



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Licenciatura en Administración

Propuesta de diseño un plan de negocios para la empresa INCOPET S.A.
dedicada a la gestión y al abastecimiento de insumos para el sector petrolero.

Autora: Rocío Masman

Tutor de tesis: Ing. Amaya, Roger

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, marzo de 2014

Calificación

ÍNDICE

Resumen técnico		Pág. 6
I. INTRODUCCIÓN		Pág. 7
a. Título y subtítulo		Pág. 8
b. Proposición		Pág. 8
c. Objetivos		Pág. 8
d. Justificación		Pág. 9
e. Marco teórico - conceptual		Pág. 10
f. Metodica especifica		Pág. 11
g. Tipo de estudio		Pág. 11
• Niveles de investigación		Pág. 12
• Fuentes de información		Pág. 12
• Formulación de hipótesis		Pág. 12
II. DESARROLLO		Pág. 13
a. Estrategia		Pág. 13
▪ Análisis externo		Pág. 14
▪ Análisis interno		Pág. 20
▪ Análisis FODA		Pág. 23
▪ Objetivos		Pág. 24
b. Operaciones		Pág. 25
▪ Operaciones Comerciales		Pág. 25
- Plan anual de operaciones comerciales		Pág. 27
▪ Operaciones Productivas		Pág. 28
- Proceso productivo		Pág. 28
- Plan anual de operaciones productivas		Pág. 29
▪ Operaciones Administrativas		Pág. 30
- Diseño de procesos administrativos		Pág. 32

- Plan anual de operaciones administrativas.....	Pág. 33
▪ Disposición física de las instalaciones en planta.....	Pág. 34
▪ Localización de la empresa.....	Pág. 36
c. Rendimiento de la inversión.....	Pág. 37
▪ Inversión inicial.....	Pág. 37
▪ Ingresos de operación actuales.....	Pág. 37
▪ Egresos de operación actuales.....	Pág. 38
▪ Ingresos de operación proyectados.....	Pág. 39
▪ Egresos de operación proyectados.....	Pág. 39
▪ Flujo de Fondo sin mejoras.....	Pág. 40
▪ Flujo de Fondos con mejoras.....	Pág. 41
▪ Flujo de Fondo Diferencial.....	Pág. 42
▪ Cálculo de VAN – TIR del proyecto.....	Pág. 42
III. CONCLUSIONES.....	Pág. 43
IV. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág.44

RESUMEN TÉCNICO

El presente proyecto se dedica a la gestión y al abastecimiento de insumos para el sector petrolero. Con ansias de solidez y crecimiento en el mercado, nace INCOPET con el objetivo de brindar productos de calidez, de manera seria y responsable, siendo éstas dos características, pilares para lograr su reconocimiento en clientes potenciales. La localización de la firma se encuentra en la ciudad de Mendoza, contando con la oficina central en pleno centro y los galpones en la localidad de Lujan de Cuyo, donde es almacenado cierto stock para la venta casual y/o para el embalaje de la mercadería vendida. La implementación del presente plan de negocios requiere una inversión aproximada de \$359800. La misma estaría destinada a la compra de muebles, rodados, entre otras. Plantea como ventaja el previo conocimiento de sus potenciales clientes, la confianza de haber trabajado años anteriores con ellos y poseer conocimientos acerca de los productos, proveedores y experiencias que sirven como fortalezas internas para obtener una mejor gestión. Los indicadores alcanzados VAN \$572839 y TIR 28% respectivamente permite concluir que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

Palabras claves:

Insumos petroleros, plan de negocios, emprendimiento.

I- INTRODUCCION

Desarrollo de emprendimiento comercial dedicado a la gestión y abastecimiento de insumos petroleros incursionando en el mercado con el objetivo de permanecer y consolidarse en el mismo. Contando con una gran variedad de productos, se destaca por la venta innovadora de luminaria Led de Alta potencia.

La localización de la firma se encuentra en la ciudad de Mendoza, contando con la oficina central en calle Colón al 780 de ciudad, piso 4. Siendo éste un lugar céntrico y cómodo a la hora de algún encuentro con proveedores o con clientes. Se puede acceder ya sea con movilidad propia o bien con cualquier línea de colectivo. Y contando con un galpón, ubicado en Lujan de Cuyo, precisamente en el parque Industrial, alejado de la ciudad de Mendoza y que por sus dimensiones es muy cómodo a la hora del almacenamiento de la mercadería.

Actualmente la empresa está en marcha sin embargo no está siendo dirigida formalmente por lo que la justificación del presente proyecto se dirige al armado de un plan de negocio que apunte a la organización de las actividades primarias y secundarias de INCOPET, al establecimiento de objetivos de corto y largo plazo, logrando de ésta forma resultados cuantificables y correcciones necesarias.

A. TÍTULO Y SUBTÍTULO

- Propuesta de diseño un plan de negocios para la empresa INCOPET S.A. dedicada a la gestión y al abastecimiento de insumos para el sector petrolero.

B. PROPOSICIÓN

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un modelo de negocio para la empresa INCOPET referida a la gestión y el abastecimiento de insumos, posicionado en el sector petrolero. La misma se desarrollará en la localidad de Luján de Cuyo, provincia de Mendoza.

Por medio de esta propuesta se busca que los integrantes delimiten sus tareas para poder establecer un orden, objetivos a corto y largo plazo y que éstos sean evaluados. Se propondrán estrategias a nivel administrativo, comercial y financiero para el desarrollo de sus actividades. Es de suma importancia el establecimiento de una estrategia comercial uniforme donde la sinergia conlleve al cumplimiento de objetivos.

C. OBJETIVOS

El proyecto está dirigido a posicionar la empresa en el mercado, permitiendo de esta manera su solidez empresarial a través del tiempo. Logrando satisfacer la demanda de clientes actuales y fomentando la adhesión de clientes potenciales.

Objetivo general:

- Desarrollar un plan de negocios para la empresa INCOPET, dedicada a la gestión y abastecimiento de insumos industriales para el sector petrolero.

Objetivos específicos:

- 1- Confeccionar visión, misión y objetivos a corto y largo plazo que delimiten el accionar de la empresa.

- 2- Desarrollar un manual de funciones de manera que sus miembros obtengan por medio de tareas asignadas formalmente, resultados concretos.
- 3- Diseñar un plan de marketing para posicionar a la empresa en el sector petrolero.
- 4- Proponer la introducción de nuevas formas de comercialización de los productos a ofrecer.
- 5- Desarrollar una evaluación económica y financiera del emprendimiento.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La justificación del armado del presente proyecto, responde a la necesidad de los miembros de la misma de poder establecer un posicionamiento de la empresa en el mercado, siendo su mayor preocupación la inexistencia de un plan de marketing para dar a conocer los servicios que presta, como así también la delimitación de las actividades de cada uno de sus miembros.

Los fundadores de INCOPET han observado a lo largo de varios años de trabajo en empresas relacionadas con el sector petrolero, específicamente en la prestación de servicios petroleros, la inexistencia de empresas que reúnan características como confiabilidad, calidad, responsabilidad, seriedad y compromiso en cuanto al suministro y gestión de tales insumos para por ejemplo la perforación de pozos petroleros y mantenimiento de los mismos.

Es por ello que nace la oportunidad de crear una empresa que reuniendo los requisitos anteriores, brinde a los clientes respuestas rápidas a sus pedidos, variedad de productos, seriedad y responsabilidad en la entrega. Sin embargo esto no puede cumplirse en varias ocasiones al no estar formalmente en el mercado, al no tener tareas delimitadas y comprometidas y sobre todo al no poseer objetivos claros y precisos.

Es necesario, entonces, la delimitación de actividades, el establecimiento de planes de acción, llevar a cabo un análisis económico y financiero, ya que de esta manera se evalúa la ingeniería del proyecto, localización del proyecto, costos de puesta en marcha del proyecto y determinación de beneficios.

1.4 MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Es una empresa cuyas actividades comenzaron alrededor del año 2012 a cargo del Ingeniero Daniel Valencia y su contador Alberto Quiroz. La localización de la firma se encuentra en la ciudad de Mendoza, teniendo oficina central en pleno centro y el Galpón en Lujan de Cuyo.

Dentro de los productos ofrecidos se encuentran obsturantes, densificantes, reductores de filtrado, entre otros; siendo de fundamental importancia las luminarias LEDS siendo de innovación en el sector petrolero por el bajo consumo y la vida útil de la misma, permitiendo una inversión a corto plazo y un ahorro a largo plazo.

Cuenta con un número de personal reducido ya que se encuentra en la etapa de introducción en el mercado, por lo que se encuentra el Ingeniero y el Contador, sirviendo de apoyo una Contadora. Para la parte de armado de pedidos se cuenta con dos personas que trabajan part-time y se prevé una Lic. En administración de Empresas para abarcar la parte administrativa de la misma.

Las empresas mendocinas prestadoras de esta actividad se caracterizan por una historia común, ya que en sus orígenes ocuparon un lugar primordial las empresas estatales YPF y Gas del Estado, se caracterizaban por la integración vertical de los servicios y productos asociados a las etapas de la cadena petrolera y gasífera. La privatización de ambas empresas estatales dio lugar a un nuevo sistema de contrataciones. Los antiguos empleados tuvieron la posibilidad de continuar trabajando para las privatizadas, pero desde sus propias estructuras empresarias.

En la actualidad el sector se está estabilizando, ayudado por el alto precio internacional del crudo, que favorece todos los negocios relacionados. Las PyMEs que han permanecido, desarrollaron mayores capacidades de gerenciamiento, aunque siguen siendo sumamente dependientes de la mayor empresa petrolera de Mendoza y Argentina toda, Respsol YPF.

Por ello actualmente se plantean desafíos comerciales y tecnológicos que les permitan mayor libertad de movimiento, a partir del desarrollo de nuevos mercados y la diversificación y mejoramiento de la calidad de los servicios que proveen.

1.5 METÓDICA ESPECÍFICA

i. Tipo de estudio

La metodología propuesta para este trabajo es de primacía organizacional con finalidad modificativa (Farrés Cavagnaro, 1985, pág. 233 -241).

Presenta este tipo de metodología, debido a que se refiere a una organización ya existente en el mercado, más precisamente en su etapa de introducción o nacimiento, la cual presenta problemas o bien deficiencias percibidas en su funcionamiento, lo cual resulta necesario llevar a cabo correcciones de distinta naturaleza.

ii. Niveles de investigación.

1. Etapa estudio preliminar

La organización presenta una demanda en crecimiento constante, con grandes oportunidades de aumentar su cartera de clientes a futuro, presenta diversas maneras de aumentar su valor agregado al cliente, pero esto depende de una estandarización de todas las actividades que componen el andar de la firma, donde es clave, confeccionar un plan de negocio para lograr dicho objetivo.

2. Etapa de relevamiento de situación actual

Para la realización del relevamiento de la situación actual se realizaron encuestas a los socios fundadores de la organización. Donde se determinó conjuntamente las falencias que se creen necesarias corregir y aquellas que haciendo un examen a conciencia aparecieron a lo largo de la entrevista, tal es el caso de la falta de organización de roles entre sus miembros.

3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

Se debe reestructurar la empresa, donde se tiene como finalidad formalizar todas sus actividades comerciales, administrativas, financieras como así también el área de recursos humanos de la organización. Es fundamental también, la fijación de una estrategia comercial uniforme para

toda la firma donde exista sinergia para el cumplimiento de sus objetivos específicos como generales y de este modo lograr sustentabilidad del negocio a mediano y largo plazo.

4. Etapa de presentación del proyecto modificado.

Se le presenta el plan de negocio a un tribunal de docentes de la carrera de Licenciatura de Administración de la Universidad del Aconcagua en la provincia de Mendoza.

iii. Fuentes de información

Fuentes primarias:

Entrevista a Sr DANIEL VALENCIA y Sr. ALBERTO QUIROZ.

Fuentes secundarias:

Farrés Cavagnaro, J. (1985). Metodología Administrativa. Buenos Aires: Depalma.

iv. Formulación de la hipótesis

La formulación de un plan de negocios para la organización de las operaciones de *INCOPET* permitirá consolidar la marca en el mercado de servicios petroleros de la Ciudad de Mendoza.

II. Desarrollo

Introducción

En Mendoza existen aproximadamente 125 empresas vinculadas al sector del petróleo de las cuales 55 están vinculadas al *Upstream* – extracción o prospección de petróleo -, y 70 están vinculadas al *Downstream* – actividades vinculadas a la refinación de petróleo crudo -. El 65% del total son PyMEs, las cuales sólo acaparan el 6% de las ventas totales del sector, que ascienden a más de \$510 MM.

Asimismo, el sector emplea a más 5.700 personas: el 76% desempeña sus tareas en el proceso de *Upstream*, y el 24% restante lo hace en el proceso de *Downstream*.

Las grandes empresas predominan en el proceso del *Upstream* (51%) y concentran el 80% del personal ocupado y el 94% de la facturación del sector¹. Tal es el caso de INCOPET, que se ocupa de brindar productos químicos para la extracción y producción del petróleo, como así también brindar insumos para perfeccionar la labor petrolífera.

1. Desarrollo del trabajo de investigación

a. Estrategia

Para desarrollar el concepto de estrategia, es necesario tener en claro cuál es la visión y la misión de la empresa, para impulsar a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual.

Por ello, INCOPET tendrá como VISIÓN: “Ser la principal empresa a nivel regional en abastecimiento de insumos industriales con la mayor oferta de productos”; y como MISIÓN: “brindar soluciones globales con presupuestos competitivos, tiempo de entrega optimizado y alta calidad en todos los servicios y productos prestados”.

¹ DEBILIDADES Y DESAFIOS TECNOLOGICOS DEL SECTOR PRODUCTIVO, servicios petroleros, versión 2007.

- Análisis externo

Este análisis está compuesto por el Macroentorno y Microentorno de la empresa.

a. Macroentorno

- Aspecto político-legal:

Establecen las reglas del juego en el que se desenvolverá la empresa emitiendo normas y regulaciones. En Argentina, en este aspecto, influyen considerablemente las restricciones a las importaciones, donde el mercado petrolífero no queda excluido sino también afectado por decisiones que competen pura y exclusivamente al gobierno de turno². Lo cual hace que muchos productos no ingresen o bien existan demoras, afectando los precios y la relación con el cliente. Cabe destacar como aspecto positivo, el decreto 927 publicado el 17 de julio del año vigente que estableció una baja en los impuestos a las importaciones que pagarían las empresas que traigan máquinas de sondeo (se utilizan para hacer perforaciones), filtros, depuradores de aire y construcciones prefabricadas de hierro o de acero. El equipo económico, según fuentes empresarias, también estaría ultimando los detalles para hacer menos estrictas las condiciones que tienen que cumplir las compañías que importen máquinas usadas, lo que trae beneficios a empresas del sector.

- Aspecto Económico

Actualmente en la región donde INCOPET prestará sus servicios, este aspecto debe ser considerado y analizado puesto que dependerán las decisiones del futuro de la empresa, son variables que influyen directamente. Las perspectivas económicas para el año en cuestión son algo desalentadoras, si se considera que el problema de fondo que enfrenta la economía argentina es la veloz pérdida de competitividad, causada por una alta inflación combinada con una leve depreciación del peso³.

² <http://www.losandes.com.ar/notas/2013/8/10/moreno-traba-insumos-clave-para-producir-petroleo-731273.asp>

³ <http://pdeqdigital.com/index.php/news/noticias/economía/3919-mas-inflacion-y-crecimiento-cero-en-2013>

Sin embargo, a nivel internacional, la directora gerente del Fondo Monetario Internacional (FMI), Christine Lagarde, prevé un crecimiento global lento, a pesar de las señales de recuperación de las grandes economías como Estados Unidos y Europa.

La directora gerente indicó que las economías desarrolladas están en mejor situación que hace seis meses, ahora que Estados Unidos muestra una aceleración de crecimiento y la Unión Europea sale de una recesión prolongada. Pero las economías en desarrollo que ayudaron a mantener la economía global a flote durante la crisis reciente se están desacelerando.

- Aspecto socio-cultural

Este aspecto repercute positivamente en la misma, puesto que a nivel social, todas aquellas empresas relacionadas con el petróleo ya sea que trabajen directa o indirectamente como es el caso en cuestión, representan imagen de abundancia o rentabilidad.

También es importante mencionar aquí el compromiso que muchas de las empresas relacionadas al petróleo tienen con su comunidad, formando parte de la RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA. INCOPET asumirá esa responsabilidad comprometiéndose con su medio ambiente, creando conciencia en sus clientes y proveedores respecto de los productos que ofrece, y el impacto que puede llegar a tener el tema del petróleo en el ambiente.

- Aspecto Tecnológico.

La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos; métodos de gestión; sistemas de información. En este tipo de empresa, específicamente, constituye un aspecto de primordial importancia para la capacidad competitiva de la empresa.

Implica que INCOPET se adapte a las demandas de sus clientes, y la forma de comunicación con ellos, tal es el caso del auge en las redes sociales, como twiteer o facebook; el uso de internet como principal herramienta de comunicación y evolución.

b. Microentorno

Se puede definir el **entorno específico o microambiente** como aquél en el cual INCOPET interactuará directamente, para ello se utiliza un poderoso instrumento para diagnosticar de manera sistémica las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar cada una de ellas, denominado *modelo de las cinco fuerzas de Porter*.



Fuente: jvalda.files.wordpress.com/2012/11/5-fuerzas-03.jpg

1. Fuerza competitiva del ingreso potencial

Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado poseen una gran barrera en cuanto a la inversión inicial ya sea en recursos como así también en maquinaria, desventajas de costos relacionadas a los beneficios de los efectos de la curva de aprendizaje, la necesidad de contar con un relacionista público que llegue a clientes potenciales y consiga dar a conocer la empresa, demostrar confianza e intentar tener una participación en el mercado.

Las empresas ya instaladas en el mercado se sienten cómodas con la posición en el mercado por lo que existen pocas posibilidades que emprendan acciones ofensivas contra sus competidores. Se podría decir que la amenaza de nuevos integrantes es baja.

2. Rivalidad entre las compañías que compiten en la industria

Analizando la empresa en cuestión es posible afirmar que la rivalidad existente es poderosa, puesto que las condiciones en la industria así lo determinan, el costo del cliente para prescindir del trabajo de una empresa por otra es bajo, sus barreras de ingreso son altas, sobre todo monetariamente al momento de ser parte de ese mercado, ya que se requiere de una importante inversión respecto de la materia prima (sílice, mica, cloruro de potasio, entre otras) como así también de la iluminaria en LED. Como ejemplo se menciona a **ERNESTO TEJADA, SABATINI, DLS, QUIMICA SA**

3. Poder de los proveedores

Los proveedores no poseen un poder fuerte que afecte decisiones, puesto que no proveen de insumos difíciles de adquirir, y en caso de que éstos no lo posean o demoren en el pedido realizado, se recurrirá a otros. En el caso de las lámparas LED, puede que sea un poco más complejo, ya que no hay otro proveedor conocido.

4. Poder de los compradores

Los compradores tienen un alto poder puesto que ellos decidirán entre varios proveedores a quien realizar sus pedidos, además mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores. Es posible entonces asegurar que el poder de clientes es medio a alto.

5. Presiones competitivas de productos sustitutos

Existen productos sustitutos de la ARENA DE FRACTURA donde puede variar la calidad respecto de la nacional a la importada, ya que esta última tiene componentes mejores que la nacional, como por ejemplo se cita aquí resistencia a la presión, tipo de granulometría bien esférico y helicoidal, entre otras. Respecto a el SILICE : si bien no hay sustitutos puntuales, es necesario saber que existen varios proveedores puesto que lo que presentan son variables de este producto en cuanto a su calidad, esto depende de la manera en que el mineral sea extraído, y su elaboración depende de cuán bien tratados sean esos componentes a la hora de su extracción).

Sin embargo estos productos sustitutos no son ofensivos para INCOPET puesto que su principal y más importante desventaja es su elevado precio, lo que hace que los clientes no los elijan. Es importante reconocer que si bien su precio es elevado, su calidad es indiscutible, pero no es un factor imprescindible elegido.

Es posible afirmar que la amenaza de los sustitutos es baja.

Conclusión

Como conclusión de las “5 fuerzas competitivas de Porter” se puede determinar que el mercado en el cual INCOPET desarrolla sus actividades es atractivo para quienes ya se encuentran dentro de él, puesto que su ingreso es en muchas ocasiones desalentador, deberán de negociar con sus proveedores y sus clientes lo que provoca en la misma un desafío cotidiano para lograr una posición rentable y duradera en el tiempo.

c. OPORTUNIDADES

- ❑ Ritmo medio de crecimiento del sector.
- ❑ Innovación de productos LED para el sector petrolero-minero.
- ❑ Costos accesibles
- ❑ Difícil entrada de nuevos competidores.
- ❑ Aprovechamiento de líneas de crédito disponibles tanto en activos fijos como en capital de trabajo para empresas del sector.
- ❑ Atender a grupos adicionales de clientes.
- ❑ Diversificación de productos relacionados.

d. AMENAZAS:

- ❑ Inflación que afecte costos reduciendo márgenes de ganancias
- ❑ Existencia de productos sustitutos.
- ❑ Incremento en ventas de productos sustitutos.
- ❑ Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
- ❑ Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

- Análisis interno

Para llevar a cabo este análisis, se procederá a aplicar la CADENA DE VALOR, describiendo las actividades centrales y secundarias de INCOPET.



- ✓ Actividad central: Proveedora de insumos para el sector petrolífero.
- ✓ Actividades primarias:
 - Logística interna: Dará inicio a la misma, el pedido realizado por el cliente por medio de un presupuesto previo que se manifestará a través de una señal en dinero. Se visitará al cliente o bien, el cliente los visitará y una vez manifestadas las cantidades de productos y tipos que requiera se procederá a elaborar un presupuesto, el cual podrá abonarlo en su totalidad, de manera parcial o a través de una señal. Inmediatamente se reciba el pago, se procederá a preparar las cantidades (ya sea, éstas estén físicamente disponibles en stock) o bien a llamar a proveedores para concretar fechas de entrega.
 - Operaciones: Se procede a armar el pedido en almacén propio, en base a las cantidades solicitadas por el cliente. Se dejan armados los stocks del local, se los abastece en caso que éstos sean insuficientes. Se procede a dejar las órdenes de compra y los remitos listos para hacer la entrega pactada.
 - Logística externa: Una vez lista la mercadería, dependiendo del pedido (en cuanto a cantidad y productos) se procederá a llevar la mercadería con movilidad propia de la empresa. En caso de ciertos productos, se procederá a solicitar una persona que preste servicios de traslado de mercadería, eso se incluirá en el precio final.

- Marketing y ventas: INCOPET, sus precios y promociones se harán presentes en stands en ferias relacionadas al sector, páginas amarillas, facebook, páginas de internet relacionadas al mercado petrolífero, revistas de interés específicas del sector, visitas a empresas por parte de los socios, emails, entre otros. Necesariamente la política de INCOPET ha sido el contacto directo con sus clientes, por lo que con sus clientes potenciales se desenvolverá de la misma forma. Serán sus socios los que concreten entrevistas, los que expliquen precios y forma de entrega, calidad y cantidades de los productos que ofrecen; es especializado y enfocado en que la atención debe ser un punto a favor.
- Servicios: Luego de la entrega de mercadería, INCOPET dará como servicio post-venta, llamados telefónicos para saber de posibles inconvenientes con el producto, procederá a mandar emails con promociones, y visitas para refrescar la relación comercial y proponer nuevas compras.
- ✓ Actividades secundarias:
 - Abastecimiento: En cuanto a esta actividad, INCOPET se encuentra abastecido por productos de dos proveedores distintos y algunos que tiene “de reserva” ante la duda que los proveedores principales no cuenten con el producto o lo tengan en condiciones no apropiadas (elevados precios, calidad no acorde, etc). Algunas cantidades de ciertos productos estarán en galpones, mientras que otras se hará el contacto directo del proveedor-empresa-cliente.
 - Desarrollo tecnológico: Se manifiesta en INCOPET en el desarrollo del proceso productivo, aplicando procedimientos para maximizar los tiempos y lograr que el cliente los elija por la pronta entrega en forma de los productos. INCOPET estará constantemente desarrollándose con la tecnología para poder concretar encuentros con sus proveedores y sus clientes como así también captar a los potenciales, encontrar precios atractivos, encontrar nuevos canales de comunicación de sus productos, y utilizarla como un instrumento para la expansión.
 - Recursos Humanos: Los recursos humanos de INCOPET por el momento son dos, quienes dividirán sus actividades conforme a la preparación que cada uno de ellos posee.

Se estima la ayuda de una contadora que ayude impositivamente a la empresa, pero será de carácter externo.

- Infraestructura de la empresa: se manifiesta en las sub áreas referidas a la contabilidad y la finanza llevada a cabo por el contador.

Es posible considerar aquellas fortalezas y debilidades que contará a la hora de ubicarse en el mercado, de enfrentarse a posibles turbulencias del entorno o bien que le ayudarán a conseguir posiciones ventajosas respecto de otros competidores.

e. FORTALEZAS:

- ☒ Capacidad directiva.
- ☒ Personal formado a través de experiencia obtenida al haber trabajado en empresas relacionadas a la actual.
- ☒ Buenas relaciones con clientes y proveedores.
- ☒ Disponibilidad de recursos financieros.
- ☒ Atractiva cartera de productos.
- ☒ Capacidad de negociación.
- ☒ Tecnología en LED.
- ☒ Información de clientes potenciales útil para la negociación.

f. DEBILIDADES:

- ☒ Dificultad de acceso a canales de distribución.
- ☒ Escaso esfuerzo publicitario.
- ☒ Rentabilidad inferior a la media del sector.
- ☒ Débil imagen en el mercado.
- ☒ Débil inversión en investigación y desarrollo, puesto que la confianza está determinada en experiencia laboral anterior.
- ☒ Inexistencia de planes futuros que determinen objetivos a corto y largo plazo.
- ☒ Inexistencia de roles marcados de los integrantes del p

- Análisis FODA

Este análisis permite determinar la posición en la que se encuentra la empresa respecto de las oportunidades y amenazas que propone el medio y de qué manera las aprovecha o las enfrenta con sus fortalezas y debilidades.

Si bien hay que considerar que el mercado en el cual INCOPET desarrollará sus actividades es muy atractivo monetariamente también es preciso saber que entrar al mismo suele ser complejo por la inversión inicial en productos a ofrecer como así también suele ser complejo el poseer contactos que hagan al menos que las empresas con las que trabajara, los potenciales clientes, accedan a conocer los productos y comenzar a apostar a la nueva empresa. Es en este punto en donde INCOPET gracias a la experiencia laboral de sus socios, no ve grandes inconvenientes, puesto que las empresas que serán clientes, son en muchos casos conocidos de uno de los socios, por lo que la confianza y el contacto tan difícil de conseguir para otros, para INCOPET es una gran fortaleza.

Existe disponibilidad de acceder a fuentes financieras para afrontar gastos tal vez no previstos lo que determina en ciertos casos la seguridad ante posibles inconvenientes. Sin embargo, dentro de las debilidades que pueden hacer que INCOPET no se encuentre fuerte en el mercado se encuentra su escasa organización interna entre sus socios determinando no solamente roles, sino también objetivos claros para conquistar al corto y al largo plazo. Es por ello que deberán de organizar sus capacidades y colocarlas a disposición de la nueva empresa naciente.

- Estrategias

Luego del análisis, se busca una estrategia que mejor se adecúe a la empresa en cuestión para poder brindar aquello que los compradores necesiten y de esta manera que el circuito de desarrollo de la empresa prospere. Aquellas que mejor se adecúen serán:

- Estrategia de enfoque

Puesto que se centra en un grupo de compradores procurando dar un servicio de calidad en un mercado particular, desarrollar respuesta a los cambios que se dan en la economía general y otras áreas pertinentes, procurando una ventaja sustentable.

- Estrategia ofensiva

Es posible que anexada a esta estrategia, se desarrolle una estrategia ofensiva denominada de guerrilla comúnmente utilizada por competidores pequeños que no tienen los recursos para atacar al líder de la industria. Es útil puesto que por medio de ella, se atraerá a los compradores obligando a INCOPET a desarrollar acciones que hagan precios atractivos, entregas rápidas de productos, entrega de valor agregado en cada transacción comercial, calidad en la relación comercial, y demás actividades que vayan logrando una fidelización a los productos ofrecidos.

- Estrategia de integración vertical hacia atrás.

Una de las estrategias en la disminución de costos es la de la integración vertical hacia atrás, puesto que con ello se intenta “controlar” o “adquirir” el dominio de los proveedores. Serviría a INCOPET ya que con ella se podría poseer el producto al instante, los precios podrían ser más controlados o estables en el tiempo y la calidad de los productos se mantendría y por el contrario no se oscilaría por la cantidad de proveedores.

- Objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos.

INCOPET tendrá como objetivos:

- Ser una de las tres principales empresas reconocidas en abastecimiento de insumos industriales para fines del año 2015.
- Aumentar la cartera de clientes un 40% sin disminuir el grado de satisfacción a los clientes que ya se poseen.
- Aumentar la participación en el mercado un 20% para el año 2017.
- Obtener para el 2016 una utilidad del 25% sobre el monto de la inversión inicial en activos fijos.
- Disminuir costos en un 20% mediante la integración vertical hacia atrás.

2. Operaciones

a. Operaciones comerciales

- Definición de bienes y/o servicios.

INCOJET, será una empresa dedicada al abastecimiento de productos de uso industrial para el sector petrolero-minero, los productos a ofrecer son:

- Sólidos
 - sílice: es uno de los componentes de la arena. una de las formas en que aparece naturalmente es el cuarzo. **uso:** sedimenta perforaciones, permite fabricar piezas de fundición, para estimular la producción de pozos productores en la industria petrolera, para la fabricación de ferroaleaciones, para elaborar moldes y corazones de diferentes piezas fundidas, para la elaboración del ladrillo refractario, para la fabricación de vidrio, como relleno en plástico, hule, ornamento en pastas de alta resistencia para revocar muros y fabricación de resinas de protección al desgaste.
 - mica: mineral hojoso de brillo metálico, compuesto de silicato de aluminio y de potasio, que forma parte integrante de varias rocas. **uso:** obstruye filtraciones.
 - densificantes (carbonato de calcio): aditivos que aumentan la densidad del cemento por unidad de volumen del material fraguado. **uso:** aumentar la presión hidrostática.
 - obturantes:
 - ultrafino;
 - sellador de filtrado: fino-mediano y grueso;
 - mica ultra fina y fina;
 - grafito fino;
 - emulsión inversa,
 - agente de puenteo;
 - cáscara de nuez;
 - aserrín paletizado.
 - reductores de filtrado

- arena comun para fracturas.
- arena resinada-precurada para fracturas (colabora con la perforación)
- abrorbente de hidrocarburos.

- productos
 - luminarias en general.
 - luminarias en led.

- líquidos
 - cloruro de potasio: es un haluro metálico compuesto de potasio y cloro. en su estado puro es inodoro.

- Diseño del proceso comercial

El Proceso comercial de INCOPET será por medio de una entrevista personal que uno de los socios concretará con alguno de los gerentes ya sea de comercialización o bien gerente general de la compañía que se quiera atrapar como futuro cliente. La entrevista tratará de ser concisa, pero cargada de información útil brindado conocimiento respecto de los productos a ofrecer, del tiempo de entrega, de precios estimativos, como así también de las facilidades de pago. Se pedirán datos como e-mails personales, o de la empresa, paginas de facebook, para poder constituir una base de datos que sirva para continuar informando una vez finalizada la entrevista y a modo de contacto para poder lograr ventas potenciales.

También se accederá a potenciales clientes por medio de stands ubicados en ferias como por ejemplo, Offshore Technology Conference⁴, y ferias tal vez de menor importancia, que el gobierno permita a lo largo del año, donde se repartirán panfletos informativos, se expondrán los productos ofrecidos y se asesorará a los interesados en concretar una entrevista muchos más personalizada. Se

⁴ <http://www.inversiones.gov.ar/es/comunicados-de-prensa/argentina-estara-presente-en-la-mayor-feria-mundial-de-petroleo-y-gas>

expondrá en ferias virtuales tales como n`eventum⁵ que da la posibilidad de exponer los servicios desde una manera más cómoda y fácil como lo es por internet.

También tendrá participación en una página web www.revistapetroquimica.com que servirá de gran difusión en empresas del sector, donde podrán saber que productos se ofrecen, manera de contactar e información acerca de INCOPET.

Se contará con una página web propia para que por medio de ella los potenciales clientes hagan consultas respecto de precios, concreten entrevistas o reuniones informativas, o bien los clientes hagan sus pedidos.

- Plan anual de operaciones comerciales

- Mensualmente enviar correos electrónicos acerca de precios, información respecto a nuevos productos o bien publicidad de INCOPET. Los mismos serán enviados de la página oficial de la empresa, destinados a gerentes comerciales o dueños de empresas.
- Participar con stands en ferias ya sea a nivel provincial o nacional, que tengan alcance en el ámbito del petróleo o la agroindustria.
- Publicitar la empresa en revistas electrónicas como así también en revistas de papel, considerándolo como un gasto fijo necesario para que la empresa pueda ir creando su imagen en la cabeza de los consumidores.
- A fin de año mandar presentes empresariales con la finalidad de agradecer por el año laboral compartido y manifestando el deseo de contar con él para el año entrante.
- Publicitar mensualmente en páginas amarillas.
- Compartir mensualmente vía e-mail, links relacionados con la empresa, para que se interesen en visitar y hacer difundir la página oficial de INCOPET.

⁵ <http://es.neventum.com/>

ACTIVIDADES COMERCIALES	PERIODICIDAD			
	DIARIA	QUINCENAL	MENSUAL	UNA VEZ AL AÑO
Reuniones con gerentes		✓		
Folletería impresa			✓	
Folletería por internet			✓	
Página de internet	✓			
Participación en revista de internet gratuita	✓			
Presentes empresariales				✓
Publicitar en páginas amarillas.			✓	
Stands ubicado en ferias				✓

Fuente: elaboración propia

b. Operaciones productivas

- Diseño del proceso productivo de bienes y/o servicios.

El proceso productivo comienza con un presupuesto previo, acordado en una reunión con el responsable de compra de la empresa cliente, donde se realiza un análisis de costo teniendo presente el costo del producto, gasto de transporte y gasto administrativo.

En casos donde el pedido sea de volumen amplio, se anticipa la cantidad al proveedor y en caso que éste no posea el total del volumen, se acordará una entrega fraccionada, prometiendo al cliente la segunda entrega con una demora. En caso que no se llegara a tal acuerdo y la entrega de mercadería sea de fundamental importancia para el cliente de una sola vez, se accederá al segundo proveedor, para

adquirir lo que el primer proveedor no facilita por no poseerlo. Éste segundo proveedor posee precios más elevados siendo asumida esa diferencia de costo por INCOPET.

Sin embargo existen ciertos productos como el sílice, mica o bien los obturantes, que serán almacenados en un pequeño galpón y se tendrán a la venta en caso de ventas de pequeñas cantidades.

Establecido el presupuesto, INCOPET lo ingresa al sistema como una solicitud de compra por parte del cliente, se preparan las cantidades conforme al pedido, ya sea obteniéndolo del mismo depósito o bien haciendo el pedido correspondiente al o a los proveedores, en cuyo caso se envía mediante fax e email las cantidades necesarias de los productos, con un comprobante de “orden de compra” que se establece por duplicado, las dos se envían al proveedor (una se queda en manos de éste y la otra es devuelta firmada a INCOPET para ser archivada). Una vez entregada la mercadería, (transporte incluido en el precio final de los productos) se entrega el original de la factura detallando el producto, la cantidad y el importe total y el duplicado quedara archivado.

- Plan anual de operaciones productivas.

ACTIVIDADES OPERATIVAS	PERIODICIDAD			
	DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	UNA VEZ AL AÑO
Reuniones con clientes para concreción de presupuestos.			✓	
Preparación de pedidos conforme órdenes de compras		✓		
Ingreso al sistema de comprobantes de las operaciones	✓			

Fuente: elaboración propia

c. Operaciones administrativas

- Diseño de procesos administrativos

1. Gerenciamiento

INCOPET será guiada por una gerencia administrativa y una gerencia de operaciones. La primera será compuesta por un Ingeniero y la segunda por un Contador. Se compone la gerencia administrativa de sub-sectores tal como marketing, ventas y recursos humanos. La gerencia operativa se compondrá de sub-sectores como área contable, abastecimiento y finanzas.

2. Finanzas

Ésta área será llevada a cabo por un contador que por intermedio de balances y flujos de fondos del período determinará los ingresos y egresos. Proyectará ganancias por medio de ventas estimadas, estará a cargo de disminuir costos como así también de toda la parte impositiva de INCOPET. Para ello tendrá la ayuda de una contadora, que servirá como asesora en posibles inconvenientes que el contador pueda tener o bien inconvenientes que surjan al ingeniero. Ésta última será externa y será solamente un apoyo.

Determinará si es conveniente solicitar fondos en caso de desfasajes financieros, o bien realizar inversiones a corto o largo plazo, y en definitiva determinar el equilibrio entre los ingresos y egresos.

3. Abastecimiento

El abastecimiento será llevado a cabo por el contador mediante un sistema manejado por él. Será parecido a los sistemas operativos Bejerman o Tiempo, sólo que para comenzar su actividad primero se probará con uno menos complejo que fue determinado por el Ingeniero.

Junto con el Ingeniero, concretarán las primeras compras como para abastecer las primeras demandas de sus clientes, las ingresará al sistema como ordenes de compras, determinará precios, contactará a sus proveedores y preparará el circuito productivo en cuanto a los comprobantes con los que desarrollaran su labor.

4. Recursos Humanos

Ésta área en principio estará a cargo del ingeniero, sin embargo se prevé que sea llevado a cabo por una licenciada en administración de empresas que se encargue no solo de contratar empelados sino también de la liquidación de sueldos y lo relacionado a ésta área. En sus inicios, al ser solamente dos, el arranque en este sector será llevado a cabo por el ingeniero.

- Plan anual de operaciones administrativas

✓ Gerenciamiento

Las dos áreas estarán conectadas mediante reuniones semanales donde expondrán las experiencias laborales. Tendrán 3 reuniones a lo largo del año para determinar las acciones que llevarán a largo plazo, determinarán si los objetivos propuestos están siendo cumplidos, si se está alcanzando la meta establecida al comienzo y si se aproximan a su misión. Estas reuniones serán al comienzo de cada año, a mediados de año y al cierre.

La de comienzo de año tendrá como objetivo proponer cambios basados en el año anterior, en el caso del comienzo se regirán por los objetivos expuestos más arriba, a mitad de año se revisan que estén siendo cumplidos, se podrán corregir en base a desperfectos que se encuentren y al finalizar el período será imprescindible un balance general del año terminado, proponiendo nuevos objetivos para el año que empezara.

✓ Finanzas

Cada dos semanas ésta área deberá de analizar cómo evoluciona o involucionan sus objetivos, se concretarán un encuentro con el ingeniero cada mes entrante para determinar gastos fijos respecto de publicidad, resúmenes impositivos, pagos a proveedores, algunas decisiones de costos, cambios de proveedores y demás decisiones referidas a ésta área. Esto servirá para corregir mes a mes posibles desvíos. Sin embargo las reuniones decisivas en muchos temas serán 3 a lo largo del año. Determinará si es necesario solicitar fondos a entidades bancarias, préstamos o aportes de los socios.

✓ Abastecimiento

- Semestralmente se concretarán reuniones con los proveedores para negociar acerca de los precios, o bien discutir la forma de entrega de los productos, tendrán como finalidad estos encuentros el mejorar la entrega a los clientes, el mejorar la relación laboral entre los proveedores e INCOJET como así también el establecer pautas claras laborales para evitar futuros inconvenientes.
- Semanalmente se controlaran los stocks del depósito para determinar si hace falta incrementarlos o bien hacer un recuento para posteriormente determinar si existen desfases de mercadería.
- Bimestralmente se realizarán auditorias al sistema de carga de datos para determinar desviaciones o cargas erróneas que en el futuro puedan generar inconvenientes.
- Anualmente se cotejará los stocks de los meses y se elaborará un informe de conclusiones respecto de pedidos de mercadería, de análisis de precios, aumentos y desfases.

✓ Recursos Humanos

Mensualmente liquidará los sueldos de los empleados de acuerdo a las horas trabajadas. Como así también estará atento a la preparación de capacitaciones en caso de nuevos productos para instruir a los empleados nuevos, o bien el ingreso de personal.

Bimestralmente revisará objetivos con el propósito de corregir posibles desmanes.

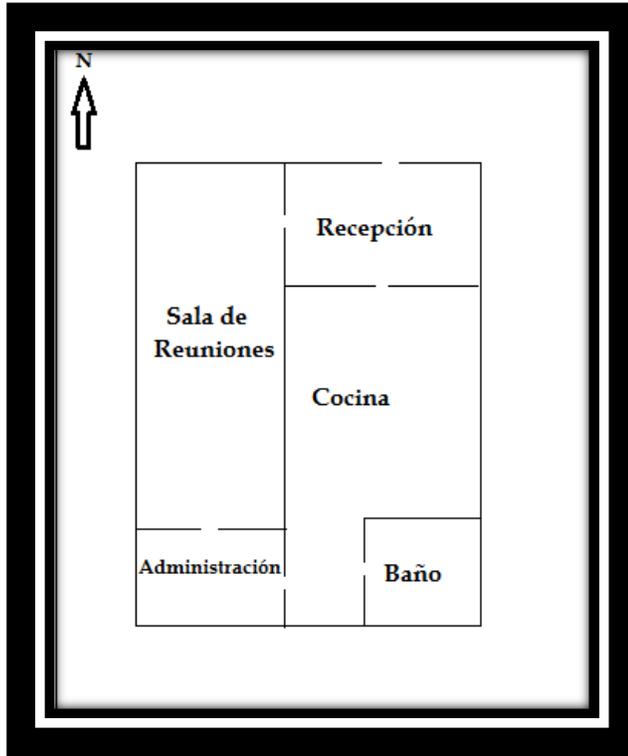
ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS		PERIODICIDAD				
		SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	BIMEST	CUATRIM
Gerenciamiento	Reuniones entre socios	✓				
	Reuniones para concretar acciones a largo plazo					✓
Finanzas	Revisión de objetivos		✓			
	Determinación de préstamos o aportes			✓		
	Determinación de flujos de fondos			✓		
Abastecimiento	Auditorías				✓	
	Revisión de objetivos		✓			
	Reuniones con proveedores					✓
	Elaboración de informes conclusivos.					✓
RRHH	Liquidación de sueldos			✓		
	Revisión de objetivos				✓	
	Preparación de capacitaciones				✓	

Fuente: elaboración propia

d. Disposición física de instalaciones en plantas

✓ OFICINA

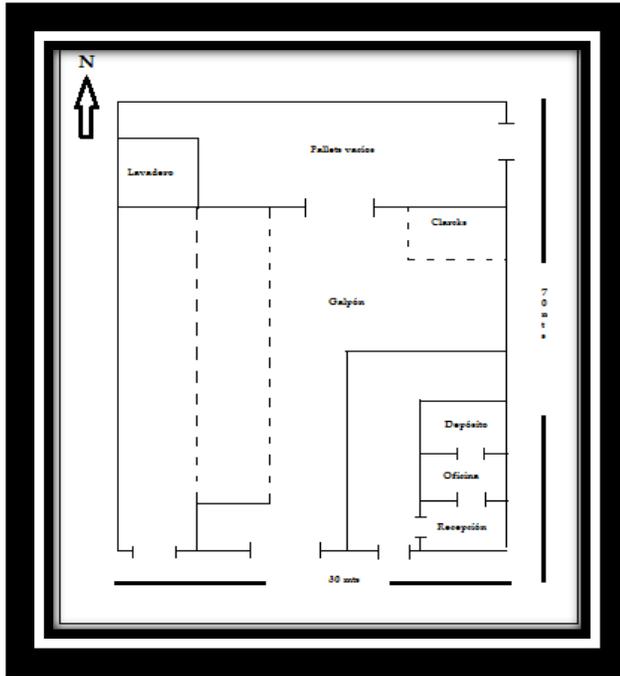
La disposición física de instalaciones de INCOPET, se encuentran compuestas por cuatro ambientes en un mismo piso. El primer ambiente se compone de una recepción que contará con una computadora, un teléfono fijo, un dispense de agua caliente y fría, un fax, un escritorio y una impresora. El segundo a describir está compuesto por una gran mesa de reuniones, donde se las utilizará para concretar entrevistas o bien encuentros ya sea con proveedores o con clientes. También servirá para reuniones entre los socios cuando se lo requiera. El tercer ambiente se compone de una cocina pequeña con utensilios básicos y electrodomésticos necesarios como una cafetera, una cocina y una heladera pequeña. El cuarto y último ambiente será la oficina administrativa que será compartida con el área comercial. Cuenta finalmente con un baño.



Fuente: elaboración propia

✓ GALPÓN

En la localidad de Lujan de Cuyo, precisamente en el Parque Industrial, se encontrará el Galpón que servirá para alojar cierta mercadería en caso que se requieran pequeñas cantidades para la venta como es el caso del sílice, ciertos obstruantes, entre otros. Este galpón de 30 mts por 70 mts contiene varias divisiones, las que servirán como Depósito, Recepción, Oficina, Galpón, Lavadero, espacio para ubicar pallets vacíos, espacio para Clarck y un espacio descampado.



Fuente: elaboración propia

e. Localización de la empresa

La oficina detallada en el punto anterior se encuentra localizada en la calle Colon al 780 de ciudad, piso 4. Es un lugar céntrico y cómodo a la hora de algún encuentro con los proveedores o con los clientes. Se puede acceder ya sea con movilidad propia o bien con cualquier línea de colectivo.

El galpón se encuentra ubicado en Lujan de Cuyo, precisamente en el parque Industrial. Está alejado de la ciudad de Mendoza y por sus dimensiones es muy cómodo a la hora del almacenamiento.

3. Rendimiento de la inversión

a. Inversión inicial.

Tipo	Modelo	Cantidad	Costo x unidad	Costo total
CAMIONETA		1		275000
AUTO		1		70000
NOTEBOOKS		2		14000
ESCRITORIO		1		800
TOTALES				359800

Fuente: elaboración propia

b. Ingresos y egresos de operación

INGRESOS ACTUALES				
DESCRIPCION	Modelo	COSTO	CANTIDAD VENDIDA ANUAL	TOTAL
SG 1000	A	15436	7	108052
	B	5950	6	35700
ALON AR REFLECTOR	412	1234	7	8639
	617	15334	12	184008
	1235	3703	6	22216
ALON AR COLGANTE	1955	5440	40	217600
ALON AR BARRA	412	1234	12	14810
	617	1851	12	22216
	1235	3703	11	40729
	1955	5522	5	27608
FARO UNIVERSAL	700	1234	5	6171
LEDS INDIVIDUALES		309	18	5554

(FOCOS)				
SILICE		51	153	7752
MICA		34	55	1858
ARENA COMUN		27	980	26483
ARENA RESINADA		51	970	49148
TOTAL				778543

Fuente: elaboración propia

EGRESOS ACTUALES				
DESCRIPCION	Modelo	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
SG 1000	A	9080	7	63560
	B	3500	6	21000
ALON AR REFLECTOR	412	726	7	5082
	617	9020	12	108240
	1235	2178	6	13068
ALON AR COLGANTE	1955	3200	40	128000
ALON AR BARRA	412	726	12	8712
	617	1089	12	13068
	1235	2178	11	23958
	1955	3248	5	16240
FARO UNIVERSAL	700	726	5	3630
LEDS INDIVIDUALES (FOCOS)		182	18	3267
SILICE		30	153	4560
MICA		20	55	1093
ARENA COMUN		16	980	15578
ARENA RESINADA		30	970	28911
TOTAL				457967

Fuente: elaboración propia

INGRESOS PROYECTADOS

DESCRIPCION	Modelo	COSTO	CANTIDAD VENDIDA ANUAL	
SG 1000	A	15436	10	154.360
	B	5950	10	59.500
ALON AR REFLECTOR	412	1234	10	12.342
	617	15334	30	460.020
	1.235	3703	10	37.026
ALON AR COLGANTE	1.955	5440	56	304.640
ALON AR BARRA	412	1234	20	24.684
	617	1851	20	37.026
	1.235	3703	20	74.052
	1.955	5522	10	55.216
FARO UNIVERSAL	700	1234	10	12.342
LEDS INDIVIDUALES (FOCOS)		309	20	6.171
SILICE		51	300	15.200
MICA		34	75	2.533
ARENA COMUN		27	1.250	33.779
ARENA RESINADA		51	1.250	63.335
TOTAL				1.352.227

Fuente: elaboración propia

EGRESOS PROYECTADOS

DESCRIPCION	Modelo	COSTO	CANTIDAD VENDIDA ANUAL	
SG 1000	A	9080	10	90800
	B	3500	10	35000
ALON AR REFLECTOR	412	726	10	7260
	617	9020	30	270600
	1235	2178	10	21780
ALON AR COLGANTE	1955	3200	56	179200
ALON AR BARRA	412	726	20	14520
	617	1089	20	21780

	1235	2178	20	43560
	1955	3248	10	32480
FARO UNIVERSAL	700	726	10	7260
LEDS INDIVIDUALES (FOCOS)		182	20	3630
SILICE		30	300	8941
MICA		20	75	1490
ARENA COMUN		16	1250	19870
ARENA RESINADA		30	1250	37256
TOTAL				795428

Fuente: elaboración propia

FLUJO DE FONDO SIN MEJORA

DESCRIPCION	MODELO	PERIODOS				
		1	2	3	4	5
INGRESOS						
TOTAL INGRESOS		778543	856398	984857	1132586	1302474
EGRESOS						
PRODUCTIVOS						
SUBTOTAL		70000	77000	88550	101833	117107
COMERCIALES						
SUBTOTAL		11680	12848	14775	16991	19540
ADMINISTRATIVOS						
SUBTOTAL		225000	247500	284625	327319	376417
TOTAL EGRESOS		306680	337348	387950	446143	513064
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES		471863	519050	596907	686443	789410

Fuente: elaboración propia

FLUJO DE FONDOCON MEJORA

DESCRIPCION	MODELO	PERIODOS					
		0	1	2	3	4	5
INGRESOS		0					
TOTAL INGRESOS			1352227	1487450	1710567	1967152	2262225
EGRESOS							
PRODUCTIVOS							
SUBTOTAL			75600	83160	95634	109979	126476
COMERCIALES							
SUBTOTAL			13500	14850	17078	19639	22585
ADMINISTRATIVOS							
SUBTOTAL			302000	332200	382030	439335	505235
TOTAL EGRESOS			391100	430210	494742	568953	654296
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES			961127	1057240	1215826	1398200	1607929
INV FIJA/RECUPERO INV FIJA		0	0	0	0	0	0
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		0	0	0	0	0	0
FONDOS GENERADOS POR INVERSION		0	0	0	0	0	0
FLUJO DE FONDO PARA EL PROYECTO		0	961127	1057240	1215826	1398200	1607929

Fuente: elaboración propia

FLUJO DE FONDOS DIFERENCIAL

DESCRIPCION	MODELO	PERIODOS					
		0	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS			573684	631052	725710	834566	959751
EGRESOS							
PRODUCTIVOS			343061	377367	433972	499068	573928
COMERCIALES			1820	2002	2302	2648	3045
ADMINISTRATIVOS			77000	84700	97405	112016	128818

TOTAL EGRESOS		421881	464069	533679	613731	705791
FONDOS GENERADOS POR OPERACIONES		151803	166983	192030	220835	253960
INV FIJA/RECUPERO INV FIJA	-359800	0	0	0	0	14000
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO	-104025	-114428	-131592	-151331	-174031	675407
FONDOS GENERADOS POR INVERSION	-463825	-114428	-131592	-151331	-174031	675407
FLUJO DE FONDO DIFERENCIAL PARA EL PROYECTO	-463825	37375	35391	40699	46804	929367

Fuente: elaboración propia

VAN	572839
TIR	28%

III. CONCLUSIONES

De acuerdo a la hipótesis formulada al inicio del presente trabajo referida a la formulación de un plan de negocios para la organización de las operaciones de *INCOPET* que permita consolidar la marca en el mercado de servicios petroleros de la Ciudad de Mendoza, se puede concluir que se prueba la misma, ya que al implementar el plan de mejoras propuesto pueden observarse óptimos beneficios obtenidos.

IV. BIBLIOGRAFÍA

- **Libros**

- Farres Cavagnaro, Juan B (1985) Metodología de la investigación. Buenos Aires, De Palma.
- Thompson, Arthur.(2010) Administración Estratégica, conceptos y casos.
- Porter, Michel (1992), Ventaja Competitiva. Buenos Aires, CECSA
- Porter Michel (1991) Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires, CECSA.

- **Formato electrónico**

- Unión Industrial Argentina, Debilidades y Desafíos Tecnológicos del sector productivo, servicios petroleros, Mendoza (en línea). Disponible en World Wide Web: http://www.cofecyt.mincyt.gov.ar/pdf/Servicios_Petroleros.pdf. Consultado 15 noviembre de 2013.
- Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios, PRIMER INFORME SECTORIAL DE EMPRESAS DE SERVICIOS PARA EL SECTOR PETRÓLEO Y GAS. (en línea). Disponible en World Wide Web: <http://www.idits.org.ar/Espanol/SectoresInd/EnergPetroleoGas/Publicaciones/Inf%20estudio%20competitivo%20de%20petroleo%20y%20gas%20Mza%20-%20IDITS.pdf>. Consultado 13 diciembre 2013
- Ferrys, Daniel, Crecimiento cero en Argentina 2013 (en línea). Disponible en World Wide Web: <http://pdeqdigital.com/index.php/news/noticias/economía/3919-mas-inflacion-y-crecimiento-cero-en-2013>