



Plan de Negocios

**Distribución Exclusiva de GLP Envasado –
Zona Sur Provincia de Santa Fe y sur de la
Provincia de Córdoba**

Por: Sebastián Parisotto

**Maestría en Administración de Negocios
ESEADE**

Supervisor: Luis del Prado

Fecha: Abril 2014

DEDICATORIA

Este trabajo es el corolario de un esfuerzo conjunto de toda mi familia que me ha apoyado durante todo este tiempo. Sin el apoyo de mi esposa nada de esto se podría haber realizado ya que las horas de asistencia y estudio fueron horas cruciales resignadas hacia mi esposa y a mis hijos pequeños.

Por tal motivo principalmente le agradezco a ella su comprensión y paciencia.

Además quiero hacer una mención especial a todo el cuerpo docente de ESEADE por su vocación de enseñanza y su calidad humana.

Y por último quiero también agradecer a todos mis compañeros de ESEADE ya que luego de ya haber pasado casi 2 años de la finalización de la asistencia a las aulas todavía nos mantenemos en contacto con la misma calidez y armonía como si el tiempo no hubiese transcurrido.

Sebastián

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	5
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
METODOLOGIA DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	7
CAPITULO I	8
ANALISIS DEL NEGOCIO	8
ASPECTOS GENERALES	8
RESEÑA HISTÓRICA DEL MERCADO DEL GAS LICUADO DE PETROLEO EN ARGENTINA	11
CAPITULO II	13
VIABILIDAD LEGAL.....	13
CAPITULO III	15
VIABILIDAD GEOGRÁFICA	15
EXTERNALIDADES	16
ACUERDO DE PRECIOS	16
CONTEXTO GENERAL DEL PAÍS	18
CAPITULO IV	19
VIABILIDAD TÉCNICA - HABILITACION DEL DEPÓSITO.....	19
PROHIBICIONES	24
HABILITACION DE VEHÍCULOS PARA TRANSPORTE DE ENVASES ...	25
CAPITULO V	29
VIABILIDAD COMERCIAL	29
INVESTIGACION DE MERCADO	34
DISTRIBUCIÓN	37
PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES Y CUENTAS CORRIENTES.....	41
PROVEEDORES	42
FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	43
PRECIO.....	43
PROMOCIÓN.....	44

PUBLICIDAD.....	46
ANÁLISIS FODA	49
FORTALEZAS.....	49
OPORTUNIDADES	49
DEBILIDADES	49
AMENAZAS.....	49
CAPITULO VI.....	50
VIABILIDAD DE GESTIÓN.....	50
CAPITULO VII.....	58
VIABILIDAD FINANCIERA	58
INVERSIÓN.....	58
RESULTADOS PROYECTADOS.....	60
GASTOS DE PERSONAL.....	65
MOVILIDAD Y VIÁTICOS	66
ALQUILERES.....	66
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	67
MANTENIMIENTO DEL DEPÓSITO.....	67
VIGILANCIA	67
HONORARIOS.....	68
INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	68
SEGUROS.....	68
PATENTES.....	68
IMPUESTOS Y TASA LOCALES	68
OTROS GASTOS FIJOS	68
AMORTIZACIÓN	69
PREVISIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS	70
VALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	72
CAPITULO VIII.....	73
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74

RESUMEN EJECUTIVO

En mi incansable búsqueda por independizarme surge una oportunidad para invertir en un negocio en el que estoy muy familiarizado por haber trabajado más de 10 años en él.

Por tal motivo surge mi deseo de desarrollar mi tesis en un proyecto que me pueda servir para mi vida personal.

Hace unos meses me informaron del deseo de una empresa fraccionadora de ampliar sus actividades en la zona sur de la provincia de Santa Fe y sur de Córdoba, por tal motivo me puse a trabajar para ver la factibilidad de desarrollar este emprendimiento.

Para ello he desarrollado estudios de mercado, viabilidades técnicas, ya que el negocio utiliza producto inflamable, viabilidades de gestión y financieras.

El conocimiento de la zona y su bajo índice de siniestralidad me llevaron a pensar en analizar este desafío.

Dentro del plan económico se detalla el monto de la inversión necesaria y el nivel de ingresos y egresos que trae aparejada la actividad, y además se presentan los indicadores para la toma de decisiones, con los que se ha determinado la factibilidad del proyecto.

Para desarrollar el proyecto, es necesario un monto de inversión de K\$2.370, los ingresos se estiman en función del potencial de la zona y del relevamiento de precios realizados y se ha determinado un VAN negativo de (K\$603), calculado con una tasa del 24% de costo de capital.

Otro indicador financiero analizado para comprobar la factibilidad del proyecto es la Tasa Interna de Retorno, la cual es del 8,11%, para los 3 años en que analizamos el emprendimiento. La TIR es inferior a la tasa de costo del capital lo cual nos indica la poca rentabilidad de la inversión.

Todos los resultados analizados con los distintos indicadores de gestión nos han demostrado que el proyecto no es factible.

A pesar de la conclusión arribada, el desarrollo de este trabajo intenta demostrar los distintos enfoques que necesitan ser analizados para poder llevar adelante una inversión de tal magnitud.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Diseñar un plan de negocios que permita dar viabilidad para la instalación de una nueva empresa dedicada de forma exclusiva a la distribución de GLP. Teniendo como premisa el servicio al cliente buscando maximizar la inversión de los socios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las condiciones del mercado y del país para poder instalar las operaciones
- Realizar un estudio de mercado que nos permita definir la competencia y la demanda del mercado
- Realizar un estudio económico financiero en el que se determine la inversión inicial y el flujo de fondos proyectado
- Desarrollar además de los resultados la viabilidad técnica del proyecto, legal y de gestión que creo que pueden llegar a ser los obstáculos más difíciles de sortear

METODOLOGIA DEL PLAN DE NEGOCIOS

Para el desarrollo del Plan de Negocios se va a utilizar una metodología investigativa soportada por bibliografía que me permita profundizar en las distintas aristas del proyecto.

CAPITULO I

ANALISIS DEL NEGOCIO

ASPECTOS GENERALES

El motivo de este proyecto de negocios tiene como objetivo aprovechar la oportunidad de comenzar un emprendimiento personal teniendo como ventaja competitiva mi experiencia en la actividad por más de 10 años en relación de dependencia en una empresa del rubro.

En primer lugar, el proyecto consiste en la asignación por parte de una empresa fraccionadora de GLP de una zona exclusiva para la comercialización de GLP. En dicha zona exclusiva el depósito se enclavará en la localidad de mayor densidad poblacional para poder aprovechar en dicha localidad la diversidad de segmentos de negocio que tiene esta actividad. Dichos segmentos serán explicados más adelante.

En esta actividad existen 4 categorías de clientes a los cuales se les vende el producto:

- Venta en el depósito (clientes usuarios que se acercan al depósito para adquirir el producto)
- Venta residencial (son los usuarios del producto que no lo revenden sino que lo consumen)
- Venta a comercios (revenden el producto en su negocio pero no distribuyen el mismo con una unidad)
- Venta a subdistribuidores (revenden el producto en una zona determinada con sus unidades)

La estrategia es comercializar nuestro producto en los canales residencial y comercios ya que éstos son más fieles ante variaciones en los precios por parte de la competencia.

La comercialización del GLP se realiza a través de los siguientes envases:

- Garrafa de 10kg (butano)
- Garrafa de 15kg (butano)
- Garrafa de 15 para autoelevador (propano)
- Cilindro de 45 kg (propano)

Existen dos tipos de GLP, Propano y Butano, tienen propiedades similares, pero aplicaciones diferentes. No son intercambiables ya que tienen distinta presión operativa y distinta condición de combustión. Las válvulas y los envases también son diferentes para evitar confusiones o usos accidentales del tipo de GLP equivocado.

El propano tiene el punto de ebullición más bajo que el butano, por lo tanto vaporizará con temperaturas más frías, por debajo de los -45°C . Cuando está almacenado en un tanque en estado líquido, tiene mayor presión que el butano a la misma temperatura.¹

En consecuencia, el propano es más apropiado para el almacenamiento y utilización en exteriores. Su capacidad para operar en bajas temperaturas lo lleva a ser el GLP más adecuado para muchas aplicaciones.

El propano es mucho más utilizado como fuente de combustible para calefaccionar ambientes, calentar agua y cocinar. Además, tiene una amplia variedad de aplicaciones en la industria y agricultura.

El Butano tiene menor presión de vapor a temperaturas equivalentes y es adecuado para la utilización en interiores o también, durante el verano, en exteriores. El butano es el combustible más utilizado para envases chicos transportables, tanto en el hogar como en actividades recreativas al aire libre.

El Butano es normalmente almacenado en envases metálicos, al igual que el Propano, que también lo es en tanques de granel.

El actividad principal que se desarrollará es la similar a un repartidor de agua o soda, o sea consiste en reemplazar los envases vacíos de los clientes por

1. <http://www.shell.com.ar>

envases llenos, lo fundamental en este tipo de negocios es optimizar la logística en los recorridos.

Es muy probable que cuando llegemos a un cliente los envases vacíos sean de otro color al nuestro, de acuerdo con la Secretaría de Energía cada empresa tiene su color asignado y no hay problemas en tomar ese envase para luego enviárselo a nuestro proveedor. El mercado cuenta con un sistema de clearing (llamado centro de canje) en donde las empresas fraccionadoras pueden llevar los envases de sus competidores y retirar los envases propios para luego volverlos a llenar.

Esta metodología genera una fuerte competencia entre todos los actores ya que cada cliente puede comprarle a cualquier empresa sin importar el color del envase tenga en su domicilio. Es por esto que en las páginas siguientes haremos foco en el servicio al cliente, esa será una de nuestras estrategias más distintivas y será una de las claves para que nuestro emprendimiento sea sustentable en el largo plazo.

Debido a que operaremos con sustancias peligrosas es fundamental el cuidado del medio ambiente y el cumplimiento de todas las exigencias ya sean del municipio (definir el lugar habilitado para operar con estas mercaderías) o de la Secretaría de Energía (organismo de contralor que nos definirá toda la normativa para la construcción y operación de la actividad de manera segura).

En el análisis de la viabilidad técnica desarrollaremos en profundidad toda la normativa vigente, pieza fundamental para operar en este tipo de mercado y así evitar las multas o clausuras por incumplimiento de las normas vigentes.

RESEÑA HISTÓRICA DEL MERCADO DEL GAS LICUADO DE PETROLEO EN ARGENTINA

La producción de gas butano y propano comenzó en 1932 en la ciudad de La Plata anteriormente este producto era venteado en los pozos petroleros ya que no había forma de transportarlo, las primeras comercializaciones de cilindros fue realizada a través de Gas del Estado (empresa estatal), único proveedor del producto, que lo realizaba en las proximidades de sus plantas de fraccionado.

Las poblaciones alejadas de las plantas de fraccionado no podían acceder al GLP debido que era dificultoso su transporte.

Corría la década del 60 cuando Gas del Estado se vio desbordada por el crecimiento exponencial del consumo de GLP, para lo cual tomó la decisión de privatizar la venta de garrafas en las zonas más alejadas para que todos puedan acceder al servicio. Esta popularidad influyó notablemente en el aumento de los usuarios de gas licuado atendidos por la empresa estatal, y creó además un importante mercado paralelo atendido por empresas privadas.

Cabe destacar que la popularización del uso de la garrafa no se produjo en forma exclusiva en las zonas que carecían de redes de distribución, sino que abarcó la totalidad del país.

Fue así que la instauración del sistema de venta de gas licuado en garrafas, que en un principio fuera considerada como una forma de complementar la venta de cilindros de Gas del Estado para aprovechar el excedente de producción del fluido, rápidamente se convirtió en la principal forma de venta del GLP, provocando un salto impresionante, tanto en el número de usuarios como en el volumen de gas comercializado. El consumo de gas en garrafas creció hasta multiplicarse por doce en los primeros seis años de ventas.

Luego de tamaño desarrollo en 1975 se continuó avanzando en la privatización del sector finalizando en el año 1992 con la disolución de Gas del Estado, quedando como autoridad de aplicación del sector la Secretaría de Energía de

la Nación. Al mismo tiempo, se produjeron importantes adquisiciones en medio de un período crítico en materia de rentabilidad para muchas empresas del sector. Entre los casos más destacados, Repsol se adquirió Agip Gas (1993) y Algas (1997), Shell hizo lo propio con Autogas (1997), mientras que Total se quedó con el Grupo Argón (1997).

Por otra parte, en 1994 se autorizó pintar los envases con el color que cada empresa registre en la Secretaría. El primer paso lo dio YPF, con su garrafa blanca. Esto permitió una rápida identificación del titular del envase, tanto por las demás empresas, como por los distribuidores y por el consumidor, quien se vio posibilitado elegir al proveedor que le presta el mejor servicio. El color no sólo alentó la competencia, sino que también facilitó la recuperación de los envases por parte de sus titulares.

A partir de este desarrollo el Congreso de la Nación reguló la actividad con la ley 26.020 correspondiente al “Régimen Regulatorio de la Industria y Comercialización de Gas Licuado de Petróleo”. Se trata de la Ley Marco que, con sus respectivos decretos y resoluciones reglamentarias y complementarias, regula la actividad de todos los eslabones del sector. Esta Ley fue, sin dudas, un paso decisivo en pos de garantizar la seguridad jurídica y normal desarrollo del sector.²

2. <http://www.cegla.com.ar>

CAPITULO II

VIABILIDAD LEGAL

Antes de comenzar a operar se deberá firmar un contrato de exclusividad con la empresa fraccionadora que nos definirá la zona en la cual debemos desarrollar nuestro negocio, la prohibición de comercializar producto de otras compañías y la asignación de un parque de envases para poder desarrollar la cartera de clientes y que además nos asigne un stock para tener al menos 2 días de stock en nuestro depósito.

La empresa proveedora en este tipo de contratos nos hará responsable por el cuidado de los envases, el cumplimiento de toda la normativa vigente, poseer todos los vehículos habilitados para transportar cargas peligrosas, contar con el personal idóneo habilitado para transportar cargas peligrosas y el de contar con los seguros correspondientes que cubran cualquier tipo de siniestros.

También deberemos tener presente que por la totalidad de envases que nos entregarán en comodato deberemos ofrecer una garantía propietaria a favor de la empresa para responder en caso de que no podamos restituir los bienes cuando finalice el vínculo contractual.

Además de acordar la parte contractual con la empresa proveedora debemos definir la ubicación del depósito que nos servirá como base de operaciones para el normal desarrollo de nuestra empresa.

Existen muchos depósitos en la actualidad que fueron habilitados hace muchos años y que actualmente cuentan con una habilitación permanente sin fecha de vencimiento pero debido al crecimiento demográfico de la población estos lugares han quedado enclavados dentro de zonas urbanas. Es por esto que tenemos dos caminos para definir la búsqueda de un depósito, una sería alquilar algún depósito existente que cuente con la correspondiente habilitación o la construcción de un nuevo depósito en el parque industrial o en una zona rural de la ciudad.

En el caso de optar por el alquiler del depósito para evitar el desembolso de una suma de dinero muy importante en la compra y construcción de un depósito, tenemos que tener especial atención al cerramiento del depósito ya que si el depósito está ubicado en una zona urbana se debe hacer un muro que debe separar el predio en sus cuatro lados con una pared de 3 metros de altura por 30 centímetros de espesor de ladrillos, sin que dichas paredes tengan grietas o fisuras y también debemos controlar que la plataforma en donde se almacenan los envases cumpla con las distancias mínimas.

La importancia de tener en cuenta el cerramiento tiene como objetivo evitar de gastar grandes sumas de dinero en invertir en un predio que ya fue alquilado para adecuarlo a los requerimientos del organismo de contralor.

Por otro lado es fundamental observar el tema de las distancias mínimas ya que esto puede ocasionar que perdamos capacidad de almacenaje, ya que el organismo va a habilitar el predio pero reduciendo la cantidad de envases que podemos poner sobre la plataforma.

CAPITULO III

VIABILIDAD GEOGRÁFICA

La zona geográfica a desarrollar será la comprendida en el sur de la provincia de Santa Fe y sur de la provincia de Córdoba con las siguientes localidades a visitar según las rutas pertinentes:

- Ruta 93: Miguel Torres, Firmat, Cañada del Ucle, Los Quirquinchos, Berabevu, Godeken, Chañar Ladeado, Cafferata, Corral de Bustos, Isla Verde, Camilo Aldao, Los Surgentes, Cruz Alta, Guatimozín, Cavanagh
- Ruta 33: Sancti Spiritu, Amenabar, Rufino, Rosales, Lazzarino
- Ruta 8: Maggiolo, Arias, Alejo Ledesma, Benjamín Gould, Canals, General Viamonte, La Cesira, Pueblo Italiano
- Ruta 90 y 94: La Chispa, Murphy, Chapuy, Carmen, Elortondo, Chovet, San Eduardo

La principal localidad es Venado Tuerto en donde estará ubicado nuestro depósito y será la base para toda la operación logística.

EXTERNALIDADES

ACUERDO DE PRECIOS

A partir del año 2008 la Secretaría de Energía comenzó a regular el mercado de GLP pero solamente los envases que contienen Butano, en función de que el envase de 10kg y 15kg es requerido por las personas de escasos recursos.

Primeramente se instaló la Garrafa Social que obligaba a las empresas/distribuidores a que vendieran en la puerta de su depósito la garrafa de 10 kg a \$16.

Luego se avanzó con la regulación casi total del mercado de Butano en donde instaló un subsidio para el productor del GLP, para las empresas fraccionadoras y para los distribuidores.

Dicha regulación consiste en establecer precios máximos para la comercialización de los productos:

- Venta del envase de 10kg en el depósito a \$16
- Venta del envase de 10kg en a comercios y subdistribuidores a \$15
- Venta del envase de 10kg al usuario residencial era precio libre

Además también se reguló el precio al que las empresas fraccionadoras le deben cobrar a los distribuidores que es de \$5 por cada envase de 10kg (todos los valores son finales osea incluye todos los impuestos)

Además los distribuidores exclusivos inscriptos en la Secretaria de Energía son beneficiarios de un subsidio de \$8,68 por envase de 10kg.

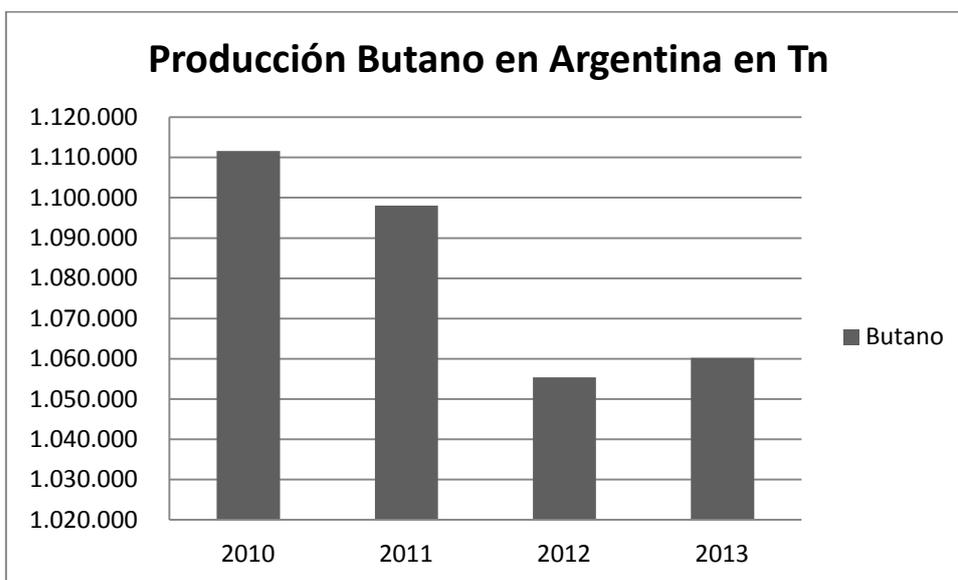
Resumiendo, el distribuidor paga por cada envase de 10kg a su proveedor la suma de \$5 y además recibe un subsidio de \$8,68 (neto \$-3,68) y está obligado a respetar los precios máximos definidos por el organismo de contralor.

El precio en los envases que contienen propano lo define el libre juego entre la oferta y la demanda.

Además de reglamentar los precios de la cadena de comercialización cada empresa fraccionadora tiene anualmente un cupo asignado de butano determinado en base a la venta que registró dicha empresa en el año 2007.

Tenemos que tener en cuenta que las empresas fraccionadoras son muy celosas a la hora de asignar el cupo de butano ya que el mismo no se amplía año a año y la demanda del producto cada día es mayor.

La producción histórica de Butano la podemos observar en el siguiente gráfico:



(*) Gráfico confeccionado con valores de la secretaria de energía

A raíz de este esquema de subsidios el precio del gas butano a quedado muy por debajo de las energías alternativas (propano, leña, carbón, kerosene, fuel oil) para lo cual el sector está evidenciando un crecimiento sostenido año tras año de la demanda.

Este crecimiento tiene principalmente dos justificativos:

- 1) Abandono de las energías alternativas debido a que el butano es el más barato, además tiene un muy buen poder calórico y es un gas que no genera residuos
- 2) Al ser tan barata esta energía el consumidor dilapida o derrocha el producto.

CONTEXTO GENERAL DEL PAÍS

Además de aclarar la política de subsidios que está llevando adelante en este mercado se debe destacar el entorno que se vive actualmente en el país con una inflación proyectada para el año 2014 superior al 30% anual, caída de la actividad económica, gasto público elevado, emisión monetaria constante y situación social preocupante ya que a fines del año 2013 se vivieron situaciones de saqueos en varias provincias del país.

Actualmente los tres poderes del país se encuentran observados por la opinión pública.

Todos estos datos deben ser tenidos en cuenta a la hora de realizar la inversión, ya que el producto que vamos a comercializar es destinado principalmente a los estratos sociales más carenciados.

En la localidad de Venado Tuerto (lugar donde estarán enclavadas nuestras operaciones) es una población de 70.000 habitantes, cuya principal actividad económica es la agropecuaria acompañada también por una importante fábrica de motos, fábricas de carrocerías y herramientas que se utilizan en el agro. Además cuenta con las principales empresas multinacionales dedicadas al desarrollo de semillas.

El fuerte incremento del valor de los commodities, producto de la devaluación y además por el incremento del precio en los mercados internacionales, trajo aparejado un crecimiento en el nivel de vida de los habitantes como así también un crecimiento demográfico de gente de bajos recursos en búsqueda de una salida laboral. Esta migración interna produjo un incremento en el desempleo y además un crecimiento de la inseguridad en ciertas zonas de la ciudad.

CAPITULO IV

VIABILIDAD TÉCNICA - HABILITACION DEL DEPÓSITO

El depósito en donde se deberán desarrollar las actividades deberá cumplir con las exigencias municipales y cumplimentar todos los requisitos de la Secretaría de Energía. Todo lo referente a seguridad es primordial para la actividad que vamos a trabajar debido a las sustancias explosivas con las que se trabajará.

La Resolución de Secretaría de Energía N° 709 regula la instalación de los depósitos con capacidad mayor a 1.000 kgrs de capacidad y los organismos certificantes que avalan los sitios deberá estar autorizado por el ente de contralor.

Los requisitos para la habilitación son:

- a) Habilidad municipal con los datos catastrales del predio
- b) Proyecto de depósito, indicando ubicación geográfica y capacidad de almacenamiento
- c) Cálculos técnicos y de la instalación eléctrica
- d) Características técnicas de la instalación edilicia y los elementos de seguridad
- e) Plano de obra
- f) Cobertura de riesgo

La habilitación del depósito que necesitamos en función de nuestra actividad comprende entre las 10 tn hasta las 50 tn de capacidad de almacenamiento (categoría 3).

Las normas de seguridad que se deben cumplir para que el depósito sea habilitados son:

- a) Área para el almacenamiento de envases: materiales no combustibles, paredes con abertura para la corriente de aire, la plataforma debe estar completamente ventilada, debe tener parachoques de madera para que no se provoquen chispas.

- b) Locales auxiliares: deben estar contruidos por muros de material no combustible, las puertas deben abrir para afuera.
- c) Cerramientos: aquellos depósitos ubicados en zonas urbanas deberán tener un cerramiento con paredes de 3 metros de altura por 30 cm de espesor, los mismos no deben tener grietas o fisuras.
- d) El perimetral del depósito en zonas suburbanas o rurales podrá estar cercado por un tejido olímpico de 2 metros de altura.
- e) Las instalaciones y equipos eléctricos de los depósitos, deberán cumplir con las prescripciones necesarias para evitar riesgos a personas o bienes y deberán cumplir las condiciones "A Prueba de Explosión" (APE). Para la protección de las personas contra riesgos de contacto, las instalaciones eléctricas deben contar con interruptores y disyuntores diferenciales que saquen de servicio la instalación ante la producción de anomalías. Los materiales que se utilicen en las instalaciones eléctricas, cumplirán con las exigencias de las normas técnicas correspondientes.
- f) Todos los generadores, transformadores, motores, columnas de alumbrado, tableros de comando poseerán puestas a tierra, como asimismo las estructuras metálicas que puedan entrar en contacto con conductores eléctricos, mediante cables, terminales y jabalinas. La sección de los cables de puesta a tierra será acorde a la potencia de los equipos.
- g) En plataformas con estructura metálica donde se depositen envases, se instalará una puesta a tierra cada DOSCIENTOS METROS CUADRADOS (200 m²) de superficie cubierta o fracción, como mínimo se instalarán DOS (2) puesta a tierra. La resistencia entre jabalina y tierra de todo lo consignado precedentemente que correspondan al área de almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo (GLP), no deberá ser mayor a CINCO (5) Ohms. Todas las estructuras metálicas (plataformas, tinglados, mástiles, tanques de agua elevados, etc.), deberán poseer puesta a tierra, en forma independiente de la puesta a tierra de las instalaciones eléctricas.
- h) La parte superior de la boca de inspección poseerá tapa de protección, debidamente señalizada y ubicada de tal forma que permita ser controlada. Debiendo asimismo verificarse una perfecta continuidad

eléctrica en todo el conjunto (sistema de puesta a tierra) desde cualquier punto del elemento a proteger. Todas las columnas de iluminación comprendidas dentro del área, delimitadas por las distancias de seguridad, deberán tener su puesta a tierra.

- i) Todo depósito deberá disponer de extintores manuales conforme a la carga de fuego existente, debiendo contar como mínimo con UNA (1) unidad de Polvo Químico Seco Triclase (ABC) de DIEZ KILOGRAMOS (10 Kg.) por cada CIEN METROS CUADRADOS (100 m²) de superficie del depósito, como mínimo existirán DOS (2) unidades. La máxima distancia a recorrer hasta el extintor será de QUINCE METROS (15 m).
- j) Además, a partir de VEINTE TONELADAS (20 t) de producto se dispondrá como mínimo de UN (1) extintor rodante (carro) de Polvo Químico Seco (PQS) Triclase de SETENTA KILOGRAMOS (70 Kg.).
- k) Los dispositivos y sistemas contra incendio, extintores portátiles (manuales y rodantes) y todos los elementos accesorios que deben utilizarse, deberán estar en perfectas condiciones de uso y en cantidad suficiente para satisfacer las necesidades calculadas y cumplir con las especificaciones de las Normas IRAM de aplicación.
- l) La persona propietaria/operada confeccionará un rol de incendio, debidamente rubricado por el responsable de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, estará impreso y colocado a la vista. El personal del depósito deberá saber cómo actuar ante emergencias. El rol de incendio deberá ser actualizado conforme los cambios del personal actuante.
- m) Se procederá periódicamente a efectuar simulacros de incendio y primeros auxilios de acuerdo al rol existente, no menos de DOS (2) veces en el año, debiendo documentarse la actividad.
- n) En el depósito deberá existir por lo menos UN (1) botiquín de primeros auxilios, localizado en un lugar de fácil acceso dentro del predio, protegido de las acciones climáticas.
- o) Se arbitrarán los medios necesarios para que los cuerpos de bomberos de la zona de influencia conozcan el depósito y con qué elementos cuenta para conjurar un siniestro.
- p) La empresa deberá disponer de un sistema de comunicación que le permita en casos de emergencias efectuar llamadas para ayuda externa,

- disponiendo en lugar visible una cartilla con los teléfonos de auxilio (Bomberos, Policía, Defensa Civil, Hospitales, etc.).
- q) Los depósitos de GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP) contarán con carteles de seguridad, cuyos textos indicarán "PROHIBIDO FUMAR", "PROHIBIDO ENCENDER FUEGO", "PELIGRO INFLAMABLE", "PROHIBIDA LA ENTRADA A PERSONAS AJENAS A LAS ACTIVIDADES DEL DEPÓSITO".
 - r) En zona de circulación de vehículos además, se colocarán los carteles "VELOCIDAD MAXIMA 5 Km/h", "NO TRANSITAR SIN ARRESTALLAMAS COLOCADO".
 - s) Las señalizaciones y demarcaciones deberán conservarse en buenas condiciones de visibilidad, como asimismo las delimitaciones y prohibiciones de paso. En el caso de existir calles internas deberán estar demarcadas al igual que las sendas peatonales o pasillos de paso.
 - t) El almacenamiento de envases (garrafas y cilindros) llenos, cualquiera sea su condición, que se encuentren dentro del depósito quedarán protegidos de los rayos del sol mediante el empleo de techado, según lo especificado en 3.1 del presente Anexo. Los envases vacíos (con producto residual), podrán ser almacenados a la intemperie, dentro del predio en zona aprobada para tal fin.
 - u) Aquellos envases que por razones operativas (devoluciones por parte de los usuarios por ineptitud, al igual de aquellos que no reúnan condiciones técnicas y de seguridad para su comercialización, lisos, carente de precinto y/o marca no habilitada) deberán remitirse a las plantas de fraccionamiento. Estarán identificados y separados del resto de los envases aptos para su comercialización.
 - v) Los cilindros se acopiarán sólo en las zonas destinadas para este fin. No se permitirá su almacenamiento sobre pisos de tierra o de material agresivo para el metal del recipiente.
 - w) Los almacenamientos de cilindros de CUARENTA Y CINCO KILOGRAMOS (45 kg.) de capacidad se harán en lotes de no más de CINCUENTA Y CUATRO (54) unidades, dejando pasillos de circulación de no menos de CERO COMA SESENTA METROS (0,60 m), entre lotes, que permitirán circundar el borde de todos los lotes, para facilitar

el movimiento operativo normal y no entorpecer el acceso a los extintores. Asimismo en cada lote, la longitud del lado mayor será inferior a CINCO METROS (5 m). Las garrafas se depositarán únicamente en posición vertical apoyados en su aro base tangente con sus contiguos.

- x) Se podrán acopiar superpuestas, en lotes de hasta DOS (2) camadas de altura y CIENTO VEINTE (120) UNIDADES para garrafas de QUINCE KILOGRAMOS (15 kg.) de capacidad y en lotes de hasta TRES (3) envases de altura y CIENTO OCHENTA (180) UNIDADES para garrafas de DIEZ KILOGRAMOS (10 kg.) de capacidad, dejando pasillos de circulación de no menos de CERO COMA SESENTA METROS (0,60 m) entre lotes, permitiendo circundar el borde de todos los lotes, para facilitar el movimiento operativo normal y no entorpecer el acceso a los extintores. Asimismo en cada lote, la longitud del lado mayor será inferior a CINCO METROS (5 m).
- y) En el almacenamiento se prestará especial atención a la protección de las válvulas de las garrafas, contra golpes u otros deterioros que puedan afectar su buen funcionamiento debiéndose controlar el buen estado del aro protector. El estibado se realizará de forma tal que no haya contacto entre la válvula del recipiente inferior con el fondo o aro base del superior.

PROHIBICIONES

En los depósitos destinados al almacenamiento de envases para contener Gas Licuado de Petróleo (GLP), llenos y/o vacíos de hasta CUARENTA Y CINCO KILOGRAMOS (45 Kg.) de capacidad no está permitido:

- a) Efectuar fuegos o trabajos que involucren riesgo de incendio sin contar con un permiso de trabajo en caliente y sin la supervisión de personal competente o sin haber adoptado las prevenciones necesarias dentro de la zona de almacenamiento o periféricos dentro del predio.
- b) Tener anafes, estufas, calentadores, faroles y otro artefacto a llama abierta dentro de la zona de seguridad.
- c) Usar linternas comunes en zonas de seguridad.
- d) Efectuar reparaciones de automotores dentro de la zona de seguridad.
- e) Fumar dentro del área de los depósitos o en la zona de almacenaje.
- f) Acceder con automotores a la zona de seguridad, sin que posean su correspondiente arrestallamas, (Croquis 1 del presente Anexo), colocado en el caño de escape, debiendo estar este último, sin roturas en toda su longitud.
- g) Almacenar dentro del área de seguridad del depósito, otro tipo de materiales, sustancias, elementos y/o productos combustibles e inflamables fuera de norma.
- h) Depositar envases sobre tierra o material agresivo para el metal del recipiente.
- i) Obstaculizar los caminos internos de manera tal, que impidan usarse como salidas de emergencia, así como también impedir el paso de los elementos móviles de seguridad.
- j) Almacenar envases llenos y/o vacíos en posición horizontal.
- k) Utilizar vehículos y/o acoplados como almacenamiento permanente.
- l) Poseer unidades móviles en desuso y/o parte de ellas, dentro de la zona de

seguridad.

m) Obstaculizar el acceso a extintores y/o equipamientos de prevención.

En los depósitos no se podrá realizar el fraccionamiento o transferencia de producto GAS LICUADO DE PETRÓLEO (GLP) entre envases de cualquier tipo.

Esta operación, sólo se podrá efectuar en las plantas de fraccionamiento habilitadas por la SECRETARÍA DE ENERGÍA.

HABILITACION DE VEHÍCULOS PARA TRANSPORTE DE ENVASES

Los vehículos utilizados para el transporte de Gas Licuado de Petróleo (GLP) envasado en recipientes de hasta CUARENTA Y CINCO KILOGRAMOS (45 Kg.) de capacidad, deben cumplimentar lo normado en las reglamentaciones nacionales, provinciales y/o municipales que rijan en la materia. Para el ingreso dentro de la zona de seguridad del depósito, los vehículos deberán tener colocado el correspondiente arrestallamas

Cada depósito establecerá los sistemas de control necesarios para preservar la seguridad de la locación. El vigilador y/o personal del depósito deberá estar capacitado para atender una emergencia y disponer de los números telefónicos y medios para comunicarse con las entidades de atención primaria (bomberos, policía, etc.) con la premura que el evento amerite.

Los vehículos para poder funcionar deben tener la siguiente documentación:

- Seguro de responsabilidad civil
- VTV habilitada para transportar cargas peligrosas
- Tarjeta RUTA para poder transitar (se debe renovar anualmente la reválida del RUTA)
- El chofer debe tener carnet para manejar este tipo de rodados habilitado por la municipalidad
- Debe contar con el carnet para manejar vehículos de carga peligrosa más el examen psicofísico aprobado

Además de la documentación descrita precedentemente el rodado debe contar con los siguientes elementos de seguridad para que la VTV sea aprobada:

- ✓ Matafuego en la caja de carga con una capacidad de 10 kg
- ✓ Matafuego dentro de la cabina del conductor de 1 kg de capacidad
- ✓ Sogas o crikeras para sujetar la carga cada 4 filas de envases
- ✓ Corta corrientes para cortar el suministro de electricidad de la unidad
- ✓ Carrocería no debe contener materiales inflamables
- ✓ En algunos municipios solicitan que el piso de la carrocería sea de madera en cambio otros municipios solicitan que el piso sea de metal con un relieve para evitar resbalarse estilo semilla de melón
- ✓ Tacógrafo de disco o electrónico habilitado por el ente correspondiente
- ✓ Identificación en la caja de carga con las siguientes leyendas: “PELIGRO EXPLOSIVO” en color rojo, “TRANSPORTE DE GARRAFAS Y CILINDROS”, se debe tener cartel de circular de máxima a 80 km por hora, 2 calcomanías en forma romboidal una estilo panel de abejas en donde se informa de la peligrosidad del material transportado y la otra con el código numérico en donde se informa el tipo de material esto es para que los bomberos sepan como atacar un incendio en función de la composición del material.
- ✓ En la parte delantera de la caja de carga se deben colocar 4 luces comúnmente llamadas las tres marías para identificar la caja
- ✓ Identificación de la cabina, en ambas puertas de la unidad se debe contar con la razón social de la empresa, dirección y teléfono de contacto. Además en el frente de la unidad se debe contar con las 2 calcomanías en forma romboidal similares a las colocadas en la caja de carga.
- ✓ La unidad no debe tener ningún cable expuesto sino que deben estar cubiertas con caños ignífugos para evitar el riesgo de corto circuito.
- ✓ La unidad debe poseer calzas para que la unidad parada no pueda moverse.
- ✓ Además la unidad debe contar con un arrestallamas para colocar en el caño de escape para evitar chispas que puedan generar alguna

explosión. El arrestallamas se utiliza cuando la unidad ingresa el depósito o ingresa a algún lugar que disponga el uso de dicho elemento.

Tabla 1
Distancias de seguridad a referentes externos al predio del depósito

DESDE ZONA DE ALMACENAJE DE ENVASES A:	CATEGORIAS					
	I	II	III	IV	V	VI
	de 1 a 3 tn	> 3 a 10 tn	> 10 a 50 tn	> 50 a 100 tn	> 100 a 500 tn	> a 500 tn
Limite de franja de seguridad de vías ferroviarias	5	10	15	20	25	25
Edificios Industriales de Terceros - Depósitos de Combustibles	4.5	6	10	15	25	50
Edificios Públicos, Escuelas, Iglesias, Hospitales, Clubes. Otros Lugares que congreguen público	10	15	20	25	50	75

Tabla 2
Distancias de seguridad internas del predio del depósito

DESDE ZONA DE ALMACENAJE DE ENVASES A:	CATEGORIA					
	I	II	III	IV	V	VI
	de 1 a 3 tn	> 3 a 10 tn	> 10 a 50 tn	> 50 a 100 tn	> 100 a 500 tn	> a 500 tn
I - GENERALES						
Local propio con instalaciones APE	2	3	5	10	15	20
Pastos secos, materiales varios, elementos combustibles	3	3	5	7.5	10	10
Arbustos y Árboles no resinosos (altura máxima 10 metros).	3 (# 1)	5 (# 1)	10	15	15	15
Sala de bomba de incendio				20	20	30
Fuego abierto	4,5	6	10	15	25	30
II ZONAS SUBURBANAS, INDUSTRIALES O RURAL						
Cerramientos perimetrales con alambrados. Talleres	4,5	6	10	15	25	30
Fuego abierto	4,5	6	10	15	25	30
III ZONA URBANA O QUE CUENTEN CON EDIFICACIÓN/ VIVIENDA LINDANTE						
Limite de propiedad con medianera de mampostería (# 2)	2	4	7,5	10	15	30
Vía publica (# 2)	3	5	7,5	10	15	30
Nota aclaratoria: A los efectos del cálculo de la capacidad de almacenamiento de las instalaciones, se considerarán 150 kg. de producto por cada metro cuadrado de superficie habilitada para depositar los envases.						
Nota (# 1) para almacenamientos inferior a 10 toneladas (tn) los árboles y arbustos no deberán superar una altura de 2,5 metros						
Nota (# 2) Las aberturas hacia vía pública deberán respetar las distancias a fuegos abiertos según cada categoría->						
Fuego abierto	4,5	6	10	15	25	30

Distancias expresadas en metros

Adjunto 1: Modelo de certificado de aptitud técnica y de seguridad:

Membrete Auditora <i>Matricula SE N°</i>	
CERTIFICADO APTITUD TÉCNICA Y DE SEGURIDAD N°: DEPOSITO DE ENVASES DE GAS LICUADO DE PETRÓLEO Fecha de emisión: / / vencimiento: / /	
Datos del operador auditado	
Razón social:	
Cuit:	N° RNIGLP:
Domicilio especial:	Ciudad Autónoma de Bs As.
Nombre de la instalación Auditada:	
Dirección de la instalación Auditada:	
Localidad:	
Provincia:	
Representante Técnico:	
<hr/>	
Ultima auditoria efectuada por Certificado N°	F. Vto. Cdo.: / /
Anteúltima auditoria efectuada por Certificado N°	F. Vto. Cdo.: / /
Datos de las instalaciones	
Capacidad de Almacenaje de GLP:	
Categoría del Depósito:	
<i>Esta Auditora certifica que las instalaciones del depósito auditado cumplen con las condiciones mínimas de aptitud técnica y de seguridad para operar con GLP</i>	
<i>La presente certificación no exime del cumplimiento de las demás obligaciones normativas que debe cumplir el operador auditado.</i>	
Normativa aplicada:	
Auditor actuante:	
<hr/> <i>Firma y sello del R.T. Auditora</i>	
Nota: Constituirá parte de este certificado la registración fotográfica de auditoria que avala su emisión, sin el cual el presente carece de validez.	

CAPITULO V

VIABILIDAD COMERCIAL

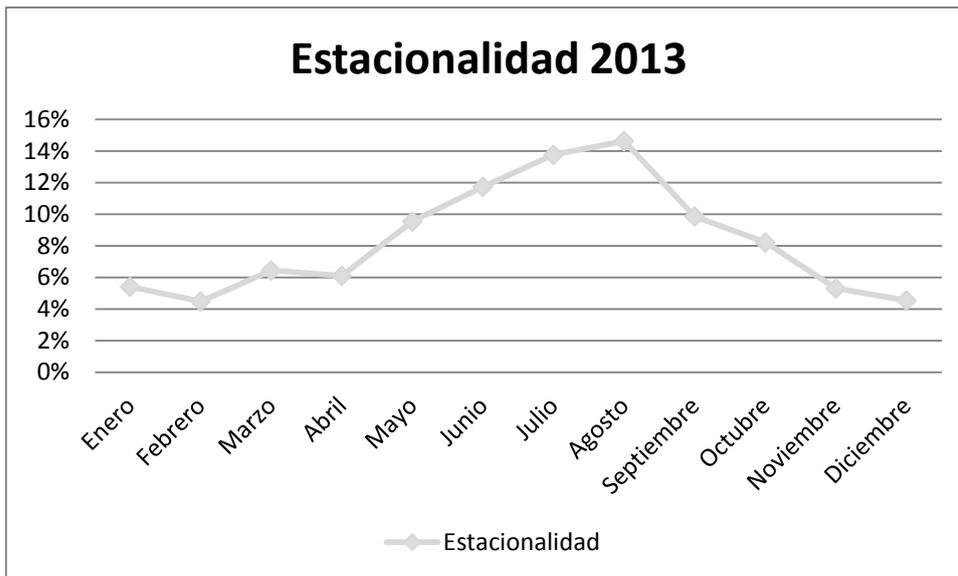
Para poder desarrollar y poder definir la viabilidad comercial de la zona geográfica tenemos que analizar diferentes puntos que tenemos que tener en cuenta debido a las particularidades que tiene el mercado.

Primeramente tenemos que analizar de donde vamos a recibir el producto y de qué forma lo trasladaremos hacia nuestro depósito. Las plantas fraccionadoras más cercanas de todas las empresas están ubicadas en la ciudad de San Lorenzo (165 km de distancia) para lo cual deberemos contratar un transportista con una capacidad de 10 tn de producto por viaje para que nos provea de la mercadería.

Además este es un mercado con una estacionalidad en la temporada invernal muy marcada para lo cual tenemos en dicha época del año la capacidad de las unidades sobrepasada por la demanda del mercado.

Caso contrario sucede en el verano que la capacidad de las unidades supera a la escasa demanda. De acuerdo a lo expresado es fundamental tener una gestión y flexibilidad con el personal contratado, para lo cual deberíamos trabajar con una planta permanente para cubrir la temporada baja y agregar personal a medida que comienza el invierno.

En el gráfico que se presenta se puede observar la estacionalidad de la zona en cuestión:



Una vez analizada la estacionalidad de la zona debemos analizar los distintos canales de venta combinados con las distintas localidades que tenemos que atender.

La localidad de Venado Tuerto podemos atender el canal con el mejor margen bruto pero con el mayor costo que es el canal residencial, este canal se atiende a demanda del consumidor y el vehículo a utilizar debe ser un pequeño, de fácil maniobrabilidad y que pueda ingresar en el casco urbano de la ciudad. Las opciones para este canal pueden ser Ford F100, Toyota Hilux, Ford 4000, Ford Ranger. Hay que tener en cuenta que los vehículos que transportan cargas peligrosas no tienen que tener una antigüedad superior a los 13 años.

Además la localidad de Venado Tuerto y las localidades que están ubicadas a menos de 50 km a la redonda se realizará una atención el canal comercios (estos clientes revenden el producto en su negocio sin tener un vehículo asignado para tal fin). Lo importante sería que un solo vehículo atienda el canal usuarios y comercios para evitar el mal servicio de ambos canales y evitar problemas con el personal debido a la diferencia de precios entre los canales que puede originar pérdida de confianza. Este canal será atendido con una unidad mediana como por ejemplo VW 8-150, Mercedes Benz 710, Ford 4000. La capacidad óptima de envases en este tipo de unidades es entre 150 a 200 garrapas de 10kg.

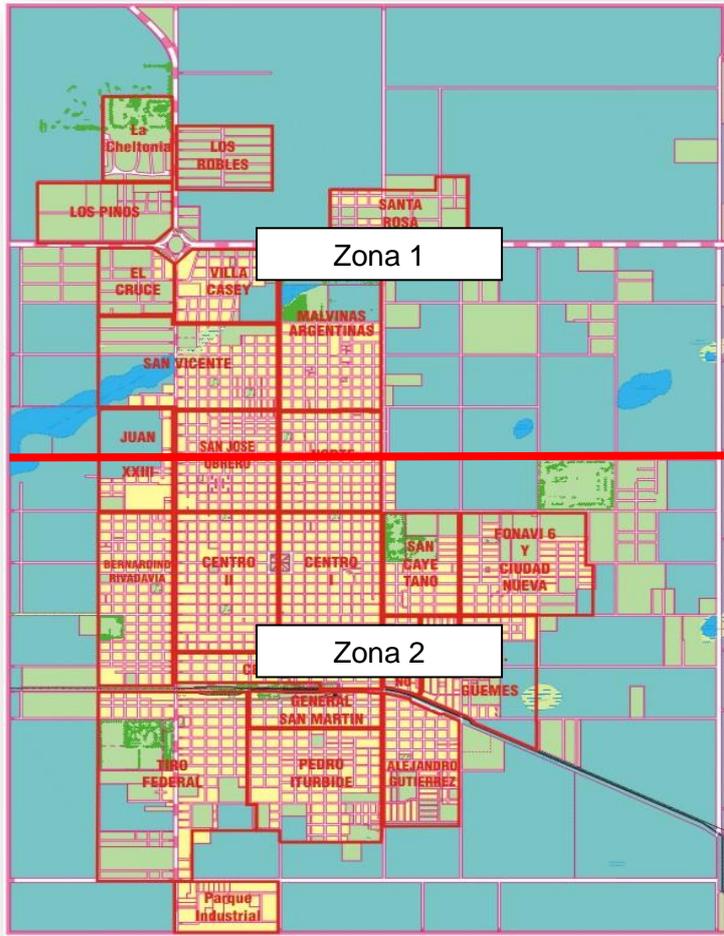
Para el resto de las localidades que están ubicadas a más de 50 km de Venado Tuerto se atenderán los canales comercios y subdistribuidores (precio de venta similar) con una unidad con una capacidad de 3,5 a 4 tn de capacidad por ejemplo Ford Cargo 1722, VW 1725 o Mercedes Benz Atego. Estas unidades son chasis con la posibilidad de anexar en temporada invernal un acoplado para poder atender los incrementos de la demanda.

En el siguiente cuadro analizaremos las distintas unidades comparadas con la venta objetivo anual para que las unidades sean rentables:

MARCA	MODELO	AÑO	Capacidad	Canal Comercial	Venta Estimada Anual
FORD	F - 100 XL	2005	0,600	USUARIO	30 tn
TOYOTA	HILUX	2012	0,500	USUARIO	250 tn
MERCEDES BENZ	710	2006	2,000	COMERCIO + SD	350 tn
FORD	CARGO 1722	2011	4,500	COMERCIO + SD	1200 tn

En el cuadro precedente hay 2 vehículos con dedicación exclusiva para el canal usuarios, los cuales una unidad funciona todo el año mientras que la unidad restante trabajará únicamente en la temporada alta.

La localidad será dividida de la siguiente manera en la temporada invernal con las 2 unidades:



La unidad que atenderá las localidades a más de 50 km de Venado Tuerto atenderá las siguientes localidades en las provincias de Córdoba y Santa Fe:



Para la atención de estas localidades se deberán prestar envases a los diferentes nuevos clientes para poder comenzar con la venta y exigir a dichos

clientes el consumo de nuestro producto de acuerdo a la cantidad de envases prestados.

Existe en el mercado un ratio llamada rotación que nos permite conocer si el cliente tiene envases de sobra o si necesita que le prestemos más envases de acuerdo a su venta. La rotación debe ser monitoreada mensualmente para evitar la pérdida de clientes a manos de la competencia.

La rotación óptima es de 4 y se calcula de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Venta mensual}}{\text{Cant de envases prestados x capacidad del envase}} = \text{Rotación}$$

En función de la venta de las diferentes localidades se deberán realizar 2 visitas semanales principalmente porque la estrategia que vamos a tener es de mantener todos los envases llenos la mayor cantidad del tiempo, ya que si no la competencia imperante en la zona si encuentra envases vacíos puede seducir a nuestros clientes para que le compren.

Cada empresa solamente puede llenar los envases de su marca identificados todos por un color pero la competencia puede vender sus productos y llevarse un envase de nuestra marca ya que existe en el mercado un clearing de envases en donde las empresas llevan las garrafas ajenas que tienen en su poder y retiran sus envases que fueron llevados por la competencia.

El canal subdistribuidor es el canal más problemático ya que estos clientes al tener un volumen importante de ventas negocian con varios proveedores el precio de compra, son muy fáciles de perder en contextos de guerra de precios.

Por otro lado el canal comercio es más fiel que el canal subdistribuidor pero el usuario residencial es el más fiel de todos los canales si uno ofrece un buen servicio, ya que éste es el único de los canales que te elige cada vez que te llama para realizar el un pedido.

Cabe aclarar que debemos tener una atención personalizada (0800) para que los clientes realicen su pedido de una manera ágil y práctica y que la entrega de la garrafa sea lo más rápido posible.

Luego en el análisis de la viabilidad de gestión ahondaremos en el principal factor para el éxito de este emprendimiento que es el personal.

INVESTIGACION DE MERCADO

Se analizarán los distintos potenciales de cada zona en particular para analizar la factibilidad del proyecto.

Localidad	Distancia del deposito	Cantidad de clientes	Potencial Año	Frecuencia de Visita
Miguel Torres	63 km	1 Subdistribuidor	34 tn	4 al mes
Firmat	54 km	2 Subdist	430 tn	8 al mes
Cañada del Ucle	63 km	1 Comercio y 1 Subdist	65 tn	4 al mes
Los Quirquinchos	74 km	1 Comercio	163 tn	4 al mes
Berabevu	87 km	1 Comercio	144 tn	4 al mes
Godeken	93 km	1 Subdist	79 tn	4 al mes
Chañar Ladeado	108 km	1 Subdist	392 tn	8 al mes
Guatimozin	65 km	1 Comercio y 1 Subdist	121 tn	4 al mes
Cavanagh	55 km	2 Comercio y 1 Subdist	70 tn	4 al mes
Camilo Aldao	110 km	2 Comercios	119 tn	4 al mes
Los Surgentes	132 km	1 Subdist	57 tn	4 al mes
Sancti Spiritu	44 km	4 Comercio y 2 Subdist	218 tn	4 al mes
Amenabar	64 km	4 Comercio y 1 Subdist	98 tn	4 al mes
Lazzarino	70 km	1 Comercio	20 tn	4 al mes
Rufino	99 km	1 Comercio y 2 Subdist	365 tn	4 al mes
Rosales	140 km	1 Comercio	21 tn	2 al mes
Maggiolo	31 km	1 Comercio y 1 Subdist	101 tn	4 al mes
Arias	40 km	7 Comercio y 4 Subdist	456 tn	4 al mes
Alejo Ledesma	65 km	1 Comercio y 1 Subdist	192 tn	4 al mes
Benjamin Gould	77 km	1 Subdist	37 tn	4 al mes
Canals	88 km	7 Comercio	521 tn	4 al mes
General Viamonte	125 km	1 Comercio y 1 Subdist	74 tn	4 al mes
La Cesira	135 km	1 Comercio y 1 Subdist	53 tn	4 al mes
Pueblo Italiano	132 km	1 Comercio y 1 Subdist	75 tn	4 al mes
La Chispa	27 km	1 Comercio y 2 Subdist	365 tn	4 al mes
Murphy	154 km	4 Comercio y 2 Subdist	218 tn	4 al mes
Chapuy	23 km	1 Comercio	21 tn	2 al mes
Carmen	30 km	1 Comercio y 2 Subdist	365 tn	4 al mes
Elortondo	36 km	1 Comercio y 2 Subdist	365 tn	4 al mes
Chovet	40 km	1 Comercio y 2 Subdist	365 tn	4 al mes
San Eduardo	15 km	1 Comercio y 2 Subdist	68 tn	4 al mes
Venado Tuerto	0 km	Usuarios y 33 Comercios	1111 tn	Todos los días

La competencia que tenemos en la localidad de Venado Tuerto es la siguiente:

Competencia

	Representante	Deposito	Unidades	Canal de venta
	Dex	Habilitado	1	Usuario y comercio
	Directa	Habilitado	2	Usuario y comercio
	Subdist.	Clandestino	1	Usuario
	Subdist.	Clandestino	1	Usuario
	Subdist.	Clandestino	1	Comercio y usuario
	Subdist.	Clandestino	1	Usuario

El funcionamiento de la competencia depende de la zona geográfica que se tome en particular pero sectorizando el análisis en nuestra zona de interés podemos diferenciarlas en las pequeñas empresas nacionales y en los distribuidores de empresas multinacionales. Los mayores problemas de precios y problemas con los envases radican en su totalidad con los pequeños actores que utilizan prácticas desleales para captar clientes ajenos o para llenar envases de la competencia.

El precio del mercado es bastante homogéneo entre todas las empresas ya que todas las compañías tienen un cupo de venta y por el costo logístico no les da el margen como para reducir sus precios drásticamente.

Los clientes que pueden ser seducidos por la competencia son los subdistribuidores o grandes comercios los cuales es fácil detectar su ubicación y pueden ubicar su producto con un bajo costo logístico.

También podemos encontrar que nuestras garrafas sean pintadas con el color de la competencia para su llenado. Cuando detectamos este tipo de maniobras esos envases no pueden volver a ser llenados hasta que la empresa fraccionado envía esos envases a un taller de repintado originando un costo de flete hasta que se pueda volver a comercializar ese envase.

El funcionamiento del mercado es muy parecido a un oligopolio, en donde existen pocos proveedores del producto y existen muchas barreras de entrada

y salida del mercado. Una de las barreras más importantes es que los dueños de los envases son las empresas fraccionadoras, cada envase tiene un número y las empresas acreditan su propiedad presentando en la Secretaría de Energía el numeral de todos los envases de su propiedad.

Esos numerales hacen que las empresas propietarias tengan la responsabilidad del mantenimiento, repintado y rehabilitación de todos los envases de su marca. Todos los envases tienen una fecha de vencimiento, vencido este plazo cada empresa debe llevar sus envases vencidos (10 años) a un taller habilitado para que el envase sea probado con todas las pruebas hidráulicas necesarios para saber si el material puede seguir cumplimiento todas las medidas de seguridad o el mismo debe ser pasado a destrucción.

Quizás esta sea la traba de ingreso ya que la única forma de ingresar al mercado es comprando una empresa existente asumiendo todas las responsabilidades descriptas precedentemente.

Luego de analizar la información descripta precedentemente podemos estimar que el potencial de ventas de nuestra empresa puede ascender anualmente a 1.319 tn de Butano y 681 tn de Propano.

Los precios que actualmente se cobran el mercado son los siguientes:

Precio por Envase						
Lista de precio	17	18	19	20	Usuario Subsidiado	Empleado
Por Envase	Subdistrb	Com	Pub	Indu	142990	142991
10 kg	15,00	15,00	38,00	38,00	16,00	16,00
15 kg	22,50	22,50	58,00	58,00	25,00	
15C kg	130,00	130,00	130,00	130,00		
45 kg	300,00	300,00	370,00	370,00	340,00	

DISTRIBUCIÓN

La distribución es el acercamiento del producto / servicio al cliente, con el cliente.

Es toda planificación de encuentro físico entre la oferta y la demanda.

Para ello, se debe recurrir a intermediarios que distribuyen nuestros productos y que representan la imagen de la marca en las distintas zonas en que trabajan.

Una vez analizadas las alternativas en el proceso de comercialización, se tomara la decisión estratégica de distribución. Para ello, se analizara quienes pueden ser aliados adecuados al “producto”.

Una vez encontrado el canal, se debe pensar en una estrategia de:

- a) Tipo de relación que mantendrá la empresa con el canal.
- b) Cobertura geográfica del canal respecto de la cobertura del mercado total.
- c) Comunicación rutinaria para información al canal, sobre novedades, cambios, imagen, publicidad.
- d) En función de ello, comunicación con los usuarios finales.
- e) Alternativas de ofertas posibles que se adecuen a las necesidades del oferente.³

La tradición en muchas empresas ha sido que su organización gire alrededor de las funciones de marketing y producción. Nuestra empresa además de dar la importancia a estas áreas debe prestar una minuciosa atención a la logística. Las personas que tienen mucha experiencia en esta actividad siempre dicen a viva voz que este es un negocio de monedas y el éxito del mismo depende de cómo las administremos en pos de nuestros beneficios.

3. Conceptos claves acerca del Marketing – Mónica Coria, Guillermo Testorelli, Miguel Vicente

La selección de una adecuada estrategia logística requiere algo del mismo proceso creativo necesario para desarrollar una adecuada estrategia corporativa. Los enfoques innovadores en la estrategia logística pueden representar una ventaja competitiva.

Se ha dicho que una estrategia logística cuenta con tres objetivos: reducción de costos, reducción de capital y mejora del servicio.

La reducción de costos apunta a reducir los costos variables de traslado de las garrafas y para optimizar la logística de distribuir nuestro producto a nuestros clientes.

La reducción de capital es una estrategia dirigida hacia la minimización del nivel de inversión en el sistema logístico. En relación a nuestra actividad sería aplicable a la contratación de un flete tercerizado para el traslado del producto desde la planta fraccionadora hacia nuestro depósito. Esto es debido a que para tener optimizada en un 100% esta unidad debemos tener trabajo para la misma todos los días hábiles del mes. La capacidad promedio de transporte de una unidad para realizar fletes es de 10 tn aproximada.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Venta	106	88	126	119	186	229	269	286	193	160	103	89
Cant de Viajes	11	9	13	12	19	23	27	29	19	16	10	9

De acuerdo al gráfico de ventas estimadas que presentamos en esta página en los meses de Octubre a Abril de cada año la unidad tiene menos cantidad de viajes que los días hábiles que tiene el mes por lo tanto nos conviene no invertir en una unidad de gran porte y dedicarnos a optimizar nuestra logística hacia los clientes finales. Por otro lado en los meses de alta temporada si tuviéramos un camión propio tampoco nos alcanza para buscar el producto e igualmente deberíamos contratar a un tercero ya que más de un viaje por día

no se puede hacer por la distancia de la planta a nuestro depósito y por los horarios de producción de la planta fraccionadora.

Las estrategias de mejora de servicio por lo general reconocen que los ingresos dependen del nivel proporcionado de los servicios de logística. Aunque los costos se incrementan ante mayores niveles de servicio logístico al cliente, los mayores ingresos por las ventas pueden compensar los mayores costos. La estrategia de servicio se desarrolla en contraste con la ofrecida por la competencia. Esto lo podemos vislumbrar en los costos de tener una unidad exclusiva para atender el canal usuarios, este es el canal más rentable pero a la vez es el canal más costoso. Es fundamental mantener un equilibrio entre los costos para brindar un buen servicio y el precio cobrado al cliente. Este canal además del sueldo del chofer y los gastos de mantenimiento de la unidad, tenemos el costo de un CRM y de un recurso dedicado a la atención de los clientes vía telefónica.

Existen tres niveles de planeación de la logística:

- Planeación estratégica: es una planeación a largo plazo en donde se trabaja con información estimada e imprecisa
- Planeación táctica: implica un horizonte de tiempo intermedio, menor a un año
- Planeación operativa: es la planeación del día a día para sobrellevar los distintos imprevistos que se sufren diariamente.

En esta etapa del proyecto estamos definiendo la planeación estratégica que nos va a dar como resultado la necesidad de unidades que tenemos que adquirir para desarrollar nuestra actividad.

Para poder continuar definiendo la naturaleza logística que tenemos que realizar debemos definir el tipo de producto que representa para el consumidor. Existe una clasificación de productos para el consumidor compuesta por tres partes: productos de conveniencia, de selección y especializados

Los productos de conveniencia son aquellos bienes y servicios que los consumidores compran frecuentemente y no realizan comparaciones de

precios. Por otro lado los productos seleccionados y especializados los consumidores realizan comparaciones y están dispuestos a realizar un esfuerzo adicional para adquirirlos.

El producto que vamos a comercializar es un producto de conveniencia debido a que el mismo es un bien primario en la cadena de necesidades para el individuo. El GLP muchas veces es considerado un servicio público para la población.

Definidas las unidades necesarias el desarrollo del proyecto, los repartos que realizarán los distintos vehículos serán:

- ***Unidad de reparto grande (atención del canal comercios y subdistribuidores):***
 - **Reparto del día Lunes y Jueves:** Ruta 93: Miguel Torres, Firmat, Cañada del Ucle, Los Quirquinchos, Berabevu, Godeken, Chañar Ladeado, Cafferata, Corral de Bustos, Isla Verde, Camilo Aldao, Los Surgentes, Cruz Alta, Guatimozín, Cavanagh
 - **Reparto del día Martes y Viernes:** Ruta 33: Sancti Spiritu, Amenabar, Rufino, Rosales, Lazzarino
 - **Reparto del día Miércoles y Sábado:** Ruta 8: Maggiolo, Arias, Alejo Ledesma, Benjamín Gould, Canals, General Viamonte, La Cesira, Pueblo Italiano
- ***Unidad de reparto mediana (atención del canal comercio):***
 - Ruta 90 y 94: La Chispa, Murphy, Chapuy, Carmen, Elortondo, Chovet, San Eduardo
 - Venado Tuerto
- ***Unidad de reparto pequeña (atención del canal usuarios):***
 - Venado Tuerto

PLAZOS DE PAGO A PROVEEDORES Y CUENTAS CORRIENTES

Los plazos de pago que tienen los distribuidores con las empresas fraccionadoras es de contado debido a que los montos de facturación son bajos ya que el precio de venta de cada garrafa es de \$5 impuestos incluidos.

La factura puede incrementarse cuando compramos propano ya que el precio de comercialización es libre, el porcentaje de venta de propano es del 20% y el porcentaje del butano es del 80%.

Anteriormente existían cuentas corrientes pero desde el año 2008 los plazos de pagos se han reducido a la mínima expresión.

Por otro lado, los plazos de pago que nosotros les ofreceremos a nuestros clientes dependerá del producto que consuman, volumen y cumplimiento en sus pagos.

La política de créditos que llevaremos a cabo será la siguiente:

- Clientes industriales que consumen propano para desarrollar su actividad o garrafas para autoelevadores el plazo de pago será de 30 días
- Clientes residenciales el plazo será de contado
- Clientes comercios que consumen en un 95% únicamente garrafas de 10kg el plazo será de contado
- Clientes subdistribuidores por su compra de garrafas de 10 kg el plazo será de contado dándole una financiación de factura contra factura en la compra de propano

PROVEEDORES

Es fundamental para nosotros la elección del proveedor debido a que es primordial conocer el objetivo de la empresa fraccionadora que tiene en dicha localidad. Quiero hacer especial atención en este tema debido a que muchas empresas pequeñas locales asignan zonas para que un tercero desarrolle la plaza, instale la marca en la zona y luego estas empresas comienzan con artilugios para restringir el producto vendido o incrementar los precios en donde puedan para asfixiarnos financieramente.

Distinto es el caso de las empresas multinacionales que definen la atención de la zona a través de distribuidores exclusivos para que un tercero explote la zona siendo un partner de dicha empresa.

Estas empresas acompañan el desarrollo aportando merchandising, spots publicitarios y promociones que ayudan al desembarco de la marca en la zona de influencia.

Además es factible que nos provean de créditos para la compra o renovación de la flota debido a que ellos son solidariamente responsables por todas nuestras acciones o por los incumplimientos que tengamos.

También nos asignan un responsable comercial que colabora con todo su experiencia para que aprendamos el negocio y establezcamos objetivos de venta a los choferes.

Uno de los tantos temas claves es la elección del proveedor y la firma de un contrato que nos ligue en un plazo determinado para no correr con ciertos riesgos innecesarios en función de la inversión que tengamos que realizar.

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

El proyecto será financiado en una gran parte por capital propio debido a las altas tasas de interés que podemos conseguir en un banco.

Actualmente las tasas de interés en un banco de primera línea oscilan entre un 35% a 45% para créditos prendarios y entre un 45% a 55% para créditos personales. Debido a que nuestra empresa está en formación y no poseemos balances es bastante difícil el acceso al crédito externo.

Antes de firmar el contrato con la empresa fraccionadora es fundamental la negociación de un préstamo a 2 o 3 años de plazo para la compra de vehículos y el acondicionamiento de un predio para poder desarrollar nuestras operaciones.

Seguramente el interés que nos cobrarán será un poco más económico que un banco y no necesitaremos presentar garantías para tal fin.

El sistema utilizado para realizar préstamos al igual que los banco es el sistema francés de cuota fija y amortización creciente.

Por otro lado el capital propio aportado en caso de no ser suficiente se propondrá la confección de una sociedad con algún socio capitalista que cubra las necesidades hasta la puesta en marcha de la empresa.

PRECIO

Los precios que se cobrarán serán los similares a los que se están cobrando actualmente luego de realizar la investigación de mercado correspondiente.

Quizás tengamos que acomodar un poco los precios para poder comenzar a captar algunos clientes que nos muevan mayor cantidad de volumen.

El precio en el canal usuarios será mantenido prestando un buen servicio al cliente y cumpliendo en tiempo y en forma con los pedidos que nos vayan surgiendo.

Además deberemos ir a visitar a todas las industrias que utilizan GLP para ofrecer nuestros servicios y averiguar con que proveedor están trabajando y como es el servicio que tienen actualmente. Esto tiene como objetivo detectar los puntos débiles de la competencia para hacernos fuertes en sus debilidades.

También ofreceremos un servicio diferencial para los empleados de las empresas que consuman GLP en su domicilio realizando convenios para que el consumo de GLP se lo descuenten directamente de sus haberes mensuales y ofreciéndole un precio especial. Con esto podemos lograr fidelizar a estos clientes para que nos elijan en todas sus compras.

Otro nicho que podemos atacar son los supermercados/sindicatos para que ellos les vendan nuestro producto a sus clientes o afiliados, mediante la misma operatoria de descuento a fin de mes o cobrándoselo de la cuota mensual que abonan para pertenecer a estas instituciones.

PROMOCIÓN

Las promociones de lanzamiento de nuestra empresa deben estar destinadas a la mujer de la casa ya que ella es la que define la compra. Casi siempre la mujer es la encargada de los quehaceres domésticos, de realizar las comidas y de encargarse de los niños, por tal motivo como es la persona que está en el hogar cuando la garrafa se vacía, ellas es la encargada de definir la suerte de nuestra empresa.

En función de lo expresado precedentemente, las promociones deben ser con objetos dedicados al hogar o a los niños. Nuestro objetivo es que estos objetos

estén siempre a la vista del consumidor, que formen parte de su vida y que siempre tengan nuestra marca y número de contacto.

Es fundamental que en toda promoción nunca falte nuestro teléfono, además podemos agregarle imanes para la heladera o calendarios para la cocina.

Lo importante no es la primer compra sino que nos vuelva a elegir para siempre y así poder establecer un vínculo entre cliente-chofer. Es primordial la elección del personal idóneo que sepa vender y también que sepa cuidar el vehículo.

La elección del personal la desarrollaremos en el apartado de viabilidad de gestión.

Otra herramienta de promoción es poseer un sistema de CRM en donde nosotros podamos anticipar antes de que se le vacíe el envase al cliente. Estos indicadores se forman analizando el tiempo promedio de cada cliente en el consumo del producto.

Con esta anticipación también podemos ofrecerle distintas promociones como por ejemplo se puede realizar un cuponera en donde se le bonifique una garrafa luego de haber consumido cierta cantidad de producto. Además se pueden registrar ciertas fechas especiales de los clientes para enviar saluciones por su cumpleaños, aniversarios o días festivos como por ejemplo el día de la mujer.

Otro tema a tener en cuenta es la fecha para realizar las promociones, de nada sirve realizar las mismas en la temporada invernal en donde la demanda se duplica y el cliente consume el producto sin necesidad de invertir dinero en una promoción. Las fechas más importantes para realizar promociones es de septiembre a marzo de cada año.

Nunca tenemos que dejar de analizar lo que hace la competencia para evitar hacer lo mismo sin diferenciarnos o para salir primero y quedarnos con el primer efecto de sorpresa con el cliente.

Otros sistemas que se pueden adquirir es el envío de mensajes de texto a los celulares con determinada característica, esto se puede implementar en regiones en donde el 100% de la población consume GLP, en la localidad de Venado Tuerto es muy difícil separar la persona que consume de la que no. Quizás podríamos hacer uso de esta técnica grabando todos los celulares que tenemos guardado en nuestro CRM pero estaríamos atrayendo a los clientes que ya nos compran sin poder tener la posibilidad de captar nuevos clientes.

También otra herramienta a utilizar puede ser el contratar una empresa que realiza encuestas o promotoras para el rastrillaje de los distintos barrios, cada promotora visitaría cada hogar para consultar algunas preguntas muy breves como ser:

- ✓ ¿Consume GLP?
- ✓ ¿En caso afirmativo adonde compra el producto?
- ✓ ¿De qué color es el envase que tiene en su domicilio? (esta pregunta nos da la pauta de que quizás consume nuestro producto pero lo compra en otro segmento de venta)
- ✓ ¿Cuál es el precio que abono por el producto?

El análisis de cada encuesta nos puede brindar información muy importante para conocer los hábitos de consumo de los habitantes y nuestro objetivo es preguntarnos como hacemos para que estos clientes nos llamen a nuestro teléfono para que le llevemos a su domicilio nuestro producto.

PUBLICIDAD

Otra forma de hacernos conocer en nuestra zona es a través de la publicidad, creemos que de todo el abanico de campañas publicitarias solo algunas pueden ser aplicables a nuestro negocio, pasaremos a detallar cuáles son y por qué:

- ✚ Publicidad radial: es la más utilizada en nuestro mercado ya que tiene una amplia difusión y es mucho más económica que la publicidad

televisiva. La empresa fraccionadora debe aprobar los spots antes de salir al aire, también ellos nos proveen de spots institucionales para la publicidad de nuestra marca. El gran desafío para el éxito de este tipo de publicidad es encontrar la emisora acorde con el segmento de mercado al cual queremos atacar. Las radios que transmiten la mayor parte del día cumbias/cuartetos son las más escuchadas por la gente de menos recursos, quizás se pueden elegir varias emisoras y acordar con la radio la realización de sorteos haciendo preguntas a la audiencia sobre nuestra marca.

- ✚ Publicidad en revistas locales: tienen un costo accesible y se pueden publicitar en revistas de tirada gratuita ya que tienen un mayor alcance y difusión.
- ✚ Publicidad en páginas amarillas: este tipo de publicidad es muy recomendable pero tiene un costo elevado. Hay que tener en cuenta que este tipo de publicidad dura todo el año hasta que la empresa de telefonía reemplace la guía.
- ✚ Publicidad en eventos culturales: es muy recomendable ya que acerca nuestra marca a la gente desde otra dimensión como sociedad, apoyando los eventos locales en otras palabras siendo parte de la comunidad. En este tipo de eventos se pueden poner stands en donde se puede concientizar a la población sobre los riesgos por el mal uso del GLP y sus consecuencias. También se pueden agregar talleres para enseñar la correcta utilización y cómo manejarse antes situaciones peligrosas.
- ✚ Publicidad en pantallas led: es una buena alternativa pero tiene un costo elevado como la publicidad estática en los colectivos de pasajeros locales.
- ✚ Publicidad en carteles fijos en los accesos o rutas: muy elevado costo pero en caso de obtener algún precio promocional es una muy buena alternativa
- ✚ Publicidad televisiva: muy elevado costo para tener una pauta que pueda tener un alcance en el mediano plazo

De todas las formas de publicidad descritas precedentemente las más recomendables en función del costo/beneficio para nuestra empresa son la publicidad radial y la publicidad en eventos locales.

La mejor manera de instalar nuestra marca y consecuentemente nuestro producto es haciendo una campaña intensiva de publicidad estando muy seguido en el dial de la emisora y cada tres o cuatro meses ir rotando la emisora para detectar cual tiene mejor alcance en la gente.

La publicidad y promoción de lanzamiento debe ser muy importante para poder conseguir un efecto contagio y que nuestra marca se vaya traspasando de boca en boca de la población. De más está decir que si a toda esta batería de acciones no la acompañamos con un servicio y puntualidad acorde a las expectativas que hemos generado, todo el dinero invertido se vuelve un búmeran negativo para nuestra empresa.

Nuestra propuesta de valor radicará principalmente en el servicio y en estar en lugar que el cliente nos necesite. El bien que vamos a comercializar es similar al de la competencia, el producto que contiene la garrafa es casi similar entre todas las garrafas lo único que nos diferenciará y que podemos agregar valor es tener una presencia, calidad y servicio que nos diferencia del resto.

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS

- Conocimiento de la actividad
- Buena relación con el proveedor
- Servicio al cliente
- Financiamiento del proyecto con capital propio
- Baja siniestralidad de la zona

OPORTUNIDADES

- Asignación del proveedor de una distribución exclusiva
- Pocos actores en la zona de influencia
- Buen poder adquisitivo de la población
- Poca cantidad de subdistribuidores que facilita el desarrollo del canal usuarios residenciales y comercios
- Buena imagen de la empresa proveedora

DEBILIDADES

- Gestión de los recursos humanos
- Personal sindicalizado
- Esquema regulatorio muy estricto

AMENAZAS

- Mercado regulado con precios máximos desactualizados
- Cupo de butano que dificulta el crecimiento de nuestra empresa

CAPITULO VI

VIABILIDAD DE GESTIÓN

La estructura que necesitaremos para el normal desempeño de nuestra actividad será la siguiente:

- Jefe de Depósito
- Administrativo
- Plataformista
- 4 Choferes Vendedores

En este capítulo desarrollaremos los perfiles de cada posición y la descripción de cada puesto para garantizar el éxito de proyecto. Esta etapa del proyecto es fundamental ya que equivocarnos en la definición de la posición o en la elección del personal nos llevará a perder tiempo en el desarrollo y perder recursos.

*Comenzaremos con la descripción del puesto del **Jefe de Depósito**:*

1. Cumplir y hacer cumplir la política de seguridad, de condiciones de trabajo, fiscales y reglamentarias determinadas por ley y por la compañía.
2. Planificar y proponer los objetivos de ventas mensuales del depósito de venta directa a cargo.
3. Transmitir los objetivos de ventas a su personal a Cargo, en forma clara y por escrito.
4. Seguimiento diario y mensual de los objetivos a cargo y de su personal a cargo, informándoselo al interesado
5. Llevar indicadores de gestión en forma diaria y mensual
6. Recomendar y planificar las acciones comerciales del depósito bajo su responsabilidad, en particular a nivel de precios, volúmenes de venta, y crédito cliente.

7. Proponer acciones comerciales específicas tendientes a mejorar la rentabilidad del depósito a cargo.
8. Coordinar el control del parque de envases y la logística de aprovisionamiento con el fin reducir costos y aumentar la rentabilidad de la operación de su zona.
9. Evaluar e informar las acciones de la competencia y proponer planes de acción tendientes a mantener y/o incrementar el market-share en su zona de actividad.
10. Supervisar, evaluar y monitorear permanentemente la situación económico-financiera de sus clientes asumiendo los riesgos crediticios hasta el límite autorizado por la compañía (DMA).
11. Supervisar las actividades administrativas del depósito ajustándose a las normativas internas.
12. Cumplir y hacer cumplir los límites de gastos e inversiones definidos por la compañía.
13. Supervisar el correcto funcionamiento de los bienes a su cargo, en especial los vehículos y su mantenimiento preventivo
14. Hacer cumplir las normas laborales legales y específicas a la empresa
15. Proponer altas, bajas o promociones de personal, así como también las sanciones del personal a su cargo y sugerir acciones de capacitación del personal del depósito
16. Implementar las acciones de Marketing en su Zona
17. Proporcionar a los accionistas información procesada de geomarketing para el análisis de su zona asignada y sobre factores internos y externos que afecten el mercado de GLP.
18. Asegurar la correcta Implementación de acciones de promoción y publicidad aprobadas por el accionista y efectuar encuestas de satisfacción de los clientes.
19. Vigilar y controlar el uso adecuado de la imagen de la compañía (vehículos, ropa de trabajo, elementos de merchandising, etc.) mantenerla en todo momento en buen estado.
20. Tendrá a su cargo el resguardo y custodia de todos los activos fijos del depósito a su cargo.

Contexto y lugar de trabajo

- Contacto con clientes para intercambiar información
- Contacto con proveedores para intercambiar información
- Lugar de trabajo en el depósito y en la calle en contacto con los clientes.
- Autonomía amplia en su ámbito de acción dentro del marco de la normativa de legal
- Contacto con Municipalidades, y organismos locales que regulan la actividad

Propósito del puesto

Diseñar, planificar e implementar el plan de trabajo mensual y diario respecto a la faz comercial, proponiendo nuevas estrategias para modificar los mix de ventas y coordinar los aspectos operativos, de recursos humanos y logísticos del depósito a cargo con el fin de contribuir al logro de los objetivos de rentabilidad del depósito, dentro de las normas y políticas establecidas por el accionista.

Perfil requerido

- ❖ Estudios terciarios en Admin. de Empresas y/o Comercialización
- ❖ Experiencia 3 años en la actividad del GLP o 3 años en empresas de consumo masivo en puesto similares.
- ❖ Capacidad negociadora, gestión de recursos humanos, transversalidad y proactividad

*Luego continuaremos con la descripción de puesto del **administrativo**:*

1. Emitir recibos de pago a los clientes y facturas sobre compras realizadas en el sitio asegurando la correlatividad en la facturación del depósito o actividad a su cargo y respetando la política de precios, de límite de crédito y de modalidad de pago definida por los accionistas.

2. Controlar las rendiciones de venta que realizan los choferes, controlando la coherencia entre las facturas, el recuento físico de envases llenos y vacíos y los valores monetarios.
3. Asegurar el resguardo físico de los valores recibidos hasta su depósito bancario y realizar depósitos bancarios de dinero en efectivo y cheques.
4. Registrar en el sistema las facturas emitidas por comerciales y choferes y controlar su correlatividad y la correcta confección de las mismas.
5. Controlar el fondo fijo del sitio asegurando el cumplimiento de la política de gastos.
6. Imputar contablemente en los centros de costo del sitio o actividad a su cargo.
7. Controlar el stock de producto y envases, registrando toda entrada y salida en el depósito de los mismos.
8. Archivar la documentación fiscal y comercial del depósito
9. Informar mensualmente las novedades del personal al contador para la liquidación de los haberes (control de ingresos y egresos, presentismo, horas extras, licencias, etc)
10. Mantener actualizada la base de datos ABM (altas, bajas y modificaciones) de clientes y proveedores y la base de datos de la gestión de comodato de envases en el sistema.
11. Elaborar informes de ventas y de stock para la toma de decisiones.
12. Controlar los remitos de combustibles de los vehículos a cargo del sitio a través de las rendiciones de YPF en Ruta.
13. Pagar los impuestos, tasas y contribuciones municipales y provinciales del sitio.
14. Registrar en el sistema los remitos a proveedores y generar los documentos para la realización de reparaciones de vehículos y de fletes entre la planta y el depósito

Contexto y lugar de trabajo

- Principales contactos internos: choferes, Jefe del Depósito, accionistas.
- Autonomía: actúa de acuerdo a lo establecido en la normativa. Requiere la autorización de su superior inmediato, para modificar o autorizar acciones fuera de la normativa

- Proyecto: participar en la implementación del proyecto CRM.

Propósito del puesto

Controlar las rendiciones de venta de la actividad del depósito, emitiendo y registrando en el sistema la documentación respaldatoria (facturas, remitos y recibos de pago), asegurando el cumplimiento de las normativas contables vigentes. Registrar los movimientos de entradas y salidas de producto y envases en el sistema.

Perfil requerido

- ❖ Estudiante de Ciencias Económicas.
- ❖ Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares. Conocimientos de SAP y Dominio de Excel.
- ❖ Capacidad de organización, de autogestión, proactividad y buena modalidad de contacto.

*Ahora continuaremos con la descripción del puesto del **plataformista**:*

1. Realizar los recuentos físicos diarios de todos los envases llenos y vacíos al inicio de la jornada como a la finalización de la misma
2. Seguimiento de los envases de canje recepcionados por cada cliente
3. Mantenimiento y limpieza general del predio y controlar el cumplimiento de todas las normas de seguridad requeridas por la autoridad de contralor
4. Controlar el stock de las unidades a la entrada y salida del predio y confeccionar el remito de entrada y salida, validando la cantidad de producto vendida por cada unidad
5. En caso de ausencia del administrativo realizar la atención de los clientes vía telefónica
6. Realizar la venta en el depósito, emitiendo los comprobantes correspondientes
7. Solicitar presupuestos para la reparación de las unidades y para el mantenimiento del predio

8. Contar con el carnet y el curso de cargas peligrosas actualizado ya que en caso de ausencia de un chofer el deberá reemplazarlo
9. Llevar registro de los envases con desperfectos y confeccionar las planillas correspondientes para su seguimiento
10. Asegurar el resguardo físico de los valores recibidos hasta su depósito bancario y realizar depósitos bancarios de dinero en efectivo y cheques en caso de ausencia del administrativo.
11. Atender inspecciones de Secretaria de Energía en caso de ausencia del Jefe del Depósito
12. Realizar la carga y descarga de los envases del transportista que nos provee de producto
13. Realizar la recarga de todas las unidades del depósito
14. Realizar la compras menores del depósito
15. En caso de faltante de envases será el responsable de reponer los mismos

Contexto y lugar de trabajo

- Principales contactos internos: choferes, Jefe del Depósito, accionistas.
- Autonomía: actúa de acuerdo a lo establecido en la normativa. Requiere la autorización de su superior inmediato, para modificar o autorizar acciones fuera de la normativa

Propósito del puesto

Controlar los envases del depósito, las cargas de los envases para evitar robos o faltantes. Es la persona que reemplaza a los choferes y al administrativo en caso de ausencia de alguno de los dos. Tiene manejo de efectivo por la venta del depósito y asegura el mantenimiento del predio y de las unidades.

Perfil requerido

- ❖ Secundario completo.
- ❖ Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares.
- ❖ Capacidad de organización, de autogestión, proactividad y buena modalidad de contacto.

*Finalizaremos esta etapa con la descripción del puesto del **chofer vendedor**:*

1. Realizar la venta del producto y la gestión diaria de los clientes
2. Seguimiento de los envases de su unidad, en caso de faltante deberá reponer los mismos
3. Mantenimiento y limpieza general de su unidad y controlar el cumplimiento de todas las normas de seguridad requeridas para la circulación en las rutas nacionales
4. Controlar el stock de las unidades a la entrada y salida del predio
5. Realizar el alta de nuevos clientes solicitando al Jefe del Depósito el préstamo de envases en comodato
6. Contar el carnet de cargas peligrosas y el curso de cargas peligrosas habilitadas
7. Solicitar presupuestos para la reparación de la unidad a su cargo
8. Contar con el carnet y el curso de cargas peligrosas actualizado
9. Llevar registro de los envases con desperfectos por cliente
10. Confeccionar las correspondientes facturas a los clientes de acuerdo a los precios autorizados por el Jefe del Depósito
11. Confeccionar la rendición diaria del dinero en efectivo y cheques de cada reparto y entregar las facturas y los valores a los administrativos
12. En caso de faltante de dinero será el responsable de reponer el mismo
13. Puede sugerir la reducción de precios o la confección de bonificaciones a algún cliente puntual
14. Realizar la recarga de la unidad a su cargo

Contexto y lugar de trabajo

- Principales contactos internos: choferes, Jefe del Depósito.
- Autonomía: actúa de acuerdo a lo establecido en la normativa. Requiere la autorización de su superior inmediato, para modificar o autorizar acciones fuera de la normativa

Propósito del puesto

Es el responsable de ser la cara visible de la empresa frente al cliente y su función primordial es la venta y realizar el alta de nuevos clientes. Tiene

manejo de efectivo por la venta de que realiza su unidad y asegura el mantenimiento de la unidad a su cargo.

Perfil requerido

- ❖ Secundario completo.
- ❖ Experiencia mínima de 2 años en posiciones similares.
- ❖ Saber conducir camiones y poseer carnet habilitante para tal fin
- ❖ Capacidad de organización, de autogestión, proactividad y buena modalidad de contacto.

CAPITULO VII

VIABILIDAD FINANCIERA

INVERSIÓN

Primero comenzaremos con la inversión inicial necesaria para el normal desarrollo de nuestro emprendimiento. Acá definiremos la necesidad de asociarnos con un socio capitalista dependiendo del monto a invertir.

- Inversión en el depósito: la desembolso para adquirir un lote de unas medidas de 32 m de ancho y 50 metros de profundidad en un zona rural asciende a \$300.000. Además a esto tenemos que agregarle la construcción de una plataforma cubierta, oficinas y vestuarios. El costo aproximado para realizar esta obra asciende aproximadamente a \$400.000. El costo total para adquirir nuestro depósito es de **\$700.000**.
- Alquiler de depósito: existen varios depósitos que se pueden adaptar a nuestras necesidades y que pueden ser habilitados por las autoridades municipales y Secretaría de Energía, el costo aproximado para un alquiler mensual asciende a **\$18.000** por un contrato a 3 años de duración. Este importe se actualizará a razón de un 25% por año transcurrido.

De acuerdo a nuestro presupuesto no tenemos otra opción que decidarnos por alquilar un predio y realizarle las reformas correspondientes para que el mismo pueda ser habilitado. El costo de las reformas necesarias por el predio analizado será de **\$76.000**. Estas reformas consisten en reparar el alambrado perimetral de 2 metros de altura, refaccionar la zona de almacenamiento de los envases y reacondicionar las oficinas y vestuarios para el personal.

Luego continuaremos con la segunda inversión inicial fundamental para la apertura de nuestro emprendimiento que son los rodados.

Necesitamos contar con 4 vehículos de distinta capacidad que pasaremos a detallar:

- 2 Volkswagen 8.150 diesel con carrocería para llevar envases que asciende a \$400.000
- Mercedes Benz 710 diesel con carrocería para llevar envases que asciende a \$500.000
- Ford Cargo 1722/48 diesel con carrocería para llevar envases que asciende a \$600.000
- Acoplado Astivia para el transporte de envases que asciende a \$400.000

Los valores expresados son para unidades 0 km, quizás en nuestro caso podríamos averiguar para adquirir alguna unidad usada para evitar tal magnitud de desembolso inicial. Nuestro análisis lo realizaremos teniendo como hipótesis que las unidades a adquirir serán 0 km. El desembolso total necesario asciende a **\$2.300.000**.

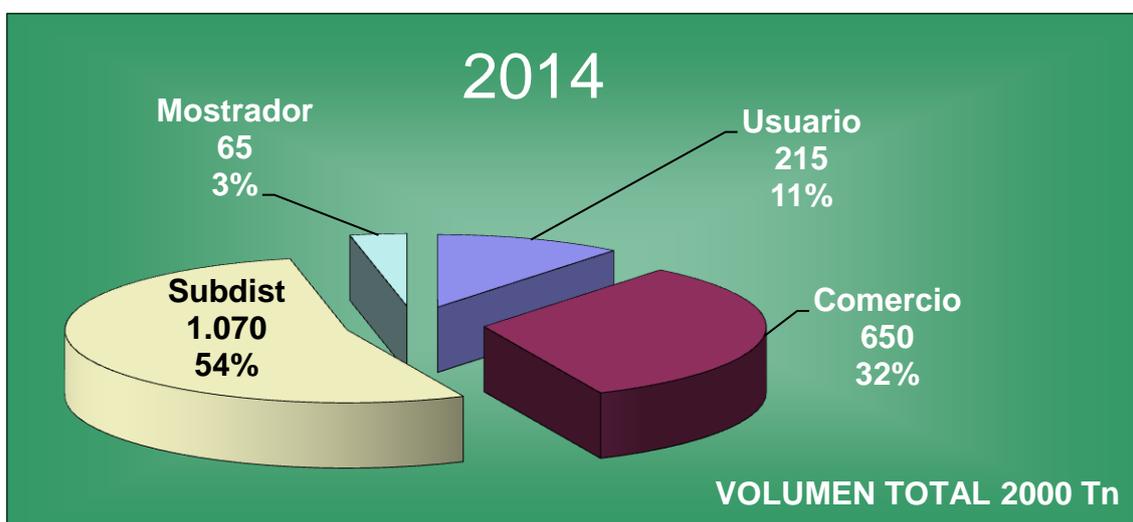
RESULTADOS PROYECTADOS

A continuación comenzaremos a realizar un minucioso detalle de todos los rubros del estado de resultados para llegar como corolario al resultado proyectado esperado de nuestro emprendimiento.

Comenzaremos con las ventas del proyecto, todos los valores que expondremos serán netos de impuestos. Las alícuotas impositivas que están reguladas para nuestra actividad ascienden al 10,5% de IVA, percepción de IVA asciende al 1,75% e Ingresos Brutos y Drei depende de cada contribuyente en particular.

Las ventas anuales proyectadas ascienden a:

VENADO TUERTO		2014		
		Butano	Propano	Total
Volumen				
Deposito	Tn	42	23	65
Usuario	Tn	122	93	215
Comercio	Tn	568	82	650
Subdistribuidor	Tn	588	482	1.070
Total	Tn	1.319	681	2.000



El precio promedio de venta por canal es de:

Precio Promedio		Butano	Propano	Total
Deposito	\$/Tn	1.448	7.240	3.536
Usuario	\$/Tn	3.620	8.044	5.542
Comercio	\$/Tn	1.358	6.435	2.000
Subdistribuidor	\$/Tn	1.358	6.435	3.645

El ratio analizado que se utiliza para comparar los dos tipos de producto y para analizar la rentabilidad de la inversión es la división de los montos en pesos sobre las toneladas vendidas (\$/Tn).

A raíz de estos precios de venta y el volumen proyectado los ingresos por ventas de nuestros productos serán los siguientes:

Ventas Butano	K\$	4.129	\$/Tn	3131
Ventas Propano	K\$	4.553	\$/Tn	6683
Total Ventas	K\$	8.681	\$/Tn	4341

Los valores en pesos los expondremos en los dividiremos por mil para simplificar visualmente la cantidad de números (K\$). Los valores positivos serán los ingresos y los valores en negativos serán los egresos.

El costo del producto los podemos abrir entre butano y propano, el costo del primero lo visualizaremos en positivo ya que el subsidio que recibiremos compensa el costo del producto.

Costo Butano -Subsidio	K\$	485	\$/Tn	368
Costo Propano	K\$	-3.905	\$/Tn	-5732
Costo Total	K\$	-3.419	\$/Tn	-1710

El margen bruto por producto será el siguiente:

MB Butano	K\$	4.614	\$/Tn	3499
MB Propano	K\$	648	\$/Tn	951
MB	K\$	5.262	\$/Tn	2631

El costo del abastecimiento del producto desde la planta fraccionadora hasta el depósito saldrá del siguiente cálculo:

Las toneladas que transporta una unidad son 10 tn osea que deberemos realizar 200 viajes al año. El costo por km del transporte es de \$10 y la distancia a recorrer ida y vuelta es de 330 km.

El costo de cada viaje es de \$3.300.

Costo de Abastecimiento	K\$	-660	\$/Tn	-330
--------------------------------	------------	-------------	--------------	-------------

Para poder analizar los costos de distribución que afrontaremos deberemos llevar una serie de ratios utilizados en la actividad para poder calcular en detalle el costo más aproximado posible. Acá podemos ver un ejemplo de los ratios que deberemos utilizar para poder llevar un adecuado control del gasto y poder estimar el gasto anual que deberemos absorber para evaluar la factibilidad de este proyecto.

VENADO TUERTO: ABRIL 2014

Dias habiles trabajados	7 Ds	22 Ds	20 Ds	19 Ds
Dias de Carga	7 Ds	22 Ds	20 Ds	19 Ds
Cargas diarias	1 Cargas	2 Cargas	1 Cargas	2 Cargas

LOGISTICA/PATENTES	Usuario	Comercio	Subdistribuidor	Usuario	TOTAL T3
Ventas del mes en toneladas	2,52 tn	19,37 tn	54,72 tn	8,43 tn	85,04 tn
Cantidad de personal	1	1	2	1	5
Capacidad de transporte	0,60 Tn	1,20 Tn	4,50 Tn	0,50 Tn	6,80 Tn
Kilometraje	464 kms	2.929 kms	5.622 kms	2.137 kms	11.152 kms
Litros Comb.	109 Lts	232 Lts	1.143 Lts	309 Lts	1.793 Lts

ROTACION	60%	73%	61%	89%	71%
TASA UTILIDAD	60%	37%	61%	44%	50%
KM/UB10	1,84 Kms	1,51 Kms	1,03 Kms	2,53 Kms	1,31 Kms
UB10/ PERSONA	252 Env	1.937 Env	2.736 Env	843 Env	1.701 Env
Comb/100 Kms.	23 Lts	8 Lts	20 Lts	14 Lts	17 Lts

Pasaremos a explicar que significa cada ratio y su forma de cálculo para luego continuar con el costo de distribución.

- ✚ Rotación: la rotación mide el cociente entre la venta en toneladas de cada unidad sobre la capacidad de carga de la unidad multiplicada por la cantidad de días de carga efectivamente realizados. Este ratio nos mide la rotación que de toneladas que tiene cada unidad en particular.
- ✚ Tasa Utilidad: es similar a la rotación se le agrega la cantidad de veces que la unidad puede ir a recargar al depósito durante cada día de venta. Este ratio nos mide la eficiencia total de la unidad por ejemplo en la unidad de comercios podemos vislumbrar que tiene una rotación buena (73%) pero una tasa de utilidad del 37% esto se debe a que esa unidad con una capacidad de transporte de 1,2 tn y por su logística hemos definido que dicha unidad puede cargar 2 veces su capacidad, este ratio nos muestra para que dicha unidad esté al 100% de su capacidad debería vender por día 2,4 tn.
- ✚ KM/UB10: este ratio nos muestra los km que debemos recorrer para vender una garrafa de 10 kg.
- ✚ UB10/Persona: este ratio nos muestra la cantidad de envases de 10 kg que comercializamos por persona.
- ✚ Combustible/100 km: este ratio nos muestra la cantidad de litros de combustible que consumimos cada 100 km.

Luego de detallar los diferentes ratios logísticos analizaremos los costos de distribución logísticos:

- Combustible: el costo del combustible diesel en la zona ronda los \$9,6 por litro con un recorrido mensual de 11.152 km consumiendo 17 litros cada 100 km.
- Cubiertas: el costo de la cubiertas para las unidades es el siguiente estimando un cambio de neumáticos por año por unidad:
 - Camión VW 8-150 (215-75-R17,5): 12 cubiertas a \$2.260 cada una
 - Camión MB 710 (215-75-R17,5): 6 cubiertas a \$2.260 cada una

- Camión Ford Cargo 1722 (275-80-R22,5): 6 cubiertas a \$4.285 cada una
 - Acoplado de 2 ejes (295-80-22,5): 8 cubiertas a \$4.575 cada una
- Repuestos y reparaciones: estimamos un costo de \$8.000 pesos por unidad por año debido a que las unidades van a ser 0 km con lo cual el mantenimiento consistirá en reparaciones menores y los services para el mantenimiento preventivo.
 - Lubricantes: consistirá en los cambios de aceite de todas las unidades que ascenderá a \$4.000 por unidad.
 - Peajes: tenemos una sola unidad que pagará \$25 de peaje por día en la Ruta 33 por 20 días laborales por mes a 12 meses asciende a la suma de \$6.000

Combustible	K\$	-218	\$/Tn	-109
Gomeria	K\$	-103	\$/Tn	-51
Rep y repar	K\$	-150	\$/Tn	-75
Lubricantes	K\$	-16	\$/Tn	-8
Peajes	K\$	-6	\$/Tn	-3
Costo de Distribución	K\$	-493	\$/Tn	-247

Luego analizaremos los Gs Bancarios y los impuestos sobre los ingresos brutos que detallamos a continuación:

Gastos Bancarios	K\$	-104	\$/Tn	-52
Impuesto sobre la Venta	K\$	-304	\$/Tn	-152
IMPUESTOS	K\$	-284	\$/Tn	-142

Expuestos todos los gastos variables llegamos al siguiente total y agregamos también el margen bruto sobre gastos variables:

Gastos Variables	K\$	-1.438	\$/Tn	-719
MB s/Variables	K\$	3.824	\$/Tn	1912

GASTOS DE PERSONAL

Ahora pasaremos a explicar el costo de personal de acuerdo al convenio colectivo del Sindicato de Petroleros para los choferes, salvo del Jefe del Depósito el resto del personal tiene que estar amparado dentro de dicho convenio colectivo de trabajo.

Para el personal de depósitos de distribución la remuneración asciende:

Categorías	Remuneración CCT 592/10
I	\$4.196
II	\$4.692
III	\$4.731
IV	\$6.117
V	\$6.715
VI	\$7.281
VII	\$7.848

Adicionales:

Conceptos	Valores
Antigüedad por año de servicio	\$67,15
Asistencia y puntualidad por mes	\$620
Vale comida por día	\$51
No remunerativo por día efectivamente trabajado	\$135

Adicional por kilogramo vendido según el canal de comercialización (adicional por horario extendido):

Canal	Repartidor	Acompañante
Usuario	0,128888	0,064444
Comercio	0,064444	0,032222
Subdistribuidor	0,033981	0,016990

Además de todo esto tenemos que agregar 4 mudas de ropa, 2 para el invierno y 2 por el verano.

También debemos agregar el pago de la ART y el seguro de vida del personal.

Las cargas sociales asociadas a la actividad ascienden al 35%.

MOVILIDAD Y VIÁTICOS

En este rubro se imputarán todos los gastos de movilidad y viáticos del Jefe del Depósito, esto incluye los gastos de comida, hotel, peajes, mantenimiento de su unidad. Además se incluirán los gastos de almuerzo del todo el personal a razón de \$51 por persona por día.

ALQUILERES

Incluye el alquiler de \$18.000 por mes con un incremento del 25% por año transcurrido.

PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

En este rubro se incluirán todos gastos de marketing, adjuntamos un cuadro con una grilla de acciones a realizar durante todo el año.

Muchas de estas acciones de captación de nuevos clientes o fidelización las realizará el chofer en la temporada baja.

Además tenemos proyectado alguna acción de promoción de entrega de artículos para la ama de casa que pueda ser utilizado en la cocina o con sus hijos.

También agregamos 7 meses de publicidad en radios locales para reforzar la marca y nuestro servicio.

			REPARTO USUARIOS VENADO TUERTO											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
			2014											
Clientes inactivos	Usuarios	Visita chofer												
Fidelización	Usuarios	Promoción												
Desarrollo	Usuarios	Cobranding												
Refuerzo marca	Usuarios	Radio												

MANTENIMIENTO DEL DEPÓSITO

Acá se incluirán los gastos para mantener el predio en óptimas condiciones esto incluye el corte de césped, pintura general del predio y demás arreglos necesarios. Además se incluirán todos los gastos para poner en operativo el predio ni bien el mismo sea alquilado.

VIGILANCIA

Debemos contratar una empresa de vigilancia para que cuide de todos los activos en los horarios de 19hs a 7hs de lunes a viernes y desde el sábado a las 16hs hasta el lunes a las 7hs.

HONORARIOS

Debemos contratar los servicios de un contador público para la tenencia de los libros contables y cada 6 meses tenemos que realizar una auditoría general del depósito por una empresa habilitada por el organismo de contralor.

INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES

Se incluyen todos los gastos de comunicación (telefonía fija, celulares y mantenimiento de la línea 0800). Además tenemos que incluir todos los gastos de mantenimiento del sistema y el hardware que tenemos adquirido.

SEGUROS

Debemos incluir los seguros de las unidades y el seguro de responsabilidad civil del predio para tener el respaldo en caso de sufrir algún accidente.

PATENTES

Incluye todos los gastos de patentes de las unidades.

IMPUESTOS Y TASA LOCALES

Se incluyen todos los impuestos y tasas locales, como así también los servicios que adquirimos para el normal funcionamiento de la actividad.

OTROS GASTOS FIJOS

En otros gastos fijos podemos incluir los gastos de papelería e imprenta, también incluiremos los gastos de limpieza y todos los gastos varios que vayan surgiendo día a día.

Luego de aclarar todos los gastos fijos de la actividad pasaremos a valorizar los mismos para poder llegar al resultado esperado de la actividad.

Gastos de Personal	K\$	-1.884	\$/Tn	-942
Movilidad y Viaticos	K\$	-171	\$/Tn	-85
Mantenimiento Depósito	K\$	-76	\$/Tn	-38
Vigilancia	K\$	-336	\$/Tn	-168
Informatica y Telecomunicaciones	K\$	-45	\$/Tn	-23
Seguros	K\$	-72	\$/Tn	-36
Impuestos y tasas	K\$	-18	\$/Tn	-9
Consumos y abonos	K\$	-24	\$/Tn	-12
Gastos Fijos	K\$	-2.626	\$/Tn	-1313

AMORTIZACIÓN

Se toman los siguientes valores para la amortización de los activos fijos:

Activos Fijos	% Depreciación
Vehículos	10%
Equipos de computación	20%
Muebles y útiles	20%

El importe de la amortización surge de sumar del siguiente cálculo:

- Vehículos: $K\$2.300 / 10 \text{ años} = K\230
- Equipos de computación: $K\$20 / 5 \text{ años} = K\4
- Muebles y útiles: $K\$50 / 5 = K\10

Totalizando un importe anual de amortización de K\$244.

Luego de realizar la exposición de todos los ingresos y egresos que tendríamos en nuestra actividad arribamos al siguiente Resultado Operativo del proyecto de inversión:

EBE	K\$	1.199	\$/Tn	599
Amortización	K\$	-244	\$/Tn	-122
Impuesto a las Ganancias	K\$	-334	\$/Tn	-167
Resultado Neto	K\$	621	\$/Tn	310

PREVISIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

Luego de realizar la estimación de los ingresos y gastos del año 2014 vamos a realizar el siguiente flujo de caja a 3 tres años teniendo como premisa un incremento de los ingresos como de los egresos del 30% anual. No se estima un incremento en el volumen de ventas debido al cupo que tendríamos y que el mismo es fijo a través de los años.

- Año 0: representa la inversión inicial
- Año 1 a 3: representa los flujos anuales proyectados

		Inversión inicial	2014	2015	2016
Ventas Butano	K\$		4.129	5.367	6.978
Ventas Propano	K\$		4.553	5.918	7.694
Total Ventas	K\$		8.681	11.286	14.671
Costo Butano -Subsidio	K\$		485	631	820
Costo Propano	K\$		-3.905	-5.076	-6.599
Costo Total	K\$		-3.419	-4.445	-5.778
MB Butano	K\$		4.614	5.998	7.798
MB Propano	K\$		648	842	1.095
Margen Bruto	K\$		5.262	6.841	8.893
Costo de Abastecimiento	K\$		-660	-858	-1.115
Combustible	K\$		-218	-284	-369
Gomeria	K\$		-103	-134	-174
Rep y repar	K\$		-150	-195	-254
Lubricantes	K\$		-16	-21	-27
Peajes	K\$		-6	-8	-10
Costo de Distribución	K\$		-493	-641	-834
Gastos Bancarios	K\$		-104	-135	-176
Impuesto sobre la Venta	K\$		-304	-395	-513
IMPUESTOS	K\$		-284	-284	-284
Gastos Variables	K\$		-1.438	-1.784	-2.234
MB s/Variables	K\$		3.824	5.057	6.659
Gastos de Personal	K\$		-1.884	-2.449	-3.184
Movilidad y Viaticos	K\$		-171	-222	-288
Mantenimiento Depósito	K\$		-76	-99	-128
Vigilancia	K\$		-336	-437	-568
Informatica y Telecomunicaciones	K\$		-45	-59	-76
Seguros	K\$		-72	-94	-122
Impuestos y tasas	K\$		-18	-23	-30
Consumos y abonos	K\$		-24	-31	-41
Gastos Fijos	K\$		-2.626	-3.413	-4.437
EBE	K\$		1.199	1.644	2.222
Amortización	K\$		-244	-244	-244
Impuesto a las Ganancias	K\$		-334	-490	-692
Resultado Neto	K\$	-2370	621	910	1.286

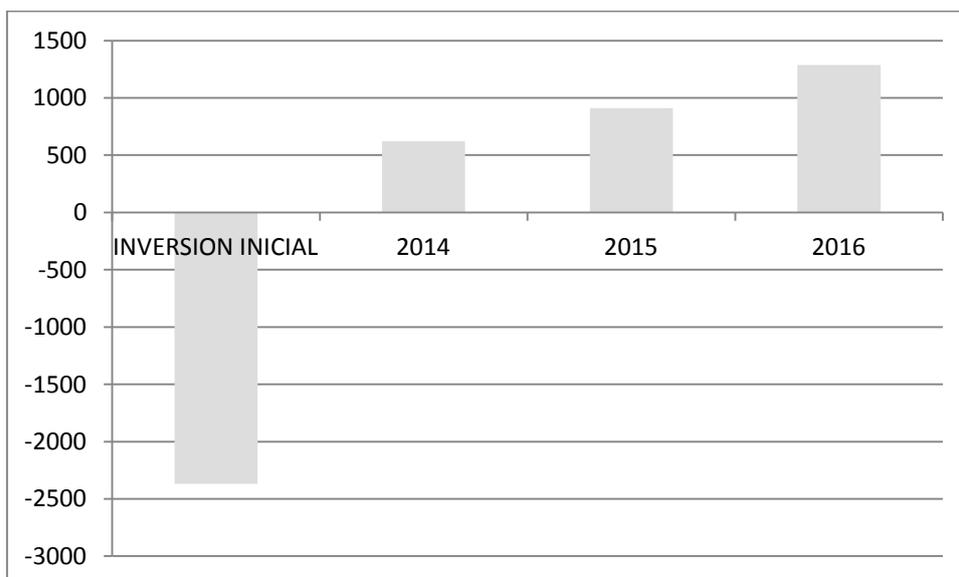
Luego de analizar los resultados esperados del proyecto analizaremos el valor actual neto de los ingresos y su correspondiente TIR.

COSTO DE CAPITAL	24%
VAN	-K\$603
TIR	8,11%

Si estimamos una tasa del costo del capital del 24% (tasa de interés actual para depósitos en plazo fijo en banco privados) para el proyecto que estamos analizando obtendremos un VAN de (K\$603) durante el plazo de evaluación del negocio.

Podemos apreciar que la TIR del proyecto es del 8,11%, resumiendo tenemos un VAN negativo y una tasa retorno inferior a la tasa de costo de capital que hemos definido para analizar la factibilidad del negocio.

El gráfico de flujo de caja proyectado es el siguiente:



Los resultados expuestos en todo este análisis son positivos pero cuando analizamos el valor actual de los flujos futuros podemos observar que la TIR del proyecto apenas alcanza el 8,11%, esto nos quiere decir que es más rentable actualmente en nuestro país invertir el dinero en un plazo fijo que realizar este proyecto de inversión.

VALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El trabajo de investigación confeccionado tuvo por objetivo principal determinar el grado de factibilidad de tomar la distribución exclusiva de una marca en el sur de la provincia de Santa Fe y sur de la provincia de Córdoba, mediante la propuesta de un plan de negocios que permita el desarrollo de este nuevo emprendimiento en el mercado de GLP.

Para el desarrollo del plan de negocios se utilizó una metodología investigativa, junto con variada información primaria y secundaria.

Dentro de la viabilidad financiera, se definieron los rubros que formarían parte importante de los gastos de la empresa, incluyendo los gastos operativos, administrativos y de comercialización.

Debido al incremento de la inflación en nuestro país hemos tomado como hipótesis que la inflación estimada para los próximos 3 años será del 30% anual.

Luego este extenso plan de negocios hemos analizado tanto las variables endógenas como exógenas del mercado para concluir con un análisis de ingresos y egresos estimados que llevaron al resultado expuesto previamente.

Después de interpretado y analizado lo descripto precedentemente hemos llegado a la conclusión que el flujo de fondos proyectado de este proyecto no alcanza para cubrir la tasa de corte definida. Esta tasa de corte no es más que la tasa de interés que están otorgando los bancos para depósitos a plazo fijo del monto de la inversión inicial.

Lamentablemente no es viable el desarrollo de este proyecto para este momento de nuestro país, quizás en un futuro este análisis pueda ser de utilidad.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ❖ El mercado de GLP actualmente está regulado por una política de subsidios que, dependiendo del incremento del mismo comparado con los incrementos de los gastos que tienen las empresas, hacen que este esquema sea favorable o desfavorable dependiendo del momento particular en se ingresa al mercado.

- ❖ Llegamos a la conclusión de que a pesar de que los resultados del proyecto son positivos en el flujo de fondos esperados, el mismo no es viable, debido a una serie de situaciones que se relacionan, entre ellas:
 - En el proyecto se respetan todos los deberes y obligaciones de una pequeña empresa, generando esto una estructura de costos elevados, que no es posible cubrir con el esquema de precios máximos establecidos para la comercialización del producto.

 - Lo anteriormente descrito nos trae aparejado que no se permita alcanzar la rentabilidad esperada por los accionistas. Quizás en un futuro esta situación se revierta haciendo atractivo el ingreso a este mercado.

 - El objetivo del proyecto es maximizar la rentabilidad de los accionistas, por tal motivo se recomienda que el proyecto no es viable por tener un VAN negativo y la TIR inferior a la tasa de corte prevista para este tipo de proyectos, a pesar de que sus resultados esperados son positivos

 - Un alto nivel de incertidumbre imperante en la actualidad.

BIBLIOGRAFÍA

Ronald Ballou: (2004) Logística – Administración de la cadena de suministros.
5° edición

Oswaldo Mocciaro: (1992): Presupuesto integrado. Buenos Aires

Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain: (1998): Preparación y evaluación
de proyectos. Colombia – 3° edición

Philip Kotler(1996): Dirección de Mercadotecnia. México. 8° edición

Resolución General 709 – Secretaría de Energía

Ley 26.020 – Régimen Regulatoria de la Industria y Comercialización de Gas
Licuado de Petróleo

Martha Alles: (2002) Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión
por Competencias