma
- Q es la cantidad de resmas tamaño A4 vendidas anualmente.

Se debe aclarar que del total de las resmas de papel que se venderán, se ha establecido que se producirán una mayor cantidad de resmas de papel tamaño A4 que oficio ya que, las encuestas realizadas dieron como resultado que la mayoría de la gente (un 44%) utiliza en sus impresiones hojas de dicho tamaño, por lo que se producirá un 54% del total de la producción en resmas de tamaño A4 y un 46% de resmas de tamaño oficio.

Para calcular el total de las ventas minoristas, se deben sumar ambos resultados para obtener el total de las mismas.

3. Ingresos totales de ventas al por mayor y al por menor

Para completar el análisis de los ingresos por ventas de éste proyecto, simplemente sumamos los ingresos por ventas de las ventas minoristas y mayoristas para poder crear el siguiente cuadro con el detalle de las mismas para los tres escenarios.

a) *Escenario optimista*

*Cuadro 6
Detalle Ingresos Totales escenario optimista.*

INGRESOS		
	Primer Año	Años Siguietes
VENTAS MAYORISTAS	500.000	1.000.000
VENTAS MINORISTAS		
A4	459.000	918.000
Oficio	414.000	828.000
TOTAL INGRESOS ANUALES	1.373.000	2.746.000

b) *Escenario normal*

*Cuadro 7
Detalle Ingresos Totales escenario normal.*

INGRESOS		
	Primer Año	Años Siguietes
VENTAS MAYORISTAS	400.000	800.000
VENTAS MINORISTAS		
A4	367.200	734.400
Oficio	331.200	662.400
TOTAL INGRESOS ANUALES	1.098.400	2.196.800

c) *Escenario pesimista*

*Cuadro 8
Detalle Ingresos Totales escenario pesimista.*

INGRESOS		
	Primer Año	Años Siguintes
VENTAS MAYORISTAS	300.000	600.000
VENTAS MINORISTAS		
A4	275.400	550.800
Oficio	248.400	496.800
TOTAL INGRESOS ANUALES	823.800	1.647.600

En el punto siguiente se analizarán los flujos de fondos para los tres escenarios planteados.

B. Evaluación económica

En este punto se analizará si la ecuación económica da positiva, es decir si la cuenta beneficios menos costos da resultado positivo. Se debe aclarar que el valor presente neto fue calculado con una tasa de costo de capital del 15,21% anual, la cual es la que paga el Banco Macro por invertir en un plazo fijo de ésta institución a 30 a días.

Además de calcular el valor presente neto, se ha calculado la tasa interna de retorno del proyecto.

Como se dijo en el capítulo IV, los dueños esperan una rentabilidad del 10%, la cual es mayor al costo que tienen de pedir un préstamo a la SEPYME, el cual es del 9% anual.

Otro dato a tener en cuenta es el análisis de rentabilidad del proyecto se hizo para los primeros tres años del proyecto, suponiendo que las ventas se estabilizan en el tercer año de operaciones. Con esto no se quiere decir que el flujo de fondos quedará petrificado a partir del tercer año, sino que los dueños no tienen ninguna intención de vender el proyecto ni en el corto ni en el mediano plazo, por lo que hacer ese análisis excede el alcance de éste trabajo de investigación.

Teniendo todos estos datos en cuenta, se procederá a detallar los resultados de la ecuación económica en los tres escenarios planteados.

- Escenario Normal.

En el escenario normal, el proyecto nos dio un Valor Actual Neto de \$184.125, con una tasa interna de retorno relacionada del 16%.

- Escenario Optimista.

Para el escenario optimista, obtuvimos un valor actual neto de \$1.102.091 con una tasa interna de retorno asociada al proyecto de un 21%.

- Escenario pesimista.

Por último, mostraremos los resultados de la proyección del flujo de fondos para el escenario pesimista, el cual dio como resultado un valor actual neto de \$1.650.008 negativos, con una tasa interna de retorno del 4%.

Conclusiones

Una vez finalizado el análisis del proyecto, se puede concluir que los objetivos planteados al inicio del mismo se han podido concretar.

El estudio de mercado realizado permitió poseer una visión clara del ambiente y del mercado, ya que a través de él se logró obtener datos específicos para desarrollar el plan de marketing y el plan financiero. También se pudo conocer ciertos puntos débiles de la competencia, los cuales se tuvieron en cuenta al momento de idear las estrategias de comercialización ya que ésta empresa puede transformarlos en su ventaja competitiva que los diferencie del resto. Al mismo tiempo se definieron puntos claves a desarrollar, como son el diseño de la imagen y página web; el énfasis en una publicidad eficiente, el desarrollo de los proveedores y la disminución de los costos de aprovisionamiento.

Al idear las estrategias comerciales se pudo describir cómo se va a trabajar para que la empresa posea una identidad sólida (la cual pasaría a ser su ventaja competitiva sobre sus competidores) basada en valores definidos en vista a una visión motivadora tanto para los dueños como para los empleados del emprendimiento.

Posteriormente se detallaron los ítems que van a generar una diferencia para el negocio, especificando así la forma en que se van a implementar; los mismos para que la empresa crezca y prospere.

Por último se calculó detalladamente los costos de inversión inicial teniendo en cuenta las características y diferencias definidas en la estrategia comercial para poder reflejar las mismas en el flujo financiero.

Se calculó así el total de ingresos y egresos²¹ para los tres escenarios diseñados (optimista, normal y pesimista) al mismo tiempo se distinguió entre el primer año de funcionamiento y los posteriores a fin de hacer más realista el cálculo considerando que no es fácil el inicio de cualquier proyecto definido.

²¹ Ver Anexo IV.

En este punto es necesario destacar que el análisis del proyecto dio por resultado que el emprendimiento es rentable en dos escenarios: el optimista y el normal, pero que si por alguna razón las ventas caen un 30% o más, el proyecto deja de ser rentable para los dueños, por lo que se debe tener especial cuidado para poder ejecutar este plan sin tener pérdidas mayores.

En conclusión el emprendiendo resulta viable y promete ser exitoso si se lo ejecuta con paciencia, dedicación y buenos ojos para los negocios, para cumplir de ésta manera con los objetivos planteados por los inversores, aunque no se deben pasar por alto los puntos difíciles que tiene el desarrollo del emprendimiento, tales como la falta de un mercado desarrollado y los altos costos de aprovisionamiento que tendría la empresa.

Bibliografía

- ARGENTINA, **Ley 26.427/08 de Pasantías Educativas**, disponible en <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/145000-149999/148599/norma.htm>.
- ASOCIACIÓN DE FABRICANTES DE CELULOSA Y PAPEL, disponible en <http://www.afcparg.org.ar/>.
- CMC ELENA, **Blog**, disponible en cmcelenaep.blogspot.com.ar.
- ENCICLOPEDIA DE SALUD Y SEGURIDAD DEL TRABAJO, **Industria del papel**.
- GRUPO ZUCAMOR, **Historia**, disponible en <http://www.grupozucamor.com/>.
- KOTLER, Philip, **Marketing 3.0**, 8ª ed., LID (sl., 2010).
- MINZTBERG, Henry, **Diseño de organizaciones eficientes**, El Ateneo (Buenos Aires, 1990), 591 pág.
- OCAÑA, Hugo Ricardo. **Dirección estratégica de negocios**, UNC - FCE (Mendoza, 2012).
- PYMEHELP, **Incremente sus ganancias con un sitio web**, disponible en http://www.pymehelp.com.ar/articulos/incremente_sus_ganancias_con_un_sitio_web.pdf.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, **Diferencia**, disponible en www.rae.es.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, **Papel**, disponible en internet: www.rae.es.
- Reciclaje del papel**, disponible en http://www.fundacionentorno.org/accionco2/07/documentos/AdT_reciclaje-Papel-2.pdf.
- RECÍCLAME, **Un blog explica el proceso de reciclaje**, disponible en <http://reciclame.net/blog/2009/07/un-blog-explica-el-proceso-de-reciclaje/>.
- ROBBINS, Stephen, **Comportamiento Organizacional**, trad. Adolfo Quiñones, Prentice – Hall Hispanoamericana S.A. (México, 1999), 699 pág.
- TAMAÑOS DE PAPEL, **Internacional de tamaños de papel y formatos**, disponible en <http://www.tamanosdepapel.com/>.

Anexo I
Modelo tentativo de Encuesta

1) Edad.

- Menor de 20 años
- De 21 años a 30 años
- De 31 años a 40 años
- De 41 años a 50 años
- Mayor a 50 años

2) ¿Ha escuchado hablar sobre el reciclado de papel?

- Sí
- No

3) ¿Sabía que en Mendoza hay empresas que se dedican a reciclar papel?

- Sí
- No

4) ¿Consume habitualmente resmas de papel para imprimir en su casa?

- Sí
- No

5) ¿De qué tipo?

- A4
- Oficio
- Otro

6) ¿Usaría papel reciclado en sus impresiones?

- Sí
- No

7) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una resma de papel de 75 gramos?

- \$30
- De \$30 a \$40
- De \$40 a \$50
- Más de \$50

Anexo II
Modelo definitivo de Encuesta

1) Edad.

- Menor de 20 años
- De 21 años a 30 años
- De 31 años a 40 años
- De 41 años a 50 años
- Mayor a 50 años

2) ¿Ha escuchado hablar sobre el reciclado de papel?

- Sí
- No

3) ¿Sabía que en Mendoza hay empresas que se dedican a reciclar papel?

- Sí
- No

4) ¿Consume habitualmente resmas de papel para imprimir en su casa?

- Sí
- No

5) ¿De qué tipo?

- A4
- Oficio
- Otro

6) ¿Usaría papel reciclado en sus impresiones?

Sí

No

7) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una resma de papel de 75 gramos?

\$40

De \$40 a \$50

De \$50 a \$60

8) Si tuviera la posibilidad de dejar en un galpón en Ciudad los papeles que iba a desechar, ¿los llevaría para que nosotros lo reciclemos?

Sí

No

Otro: _____

Anexo III
Planilla colectora de respuestas del Formulario

(1) Edad						(5) ¿De qué tipo?		
(2) Ha escuchado hablar sobre el reciclado de papel?						(6) ¿Usaría papel reciclado en sus impresiones?		
(3) Sabe que en Mendoza hay empresas que reciclan papel?						(7) ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una resma de papel reciclado?		
(4) ¿Consume habitualmente resmas de papel para imprimir								
(8) Si pudiera dejar en un galpón en Ciudad los papeles que iba a desechar, ¿los llevaría para que nosotros lo reciclemos?								
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	No	
de 21 a 30 años	Sí	No	No	No	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	No	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	No	40	si es accesible si	
de 21 a 30 años	No	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	40	No	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$50 a \$60	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	No	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	No	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	Oficio	No	de \$50 a \$60	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	No	No	Sí	A4	Sí	40	los dejo en la puerta de casa para que los busquen	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	No	A4	Sí	40	No	
de 31 a 40 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	40	Sí	
más de 50 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
más de 50 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	de \$50 a \$60	Sí	
de 21 a 30 años	Sí	Sí	Sí	A4	Sí	de \$40 a \$50	Sí	
de 31 a 40 años	Sí	No	Sí	Oficio	Sí	40	Sí	
menor de 20 años	Sí	No	Sí	A4	Sí	40	Sí	
más de 50 años	Sí	Sí	Sí	Oficio	Sí	de \$40 a \$50	Sí	

Anexo IV
Detalle de Ingreso y Egresos para los distintos escenarios

Ingresos.

1) Escenario Optimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en kg	2.000.000	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	9.000.000	10.000.000	12.000.000	15.000.000	20.000.000
Ventas en pesos	500.000	500.000	1.000.000	1.500.000	2.000.000	2.250.000	2.500.000	3.000.000	3.750.000	5.000.000
Ventas minoristas (kg)	20.000	20.000	40.000	60.000	80.000	90.000	100.000	120.000	150.000	200.000
Ventas Minoristas (\$)										
Ventas A4 (en \$)	459.000	459.000	918.000	1.377.000	1.836.000	2.065.500	2.295.000	2.754.000	3.442.500	4.590.000
Ventas oficio (en \$)	414.000	414.000	828.000	1.242.000	1.656.000	1.863.000	2.070.000	2.484.000	3.105.000	4.140.000
Ventas Totales	1.373.000	1.373.000	2.746.000	4.119.000	5.492.000	6.178.500	6.865.000	8.238.000	10.297.500	13.730.000

2) Escenario Normal

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en kg	1.800.000	1.800.000	3.600.000	5.400.000	7.200.000	8.100.000	9.000.000	10.800.000	13.500.000	18.000.000
Ventas en pesos	450.000	450.000	900.000	1.350.000	1.800.000	2.025.000	2.250.000	2.700.000	3.375.000	4.500.000
Ventas minoristas (kg)	18.000	18.000	36.000	54.000	72.000	81.000	90.000	108.000	135.000	180.000
Ventas Minoristas (\$)										
Ventas A4 (en \$)	413.100	413.100	826.200	1.239.300	1.652.400	1.858.950	2.065.500	2.478.600	3.098.250	4.131.000
Ventas oficio (en \$)	372.600	372.600	745.200	1.117.800	1.490.400	1.676.700	1.863.000	2.235.600	2.794.500	3.726.000
Ventas Totales	1.235.700	1.235.700	2.471.400	3.707.100	4.942.800	5.560.650	6.178.500	7.414.200	9.267.750	12.357.000

3) Escenario pesimista

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en kg	1.400.000	1.400.000	2.800.000	4.200.000	5.600.000	6.300.000	7.000.000	8.400.000	10.500.000	14.000.000
Ventas en pesos	350.000	350.000	700.000	1.050.000	1.400.000	1.575.000	1.750.000	2.100.000	2.625.000	3.500.000
Ventas Minoristas(kg)	14.000	14.000	28.000	42.000	56.000	63.000	70.000	84.000	105.000	140.000
Ventas Minoristas(\$)										
Ventas A4 (en \$)	321.300	321.300	642.600	963.900	1.285.200	1.445.850	1.606.500	1.927.800	2.409.750	3.213.000
Ventas oficio(en \$)	289.800	289.800	579.600	869.400	1.159.200	1.304.100	1.449.000	1.738.800	2.173.500	2.898.000
Ventas Totales	961.100	961.100	1.922.200	2.883.300	3.844.400	4.324.950	4.805.500	5.766.600	7.208.250	9.611.000

Egresos

1) Escenario Optimista

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Costos fijos	Sueldos	577.631	722.039	902.548	1.128.186	1.410.232	1.762.790	2.203.487	2.754.359	3.442.949	4.303.686
	Mantenimiento	2.000	2.500	3.125	3.906	4.883	6.104	7.629	9.537	11.921	14.901
	Servicios	5.000	6.250	7.813	9.766	12.207	15.259	19.073	23.842	29.802	37.253
	Depreciaciones	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575
	Otros materiales	1.800	2.250	2.813	3.516	4.395	5.493	6.866	8.583	10.729	13.411
	Publicidad	60.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	Combustible	9600	12.000	15.000	18.750	23.438	29.297	36.621	45.776	57.220	71.526
	Aprovisionamiento	120.000	120.000	240.000	360.000	480.000	540.000	600.000	720.000	900.000	1.200.000
Totales		796.606	895.614	1.201.874	1.554.698	1.965.729	2.389.518	2.909.253	3.597.673	4.488.197	5.676.352
Costos variables	Aprovisionamiento	160.000	160.000	320.000	480.000	640.000	540.000	600.000	720.000	900.000	1.200.000
Totales		956.606	1.055.614	1.521.874	2.034.698	2.605.729	2.929.518	3.509.253	4.317.673	5.388.197	6.876.352

2) Escenario Normal

		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Costos fijos	Sueldos	577.631	722.039	902.548	1.128.186	1.410.232	1.762.790	2.203.487	2.754.359	3.442.949	4.303.686
	Mantenimiento	2.000	2.500	3.125	3.906	4.883	6.104	7.629	9.537	11.921	14.901
	Servicios	5.000	6.250	7.813	9.766	12.207	15.259	19.073	23.842	29.802	37.253
	Depreciaciones	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575
	Otros materiales	1.800	2.250	2.813	3.516	4.395	5.493	6.866	8.583	10.729	13.411
	Publicidad	60.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	Combustible	9600	12.000	15.000	18.750	23.438	29.297	36.621	45.776	57.220	71.526
	Aprovisionamiento	120.000	120.000	240.000	360.000	480.000	540.000	600.000	720.000	900.000	1.200.000
Totales		796.606	895.614	1.201.874	1.554.698	1.965.729	2.389.518	2.909.253	3.597.673	4.488.197	5.676.352
Costos variables	Aprovisionamiento	144.000	144.000	288.000	432.000	576.000	486.000	540.000	648.000	810.000	1.080.000
Totales		940.606	1.039.614	1.489.874	1.986.698	2.541.729	2.875.518	3.449.253	4.245.673	5.298.197	6.756.352

3) Escenario Pesimista

		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6	año 7	año 8	año 9	año 10
Costos fijos	Sueldos	577.631	722.039	902.548	1.128.186	1.410.232	1.762.790	2.203.487	2.754.359	3.442.949	4.303.686
	Mantenimiento	2.000	2.500	3.125	3.906	4.883	6.104	7.629	9.537	11.921	14.901
	Servicios	5.000	6.250	7.813	9.766	12.207	15.259	19.073	23.842	29.802	37.253
	Depreciaciones	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575
	Otros materiales	1.800	2.250	2.813	3.516	4.395	5.493	6.866	8.583	10.729	13.411
	Publicidad	60.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	15.000	15.000	15.000	15.000
	Combustible	9600	12.000	15.000	18.750	23.438	29.297	36.621	45.776	57.220	71.526
	Aprovisionamiento	120.000	120.000	240.000	360.000	480.000	540.000	600.000	720.000	900.000	1.200.000
Totales		796.606	895.614	1.201.874	1.554.698	1.965.729	2.389.518	2.909.253	3.597.673	4.488.197	5.676.352
Costos variables	Aprovisionamiento	112.000	112.000	224.000	336.000	448.000	378.000	420.000	504.000	630.000	840.000
Totales		908.606	1.007.614	1.425.874	1.890.698	2.413.729	2.767.518	3.329.253	4.101.673	5.118.197	6.516.352

Ecuación Económica

1) Escenario Pesimista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas totales		1.373.000	1.373.000	2.746.000	4.119.000	5.492.000	6.178.500	6.865.000	8.238.000	10.297.500	13.730.000
Costos fijos		796.606	895.614	1.201.874	1.554.698	1.965.729	1.389.518	2.909.253	3.597.673	4.488.197	5.676.352
Costos variables		160.000	160.000	320.000	480.000	640.000	540.000	600.000	720.000	900.000	1.200.000
Ingresos brutos		41.190	41.190	82.380	123.570	164.760	185.355	205.950	247.140	308.925	411.900
Ganancia Bruta antes de Impuestos		375.204	276.196	1.141.746	1.960.732	2.721.511	4.063.627	3.149.797	3.673.187	4.600.378	6.441.748
Impuesto a las Ganancias		131.321	96.669	399.611	686.256	952.529	1.422.269	1.102.429	1.285.615	1.610.132	2.254.612
Ganancia neta		243.883	179.527	742.135	1.274.476	1.768.982	2.641.358	2.047.368	2.387.572	2.990.246	4.187.136

Inversión	-3.246.953											
Depreciaciones		20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	
Capital de trabajo		- 300.000	- 360.000	- 432.000	- 518.400	- 622.080	- 746.496	- 500.000	- 600.000	- 720.000	- 864.000	
Flujo de fondos	-	3.246.953	- 35.542	- 159.898	330.710	776.651	1.167.477	1.915.437	1.567.943	1.808.147	2.290.821	3.343.711

2) Escenario Normal

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas totales		1.235.700	1.235.700	2.471.400	3.707.100	4.942.800	5.560.650	6.178.500	7.414.200	9.267.750	12.357.000
Costos fijos		796.606	895.614	1.201.874	1.554.698	1.965.729	1.389.518	2.909.253	3.597.673	4.488.197	5.676.352
Costos variables		144.000	144.000	288.000	432.000	576.000	486.000	540.000	648.000	810.000	1.080.000
Ingresos brutos		37.071	37.071	74.142	111.213	148.284	166.820	185.355	222.426	278.033	370.710
Ganancia bruta antes de impuestos		258.023	159.015	907.384	1.609.189	2.252.787	3.518.313	2.543.892	2.946.101	3.691.521	5.229.938
Impuesto a las ganancias		90.308	55.655	317.584	563.216	788.475	1.231.409	890.362	1.031.135	1.292.032	1.830.478
Ganancia neta		167.715	103.360	589.800	1.045.973	1.464.312	2.286.903	1.653.530	1.914.966	2.399.488	3.399.460

Inversión	- 3.246.953										
Depreciaciones		20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575
Capital de trabajo		- 300.000	- 360.000	- 432.000	- 518.400	- 622.080	- 746.496	- 500.000	- 600.000	- 720.000	- 864.000
Flujo de fondos	- 3.246.953	- 111.710	- 236.065	178.375	548.148	862.807	1.560.982	1.174.105	1.335.541	1.700.063	2.556.035

3) Escenario Pesimista

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas totales		961.100	961.100	1.922.200	2.883.300	3.844.400	4.324.950	4.805.500	5.766.600	7.208.250	9.611.000
Costos fijos		796.606	895.614	1.201.874	1.554.698	1.965.729	1.389.518	2.909.253	3.597.673	4.488.197	5.676.352
Costos variables		112.000	112.000	224.000	336.000	448.000	378.000	420.000	504.000	630.000	840.000
Ingresos brutos		28.833	28.833	57.666	86.499	115.332	129.749	144.165	172.998	216.248	288.330
Ganancia Bruta antes de Impuestos		23.661	- 75.347	438.660	906.103	1.315.339	2.427.684	1.332.082	1.491.929	1.873.806	2.806.318
Impuesto a las Ganancias		8.281	- 26.371	153.531	317.136	460.369	849.689	466.229	522.175	655.832	982.211
Ganancia neta		15.380	- 48.976	285.129	588.967	854.970	1.577.994	865.853	969.754	1.217.974	1.824.107

Inversión	- 3.246.953										
Depreciaciones		20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575	20.575
Capital de trabajo		- 300.000	- 360.000	- 432.000	- 518.400	- 622.080	- 746.496	- 500.000	- 600.000	- 720.000	- 864.000
Flujo de fondos	- 3.246.953	- 264.045	- 388.401	- 126.296	91.142	253.465	852.073	386.428	390.329	518.549	980.682

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“La autora de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, agosto de 2013



Ana Paula Saumell

Reg. nº 26.375

