

PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA

PLAN DE NEGOCIOS: CONSULTORA AMBIENTAL

Segura, Federico José – LU107968

Ingeniería Industrial

Tutor:

Bielsa, Raquel, UADE

Enero 24, 2014



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS

1. Agradecimientos

En estas líneas quisiera expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas e instituciones que de un modo u otro han contribuido a la culminación del presente trabajo.

En primer lugar a mi familia que siempre me acompañaron a lo largo de la carrera, en especial a mi papá, quien me apoyó durante el trabajo.

Mi sincero agradecimiento a la Lic. Raquel Bielsa, mi tutora, quien me guió para llevar a cabo el trabajo con actitud proactiva y valiosas contribuciones.

También deseo destacar las contribuciones de la Lic. Josefina Rojas Olsen, la Lic. Yanina Ferligoj, la Dra. Mariana Más Braessas, el Lic. Guido León y el Lic. Franco Bulacio quienes colaboraron desinteresadamente con su asesoramiento. Asimismo al Dr. Mariano Villares, quien me enseñó a valorar el ambiente desde otra óptica y siempre me motivó con emprendimientos asociados a este rubro. A todas aquellas personas de las empresas y entidades del Gobierno Nacional y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires que desinteresadamente me recibieron con afecto durante las diversas entrevistas y realizaron aportes importantes a las cuestiones tratadas.

2. Resumen

El concepto de ambiente en Argentina se remonta a 1972, en el que se desarrolló la primera conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo, Suecia, con la consecuente creación del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). Desde entonces, se han realizado numerosas conferencias y tratados.

La República Argentina ha colaborado constantemente en la elaboración y es parte de muchos de estos tratados internacionales, los cuales ha ratificado como leyes nacionales.

En 2006, por medio de la Ley 26.168, y atendiendo a la situación de deterioro de la Cuenca Matanza-Riachuelo, se crea la ACUMAR. En 2008, la Corte Suprema de Justicia de la Nación, intimó a la ACUMAR a implementar un plan de saneamiento para esta Cuenca. Este plan, trae aparejado una nueva imposición de resoluciones que implican un cambio en la conciencia ambiental, tanto de la comunidad como de las empresas radicadas en la zona de injerencia.

Desde 2008 hasta la fecha, según datos oficiales, 1180 empresas fueron declaradas agentes contaminantes por incumplimiento de las normas dictadas, 459 fueron reconvertidas solucionando sus problemas, 798 se encuentran en planes de adecuación y 289 fueron clausuras, generando un aumento en la demanda de servicios de asesoría legal, técnica y financiera, por parte de las empresas intimadas a la adecuación.

El presente Proyecto Final de Ingeniería, pretende realizar un plan de negocios de una consultora ambiental que pueda satisfacer una porción de este mercado, generando una alternativa a las empresas ya existentes que se encuentran trabajando en el rubro.

Durante el trabajo se planteó una visión global de la situación ambiental a nivel internacional, nacional y local. Además, se realizó un marco legal del área de estudio, un análisis del mercado ambiental, una comparación de nuestra consultora respecto de un competidor y un sustituto. Finalmente, se dejó asentado el diseño de la consultora y su estudio de factibilidad.

En el estudio, se pudo determinar que la consultora es sustentable en el mediano plazo y con posibilidades de crecimiento a futuro.

Asimismo, se demostró que el mercado ambiental se encuentra en expansión, razón por la cual, la consultora ayudará a satisfacer una demanda de mercado que beneficiará no solo a los clientes, sino también a la comunidad.

3. Abstract

The environmental concept in Argentina dates back to 1972, when the first United Nations Conference on Human Environment was developed in Stockholm, Sweden, with the consequent creation of the United Nations Program for Environment (UNEP). Since then, there have been numerous conferences and treaties.

Argentina has consistently contributed to the development and is part of many of these international treaties that have been ratified as national laws.

In 2006, by means of Law 26,168, and in response to the deteriorating situation of the Matanza-Riachuelo river Basin (MRB), ACUMAR (Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo- Matanza-Riachuelo Basin Authority) is created

In 2008, the Supreme Court of Justice intimated the ACUMAR to implement a recovery plan for this basin. This plan brings about a new imposition of resolutions that imply a change in the environmental awareness of both the community and the companies located in the area of interference.

From 2008 to date, according to official figures, 1180 companies were declared pollutants for breach of the regulations issued, 459 were reconverted by solving their problems, 798 are in adjustment plans and 289 were shut down, causing an increase in the demand for legal, technical and financial advice services, from companies who were demanded to comply with the adequacy.

This Final Engineering Project aims to make a business plan for an environmental consulting firm that can satisfy a portion of this market, generating an alternative to existing companies that are working in the field.

In this work an overview of the environmental situation at an international, national and local level was raised.

In addition, a legal framework of the area of study, an analysis of the environmental market, a comparison of our consulting company regarding a competitor and a substitute was carried out. Finally, the consulting company feasibility and structure was determined

In the project, it was determined that the consulting company is sustainable in the medium term and has future growth prospects.

It was also demonstrated that the environmental market is expanding, for which reason the consulting company will help meet a market demand that will benefit not only customers, but also the community.

4. Contenidos

1. Agradecimientos	2
2. Resumen	3
3. Abstract	4
4. Contenidos	6
5. Introducción	8
5.1. Problema.....	8
5.2. Objetivos.....	9
5.3. Hipótesis	9
6. Marco teórico y antecedentes	10
6.1. Contexto internacional.....	10
6.2. Contexto nacional	17
6.3. Contexto local.....	19
6.3.1 Marco legal	22
6.3.2 Análisis de mercado.....	30
7. Otras Empresas	50
7.1. Grupo Meridian Consultores	50
7.2. UISCUMARR	51
8. Metodología y Desarrollo	57
8.1. Consultora.....	59
8.2. Presentación de la empresa.....	59
8.3. Resumen ejecutivo.....	60
8.4. Cronograma de tareas	60
8.5. Idea rectora, misión, visión, valores, plan de intención	61
8.6. Estrategia de la consultora.....	64
8.7. Plan de recursos humanos.....	65
8.8. Plan de marketing	69
8.9. Plan de comunicaciones.....	79
8.10. Plan de informaciones	81
8.11. Plan de operaciones	83
8.12. Plan de responsabilidad social empresaria	91
8.13. Plan de finanzas	107
8.14. Análisis de riesgo y planes de contingencia	111
9. Resultados y comparación con otras empresas	113

10. Conclusiones y Bibliografía	121
10.1. Conclusiones.....	121
10.2. Bibliografía.....	122
11. Anexos.....	123

5. Introducción

5.1. Problema

Los últimos años han mostrado que la sustentabilidad y el ambiente no son todavía prioridad a nivel internacional ni en Argentina. Río+20 (realizada en 2012 en Río de Janeiro), ha dejado, a mi parecer, un sabor agridulce. Por un lado, no se consiguieron decisiones contundentes a favor del ambiente a nivel global, sin embargo, también es real que se pusieron nuevos temas sobre la mesa (como el caso de la Economía Verde).

A nivel internacional, principalmente en Europa y Japón, la conciencia social y los problemas de importación de materias primas no renovables han conseguido instalarse en las políticas gubernamentales en estos lugares. Allí se han fijado planificaciones para conseguir reducir los problemas ambientales causados durante tantos años.

A nivel empresarial, por ejemplo, hoy en muchos países de Europa las empresas exigen a sus proveedores internacionales, que trabajen con sistemas de gestión ambiental certificados por Norma ISO 14.001 para aceptarlos como clientes.

El aumento en la conciencia ambiental a nivel internacional ha generado una demanda de expertos para reorganizaciones de la matriz industrial, la economía y la educación ambiental.

En la República Argentina, al igual que en varios países de la región, aún ocurre que, el ambiente no es prioridad ante problemas económicos diarios y por ello, aún no se termina de planificar, a conciencia y con dedicación, un modelo ambiental para los próximos años, con su consecuente cumplimiento.

Sin embargo, se puede observar en la sociedad un incremento de conocimiento ambiental, principalmente en las nuevas generaciones, y consecuentemente, un mayor interés en el tema que derivó en algunas políticas a nivel nacional, que vale la pena destacar: La ley de Protección de Bosques Nativos en 2007, el fallo Mendoza (donde la Corte Suprema de Justicia de la Nación obligó al Estado Nacional, Provincial y de la Ciudad de Buenos Aires, a sanear el Riachuelo, creándose ACUMAR- Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo-) en 2008 y la Ley de Protección del Ambiente Glaciar y Periglacial en 2010.

El camino es largo pero, con altibajos, vamos en dirección a un país donde el desarrollo sustentable sea la opción.

En el ámbito nacional, los tratados internacionales, las leyes vigentes y – en particular para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires – la aparición de ACUMAR como ente regulador de los distritos involucrados con la Cuenca Matanza-Riachuelo, han provocado la necesidad de consultores en el rubro ambiental.

En particular, en la zona perteneciente a ACUMAR, los controles crecieron mucho últimamente. Esto, ha derivado en varias clausuras o PRI (Plan de Reconversión Industrial) en un gran número de empresas generando una demanda de asesoría técnica, legal y financiera creciente por parte de las empresas radicadas en el lugar de acción de este ente y que presentan irregularidades.

Con el fin de poder atender esta demanda creciente, se decide la creación de CIASA, nuestra consultora.

5.2. Objetivos

Objetivo General:

- Crear una consultora ambiental, CIASA (Consultora Integral Ambiental S.A.), que atenderá una demanda creciente de mercado, brindando servicios de inspección y auditoría para certificación de ISO 14.001, asesoría legal, financiera y técnica (orientada a reprocesos productivos) a clientes de industrias metalúrgicas, alimenticias y a curtiembres que desempeñen actividades en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Objetivos específicos:

- Desarrollar el mercado que pueda ser satisfecho por la consultora.
- Desarrollar el diseño de la empresa.
- Determinar la factibilidad económico-financiera del negocio.

5.3. Hipótesis

Que la creación de CIASA, Consultora Integral Ambiental S.A., conseguirá satisfacer una porción de la demanda del mercado y será autosustentable económicamente.

6. Marco teórico y antecedentes

La República Argentina es un país que a lo largo de su historia ha adherido a varios tratados internacionales en lo que se refiere a la protección ambiental.

A pesar de ser un país que desarrolla su economía principalmente en base a la explotación de sus recursos naturales, permanentemente va incrementando su conciencia ambiental, la cual se ve reflejada con constantes artículos, fallos, decretos, leyes o proyectos de ley para un mayor marco legal ambiental.

6.1. Contexto internacional

El año 2012, no fue el mejor para avanzar en las negociaciones internacionales respecto a asuntos ambientales. La situación económica no era favorable y causaba revuelos sociales, dejando a los gobiernos poco tiempo para dedicarse al plano ambiental.

Durante este año, se desarrollaron dos reuniones que sobresalieron: Río+20 y la Conferencia del Clima en Doha. Los resultados de ambas, estuvieron por debajo de las expectativas de la sociedad civil, sin embargo sirvieron para comenzar a incluir temas de importancia en la agenda internacional.

Río+20 dio como resultado conclusiones procesales y ratificaciones de declaraciones anteriores, aunque con matices diferentes. Se promovió la disolución de la Comisión de Desarrollo Sostenible y la ampliación del Consejo de Administración PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) a todos los estados miembros de las Naciones Unidas.

La cuestión de la economía verde fue el tema central, y controversial: que proponía cambiar la matriz económica actual por una sustentable, con menor utilización de energías no renovables, modificaciones en la pesca y ciudades sustentables, entre otros temas. Sin embargo, el principal problema fue, valga la redundancia, el económico. Se habló de crear un fondo para el desarrollo sustentable con el 2% del PBI mundial con diferenciación entre los países que más contaminaron y los que menos lo hicieron, a lo largo de la historia. El problema se produjo porque desde los países en desarrollo se decía que ellos no eran quienes habían contaminado y no debían pagar (incluso recuerdo una de las exposiciones del Presidente de Ecuador, Correa, quien mencionaba que ellos en Yasuní tenían petróleo que no

lo extraían con el fin de proteger el medio ambiente, a costa de no poder usarlo para mejorar la economía de su país. Al día de la fecha, Yasuní posee acuerdos con petroleras para comenzar con la extracción de esta fuente de energía).

En el caso de Doha, se trató el tema del clima. En particular el punto a tratar era asegurar que el aumento de temperatura sea inferior a los 2°C. Con ausencias de peso, también terminó en una resolución ambigua. Dentro de la conferencia, se acordaron las bases para el segundo período de compromiso del Protocolo de Kyoto y se definieron procedimientos para continuar en la búsqueda de un desarrollo limpio.

En ambas reuniones, Argentina se diferenció de los países que mostraron una posición proactiva y en lo regional actuó en concordancia con los países del ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América), mientras en lo global lo hizo con pensamiento similar al grupo de países emergentes conocido como BRICS (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica), que procuran eludir compromisos de mitigación.

Estas conferencias suelen producir cambios institucionales en la estructura de las Naciones Unidas. En 1972, se creó PNUMA y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Hábitat). En 1992 se creó la Comisión de Desarrollo Sustentable (CDS). En Río+20, la Unión Europea propició convertir el PNUMA en un organismo internacional, con facultades importantes para la gobernanza ambiental. Desde la Corte Suprema de Justicia (CSJ) de la Nación se dio por segura la creación del organismo internacional en una reunión de las comisiones de ambiente y relaciones exteriores del Senado el 29 de mayo de 2012. Sin embargo, la propuesta no fue aceptada por los países en desarrollo, que temieron intervencionismo en sus políticas económicas. Igualmente, el tema quedó latente y seguramente en los próximos años habrán novedades al respecto.

Como tema adicional, podemos incluir que Argentina figura entre los países que aceptaron formar parte de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, que establece compromisos y metas establecidas en las cumbres mundiales de los años noventa.

La Declaración del Milenio fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de Estado y de Gobierno en la Cumbre del Milenio de las Naciones Unidas, realizada en septiembre 2000.

La misma, posee ocho objetivos que se intentan alcanzar para 2015:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.

- Objetivo 3: Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer.
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil.
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna.
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- **Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.**
- Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

Podemos observar en las declaraciones, un enfoque lineal y único de desarrollo. Con el paso del tiempo, la perspectiva indica que los países desarrollados, subdesarrollados y en desarrollo, deberán avanzar hacia un desarrollo sustentable. La única duda es quien se hará cargo de los gastos que implicarán este avance.

En cuanto a la asistencia para el desarrollo, podemos encontrar dos casos de importancia para nuestra región: la Naciones Unidas y el Banco Interamericano para el desarrollo (BID)

En el caso de la Organización de las Naciones Unidas, ésta trabaja promoviendo objetivos económicos y sociales de diversas maneras. Proporciona asistencia técnica y otras formas de ayuda en todos los países del mundo, entre ellas, con movilización de fondos.

Dentro de la Naciones Unidas, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es el principal organismo que provee subsidios para el desarrollo humano sostenible en todo el mundo. En la actualidad, está trabajando activamente en pro de la consecución de las metas de desarrollo establecidas en la Cumbre del Milenio. El PNUMA promueve prácticas ecológicas racionales en todo el mundo.

Dentro de las Naciones Unidas podemos encontrar programas mundiales y regionales. Entre los Programas Mundiales se pueden mencionar:

- Desarrollo Sostenible (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales).
- Ordenación sostenible de los bosques (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales).
- Ordenación de los ecosistemas (PNUMA).
- Eficiencia de recursos (PNUMA).
- Sustancias nocivas y residuo peligrosos (PNUMA)

- Agua y saneamiento (Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos).
- Ciudades viables (Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos).
- Administración urbana (Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos).
- Medio ambiente y energía (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo).

Programas Regionales:

- Seguridad alimentaria y desarrollo sostenible (Comisión Económica para África).
- Medio ambiente y desarrollo (Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico).
- Energía sostenible (Comisión Económica para Europa).
- Desarrollo sostenible y asentamientos humanos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).
- Desarrollo sostenible y productividad (Comisión Económica y Social para Asia Occidental).

Respecto del BID, que fue fundado en 1959, es la mayor fuente de financiamiento para el desarrollo de América Latina y el Caribe. Además de préstamos, ofrece donaciones, asistencia técnica y realiza investigaciones. Tiene de accionistas a 48 países miembros, incluidos 26 miembros prestatarios de América Latina y el Caribe, que tienen una participación mayoritaria del BID.

Además, posee un Fondo de Operaciones Especiales (FOE) que provee financiamiento blando a países miembros más vulnerables.

Los últimos datos publicados son los siguientes:

Resumen Financiero 2008–2012					
Capital Ordinario (En millones de dólares de Estados Unidos)	2012	2011	2010	2009	2008
Aspectos Operacionales Destacables					
Préstamos y garantías aprobados ²	\$10.799	\$10.400	\$12.136	\$15.278	\$11.085
Desembolsos de préstamos ³	6.883	7.898	10.341	11.424	7.149
Amortizaciones de préstamos	4.571	4.601	5.598	4.542	4.740
Datos del balance general					
Efectivo e inversiones-neto (a), después de los acuerdos de intercambio	\$14.592	\$13.882	\$16.585	\$20.204	\$16.371
Préstamos pendientes	68.640	66.130	63.007	58.049	51.173
Porción no desembolsada de los préstamos aprobados	26.987	23.994	22.357	21.555	19.820
Total de activos	92.209	89.432	87.217	84.006	72.510
Empréstitos pendientes, después de los acuerdos de intercambio	59.754	58.015	57.874	57.697	47.779
Patrimonio	20.681	19.794	20.960	20.674	19.444
Datos del estado de ingresos					
Ingresos por préstamos, después de los acuerdos de intercambio	\$1.668	\$ 1.742	\$ 1.830	\$ 2.002	\$ 2.355
Ingresos (pérdidas) por inversiones	382	108	624	831	(973)
Costo de los empréstitos pendientes, después de los acuerdos de intercambio	519	462	550	951	1.764
Ingreso (pérdida) operacional	910	836	1.252	1.294	(972)
Relación					
Ratio de Patrimonio total ⁴ sobre préstamos	31,1%	31,3%	33,4%	34,2%	35,3%
Fondo para Operaciones Especiales (En millones de dólares de Estados Unidos)					
Aspectos Operacionales Destacables					
Préstamos aprobados	\$ 320	\$ 181	\$ 297	\$ 228	\$ 138
Desembolsos de préstamos	317	368	398	414	415
Amortizaciones de préstamos	196	195	214	220	229
Datos del balance general					
Efectivo e Inversiones	\$ 1.200	\$ 1.212	\$ 1.413	\$ 1.410	\$ 1.355
Préstamos pendientes, neto ⁵	4.277	4.162	4.004	4.317	4.101
Porción no desembolsada de los préstamos aprobados	843	846	1.038	1.290	1.502
Total de activos	5.494	5.392	5.436	5.747	5.479
Saldo del Fondo	4.958	4.796	4.670	5.205	4.976
Datos del estado de ingresos					
Ingresos por préstamos	\$ 65	\$ 68	\$ 74	\$ 83	\$ 91
Gastos (Ingresos) de (por) cooperación técnica	(8)	(9)	24	23	33
Alivio de deuda	—	—	484	(3)	—
Transferencias de la reserva general	—	44	364	122	50
Ingresos netos (pérdidas)	66	20	(792)	(14)	(72)

² Excluye garantías emitidas bajo el Programa de Facilitación del Financiamiento del Comercio Exterior.

³ En 2009, incluye \$800 millones de préstamos aprobados y cancelados durante el año.

⁴ Los desembolsos se presentan después de los acuerdos de intercambio.

⁵ "Patrimonio Total" es definido como Capital social pagadero en efectivo menos el Capital suscrito por cobrar, Utilidades retenidas y las provisiones acumuladas para pérdidas en préstamos y pérdidas en préstamos y garantías, menos los saldos de efectivo en moneda local de los países prestatarios, los fondos netos por recibir de países miembros (pero no los fondos netos por pagar a países miembros) y los efectos acumulados de Ajustes netos al valor razonable de carteras no mantenidas para negociar.

⁶ En 2008, neto de la provisión para alivio de deuda.

Figura 1: Resumen Financiero BID 2008-2012 (Fuente: BID).

Cuadro I. Aprobaciones 2012 por Sector¹			
<i>(En millones de dólares de Estados Unidos)</i>			
Sector	Número de proyectos	Monto	Porcentaje
Agricultura y desarrollo rural	9	211	2%
Energía	15	1.312	11%
Medio ambiente y desastres naturales	7	600	5%
Turismo sostenible	3	96	1%
Transporte	17	1.674	15%
Agua y saneamiento	14	1.705	15%
Subtotal Infraestructura y Ambiente	65	5.597	49%
Mercados financieros	19	1.024	9%
Industria	2	301	3%
Empresa privada y desarrollo de PYME	8	142	1%
Reforma y modernización del Estado	15	1.473	13%
Ciencia y tecnología	3	265	2%
Desarrollo urbano y vivienda	10	317	3%
Subtotal Instituciones para el Desarrollo	57	3.522	31%
Comercio Exterior	10	63	1%
Subtotal Integración y Comercio Exterior	10	63	1%
Educación	12	523	5%
Salud	7	697	6%
Inversión social	18	1.021	9%
Subtotal Sector Social	37	2.241	20%
Total	169	11.424	

¹ Los totales pueden no coincidir debido al redondeo.

Figura 2: Aprobación de créditos del BID a Argentina en 2012 (Fuente: BID).

De estos datos, podemos observar que el 5% de los préstamos otorgados fueron destinados a temas ambientales.

Cuadro II. Aprobaciones y desembolsos anuales (2012) y acumulados (1961-2012) ^{1,2}												
<i>(En millones de dólares de Estados Unidos)</i>												
País	Costo total de los proyectos		Proyectos y garantías aprobados ⁴					Disbursements				
	Monto total		Monto total		Capital Ordinario	Fondo para Operaciones Especiales	Fondos en administración ³	Monto total		Capital Ordinario	Fondo para Operaciones Especiales	Fondos en administración ³
	2012	1961-2012	2012	1961-2012	1961-2012	1961-2012	1961-2012	2012	1961-2012	1961-2012	1961-2012	1961-2012
Argentina	\$ 1.677,0	\$ 58.806,3	\$ 1.390,0	\$ 32.750,4	\$ 32.056,3	\$ 644,9	\$ 49,2	\$ 1.029,2	\$ 28.231,8	\$ 27.537,7	\$ 644,9	\$ 49,2
Bahamas	103,3	1.023,8	89,0	711,4	709,4	—	2,0	61,9	539,2	537,2	—	2,0
Barbados	100,2	1.098,1	98,0	787,6	727,1	41,5	19,0	9,5	545,4	484,9	41,5	19,0
Belice	—	253,8	—	182,4	182,4	—	—	12,8	152,2	152,2	—	—
Bolivia	332,2	7.394,2	315,0	4.947,1	2.208,4	2.666,2	72,5	205,7	4.162,0	1.674,5	2.415,0	72,5
Brasil	2.792,1	120.669,3	2.009,4	43.834,8	42.144,1	1.556,0	134,7	1.396,7	36.749,1	35.058,4	1.556,0	134,7
Chile	11,5	15.337,2	7,5	6.448,6	6.197,8	205,8	45,0	64,8	6.227,8	5.977,0	205,8	45,0
Colombia	604,8	32.560,2	515,2	18.633,9	17.779,7	767,3	86,9	465,5	17.296,0	16.461,8	767,3	66,9
Costa Rica	2.011,7	8.304,0	700,0	4.327,3	3.820,8	369,3	137,2	137,8	3.043,1	2.536,5	369,3	137,3
Ecuador	418,7	11.472,9	365,0	7.203,8	6.114,2	994,7	94,9	389,8	6.084,4	5.001,9	987,6	94,9
El Salvador	325,2	6.825,8	303,8	4.816,6	3.864,7	804,1	147,8	266,1	4.399,9	3.448,7	804,1	147,1
Guatemala	247,2	6.319,8	242,2	4.674,4	3.845,5	759,0	69,9	139,7	3.985,3	3.210,2	705,2	69,9
Guyana	69,2	1.502,2	66,2	1.298,9	242,3	1.049,7	6,9	51,4	1.147,6	179,2	961,5	6,9
Haití	252,3	2.026,7	248,5	2.265,2	3,0	1.154,1	1.108,1	149,6	1.687,1	2,0	1.154,1	531,0
Honduras	186,0	5.746,1	182,0	3.900,0	1.327,6	2.507,4	65,0	216,8	3.369,9	972,6	2.331,9	65,4
Jamaica	51,4	4.260,8	36,8	3.277,5	2.905,0	173,6	198,9	69,6	2.928,1	2.555,6	173,6	198,9
México	6.666,4	69.932,6	1.519,9	31.685,4	30.909,0	559,0	217,4	1.291,4	28.598,5	27.902,1	559,0	137,4
Nicaragua	300,3	4.980,0	250,4	3.414,4	782,8	2.563,5	68,1	180,4	2.982,4	559,6	2.354,4	68,4
Panamá	566,2	13.341,9	528,0	4.561,4	4.224,3	295,7	41,4	289,2	3.377,4	3.040,2	295,7	41,5
Paraguay	416,8	4.472,3	186,0	3.144,3	2.430,8	701,1	12,4	102,8	2.523,1	1.864,2	646,5	12,4
Perú	558,3	23.409,3	250,1	10.494,3	9.834,3	438,9	221,1	177,3	9.770,7	9.110,7	438,9	221,1
República Dominicana	878,0	7.252,1	357,0	5.023,8	4.182,3	752,2	89,3	104,0	4.171,1	3.329,6	752,2	89,3
Suriname	103,3	514,6	88,7	380,4	374,0	6,4	—	57,8	278,8	272,4	6,4	—
Trinidad y Tobago	246,5	2.460,7	246,5	1.903,1	1.847,3	30,6	25,2	29,8	1.497,1	1.441,3	30,6	25,2
Uruguay	971,9	7.996,8	629,2	6.157,3	6.011,2	104,3	41,8	272,8	5.180,6	5.034,5	104,3	41,8
Venezuela	512,0	19.643,0	400,0	7.618,3	7.444,0	101,4	72,9	45,1	5.905,6	5.731,3	101,4	72,9
Regional	3.261,0	24.354,9	400,0	4.387,9	4.134,1	239,7	14,1	179,0	3.230,8	2.983,0	233,7	14,1
Total	\$23.663,2	\$461.959,2	\$11.424,4	\$218.830,5	\$196.302,4	\$19.486,4	\$3.041,7	\$7.396,5	\$188.65,0	\$167.059,3	\$18.640,9	\$2.364,8

¹ Los montos acumulados se presentan luego de deducidas las cancelaciones y los ajustes cambiarios. Es posible que los totales no coincidan con la suma de las cifras detalladas debido al redondeo.
² Las cifras detalladas incluyen préstamos sin garantía soberana, deducidas las participaciones y garantías, cuando sea aplicable.
³ Incluye financiamientos de la Facilidad No Reembolsable del BID.
⁴ Excluye líneas de crédito aprobadas y garantías emitidas bajo el Programa de Facilidad del Financiamiento del Comercio Exterior.

Figura 3: Aprobación y desembolsos anuales del BID en la región (Fuente: BID).

En este cuadro, podemos observar que Argentina fue el quinto país que más aprobaciones de préstamos obtuvo durante 2012, siendo el tercero a lo largo de la historia.

Cuadro IV. Lista de operaciones aprobadas (superiores a US\$5 millones), 2012			
<i>(En millones de dólares de Estados Unidos)</i>			
País	Proyecto	Tipo	Monto
Argentina	Programa de Sustentabilidad y Competitividad Forestal	ESP	60
	Programa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar, PRODAF	ESP	30
	Programa de Fortalecimiento de Gestión Financiera II (PROFIP II)	ESP	36
	Programa de Crédito para el Desarrollo de la Producción de San Juan	GCR	60
	Programa de Infraestructura Vial del Norte	GOM	300
	Programa de desarrollo de las provincias del Norte Grande	GOM	500
	Desarrollo Turístico Sustentable de la Provincia de Salta	ESP	34
	Programa de Innovación Tecnológica III	CLP	200
	Prog Multifase de Atención Primaria de la Salud para Manejo de Enfermedad	PFM	150
	Programa Multisectorial de Preinversión IV (CCLIP)	CLP	20

Figura 4: Lista de operaciones aprobadas por el BID en 2012 a la Argentina (Fuente: BID).

Finalmente de este cuadro se observa que de los 1390 millones de dólares aprobados (los otros 287 millones de dólares los asumo como inferiores a U\$S5 millones), solamente el 0,04316% fue destinado a sustentabilidad y competitividad federal.

Cabe mencionar como antecedentes modelos a la causa Mendoza (originaria de ACUMAR y la recuperación de la Cuenca Matanza-Riachuelo), el comienzo de recuperación de los Ríos Támesis, Sena y Rin en Europa, o el Río Ganges en la India, impulsado por el Dr. Mc Mehta con el fin de proteger el Taj Mahal.

6.2. Contexto nacional

Desde 1972, en que se desarrolló la primera conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano en Estocolmo, Suecia, y luego se creara el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), se han realizado varias conferencias y tratados, que podríamos considerar como el derecho ambiental internacional.

La Republica Argentina ha colaborado en la elaboración y es parte de varios de estos tratados internacionales, los cuales ha ratificado como leyes nacionales.

Los principales tratados internacionales ratificados son:

- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (aprobada por Ley 24.295)
- Protocolo de Kyoto (aprobado por Ley 25.438)
- Convención de las Naciones Unidas sobre la Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural (aprobada por Ley 21.836)
- Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono (aprobado por Ley 25.289)
- Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes (aprobado por Ley 26.011).
- Acuerdo Marco sobre Medio Ambiente MERCOSUR (aprobado por Ley 25.841).
- Convención de las Naciones Unidas para la Lucha contra la Desertificación (aprobada por Ley 24.701)
- Convención conjunta sobre seguridad en la gestión del combustible gastado y sobre seguridad en la gestión de desechos radioactivos (aprobado por Ley 25.279)

- Convención de Basilea sobre movimiento transfronterizo de residuos y su eliminación (aprobada por Ley 23.922)
- Convenio sobre la Diversidad Biológica (aprobada por Ley 24.375)
- Convenio sobre la Prevención de la contaminación del Mar por Vertimiento de Desechos y Otras Materias (aprobado por Ley (21.947)
- Protocolo al Tratado Antártico sobre Protección del Medio Ambiente (aprobada por Ley 24.126)
- Convención sobre Humedales de Importancia Internacional (aprobada por Ley 23.919)
- Convenio de Viena para protección de la capa de Ozono (aprobada por Ley 23.724).
- Convenio de Rotterdam sobre el procedimiento de consentimiento fundamentado previo aplicable a ciertos plaguicidas y productos químicos peligrosos (aprobada por Ley 25.278).
- Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres (aprobada por Ley 22.344)

Por otra parte, gran cantidad de estos tratados han servido de antecedente jurídico para la elaboración de normas ambientales nacionales. En este sentido, podemos mencionar a modo de ejemplo la Declaración de Naciones Unidas de Río 92, sobre Medio Ambiente y Desarrollo y su influencia en la Ley General del Ambiente (Ley Nacional N° 25.675).

A pesar de todo, Argentina ha ido en desmedro de los ecosistemas naturales, presentando una verdadera amenaza a la provisión de servicios ambientales, fundamentalmente para una producción sostenible.

La implementación de políticas estatales se encuentra con trabas burocráticas o deficientes estrategias de implementación y control.

Sin embargo, se puede observar una mejora en la conciencia pública por el cuidado de los ecosistemas y por un manejo sustentable de los recursos naturales, al tiempo que los mercados prestan más atención a los procesos de producción sostenible y socialmente equitativos.

En Argentina, los esquemas de pago por servicios ambientales son todavía incipientes, pero crecen a paso firme. Son alentados por organizaciones no gubernamentales, institutos de investigación, empresas y también por el estado.

6.3. Contexto local

ACUMAR:

La Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo –ACUMAR- es un organismo público que se desempeña como la máxima autoridad en materia ambiental en la región. Es un ente autónomo, autárquico e interjurisdiccional que conjuga el trabajo con los tres gobiernos que tienen competencia en el territorio: Nación, Provincia de Buenos Aires y Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El organismo fue creado en 2006 mediante la Ley 26.168 atendiendo a la preocupante situación de deterioro ambiental de la cuenca. En 2008, la Corte Suprema de Justicia de la Nación intimó a la ACUMAR a implementar un plan de saneamiento en respuesta a la causa judicial conocida como “Causa Mendoza”, reclamo presentado en 2004 por un grupo de vecinos.

Uno de los mayores inconvenientes que existen legalmente es que la ACUMAR está haciendo cumplir la obligación de tener un seguro ambiental (Decreto Nacional 1638/12) donde se obliga a las empresas a tener un Seguro Ambiental (aunque en la actualidad solo existen seguros de Caucción, los cuales la ACUMAR controla que existan).

En este escenario, la ACUMAR articula políticas públicas comunes y coordina los esfuerzos interinstitucionales para la implementación del Plan Integral de Saneamiento Ambiental (PISA), que define la política ambiental de la ACUMAR y detalla los lineamientos a seguir en materia de gestión, prevención y control, destinados a recomponer y preservar la Cuenca Matanza Riachuelo.

El PISA contempla el desarrollo de 14 líneas de acción que responden a problemas que necesitan un abordaje sistematizado y comprometido para su remediación, y las actividades que se deben realizar para alcanzar tres objetivos fundamentales: mejorar la calidad de vida de la población que habita la cuenca, recomponer el ambiente y prevenir futuros daños (Figura 5).

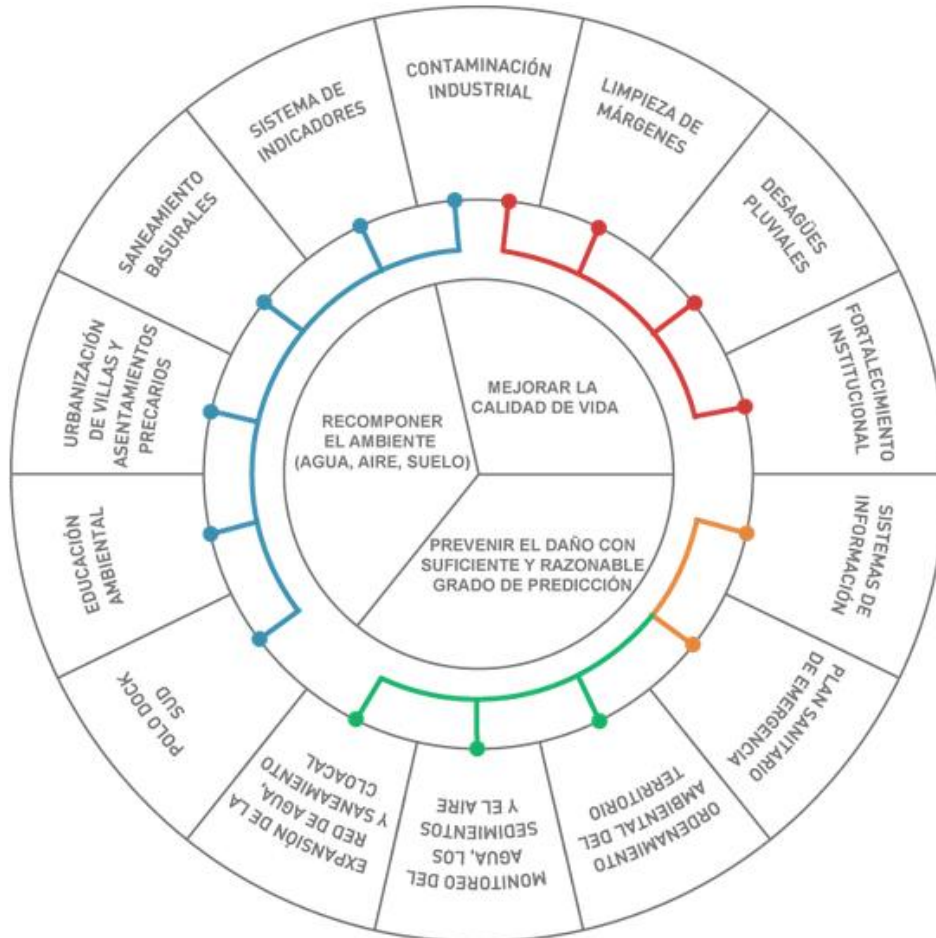


Figura 5: Plan PISA, líneas de acción (Fuente ACUMAR)

Fundación Metropolitana

La fundación una organización no gubernamental que trabaja para incidir en las políticas públicas del Área Metropolitana de Buenos Aires, con los objetivos de lograr mayor equidad, inclusión social y desarrollo sustentable, facilitando planeamiento participativo y coordinación interjurisdiccional.

Tiene como fin mejorar la gestión de políticas públicas metropolitanas mediante consensos y coincidencias entre actores políticos, sociales y económicos.

Fundada en el año 2000, desde 2004 integra el Consejo de Planeamiento Estratégico de la Ciudad de Buenos Aires (COPE).

En 2006 conformaron Espacio Agua y Espacio Matanza Riachuelo

A partir de 2007 integra Plataforma Nacional para la reducción del Riesgo de Desastres a través del programa Ciudades Resilientes de las Naciones Unidas para la coordinación de la reducción del riesgo de desastres.

Participa activamente en la elaboración del Plan Estratégico Buenos Aires 2016, con perspectiva metropolitana, trabajando los aspectos ligados al ambiente junto a Asociación Sustentar en pos de la inclusión del desarrollo sustentable en las políticas públicas del AMBA.

Entre sus principales acciones es impulsora de Producción más Limpia (P+L), relacionada con el desarrollo sostenible y la ecoeficiencia. Es una estrategia de gestión empresarial preventiva aplicada a productos, procesos y organización del trabajo, cuyo objetivo es minimizar emisiones y/o descargas, reduciendo los consumos de recursos y riesgos ambientales y a la salud humana.

Las acciones a realizar son:

- Minimización y consumo eficiente de insumos, agua y energía.
- Minimización del uso de insumos tóxicos y, de ser posible, su sustitución por elementos no tóxicos.
- Minimización/eliminación del volumen y toxicidad de las emisiones generadas durante el proceso productivo.
- Reciclaje óptimo de residuos.
- Reducción del impacto ambiental de los productos en su ciclo de vida.

Entre las más destacadas fuentes de financiamiento para el área ambiental encontramos:

Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). Aportes no reembolsables (ANR) para Producción más Limpia:

Este instrumento está destinado a financiar proyectos de desarrollo tecnológico para alcanzar una producción más limpia o generar un menor impacto ambiental.

El objetivo es financiar parcialmente proyectos que tengan como meta mejorar el desempeño ambiental de las PYMES.

Se otorgan hasta \$800.000 siendo posible que una empresa presente más de un proyecto siempre que el monto total de los mismos no exceda esta suma.

Trabaja en conjunto con PNUD. La fuente de financiamiento es el Gobierno Nacional y el BID, con un presupuesto total de U\$22.438.015. El código de proyecto es 00050550 ARG08015.

Ministerio de Industria:

Créditos a la producción para acompañar las inversiones de pymes: un conjunto de herramientas financieras como Fonapyme, Régimen de Bonificación de Tasas, Mi Galpón, Sociedades de Garantía Recíproca, Programa Nacional de Parques Industriales Públicos para Pymes, Nexo PYME, - Fogapyme.

Créditos para capacitar recursos humanos para optimizar la producción: Crédito Fiscal para Capacitación, Crédito Fiscal para Instituciones, Programa Nacional de Capacitación.

Banco Nación:

Programa de Financiamiento Productivo Bicentenario: con plazos de financiación a 60 meses (período que incluye 12 meses de gracia), tasa del 9,9% nominal anual fija y en pesos por el plazo total del financiamiento solicitado y financiación de hasta el 80% del presupuesto inversor.

Créditos para Proyectos de Protección Ambiental a empresas incluidas en programas de Reconversión Industrial (PRI): Destinadas a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (bajo cualquier forma societaria), que hayan firmado con la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable un Programa de Reconversión Industrial y cuenten con certificación emitida por la Secretaría. El destino debe ser para adquisición de bienes y construcción de obras para mejorar las condiciones ambientales. El monto es de hasta \$4.000.000 en pesos, que cubre hasta el 80% del valor total de la inversión y tiene un plazo de 5 años de devolución, con 12% TNA, con bonificación a cargo de la Secretaría.

6.3.1. Marco legal

Respecto del marco legal, la legislación ambiental en la República Argentina puede ser descripta partiendo de las siguientes categorías:

1. Legislación Internacional
2. Legislación Nacional
3. Legislación Provincial y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
4. Normativa Municipal.

Dentro de la Constitución Nacional, encontramos las siguientes manifestaciones sobre las cuales se basaron posteriormente para las leyes, decretos y resoluciones:

- Primera parte, capítulo segundo – Nuevos derechos y garantías: artículos 41 y 43.
- Segunda Parte, capítulo cuarto – Atribuciones del Congreso: artículo 75, incisos 17, 19 y 22.
- Sección Cuarta, Título Segundo – Gobiernos de Provincia: Artículo 124.

Además, a nivel nacional se tienen las leyes nacionales de presupuestos mínimos de protección ambiental: 25.612, 25.670, 25.675, 25.688, 25.831, 25.916, 26.311, 26.562, 26.639.

Para el área de estudio se tiene además (separado por tema) las distintas leyes, resoluciones, decretos, disposiciones y ordenanzas:

AIRE:

- Nación: Ley Nacional 20.284, Decreto 778/95, Resolución 1270/02
- Provincia de Buenos Aires: Ley 5.9565, Decreto 2009/60, Decreto 3395/96, Ley 11.459, Resolución SPA 242/97, Resolución SPA 2145/01.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ordenanza Municipal 39.025, Ley 1.356, Decreto 198/06.

SUELOS:

- Nación: Ley Nacional 18.073, Resolución 20/95, Resolución 934/10, Resolución 561/99, Ley Nacional 22.428, Decreto 681/81, Ley Nacional 24.701, Resolución 250/03.
- Provincia de Buenos Aires: Ley 10.699, Decreto 499/91, Ley 8.912/77, Ley 13.343.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Se rige por normas nacionales.

RESIDUOS:

- Nación: Ley Nacional 24.051, Decreto 831/93, Código Civil sección 1113, Resolución SAYDS 3/2008, Resolución SAYDS 897/2002, Resolución SAYDS 830/08, Resolución SAYDS 897/02 sección 1, Resolución SAYDS 1729/2007, Resolución SAYDS 204/2010.

- Provincia de Buenos Aires: Ley 11.720, Decreto 806/97, Decreto 650/2011, Resolución SPA 446/99, Resolución SPA 447/99, Decreto 650/11 (modifica a decreto 806/97), Resolución SPA 228/98, Resolución OPDS 248/10, Resolución SPA 37/96, Resolución SPA 60/96, Disposición 206/00, Resolución SPA 322/98, Resolución SPA 592/00, Resolución SPA 344/98, Resolución SPA 63/96, Resolución OPDS 118/11, Resolución SPA 2.131/01, Resolución SPA 1.118/02, Resolución SPA 618/03, Resolución SPA 964/03, Resolución OPDS 189/2011, Resolución 118/02, Resolución SPA 1532/06, Ley 11.347, Decreto 403/97, Decreto 450/94, Resolución OPDS 350/10, Resolución SPA 1142/02, Resolución SPA 1143/02, Ley 14.273, Ley 14.321, Decreto 2300/11, Decreto 869/08.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ley 2.214, Decreto 2020/07, Ley 3.166, Ley 238/10, Ley 154, Ley 747, Decreto 1.886/01, Decreto 706/05, Ley 1.897, Ley 2.203, Resolución 112/02, Ley 760, Decreto 217/03, Ley 1.854, Decreto 639/07, Decreto 760/08. Cabe destacar la Ley 1854 que contempla la reducción progresiva de residuos a disposición final. La reducción debe ser 30% para 2010, 50% para 2012 y 75% para 2017. Para el año 2020 la disposición final de residuos está prohibida.

AGUA:

- Nación: Ley Nacional 25.688, Decreto 674/1989, Decreto 776/1992, Resolución 79.179/1990, Decreto 831/1993, Ley Nacional 19.587, Decreto 351/1979, Decreto 1638/12.
- Provincia de Buenos Aires: Decreto 2.009/1960, Decreto 3.970/1990, Ley, 12.257, Decreto 3.511/2007, Resolución ADA 289/2008, Resolución 389/1998, Resolución 336/2003, Ley 11.820.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ley 3.295, Decreto 303/2006.
- ACUMAR: Ley Nacional 26.168, Resolución 1/07, Resolución 2/07, Resolución 3/09, Resolución 5/09, Resolución 7/09, Resolución 91/09, Resolución 34/10, Resolución 132/10, Resolución 378/10 (modificada por Resolución 416/10, Resolución 163/11, Resolución 872/11, Resolución 1173/11, Resolución 1266/11) , Resolución 366/10, Resolución 377/11, Resolución 609/11, Resolución 686/11, Resolución 874/11, Resolución 1265/11.

PROTECCION DE VIDA Y ECOSISTEMAS:

- Nación: Ley Nacional 13.273, Decreto 710/95, Ley 24.857, Ley 26.331, Decreto 91/2009, Resolución SAYDS 514/09, Ley Nacional 25.080, Resolución 207/2009, Ley Nacional 25.509, Ley Nacional 24.922, Decreto 748/99, Resolución 16/2009, Ley Nacional 22.421, Decreto 691/81, Ley Nacional 26.477.
- Provincia de Buenos Aires: Ley 11.723, Decreto 4371/95, Ley 10.907, Decreto 1869/90, Ley 12.459, Ley 12.905, Ley 13.757, Ley 5.699, Decreto 2.215/53, Decreto 7.513/68, Ley 13.273, Ley 12.443, Ley 12.622, Decreto 856/01, Decreto 2817/02.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ley 2.930, Ordenanza 43.794, Ley 3.263.

IMPACTO AMBIENTAL Y REPORTES:

- Nación: Ley Nacional 25.675, Ley Nacional 24.354, Decreto 720/1995.
- Provincia de Buenos Aires: Ley 11.459, Decreto 1741/1996, Ley 11.723, Ley 11.459, Decreto 1.741/1996.
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ley 123, Ley 452, Ley 1.733, Decreto 1352/2002.

Tabla I: Resumen de lo más destacable del Marco Legal

NACIÓN		
TEMA	NORMA	DESCRIPCIÓN
Medio Ambiente en General	Constitución Nacional	Art. 14. Todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras; y tienen el deber de preservarlo.
Residuos Peligrosos	Ley 24.051	Regula la generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos peligrosos.
	Decreto 831/93	Reglamentario de la Ley 24.051.

Calidad de Aire	Ley 20.284	Preservación del Recurso Aire.
	Decreto 831/93	Establece Niveles Guía de Calidad de Aire.
	Res. 638/2001	Se aprueba el Programa de Calidad de Aire y Salud - Prevención de Riesgos para la Salud por Exposición a Contaminación Atmosférica.
Efluentes Gaseosos	Ley 24.040	Sustancias Agotadoras de la Capa de Ozono.
	Res. 731/2005	Establece bases para la certificación, a partir del 01-01-2007, de emisiones gaseosas en nuevos modelos de vehículos livianos alimentados con combustibles líquidos, su ensayo y cumplimiento de los límites de acuerdo con la Directiva Europea 1998/69/CE (Etapa A) o Reglamento de Naciones Unidas R83/05/ECE.
Efluentes Líquidos	Decreto 674/1989	Establece un sistema de límites permisibles y transitoriamente tolerados para efluentes líquidos.
	Decreto 776/1992	Crea la Dirección de la Contaminación Hídrica. Se asigna la vigilancia en materia de control de la contaminación hídrica, de la calidad de las aguas naturales, superficiales y subterráneas y de los vertidos a la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable en la jurisdicción Nacional.
Suelos	Resolución 302/2004	Ratificar el Reglamento General de la Comisión Asesora Nacional del Programa de Acción Nacional de Lucha contra la Desertificación.
	Decreto 831/93	Establece Niveles Guía de Calidad de

		Suelos.
ACUMAR	Ley 26.168	Crea la “Autoridad de Cuenca Matanza Riachuelo” (ACUMAR).
PROVINCIA DE BUENOS AIRES		
TEMA	NORMA	DESCRIPCIÓN
Medio Ambiente en General	Constitución Provincial	Art. 28. Los habitantes de la Provincia tienen el derecho a gozar de un ambiente sano y el deber de conservarlo y protegerlo en su provecho y en el de las generaciones futuras.
Residuos Especiales	Ley 11.720	Regula la generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de los residuos especiales.
	Decreto 806/1997	Reglamentación del la Ley 11.720.
	Ley 11.347	Regula la generación, la manipulación, Tratamiento y Disposición Final de los residuos Patogénicos.
Efluentes Gaseosos	Ley 5.965	Protección a las fuentes de provisión y a los cursos y cuerpos receptores de agua y a la atmósfera.
	Decreto 3.395/1996	Habilitación de Establecimientos Industriales por Efluentes Gaseosos.
	Res. 242/97	Los Generadores de Efluentes Gaseosos deben solicitar Permiso de Descarga a la Autoridad De Aplicación del Decreto N° 3395/96.
Efluentes Líquidos	Ley 5.965	Protección a las fuentes de provisión y a los cursos y cuerpos receptores de agua y a la atmósfera.
	Decreto 3.970/1990	Reglamenta en materia de Efluentes Líquidos a la Ley 5.965.

Impacto Ambiental	Ley 11.723	Evaluación de Impacto Ambiental.
	Ley 11.459	Radicación Industrial.
	Decreto 1.741/96	Reglamentario de la Ley 11.459.
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES		
TEMA	NORMA	DESCRIPCIÓN
Medio Ambiente en General	Constitución CABA	Art. 26. El ambiente es patrimonio común. Toda persona tiene derecho a gozar de un ambiente sano, así como el deber de preservarlo y defenderlo en provecho de las generaciones presentes y futuras.
Residuos Peligrosos	Ley 2.214	Regula la generación, la manipulación, Tratamiento y Disposición Final de los Residuos Peligrosos.
	Ley 154	Regula la generación, la manipulación, Tratamiento y Disposición Final de los residuos Patogénicos.
Calidad de Aire	Ley 1.356	Regulación en materia de preservación del recurso aire y la prevención y control de la contaminación atmosférica.
Efluentes Gaseosos	Decreto 198/2006	Reglamenta la Ley 1.356.
Efluentes Líquidos	Ley 336	Implementación de un monitoreo periódico que mida la polución hídrica de los ríos y arroyos que atraviesan o circundan la Ciudad de Buenos Aires.
Impacto Ambiental	Ley 123	Determina el Procedimiento Técnico-Administrativo de Evaluación de Impacto Ambiental.
Contaminación Acústica	Ley 1.540	Control de la Contaminación Acústica en la CABA.
Información Ambiental	Ley 303	Establece que toda persona tiene derecho a solicitar y recibir información sobre el

		estado y la gestión del ambiente y de los recursos naturales.
Residuos Sólidos Urbanos	Ley 1854	Regula la gestión de los residuos sólidos urbanos y está orientada a la eliminación progresiva de los rellenos sanitarios (basura cero)
Educación Ambiental	Ley 1.687	Garantizar la promoción de la educación ambiental en todas las modalidades y niveles, en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

6.3.2. Análisis de Mercado

El Negocio Ambiental en Argentina


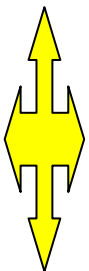
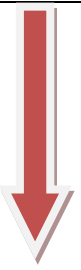


Figura 6: Matriz BCG del negocio ambiental (Fuente: Ecogestionar).

Estructura del Mercado Ambiental Argentino (datos obtenidos de Ecogestionar).

- 40% del mercado corresponde a la Gestión de Residuos (tanto urbanos, como asimilables y especiales), incluye el tratamiento de pasivos industriales.
- 39% pertenece al Ciclo del Agua (Estaciones de Tratamiento de Aguas Potables – ETAP-, Estaciones Depuradoras de Aguas Residuales – EDAR-, redes, colectores, canalizadores, etc.).
- 8% dedicado al control y prevención de la contaminación.
- 6% asociado a Consultoría e Ingeniería Ambiental y a Regeneración de ambientes contaminados.
- 7% restante responde a Instrumentos de Control, Energías Alternativas (en crecimiento) y otros.

Tabla II: Posición Competitiva

		Fuerte	Mediana	Débil
Nivel de atracción del mercado		Consultoría e Ingeniería Ambiental para empresas exportadoras, mineras y energéticas. Certificación ISO, HCCP, Ecológico, Orgánico, BPM, etc.	Tratamiento de Residuos Urbanos Domiciliarios y provisión de Agua en Principales Mercados (GBA, Córdoba, Sta. Fe). Gestión Residuos Peligrosos	Demandas de ciudadanos por daños o pasivos ambientales. Asesoramiento a Parques Industriales.
		Provisión de servicios de limpieza, asesoramiento jurídico y financiero ambiental. Saneamiento de pasivos como el Riachuelo y Reconquista. Obra civil.	Turismo ambiental y de aventura. Gestión de áreas naturales en forma privada. Control de la contaminación atmosférica, ruidos y vibraciones. Asesoramiento a ONGs	Tecnología para empresas marginales y pequeñas que atiendan al mercado interior y deban cumplir normativa interna.
		Trabajos para el Estado en gestión de Ambientes Naturales, préstamos Internacionales, etc.	Trabajos de consultoría e ingeniería ambiental para Municipios del Interior, y empresa Pymes, sin lazos con la exportación	Pasivos ambientales de empresas retiradas o estatales, erosión de suelos, fauna.

(Fuente: Ecogestionar).

En particular, para el sector Consultoras de Ingeniería Ambiental se realiza un escenario actual, un análisis de mercado y una clasificación de la competencia:

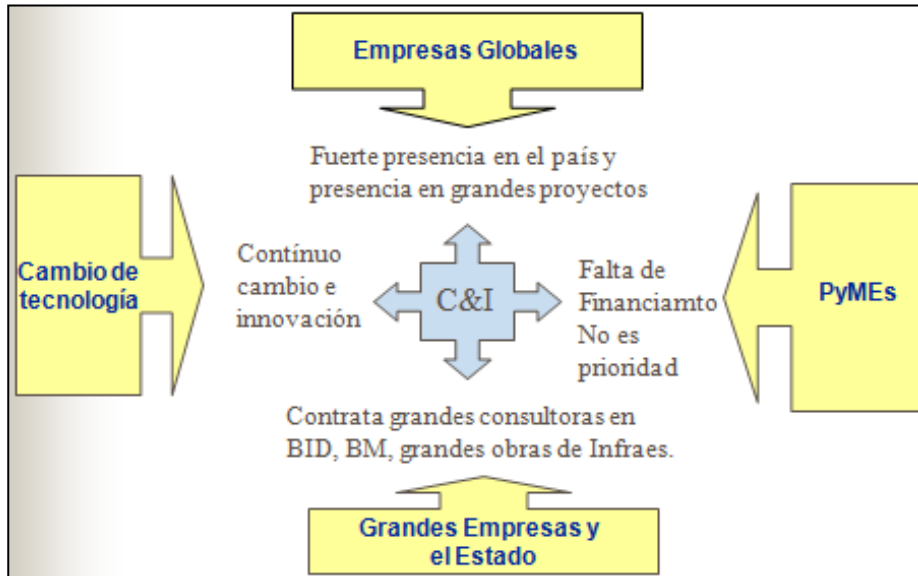


Figura 7: Escenario de Empresas de Consultoría e Ingeniería (Fuente: Ecogestionar).

Datos de ACUMAR

Durante 2011 estuve estudiando el caso de las empresas empadronadas y que eran consideradas AGENTES CONTAMINANTES (por no cumplir con algún requisito legal y/o técnico). Tras un análisis de los casos de 248 casos, observados hasta el mes de junio de 2011, se obtuvieron los siguientes datos, por los cuales en su momento en el Departamento de Educación Ambiental, Ciencia y Tecnología, decidimos comenzar a estudiar estos rubros (Alimentos, Curtiembres, Frigoríficas y Metalúrgicas):

Tabla III: Rubros de las empresas de ACUMAR con clausuras a junio 2011

Rubro	% sobre clausuras totales hasta junio 2011	Puesto de contaminación
Alimenticio	24,00%	1
Curtiembre	16,00%	2
Frigorífico	10,00%	3
Industrial	7,00%	4
Metalurgia	4,40%	5
Servicio	4,40%	6
Galvanoplastia	4,00%	7
Laboratorio	4,00%	8
Lavadero de autos	4,00%	9
Textil	3,60%	10

Actualmente, ACUMAR no provee información detallada de los rubros, pero se sabe que en la actualidad hay 1180 Agentes contaminantes, distribuidos por 14 Municipios (el cual nos sirvió para definir que la consultora estaría situada en Capital Federal). Además tenemos como datos que hay 459 Agentes Reconvertidos, 289 que fueron clausurados y 789 en ejecución de su Plan de Reversión Industrial. Como puede observarse, al cabo de dos años y medio, prácticamente se quintuplicó la cantidad de empresas con necesidades de asesoría a cubrir, aunque algunas lo cubran con asesoría interna.

Tabla IV: Municipios donde se ubican las empresas declaradas agentes contaminantes por ACUMAR y su contribución porcentual

Agentes contaminantes por Municipio:	Cantidad	Porcentaje del total
Almirante Brown	25	2,12%
Avellaneda	125	10,59%
Cañuelas	16	1,36%
Capital Federal	427	36,19%
Esteban Echeverría	29	2,46%
Ezeiza	23	1,95%
General Las Heras	14	1,19%
La Matanza	215	18,22%
Lanús	187	15,85%
Lomas de Zamora	54	4,58%
Marcos Paz	16	1,36%
Merlo	17	1,44%
Morón	31	2,63%
San Vicente	1	0,08%
Total	1180	100,0%
	Fecha	08/01/2014

Agentes Reconvertidos (PRI finalizado)	459
Agentes Clausurados	289
Agentes con PRI Aprobados (ejecutándose)	798
	Fecha 08/01/2014

(Fuente: ACUMAR)

Análisis de Fuerzas Porter:

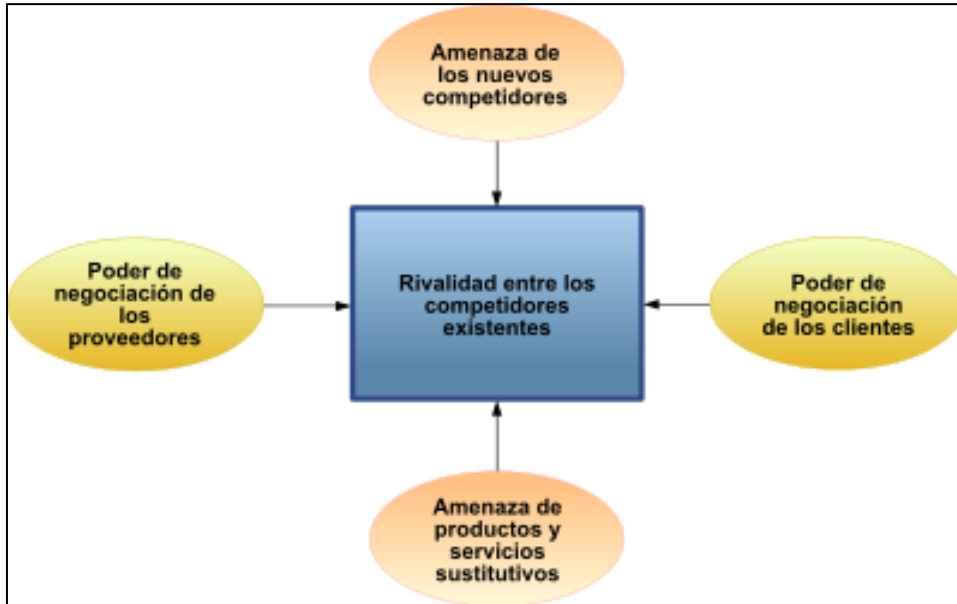


Figura 8: Descripción de Fuerzas de Porter (Fuente: Wikipedia).



Figura 9: Descripción de Fuerzas de Porter para el mercado de consultoría ambiental (Fuente: Ecogestionar).

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de nuestro sector, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de nuestra empresa.

Poder de Negociación de los Clientes:

- La concentración de los clientes respecto a la concentración de consultoras ambientales aparece como un principal problema por dos motivos: en general, las grandes empresas o grandes trabajos estatales, suelen realizarlo las Consultoras Líderes. Sin embargo, por fuentes confiables, el estado está intentando obtener nuevos proveedores de servicios, lo cual abre una puerta.
- Nuestro grado de dependencia de los canales de distribución de servicios no sería un problema, pues al estar cerca de los principales potenciales clientes y radicados en Capital Federal, la distribución de por sí será buena.
- Nuestra posibilidad de negociación es escasa, somos una empresa nueva que tendrá que educar al cliente más que a negociar con él.
- Nuestro cliente tiene total facilidad para cambiar de consultora proveedora de servicios, a causa de la gran cantidad de empresas en este rubro.
- La disponibilidad de información para el cliente intentaremos de que sea óptima y muy completa, pues será nuestra forma de hacernos conocer.
- La existencia de sustitutos (ONG, Estudios Jurídicos, Financieros, Universidades, etc.) generan una mayor competencia.
- Una variable a evaluar será la sensibilidad del cliente al precio.
- Un Análisis RFM del cliente (Adquiere Servicios Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja) nos permitirá obtener una mejor concepción sobre nuestros servicios brindados y sus beneficios.

Poder de Negociación de los Proveedores:

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la empresa por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

- Altas facilidades o costes para el cambio de proveedor, la búsqueda de un nuevo proveedor no implicaría una baja en los servicios brindados. La mayor complicación posible podría ser la búsqueda de nuevos laboratorios para realizar análisis.

- Solidaridad de los empleados: al ser conformado por un grupo en su mayoría de socios, no debería haber problemas.
- No se observa amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Mientras que es sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar no es alta. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Inexistencia de barreras de entrada. En particular, esta fomentada la creación de PYMES.
- Diferencias de servicios brindados, será clave nuestra estrategia de diferenciación.
- Valor de la marca nulo, deberemos imponer nuestra marca como una de las preferidas.
- Requerimientos de capital bajo.
- El acceso a la distribución de servicios será optimizado.
- Poca probabilidad de represalias por parte de la competencia.
- Mejoras en la tecnología, al ser una empresa nueva, tendremos tecnología avanzada.

Amenaza de empresas sustitutas:

Al ser un mercado en el que existen muchos servicios iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Sin embargo, a un mediano plazo la rentabilidad puede ser altísima (por ejemplo: un Estudio de Impacto Ambiental –EIA- en El Chocón, puede costar \$1.000.000). Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Sustitutos reconocidos (ITBA, INTI, UTN, UISCUMARR, FARN, etc.).
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Rivalidad entre competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: al ser un mercado muy competitivo la rentabilidad de la empresa será posiblemente baja, al menos en los primeros años.

Cabe destacar que, dentro de los posibles rubros mencionados en la Matriz BCG, las consultoras ambientales son las que están más cercanas a la competencia perfecta en mercado ambiental.

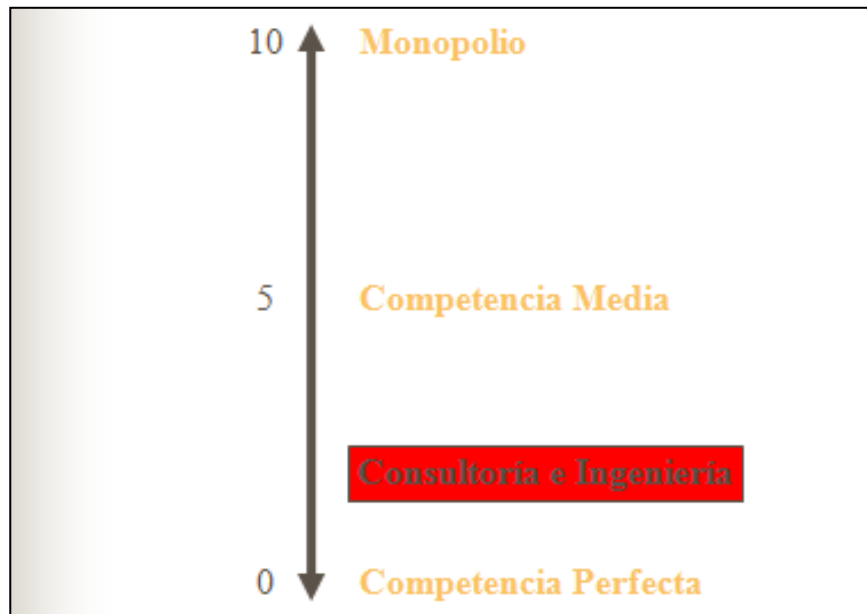


Figura 10: Competencia en el sector de Consultoría Ambiental
(Fuente: Ecogestionar).

Principales conclusiones:

- El mercado ambiental representa el 1 % del PBI e irá creciendo hasta el 2 %.
- Los principales negocios, que concentran el 80 % de la facturación son la gestión del agua y los residuos (urbanos, industriales y patológicos)
- La gestión de residuos industriales y los servicios de consultoría a exportadores de commodities y energía son los eco-negocios estrella
- Los negocios de gestión de residuos urbanos y la provisión de aguas y saneamiento están atados a las políticas del gobierno y tarifas sociales. Sin embargo, generan negocios tipo vaca lechera, o sea, productos o servicios de baja rentabilidad pero alta facturación y vinculación con clientes.
- La gestión de los pasivos ambientales son una incógnita, en función de la legislación pendiente y la disponibilidad de la industria de pagar.
- Dentro del sector ambiental se destacan dos grupos de empresas: los grandes grupos multinacionales (de capital local o internacional) y las Pymes de medio ambiente,

proveedoras de las primeras y de los municipios o provincia de menor escala. Las grandes obras de infraestructura y gestión ambiental (tratamiento de residuos, depuración de aguas, represas, etc., financiadas con fondos BID-BM), serán capitalizados por las Grandes Empresas. Sin embargo, se sabe que el Estado está buscando nuevos proveedores y que trata de impulsar las Pymes. Es una oportunidad para romper esta barrera.

- La industria de la consultoría e ingeniería ambiental tiene grandes posibilidades en todo lo referido a servicios para industrias de consumo interno y orientadas a la exportación
- La tecnología del sector migrará con alta velocidad, con lo cual las empresas deben estar muy capacitadas para incorporar las nuevas tendencias tecnológicas
- Puede que comience una gran cantidad de demandas de particulares a estados o empresas por contaminación, habrá demanda de peritajes.

Cadena de Valor de Porter:

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Tabla V – Cadena de valor de Porter

Abastecimiento		
Operaciones/Servicios		
Marketing y ventas		
Supply Chain		
Desarrollo Tecnológico	Recursos Humanos	Infraestructura de la Empresa

Actividades Primarias:

Abastecimiento:

El abastecimiento en CIASA es acorde a los requerimientos del cliente. Posee Normas ISO 14.000, laboratorios disponibles para las mediciones de muestras, maquinarias y herramientas necesarias para cada asesoría.

Operaciones/Servicios:

En este proceso que podría suponerse como el más importante podemos obtener distintas maneras de agregar valor:

- Evitar el cuello de botella (la restricción de clientes).
- Conocer y eliminar fluctuaciones que pueden afectar su desempeño.
- Control de procesos y procedimientos en operaciones.
- Control de efluentes.
- Control de residuos.
- Subcontratar empleados para realizar tareas secundarias.
- Mejora Continua: CIASA incorpora un lineamiento con la Mejora Continua de Procesos.
- Optimización de todas las actividades asociadas a prestación del servicio.

Marketing y ventas:

- Generación de estudios de mercado y encuestas para entender la necesidad del cliente y, así, satisfacerla, agregando valor y generando un mejor grado de aceptación por parte de los clientes hacia la empresa.
- Las promociones se producirán de manera estratégica, basándose en los estudios realizados, generando una optimización de recursos.
- Serán de vital importancia las presentaciones comerciales y control de ventas para captar al cliente y generar al mismo el sentimiento de compromiso con la marca.
- Con respecto a las ventas de servicio, se intentará abarcar todo el mercado posible. Sin embargo, se accionará con un incremento gradual de ventas en función del tiempo, siguiendo el lineamiento definido por nuestra compañía.
- Se buscará educar al cliente, siendo esto primordial desde la dirección de la empresa para conseguir tener una buena imagen que nos denote como una empresa de alta calidad, confiable y segura.

Supply Chain:

- Gestión de inventarios y disponibilidad de los servicios.
- Recepción y control de los requerimientos.

En la logística de entrada, recibimos los requerimientos de nuestros clientes y analizamos los mismos. Aclarando todas las dudas necesarias para brindar el mejor servicio.

Una vez realizado el control, es entregada a la cadena de producción (momento en que vamos al cliente, analizamos, tomamos muestras o datos que creamos necesarios y gestionamos las soluciones para brindar el servicio).

La forma de generar valor en la logística de salida es:

- La entrega de nuestros servicios a nuestros clientes en tiempo y forma implica que podemos satisfacer la demanda. Esta demanda satisfecha podrá confiar en nosotros y ante variaciones de precio, aún así elegirnos por el lazo de confianza que tendrá para con nosotros.

Actividades Secundarias:

Desarrollo Tecnológico

En función al desarrollo tecnológico constante, podemos decir que las maquinarias son aptas para servicios decididos por CIASA.

Al ser tecnología alquilada, siempre buscaremos la ideal para cada caso.

Recursos Humanos

- El Recurso Humano es el principal para agregar valor. Sera imprescindible atraer y retener a los talentos correctos que colaborarán con los resultados del negocio.
- En caso de ser necesario, de deberá poseer una cartera de expertos a quienes se les contratará para realizar algún servicio determinado.
- A medida que la empresa crezca se deberá conseguir adquirir, mantener, desarrollar y retener empleados aptos en sectores clave:

Tabla VI – Cadena de valor de Porter aplicada a Recursos Humanos

	Adquisición	Mantenimiento	Desarrollo	Retención
Ventas y Mercadeo	Cubrir eficazmente el territorio	Compensar apropiadamente la venta	Mejores ventas por agentes comerciales más capacitados	Agentes comerciales experimentados que dominan el servicio y conocen el mercado.
	Contar con agentes comerciales aptos	Empleados motivados con programas de incentivo coherentes.		
Servicio a Clientes	Cubrir los puestos de Servicio	Premiar el servicio excelente con incentivos bien enfocados y libres de error	Satisfacción de clientes por el servicio recibido	Clientes satisfechos por la continuidad en el servicio.
	Evitar retrasos por falta de personal		Lealtad por oportunidades de crecimiento.	
Soporte Administrativo	Contar con el personal adecuado.	Mejorar la productividad evitando errores administrativos.	Mejorar la productividad	Evitar errores por aprendizaje.
	Procesos administrativos expeditos.		Evitar errores e incumplimientos	

Infraestructura de la Empresa:

- Comunicaciones Integradas, Herramientas como Prensa, CRM (Customer Relationship Management), Publicidad, Promoción, Marketing Directo, Comunicación Interna, Responsabilidad social hacen a la Imagen Institucional de CIASA.
- Las herramientas aisladas carecen de fuerza.
- Desarrollo de base de datos calificada.
- Mantener a los clientes. Conocer qué necesitan.
- Alianzas con otras instituciones.

- Desarrollo de acciones institucionales para favorecer el crecimiento de la imagen corporativa de CIASA.
- Desarrollo de RSE (Responsabilidad Social Empresaria)
- Desarrollo de campañas entre los tres sectores (Estado, sector privado, social).
- Customer Relationship Management
- Prensa
- Desarrollo de pagina web
- Medición/monitorización del rendimiento empresarial;
- Promover la integración de la información en toda la empresa.
- Encauzando los beneficios de la tecnología de información hacia la resolución de problemas del negocio.
- Identificando y evaluando nuevas tecnologías que sean de beneficio para el negocio.
- Protegiendo la información confidencial, debe cumplir con las políticas y procedimientos administrativos y de seguridad de la Empresa y sus clientes.
- Ejerciendo una correcta gestión de documentos.
- Procurando que la información de la Empresa sea actualizada, precisa y completa.

Otras observaciones:*Tipo de cambio:*

El año pasado, con la incertidumbre de los mercados y el atraso del tipo de cambio, muchos se volcaron al dólar. En el presente nos encontramos más cerca de una disparidad técnica de equilibrio, donde la rentabilidad del dólar es superior a lo que se pensaba. Esto implica que la gente tienda a invertir el dinero o gastar más antes de que la depreciación y la inflación produzcan efecto sobre él.

Índice de crecimiento:

Basándonos en datos confidenciales de dos instituciones posteriormente estudiadas, se asume un índice de crecimiento, el cual será aplicado para el estudio de factibilidad económica para generar los ingresos.

Situación Política:

Durante 2013 se produjeron cambios de gabinete y, tras las elecciones, modificaciones en las cámaras de Senadores y Diputados (tanto nacionales como en la Provincia de Buenos Aires y la Capital Federal).

Además, se hace una mención de las leyes con connotación ambiental de los partidos con mayoría en las cámaras (PRO en Capital Federal, Frente para la Victoria –FPV- a nivel Nacional y en la provincia de Buenos Aires):

En el PRO:

- Medición de la huella de carbono. (Diputada Alonso).
- Pesca responsable y áreas protegidas marinas. (Diputada Alonso).
- Ley de RAEE superador del dip. Filmus. (Diputado Obiglio).
- Reserva de humedales, junto a Fundación Humedales y el INTA. No se ha hecho una presentación legislativa, pero sí varias de tipo informativa. (Diputada Schmidt-Liermann).
- PYMES sustentables (Diputada. Schmidt-Liermann).
- Economía del agua (Diputada Schmidt-Liermann).

Información en los productos alimenticios sobre ingredientes transgénicos. (Diputada Schmidt-Liermann).

En el FPV:

- Se prevé presentar diversos proyectos que regulan los distintos aspectos aún no legislados, y que están contenidos en la Ley General del Ambiente N° 25675.

Características de la demanda:

- Demanda poco satisfecha: El mercado de servicios ambientales presenta alta competitividad ya que varias empresas tratan de dominar un mercado siempre creciente, sobretodo en esta en la región donde ACUMAR ejerce de autoridad. Es por esto que el marketing cobre real importancia ya que en un contexto como este solo sobresalen quienes tienen una organización y productos completamente aceptados.
- No es un servicio necesario y social para satisfacer las necesidades primarias de la población. Si es un servicio muy necesario en las empresas de la zona.

- Es una demanda continua.

Matriz de Ansoff:

Dentro de la matriz de Ansoff podemos decir que nuestros productos asociados a sus respectivos mercados estarán conformados así:

Tabla VII – Matriz de Ansoff

		Servicios	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

	<i>Inspección y Auditorías para Certificación de ISO 14.001, asesoría a empresas.</i>
	<i>Servicios de consultoría como nuevo proveedor del Estado.</i>
	<i>Medición de huella de carbono.</i>
	<i>Implementación de nueva tecnología a otras empresas por decreto.</i>

Ante cada situación, deberemos actuar de distinta manera:

Penetración en el mercado:

Se persigue un mayor consumo de los servicios actuales en los mercados actuales:

- Aumento del consumo por los clientes y usuarios particulares actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.

- Utilizaremos estrategia de posicionar la marca exponencialmente por medio de Internet y participaremos de conferencias, seminarios y exposiciones.

Desarrollo del mercado o diversificación:

Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos. A futuro trataremos de implementar nuestros productos en más provincias.

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento.

Desarrollo de productos o diversificación:

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial. Como estrategia, educaremos a los consumidores sobre las ventajas de nuestros productos respecto de los demás. En nuestro caso puntual, intentaremos crear un diferencial con nuestros servicios y asesorías post-servicio.

Diversificación:

La compañía concentrará sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos servicios en nuevos mercados, como puede ser la implementación de nueva tecnología.

Matriz FODA:



Figura 11: Matriz FODA (Fuente: Proyectos Industriales, FACSA 2011).

Fortalezas:

- Ubicación estratégica: Nos ubicamos en Capital Federal, la principal zona de conflicto, cerca accesos Puente Pueyrredón y la Autopista 25 de mayo, minimizando tiempos y costos de logística.
- Cada uno de los socios tiene una red de contactos con expertos en cada área para poder solucionar cualquier inconveniente.
- Miembros del equipo con buena llegada al ámbito público.
- Al ser una empresa nueva, con la intención de crecer día a día, poseemos una mayor flexibilidad y consecuente reacción ante los cambios del mercado.
- Personal altamente capacitado y con experiencia.
- Los recursos humanos de la empresa están diversificados y pueden atender distintas áreas (técnica, legal, financiera) a la vez.
- Rápido Start-up.
- Capital inicial propio.

- Contamos con tiempo disponible, dado poco volumen de trabajo, que nos permite brindar atención personalizada a los clientes como parte integral de nuestro servicio.

Oportunidades:

- Mercados poco atendidos: Hay necesidades de ciertos segmentos que no son atendidas por ninguno de nuestros competidores y crecen constantemente con las nuevas inspecciones.
- Políticas Nacionales a favor de la creación de PYMES.
- Políticas nacionalistas y facilidades de financiamiento para éstas.
- La creación de ACUMAR generó un aumento de la demanda, quintuplicándola en los últimos 2 años y medio.
- La sociedad y las ONG están generando un cambio gradual en las políticas.
- Algunos partidos políticos con marcada connotación ambientalista, están comenzando a tener peso propio en las cámaras de diputados y senadores lo que generara mayores políticas ambientales.
- Capital inicial bajo.

Debilidades:

- Poca capacidad de brindar servicios: Existen grandes empresas que pueden brindar servicios con mayor capacidad que la nuestra.
- No somos conocidos en el mercado. Deberemos educar a nuestros clientes para obtener mercado.
- No contamos con instrumental/equipos propios, con las consecuencias de un aumento en los costos.

Amenazas:

- Posible Crisis Económica: La economía nacional atraviesa problemas. Ocurre algo parecido con los países de la región.
- Competencia con consultoras grandes: Nuestros principales competidores tienen una ventaja competitiva ya que al tener altos volúmenes de servicios pueden reducir sus

costos y dificultar la entrada de nuestros servicios al mercado en términos de bajos precios.

- Las competencias de los sustitutos, como pueden ser las Universidades, las ONG, aumenta día a día.
- Inflación en aumento.
- Depreciación de la moneda.
- El Ambiente aún no es prioridad en las políticas país, ni en las políticas de las empresas.

Tabla VIII – FODA resuelto

FODA

	Fortalezas	Debilidades
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> Políticas ambientales y aparición de ACUMAR, aumentando la demanda. Políticas de financiamiento para empresas nacionales. Las ONG comenzaron a tener peso en el poder legislativo. 	<p>F1,F3-O1: Optimización de recursos para satisfacer la demanda creciente.</p> <p>F1-O1,O3: Asesoramiento en el ámbito público creando normas ambientales, haciendo conocida a CIASA.</p> <p>F2-O2: Fuerte publicidad.</p>	<p>D1-O1,O2: Subcontratar personal.</p> <p>D2-O1: Aumentar el precio en temas específicos y generar alianzas estratégicas.</p> <p>D3-O1/O2: Publicidad para promover nuestra marca. Dedicación en el servicio para potenciarla.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> Competencia con grandes consultoras. Posibles sustitutos. Situación económica del país (como la depreciación de la moneda y la inflación) que generan menor interés en las empresas por realizar mejoras ambientales. 	<p>F1-A3: Aprovechar los contactos para anticiparse a los cambios económicos.</p> <p>F2,F3-A2: Disminución de los precios en asesorías comunes.</p> <p>F1-A1: Incluir a socios-expertos en trabajos con alta rentabilidad para mejorar la competencia CIASA respecto de Grandes Empresas.</p>	<p>D1-A1: Seleccionar los servicios acordes al tamaño de mi empresa.</p> <p>D3-A2: Potenciar las redes sociales y los demás canales para diferenciarnos. Brindar atención personalizada con nuestros clientes.</p> <p>D1/D2-A3: Esperar a que existan certezas económicas antes de evaluar si crecer y comprar equipos.</p>

7. Otras empresas

7.1. Grupo Meridian Consultores

La Empresa:

Fundada en enero 2013, aún funciona sin una oficina comercial. Su medio de promoción es el “boca a boca” de sus clientes. Poseen un capital inicial acotado y aproximado al que podríamos tener en CIASA.

Grupo Meridian Consultores, es un grupo de jóvenes profesionales de diversas especialidades con un concepto en común: aplicar todo su conocimiento, aptitud y experiencia en las empresas, mediante soluciones que generen valor agregado (Grupo Meridian Consultores, 2013).

- Posee personal con experiencia para asegurar óptimos resultados en diversos campos de la gestión de la empresa.
- Realiza trabajos con visión holística, sin perder el foco en el desarrollo del negocio de los clientes.
- Cuenta con una estructura flexible que le permite adaptarse a las necesidades de cada cliente, brindando servicios que cumplen los más altos requisitos.
- Realizan mejora constante dentro del Grupo, aplicando el concepto de calidad internamente y luego a sus clientes.

Servicios:

Servicios Ambientales:

- Implementación y auditorías de Sistemas de Gestión Ambiental, Norma ISO 14.000.
- Habilitaciones ambientales.
- Relevamiento y diagnóstico ambiental de industrias.
- Desarrollo de imagen ambiental.
- Asesoramiento en gestión de residuos peligrosos y no peligrosos.
- Asesoramiento en movimiento transfronterizo (importación y exportación) de residuos.

Servicios de Calidad:

- Implementación y auditorías de Sistemas de Gestión de la Calidad, Norma ISO 9.000.
- Auditoría a proveedores.
- Desarrollo de proveedores.
- Mapeo y reingeniería de procesos.
- Desarrollo de tableros de comando de gestión.
- Planeamiento estratégico.

Servicios de Financiación:

- Apoyo a proyectos en la formulación y ejecución de los mismos.
- Asesoría de herramientas financieras.

7.2. UISCUMARR

Historia:

La Unión de Industriales para Saneamiento Cuencas Matanza-Riachuelo y Reconquista (UISCUMARR) fue creada en julio de 2010 y se encuentra asociada a la Unión Industrial de la Provincia de Buenos Aires -UIPBA- (UISCUMARR, 2013).

Surge, principalmente ante la creación de la Autoridad de la Cuenca Matanza-Riachuelo (ACUMAR), ente de derecho público interjurisdiccional creada por la Ley 26.168 en el ámbito de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Jefatura de Gabinete de Ministros.

Con el fin de actuar en forma específica sobre estas empresas y las autoridades competentes a fin de adecuar el funcionamiento de las mismas a esta realidad normativa ambiental mencionada, es que un grupo de industriales decidió la creación de una entidad que atendiera esta compleja situación a la se la denominó Unión de Industriales para Saneamiento Cuencas Matanza Riachuelo y Reconquista –UISCUMARR-.

Su principal objetivo es articular acciones entre lo público, lo privado e instituciones civiles intermedias para el logro de un saneamiento ambiental en las cuencas hídricas involucradas, con la custodia de guardar el debido equilibrio necesario para el mejor y mayor desarrollo de una producción más limpia, en un ámbito de trabajo dinámico y con una sociedad receptora de los beneficios logrados.

Estas acciones se realizan dentro de un marco de alto entendimiento y coordinación programada entre los involucrados mencionados, basadas en ejes de fluida comunicación con participación activa, planificación consensuada en estrecha colaboración con el mundo académico, con búsqueda del financiamiento y subsidios requeridos para las empresas entre otras herramientas necesarias de complementación.

Trabaja también en forma conjunta en cada territorio municipal con las entidades empresariales y sociales representativas necesarias que se encuentren en el área geográfica involucrada.

UISCUMARR (UNIÓN DE INDUSTRIALES PARA SANEAMIENTO CUENCAS MATANZA-RIACHUELO Y RECONQUISTA):

Es una Asociación Civil sin fines de lucro creada por un grupo de industriales preocupados por resolver sustentablemente la problemática ambiental (UISCUMARR, 2013).

Trabaja sobre tres ejes:

- Cambio de paradigma ambiental.
- Cambio de cultura colectiva.
- Cambio en la normativa ambiental vigente, apuntando a un equilibrio entre normas punitivas y normas que incentiven la producción limpia.

Para alcanzar estos objetivos, fomenta que el sector empresario como fuente de producción y desarrollo, trabaje en armonía con los trabajadores, los gremios, las ONG y la sociedad en su conjunto, interrelacionándose con los funcionarios del Estado Nacional, de la Provincia y la Municipalidad.

Para ello, se compromete a encontrar, discutir e instrumentar acciones preventivas y restitutivas del ambiente, dentro del marco de la responsabilidad social empresaria (RSE) que nos compete.

También a que la RSE no se limite a comprar a proveedores socialmente responsables y a fabricar productos ambientalmente sustentables, sino a un concepto mucho más amplio, basado en la colaboración y asistencia de las organizaciones civiles radicadas dentro su competencia geográfica, ayudándolas a que se organicen jurídica y operativamente, para mejorar el desarrollo de sus fines sociales, transfiriéndoles experiencias organizativas.

Además, entiende como fundamental la activa participación y compromiso de los jóvenes, es por ello que desde el departamento de jóvenes empresarios capacita y promueve su crecimiento profesional y emprendedor de los jóvenes que integran la entidad.

Misión y Objetivos:

- Involucrar orgánicamente a todos los industriales que tengan necesidades de resolver más convenientemente sus problemas en materia de saneamiento ambiental en forma sustentable y en armonía con la sociedad civil organizada en la Provincia de Buenos Aires.
- Involucrar y coordinar acciones en forma orgánica con todas aquellas Instituciones y organismos de orden privado y/o público, mixto, de carácter Internacional, Nacional, Provincial o Municipal que mediante la sincronización de sus organizaciones y herramientas, principalmente con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), e Instituciones Académicas, entre otras, colaboren a resolver en forma conjunta con los actores involucrados la problemática de un saneamiento sustentable de la región.
- Promover actividades de interés para la industria en relación a los aspectos vinculados a la gestión ambiental del sector en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires.
- Ser puente de comunicación entre lo público y lo privado para facilitar intercambio de información en tiempo y forma.
- Desarrollar la activa participación de los sectores industriales asociados, a través de acciones destinadas al mejor conocimiento de las problemáticas del sector en los aspectos vinculados a la gestión ambiental, con el objetivo de que contribuyan a alcanzar el máximo desarrollo de la actividad industrial en coordinación entre el ámbito público y privado.
- Promover e impulsar gestiones para el análisis y diseños de políticas, ya sean locales y/o regionales, que contribuyan al desarrollo sustentable en conciencia y/o relación con organizaciones provinciales, nacionales o internacionales que desean poner su experiencia y colaboración al servicio de acciones en favor de mejorar para la región y la provincia.
- Establecer relaciones con instituciones locales, nacionales y/o internacionales de propósito similar para tareas relacionadas con la protección de ambiente, en el marco del desarrollo sustentable.
- Promover la organización de articulaciones necesarias en comunicación, eventos y gestiones específicas en temas vinculados con el desarrollo ambiental regional, con sentido de sustentable.

- Comunicar, informar, apoyar y/o participar en todas las actividades de organismos gubernamentales y no gubernamentales que trabajen en la temática de la gestión ambiental, tanto nacionales, provinciales, municipales como internacionales.
- Participar de la creación de las condiciones necesarias y suficientes para asegurar el cumplimiento de las normas legales vinculadas al cuidado del ambiente en forma sustentable, armonizando con el adecuado y justo desarrollo de la actividad productiva en un marco equitativo, armonizando además las distintas responsabilidades.
- Desarrollar un centro de documentación especializado, con asesoramiento y capacitación que sirva de base para el desarrollo del conocimiento y la toma de decisiones en los aspectos ambientales a nivel institucional, local, nacional, regional e internacional.
- Defensa de la actividad industrial de su jurisdicción en todos los órdenes de materia ambiental y en todos los ámbitos requeridos tanto municipal, como provincial y nacional, mediante acción directa o gestionando normativas a fines.
- Desarrollar una labor social y cultural que le permita insertarse en la vida comunitaria de la jurisdicción en la que actúa, a través del fomento y la promoción de las actividades culturales, educativas y deportivas.
- Brindar herramientas de capacitación, asesoramiento, comunicación, intermediación y vinculación a sus asociados como el fin de optimizar la labor específica de la actividad que desarrolla.
- Todas las actividades serán sin fines de lucro y estarán supervisadas y/o llevadas a cabo por personal idóneo y/o profesionales habilitados según corresponda.

Servicios:

- Asesorar a las empresas para atenuar sus niveles de contaminación, con el objetivo de alcanzar una producción limpia y así evitar sanciones y clausuras.
- Orientar a aquellas empresas que hayan sido declaradas “agentes contaminantes”, para poder presentar el Plan de Reversión Industrial (PRI), que ACUMAR les exige.
- A través del asesoramiento, adecuar el funcionamiento de las industrias a la normativa ambiental.
- Gestionar y promover alternativas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

- UISCUMARR busca “ser un puente entre el Estado y las empresas”, focalizándose en aquellas que se encuentran ubicadas en los municipios que integran la cuenca Matanza-Riachuelo y Reconquista.
- UISCUMARR trabaja intensamente en la conformación de un centro de documentación especializado, con capacitación y asesoramiento que sirva de base para el desarrollo del conocimiento y toma de decisiones en los aspectos ambientales, en los niveles institucional, local, nacional, regional e internacional.

Departamentos:

- DEPARTAMENTO DE MEDIO AMBIENTE

Orienta el principal objetivo en lograr que las empresas alcancen una Producción Más Limpia, para de esa forma satisfacer las necesidades del presente sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras, poniendo a disposición de los asociados una amplia gama de herramientas que le permitan cumplir con la normativa vigente e incluso mejorar los parámetros permitidos.

Busca crear un cambio de conciencia, tomando en cuenta el nuevo paradigma ambiental, para que las nuevas empresas nazcan y crezcan sobre la base de una producción limpia.

- DEPARTAMENTO DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Desde el Departamento propone a ser un puente entre las empresas, la sociedad civil y el sector público, para afianzar el diálogo y el desarrollo en todos los ámbitos.

Tiene el fin de brindar las herramientas de conocimiento pertinentes, a través de un enfoque comprometido con valores éticos que apunten a concientizar, fomentar y mejorar la implementación de prácticas responsables por parte de las empresas, siempre en un marco de colaboración y diálogo.

Basa su trabajo sobre el triángulo virtuoso del Desarrollo Sustentable, en el que se debe tener en cuenta la eficiencia económica de la empresa, el desarrollo social de la comunidad en general y el equilibrio ambiental.

Fomenta alcanzar el éxito comercial gestionando el impacto social y ambiental.

Luego de trabajar en sus comienzos sobre la base de la RSE y sabiendo que no existen empresas exitosas en sociedades que fracasan, ahora UISCUMARR apunta su trabajo basado

en el Desarrollo Sustentable. Trabaja y se enfoca en el aprovechamiento de los recursos de las empresas socias para satisfacer las necesidades actuales y que a la vez tengan en cuenta el cuidado del medio ambiente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras.

- **DEPARTAMENTO DE JOVENES EMPRESARIOS**

Se entiende por desarrollo sustentable “un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”; conforme se expresó, en 1987, en la Comisión Mundial del Medio Ambiente de la ONU, dando nacimiento a este concepto.

Los jóvenes, al ser los representantes más cercanos de las generaciones futuras cumplen un rol protagónico en la cámara. Son los jóvenes quienes tienen que generar nuevos emprendimientos empresariales sobre la base de una Producción Más Limpia.

Para lograrlo forma nuevos empresarios que continúen y aumenten el desarrollo económico de nuestro país, tomando en cuenta el camino alcanzado en la protección del ambiente y profundizando el desarrollo sostenible.

El departamento invita a los jóvenes empresarios, emprendedores y profesionales que brindan servicios a las empresas o cuya profesión contribuye a mejorar el ambiente.

- **DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y FINANZAS**

Resulta habitual que muchas empresas que desean cumplir con la normativa ambiental vigente, se encuentran con que su realidad económica no se lo permite.

Para lograr superar estos obstáculos, este departamento se encarga de facilitarle al empresario las herramientas necesarias para alcanzar la producción limpia.

Existe una amplia gama de instrumentos que se pueden gestionar a través de UISCUMARR, dentro de las cuales se destacan subsidios, créditos verdes, exenciones impositivas e incentivos.

- **DEPARTAMENTO DE RELACIONES INSTITUCIONALES**

Se orienta en establecer, mantener y fortalecer vínculos con entidades de los sectores públicos y privados nacionales e internacionales.

Diagrama la comunicación integral de la cámara, incluyendo la organización de eventos institucionales, académicos, formativos, entre otras funciones.

- **DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN AMBIENTAL**

Prioriza la capacitación del empresario, de sus empleados y de la ciudadanía en general, en temáticas específicas de las cuencas en la zona de influencia de la entidad y también en temas generales de los ambientes, tanto nacionales como internacionales.

Otros elementos a tener en cuenta respecto de UISCUMARR:

- Posee un amplio presupuesto.
- Tiene alianzas estratégicas con ONG, con las Uniones Industriales y en el ámbito político.
- Sus recursos humanos están altamente preparados y en constante capacitación.
- La viralización realizada desde el departamento de Relaciones Institucionales y las estrategias de las autoridades de pertenecer a importantes grupos internacionales ambientales ha conseguido posicionar a UISCUMARR como un potencial referente a nivel internacional.

8. Metodología y Desarrollo

Para la confección de este trabajo se tomaron diversas fuentes de información como Internet, libros, consultas a expertos en el tema, trabajos realizados por mi persona y experiencias personales, como ser uno de los representantes de UISCUMARR en la Cumbre Rio+20.

Las tareas realizadas durante el proceso del Proyecto Final de Ingeniería fueron:

- **Búsqueda de bibliografía:** Consultado con referentes de la UISCUMARR, entidad de la cual formo parte, y con profesionales de experiencia en el rubro ambiental, consiguiendo estudios en digital, títulos de libros, metodologías de trabajo y precios de los servicios brindados.
- **Estudio de la situación actual:** en base la información recolectada se comenzó un estudio de la situación ambiental actual en la zona de Capital Federal y Gran Buenos

Aires con el fin de encontrar actores de mercado y realidad al día de la fecha. Posteriormente, se obtuvo el marco legal y políticas gubernamentales.

- Relevamiento de las empresas en ACUMAR y su situación: de la página oficial de ACUMAR (<http://www.acumar.gov.ar/>) se obtuvo el listado de empresas declaradas como agentes contaminantes y la situación actual de cada una de ellas. De aquí se observa por trabajos realizados con anterioridad para UISCUMARR que en general los grupos metalúrgicos, curtiembres, industrias alimenticias y frigoríficos suelen ser quienes mayores problemas acarrear.
- Estudio de mercado: en base a información obtenida, se desarrolló un análisis del mercado ambiental y la relación de la consultora con el mercado.
- Investigación de las carreras y capacitaciones que existen dentro de la zona de incumbencia: se realizó la búsqueda de capacitaciones y carreras existentes en la zona Metropolitana. Posteriormente se analizaron de los datos y se gestaron el plan de RSE y el plan de carrera para los empleados.
- Diseño del plan maestro del negocio: El diseño del plan maestro se realizó en consecuencia del marco legal, el marco técnico y la evaluación de mercado.
- Estudio de factibilidad económico-financiero: El mismo se llevó a cabo posterior a una evaluación de necesidades, costos, ingresos esperados, egresos supuestos. Preparación de la defensa del Proyecto Final de Ingeniería: Consistirá en la creación del Power Point y la gestación de un pequeño resumen del proyecto.

Podemos deducir entonces que durante la realización del proyecto hemos utilizado métodos empíricos que nos permitieron la obtención y elaboración de los datos empíricos por medio de la observación, la medición y entrevistas.

Además, hemos trabajado con el método estadístico descriptivo clasificando, por ejemplo, los datos de la ACUMAR obteniendo la cantidad de empresas por municipio, para decidir dónde ubicar nuestra oficina.

8.1. Consultora

Nombre de la consultora: CIASA (Consultora Integral Ambiental S.A.).

8.2. Presentación de la empresa

CIASA, Consultora Integral Ambiental S.A., es una empresa que nace por la decisión de cubrir una necesidad de mercado en la asesoría integral a empresas en el rubro ambiental.

Desde CIASA, conociendo los requerimientos cada día más exigentes de los clientes, nos comprometemos a brindar servicios que sigan los más altos estándares de calidad, buscando la sinergia de todos nuestros recursos en pos del trabajo colaborativo con cada empresa.

CIASA no solo busca satisfacer las necesidades de sus clientes, sino que también se preocupa por la comunidad y su relación con el ambiente.

Para cumplir con nuestro fin, CIASA presenta un plan de proyecto, que cumpla con todas las normas legales existentes y un estudio de viabilidad del mismo.

Al ser una empresa orientada a proteger el ambiente y su relación con la comunidad, anexamos un plan de responsabilidad social empresaria, reflejando nuestra intención por conseguir brindar los mejores servicios generando, a la vez, conciencia ambiental.

CIASA se compromete a mantener y mejorar todas las políticas que se desarrollan en el presente proyecto, incorporando los principios de desarrollo sustentable en todas sus operaciones.

Enero 2014.



FEDERICO JOSÉ SEGURA
Presidente

8.3. Resumen ejecutivo

CIASA, Consultora Integral Ambiental Sociedad Anónima, requiere capital inicial por \$47.965,00 para su primer año de funcionamiento, para utilizarlo en gastos de instalación, costos fijos, gastos indirectos, de comercialización y conseguir un fondo que cubra los primeros meses de operaciones. Los seis socios tienen previsto invertir \$8.000 cada uno.

CIASA es una empresa especializada en brindar asesoría técnica, legal y financiera a nuestros clientes, quienes son el paso intermedio al consumidor final.

Responde a las necesidades de una empresa y Sociedad Anónima, dado los beneficios recibidos como tal.

CIASA realizó una investigación de mercado profunda, observando el comportamiento del mercado y los cambios en los hábitos de los clientes. Se concluye del mismo, que la diferenciación deberá darse desde tres ángulos: la calidad, el costo y el marketing, quien tendrá la obligación de educar a nuestros clientes, orientándolos a elegirnos con justificaciones valederas.

CIASA tiene actualmente muchos competidores significativos para sus servicios. Empresas como Bureau Veritas Argentina o SN, ofrecen la variedad y solvencia en productos y resultados. Nuestros competidores están especializados en áreas diversas y con empresas que ya poseen una tradición en el país.

El equipo de experimentados profesionales que componen la empresa le permite a CIASA empezar sus actividades con un compromiso absoluto hacia los potenciales clientes. Como se esperaba, el proyecto resulta redituable y altamente atractivo para futuros inversores de nuestra compañía.

En la memoria de la empresa, se observa con mayor detalle los equipos, oficinas y personal necesario.

8.4. Cronograma de tareas

A priori, se armó un Project con los tiempos estimados para la realización de los trabajos.

Al ir avanzando en el proyecto, algunos de los tiempos pactados no fueron cumplidos, generando un retraso. Los tiempos más afectados fueron los referentes a la búsqueda de

información del mercado, el plan de responsabilidad social empresaria y los cambios políticos a raíz de las elecciones, con las partidas del Secretario Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación, Mussi y el Ministro de Ambiente y Espacio Público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Santilli.

Los recursos humanos fueron analizados en detalle en búsqueda de brindar con la cantidad justa de empleados el mejor servicio.

Posteriormente, se desarrolló un Gantt con las actividades que se deberían realizar hasta el inicio de las actividades.

		Actividades	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras	Nombres de los recursos
1		Plan de empresa	120 días	mié 24/07/13	mar 07/01/14		Socios
2		Financiación	30 días	vie 24/01/14	jue 06/03/14		Jefe Financiero
3		Compra de activos	10 días	vie 07/03/14	jue 20/03/14	2	Socios
4		Constitución de la S.A.	5 días	vie 21/03/14	jue 27/03/14	3	Jefe Legal y Socios
5		Lanzamiento	2 días	vie 28/03/14	lun 31/03/14	4	Jefe Comercial
6		Inicio de actividades	1 día	mar 01/04/14	mar 01/04/14	5	Socios

Figura 12: Gráfico de actividades.

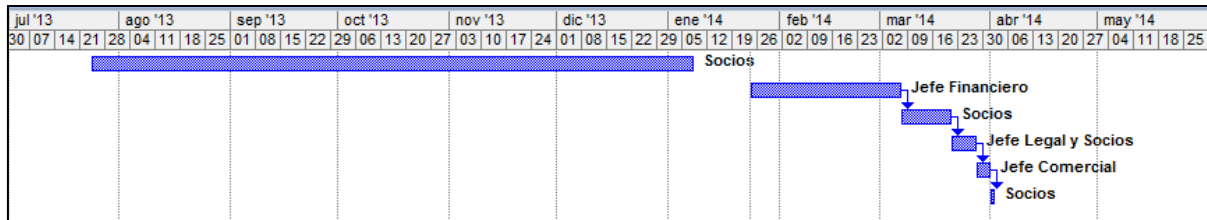


Figura13: Diagrama de Gantt.

8.5. Idea rectora, misión, visión, valores, plan de intención

Idea rectora

Posicionarnos fuertemente en el mercado de consultoras ambientales y generar una alternativa confiable que brinde servicios a distintas empresas.

Misión

Satisfacer con servicios de excelencia en segmentos estratégicos del mercado, atendiendo con los más altos estándares de calidad.

Visión

Ser reconocidos como una consultora líder en el mercado de asesoría ambiental por la calidad de nuestros servicios, por promover el desarrollo de nuestra gente y por el compromiso con la comunidad y el ambiente.

Valores

- Honestidad e integridad en todas nuestras acciones.
- Compromiso con la comunidad y el cuidado del ambiente.
- Garantizar nuestro empeño para el cumplimiento de las más altas normas legales, éticas y de calidad en nuestros servicios.
- Reinversión de capital en territorio nacional.
- Respeto, ética profesional, compromiso, lealtad y calidad, son las cinco raíces de nuestra organización CIASA en búsqueda de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Plan de intenciones

- Para la selección de nuestro personal, pondremos especial énfasis en las características que logran recrear un excelente ambiente de trabajo, como así también privilegiaremos los valores y respeto mutuo entre cada uno de los miembros que componen nuestro entorno laboral, amando nuestros servicios y primando por encima de todo la excelencia cualitativa que se brindará a nuestros clientes.
- Nuestra filosofía: “lo primero es nuestra gente” implicará no solo esforzarnos continuamente en mejorar las habilidades profesionales, sino también recrear un ambiente sano, donde nuestro personal se sentirá a gusto y satisfecho con lo que entregará día a día.
- Desarrollando la diversidad y la riqueza humana de la empresa, buscaremos el crecimiento y el pleno desarrollo de las personas en ejercicios de sus responsabilidades.
- Apoyaremos varias iniciativas a favor del desarrollo social y deportivo, desarrollando programas que promueven a la ciudadanía y buscando el dialogo constante con los vecinos de las comunidades de nuestros clientes.

- Protegeremos el ambiente como una de nuestras premisas más nobles, promoviendo y ejecutando el uso responsable de los recursos naturales, el correcto destino de residuos, la educación ambiental y el propicio desarrollo ambiental de las zonas en las que actuamos.
- Nuestra preocupación, se abocará a gestionar estratégicamente las relaciones con los principales grupos de interés, así como también a transparentar el comportamiento de temas como gobiernos corporativos y desempeño ambiental.
- Practicando nuestros valores, acrecentaremos de forma duradera el valor de CIASA, potenciando al máximo la rentabilidad de nuestras actividades e inversiones.
- Orientaremos nuestros esfuerzos a nuestros clientes y sus requerimientos, para lograr un beneficio mutuo que conjuntamente nos permitirá crecer sustentablemente y alcanzar nuestros respectivos objetivos; para lograrlo, contaremos con la colaboración de un especialista en el área comercial que estará dedicado a tiempo completo a la atención de los clientes y búsqueda incesante de nuevos mercados.
- Ofreceremos consultas previas y seguimiento de nuestros trabajos realizados, considerando estas actividades como indispensables a la hora de entablar una relación duradera y de confianza con nuestros clientes, encargándose de dichas tareas la persona dedicada al área comercial.
- En materia de manejo y administración de la información, mediante la incorporación de un especialista en sistemas y manejo de datos, implementaremos la tecnología necesaria, tanto en hardware como en software, para mantener un estricto control sobre la documentación y el sistema.
- Brindaremos servicios de calidad mediante una filosofía de trabajo implementada y el dominio de los más modernos procesos tecnológicos.
- Lograremos una mejora continua que garantice la competitividad de los servicios que brindamos, ayudando en la formación y consolidación de la cadena de valor.
- Tomaremos previsiones, estudiando la rentabilidad y gestionando el riesgo, promovemos la reducción de costes de la función financiera, intentando obtener una mejora continua de los procesos financieros.
- Mediremos y monitorizamos el rendimiento empresarial.

8.6. Estrategia de la Consultora

Se buscará generar alianzas con los gobiernos, la sociedad y ONG del sector, razón por la cual, la localización de la consultora se encontrará en las cercanías del microcentro porteño.

A su vez, CIASA buscará, paulatinamente, instalar su marca y brindar servicios diferenciales respecto de la competencia (como por ejemplo “landing mobile” y otra landing de seguimiento de trabajos, para que el cliente pueda ver los trabajos realizados y pendientes de realizar).

En base a los indicadores Costo-Calidad-Tiempo-Servicio:

- Costo: Respecto de los mismos a corto plazo, será importante mantener los costos bajos en los primeros meses, a fin de lograr una inserción en el mercado con precios bajos.
- Calidad: CIASA tendrá una política orientada a la calidad del servicio. Será por eso que hacemos hincapié en la planificación de nuestros servicios, el aseguramiento de calidad mientras brindamos el mismo y un control final, en conjunto con nuestros clientes.
- Tiempo: CIASA sabe que el tiempo es oro. Dado este fundamento, se optimizarán los tiempos de servicio con el fin de que nuestros clientes satisfagan sus necesidades en tiempo y forma.
- Servicios: CIASA tiene como meta a largo plazo ser líder de mercado. Por esta razón, nuestros servicios estarán orientados a cubrir, en el mediano plazo, todas las demandas de mercado informadas por las investigaciones de mercado realizadas.

8.7. Plan de recursos humanos

Organigrama:

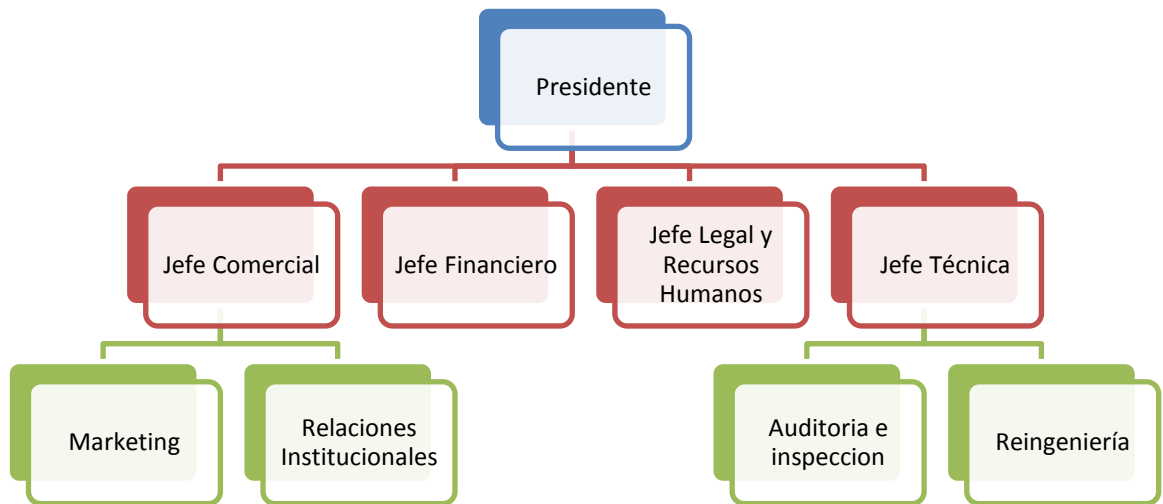


Figura 14: Organigrama CIASA

Objetivo Estratégico de Recursos Humanos:

Proporcionar una cultura organizacional que desarrolle la autoestima de los trabajadores sobre la base del cumplimiento de los planes de capacitación, así como estimular y recompensar oportunamente a través del pago por los resultados, generando un buen clima de trabajo.

Objetivos Específicos

- Crear, mantener y desarrollar con la máxima eficacia los planes de capacitación diseñados para el período, utilizando eficientemente las oportunidades que nos brinda el entorno, asegurando el 100% de su cumplimiento.
- Elaborar y ejecutar eficientemente la política de sustituciones, reemplazos y promociones de personal a corto, mediano y largo plazo sobre la base de estudios del

flujo o movimiento del personal y potencialidades existentes, así como los resultados de la evaluación del desempeño.

- Estructurar el sistema de pago de modo tal que permita que los trabajadores vinculen su salario a los resultados.
- Evaluar sistemáticamente el desempeño de los trabajadores y directivos.
- Desarrollar procesos de reclutamiento y selección que aseguren el cumplimiento de los requisitos integrales de idoneidad propios de cada cargo.
- Perfeccionar el programa de formación y desarrollo que garantice la preparación en los diferentes niveles educacionales no solo para los requerimientos actuales sino para los requerimientos a futuro de la entidad.

El régimen laboral de CIASA estará regulado por las siguientes leyes:

- Ley de Régimen Laboral N° 25.877
- Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744
- Ley de Protección del Trabajo N° 24.013
- Ley de Riesgo de Trabajo N° 24.557
- Ley de Reforma Laboral N° 25.013
- Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N° 19.587.

Descripción de puestos:

Presidente

Rol: Encargado del desarrollo del plan de proyecto, su ejecución y control.

Responsabilidades:

- Integrar las áreas de conocimiento del proyecto y otras áreas fuera de él.
- Responsabilidad total e integral.
- Aplicación apropiada e integral de la delegación de tareas y control de las mismas.
- Alcanzar objetivos de utilidad contractuales.
- Principal nexo de comunicación entre cliente y las áreas.
- Resolver conflictos.
- Negociación.
- Propiciar un buen clima de trabajo.

Jefe Financiero

Rol: Responsable de la planificación estratégica de las actividades de la empresa relacionadas con el entorno financiero. También es quién solicita recursos financieros de acuerdo con las necesidades de la consultora y organiza su distribución. Racionaliza y coordina la dirección de los flujos financieros internos. Es el encargado de la asesoría financiera a los clientes.

Responsabilidades:

- Definir las operaciones bancarias y la asignación de recursos financieros.
- Controlar el tablero financiero de la consultora.
- Generar reportes de situación económico-financiera para discutir y tomar planes de acción.
- Encargado y único responsable por la situación Financiera de la empresa.
- Supervisar la presentación de estados financieros y establecimiento de políticas económicas de acuerdo con las directivas de grupo.
- Asegurar la evaluación y la dirección de proyectos de inversión.
- Realizar asesoría financiera a clientes y su correspondiente seguimiento.
- Definir políticas de dirección de crédito del cliente

Jefe Comercial:

Rol: Es el encargado de la relación con los clientes, de la promoción de la consultora, y el vocero externo de la empresa.

Responsabilidad:

- Direccional la investigación de nuevos mercado y planes de comunicación
- Dirige la gestión de la cartera de productos de acuerdo con los objetivos asignados
- Elaborar y proponer el plan de marketing y la política de precios
- Encargado de la relación con los clientes y de optimizar la relación con los mismos.
- Elaborar informes que permitan comprender las fluctuaciones de la demanda
- Coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación institucional y RSE, así como ejecutarlas a través de planes de acción específicos

Jefe Legal y Recursos Humanos:

Rol: Es el encargado del personal y los asuntos legales en general. Además, brinda servicio de asesoría legal a los clientes.

Responsabilidad:

- Definir y proponer las políticas de personal que sean compatibles con las estrategias de la consultora y sus necesidades.
- Intervenir en las políticas relacionadas con la seguridad laboral.
- Verificar que la empresa se encuentre dentro del marco legal correspondiente.
- Asesorar legalmente a los clientes y realizar su correspondiente seguimiento.
- Actualizar en la base de datos las leyes de importancia que afecten a la consultora o sus actividades.

Jefe Técnica:

Rol: Es el encargado de coordinar el área de inspecciones y auditorías y el área de reingeniería

Responsabilidad:

- Coordinar el área de inspecciones y auditorías, delegando, brindando soporte y controlando las actividades realizadas a los clientes.
- Asesorar técnicamente a los clientes y realizar un seguimiento correspondiente.
- Visitar instalaciones de los clientes para realizar un reporte de problemas a resolver.
- Tomar las muestras necesarias para los estudios de contaminación.
- En conjunto con el área de reingeniería, brindar soluciones a los clientes que le permitan a estos adaptarse a las leyes.
- Detectar necesidades de tecnologías y comunicarlas en las reuniones.

Capacitación y Desarrollo personal

El éxito de CIASA depende del óptimo aprovechamiento del talento de sus trabajadores y del desarrollo de su potencial. A estos fines y basado en los requerimientos del negocio, CIASA alentará a sus empleados a desarrollar todas las habilidades y talentos, proveyéndolos del entrenamiento necesario y oportunidades de desarrollo. CIASA reconoce,

como prioridad fundamental y esencial para la mayor eficiencia a la hora de brindar servicios, la capacitación, formación técnica y profesional de sus trabajadores.

Por esta razón, una vez consolidada la empresa (estimamos al sexto año de vida), comenzaremos con las capacitaciones.

Jornada de Trabajo

Al ser una empresa en pleno proceso de creación, todos sus socios tienen un trabajo que les permite realizar reuniones con los clientes cualquier día de la semana. Actualmente, no se cuenta con personal administrativo. Los todos días martes, a las 17hs se realizará una reunión entre los socios para actualizar temas y generar correcciones a los trabajos realizados.

Remuneraciones:

Las remuneraciones serán igual para cada uno de los socios, pues la presidencia de la compañía rotará cada año. Los sueldos se pagarán en una cuota a año vencido. La totalidad para cada uno de los socios se obtendrá del resultado neto del año anterior dividido la cantidad de socios. En caso de tener un resultado neto negativo, no se cobrará.

8.8. Plan de marketing

Estrategia

La estrategia de Marketing estará orientada a un mix entre la imitación y la diferenciación.

Desde el punto de vista de imitación, crearemos valor con nuestras innovaciones constantes. CIASA buscará una mejora continua para sus clientes, investigará e innovará en sus servicios.

Desde el punto de vista de diferenciación, se proyecta a partir del sexto año un servicio de seguimiento a nuestras asesorías que nos permitirá sobresalir respecto de la competencia, landing para mobile y landing para que los clientes puedan tener un seguimiento del trabajo solicitado. Además, se utilizará Adwords y Gmail Sponsored Promotions (GSP).

Investigación de Mercado

Tamaño de mercado

Según los informes obtenidos de la ACUMAR (Tabla III y Tabla IV), podemos observar el crecimiento del mercado ambiental en los últimos años. En la actualidad, se encuentran empadronadas 1180 empresas en la zona de acción, casi quintuplicando la cantidad de potenciales clientes.

Tendencia de consumo:

En la actualidad, se sabe que los asesoramientos más requeridos son para la reconversión industrial. En ese aspecto, muchas empresas necesitan personal técnico -capaz de brindarles soluciones en materia de tratamiento de efluentes y residuos- , personal financiero –que acerque herramientas financieras para realizar los cambios- y personal jurídico –capaz de solucionar los problemas legales una vez declarado agente contaminante.

Servicios que proveemos:

- Asesoría Legal: detallamos el marco legal a nuestros clientes, gestionamos los trámites pertinentes con las autoridades correspondientes, proveemos amparos, brindamos soluciones jurídicas relacionadas con el ambiente y realizamos un seguimiento de las asesorías finalizadas.
- Asesoría Financiera: acercamos herramientas financieras para solucionar los problemas ambientales, confeccionamos estudios de factibilidad económica de proyectos, realizamos seguimiento de las asesorías cumplimentadas.
- Asesoría Técnica: hacemos auditorías e inspecciones con el fin de adecuar a nuestros clientes a la Norma ISO 14.001, realizamos reingeniería de procesos a la empresa, permitiendo a nuestros clientes reducir su contaminación y adecuarse a los requerimientos, proveemos un seguimiento a nuestros servicios brindados.

Tabla IX - Estudio de Precios y Precios CIASA Finales

Servicio	Precio de líder de mercado	Precio CIASA
Asesoría Legal	Junior: U\$S 200 por hora Semi-Senior: U\$S 275 por hora Senior: U\$S 400 por hora	\$1500 por día + gastos. La consulta será gratuita.
Asesoría Financiera	Junior: \$ 1500 por día + comisión. Semi-Senior: \$ 2500 por día + comisión. Senior: \$ 3000 por día + comisión.	
Asesoría Técnica	Junior: \$ 1500 por día + gastos. Semi-Senior: \$ 2500 por día + gastos. Senior: \$ 5000 por día + gastos.	

(Fuente: confidencial).

Respecto de los servicios prestados, asociados a una estrategia de marketing acorde, se buscará obtener objetivos de clientes/días trabajados para cada año, tomando como base el crecimiento de otras empresas.

En un estudio interno, se realizó un inventario de 6721 empresas como posibles clientes.

En función de lo estudiado, se realizará mailing permanente a esas 6721 empresas, intentando concretar una reunión. Además les enviaremos un newsletter semanal que contará con información ambiental, para generar una mejor imagen de nuestra empresa. Se estima conseguir de esta manera 0,27% del inventario de clientes en el primer año, 0,37% de clientes en el segundo año, 0,45% de clientes en el tercer año, 0,58% de clientes en el cuarto año y 0,67% de clientes en el quinto año de vida de la empresa.

Además, se utilizará Gmail Sponsored Promotion (GSP) que posee un CTR del 15% y un CVR del 0,66%, a un precio promedio por click de \$0,6. Se estima una inversión de \$200 mensual los primeros 2 años en este ítem (será el Budget tope que se asignará). Está será nuestra campaña de mailing. El 3er año se utilizarán \$300 mensuales y el 4to año \$330 y el 5to año \$380.

En lo que se refiere a la implementación de Adwords, que posee un CTR del 3% y un CVR del 0,15% a un precio promedio de \$0,1 por click, se utilizará un Budget tope el primer año de \$100 mensuales a nivel keyword y otro de \$65 para display (banners) por mes.

Tanto en Adwords como GPS la idea principal será publicitarnos, sin esperar clientes, sin embargo, se especula que podría obtenerse la siguiente cantidad de clientes:

GSP					
Presupuesto Anual	Costo	CTR	Publico que clickea	CVR	Cientes Potenciales
2400	0,6	15%	4000	0,66%	26,4
2400	0,6	15%	4000	0,66%	26,4
3600	0,6	15%	6000	0,66%	39,6
3960	0,6	15%	6600	0,66%	43,56
4554	0,6	15%	7590	0,66%	50,094

Adwords					
Presupuesto Anual	Costo	CTR	Publico que clickea	CVR	Cientes Potenciales
2000	0,1	3%	20000	0,15%	30
1000	0,1	3%	10000	0,15%	15
1500	0,1	3%	15000	0,15%	22,5
1650	0,1	3%	16500	0,15%	24,75
1725	0,1	3%	17250	0,15%	25,875

Así mismo, también se participará de algunas Expo (con la autorización de UISCUMARR para utilizar su stand para promocionarnos). En este aspecto, se sabe que UISCUMARR obtiene un promedio de 3 clientes por EXPO. Intentaremos posicionarnos y publicitarnos en las mismas, asumiendo que 1 cliente anual será un objetivo a conseguir. Para ello se imprimirán 10.000 folletos de 10x15cm a un precio total de \$860 (<http://www.masfolletospormenos.com.ar/>). Además se tendrá un presupuesto

Año 1:

- Asesoría Legal: 7 clientes /21 días trabajados.
- Asesoría Financiera: 4 clientes/12 días trabajados.
- Asesoría Técnica:
 - Reingeniería: 4 clientes/29 días trabajados.
 - Auditoría e Inspección: 3 clientes/9 días trabajados.

Ingreso Neto por asesoría: \$106.500.

Año 2:

- Asesoría Legal: 8 clientes /19 días trabajados.
- Asesoría Financiera: 6 clientes/15 días trabajados.
- Asesoría Técnica:
 - Reingeniería: 5 clientes/36 días trabajados.
 - Auditoría e Inspección: 6 clientes/18 días trabajados.

Ingreso Neto por asesoría: \$132.000.

Año 3:

- Asesoría Legal: 9 clientes /23 días trabajados.
- Asesoría Financiera: 7 clientes/16 días trabajados.
- Asesoría Técnica:
 - Reingeniería: 6 clientes/43 días trabajados.
 - Auditoría e Inspección: 8 clientes/24 días trabajados.

Ingreso Neto por asesoría: \$159.000.

Año 4:

- Asesoría Legal: 11 clientes /31 días trabajados.
- Asesoría Financiera: 9 clientes/22 días trabajados.
- Asesoría Técnica:
 - Reingeniería: 8 clientes/59 días trabajados.
 - Auditoría e Inspección: 11 clientes/33 días trabajados.

Ingreso Neto por asesoría: \$217.500.

Año 5:

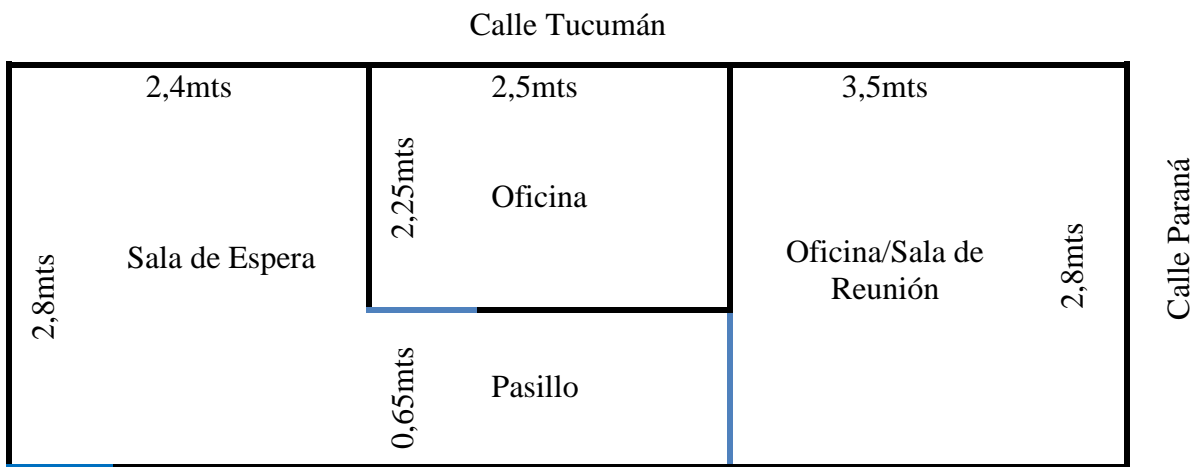
- Asesoría Legal: 13 clientes /31 días trabajados.

- Asesoría Financiera: 11 clientes/26 días trabajados.
- Asesoría Técnica:
 - Reingeniería: 9 clientes/69 días trabajados.
 - Auditoría e Inspección: 12 clientes/35 días trabajados.

Ingreso Neto por asesoría: \$241.500.

Plaza

Contaremos con una oficina en Tucumán 1506, Piso 5, Oficina 502. La elección de esta oficina responde a los bajos costos de la misma, al conocimiento de los propietarios, por encontrarse en la Capital Federal –zona con la mayor cantidad de agentes contaminantes según Tabla IV - y a que está situada en las cercanías al microcentro, con rápido acceso a Puente Pueyrredón y las autopistas AU Buenos Aires- La Plata, AU 25 de Mayo y AU Illia, lo que permite llegar a potenciales clientes con mayor facilidad.



* Puertas

Figura 15: Croquis de la oficina.

Promoción

La consultora contará con un plan de comercialización que incluye:

- Creación de un sitio Web para promocionarnos.
- Cuenta de Twitter.
- Página de Facebook.
- Un Blog.
- Canal de Youtube.

- Participación en exposiciones y conferencias ambientales.

Junto con la inversión destinada estos sitios se incluirán gastos para posicionar la marca en Internet, creando campañas de Mailer para el crear conciencia de marca.

A su vez se invertirá en publicidad impresa. Tanto folletería para nuestra fuerza de ventas como también todo lo que implique el apoyo a nuestros clientes mayoristas, ayudándolos con banners, cartelería, etc.

Optamos por descartar la publicidad en radio y televisión ya que los costos de la misma son muy altos para los presupuestos que estamos manejando y por otro lado no tiene una buena efectividad, sobre todo para servicios que no son consumidos diariamente como el nuestro.

También se realizaran eventos anuales para nuestros mejores clientes, fomentando el feedback con ellos. En estos eventos se tendrá charlas privadas con cada uno de ellos, para aclarar sus dudas y en que podríamos mejorarles el servicio para que su experiencia como cliente de CIASA sea completa.

El objetivo es lograr la convergencia trabajando con los medios apropiados para el segmento específico al cual nos estamos dirigiendo, los medios en los que se pautará se seleccionarán con un criterio de afinidad más que de penetración.

Buscamos llegar con mayor efectividad al público objetivo de nuestra marca, con alta frecuencia y cobertura. El mensaje debe encontrar efectivamente a la persona indicada en el momento justo y de manera eficiente.

Relacionando y uniendo la personalidad de nuestro público objetivo, la de los medios que utilizaremos y la personalidad de la marca buscamos obtener un plan de comunicación en el cual exista una convergencia armoniosa entre los medios que utilizaremos.

A continuación se detallará el costo que tendrá el plan de comercialización de la empresa:

Año 1:

- Creación y mantenimiento de Página Web: \$9.600
- Campañas de Mailer (GSP): \$2.400
- Manejo de redes sociales: \$1.200
- Gastos en eventos publicitarios: \$5.140
- Folletería: \$860
- Adwords y Display: \$2.000

Año 2:

- Mantenimiento de Página Web: \$2.400
- Campañas de Mailer (GSP): \$2.400
- Manejo de redes sociales: \$1.200
- Gastos en eventos publicitarios: \$6.640
- Folletería: \$860
- Adwords y Display: \$1.000

Año 3:

- Mantenimiento de Página Web: \$3.600
- Campañas de Mailer (GSP): \$3.600
- Manejo de redes sociales: \$2.400
- Gastos en eventos publicitarios: \$9.140
- Folletería: \$860
- Adwords y Display: \$1.500

Año 4:

- Mantenimiento de Página Web: \$3.960
- Campañas de Mailer (GSP): \$3.960
- Manejo de redes sociales: \$2.640
- Gastos en eventos publicitarios: \$10.140
- Folletería: \$860
- Adwords y Display: \$1.650

Año 5:

- Mantenimiento de Página Web: \$4.554
- Campañas de Mailer (GSP): \$4.554
- Manejo de redes sociales: \$3.036
- Gastos en eventos publicitarios: \$11.790
- Folletería: \$.2530
- Adwords y Display: \$1.725

Todos estos gastos anuales corresponden a la campaña publicitaria que se realizará a lo largo de los 5 años.

Exposiciones

El plan de promociones concentrará a partir del tercer año el 54,5% de su presupuesto en la participación de exposiciones y eventos vinculados con el ambiente. Creemos que es de vital importancia para insertarse y posicionar una marca en el marco ya que este canal para este mercado específico proporciona:

- Captación de Nuevos Clientes
- Desarrollo de Imagen y fortalecimiento de marca
- Investigación de Mercado
- Análisis de la Competencia
- Lanzamiento de Nuevos Productos
- Fidelización de Clientes
- Creación de Alianzas Estratégica

Exposiciones seleccionadas para participar: “Expo Agua y Medio Ambiente, la Exposición Internacional de Tecnología, Tratamiento y Saneamiento Ambiental en Argentina” (último fin de semana de abril, Costa Salguero), “FITMA: Feria Internacional de Tecnologías del Medio Ambiente y el Agua” (tercer fin de semana de abril, Costa Salguero), “Argentina Oil & Gas Expo Exposición Internacional del Petróleo y del Gas” (primera semana de octubre, La Rural), “ExpoSustenta: La Feria de la Sustentabilidad y Consumo Responsable” (primer fin de semana de noviembre, Centro Municipal Roberto De Vicenzo, Berazategui) y “Expo Tigre” (último fin de semana de noviembre, Pipa Tigre - Eventos y Convenciones).

Servicio de seguimiento a trabajos realizados

Una vez afianzada la empresa, a partir del sexto año, se hará especial hincapié en el servicio de seguimiento a los trabajos realizados a nuestros clientes. Queremos que ellos sientan que la empresa se preocupa por ellos. Es por esto que se implementará un sistema para recibir un feedback de cómo el cliente vivió la experiencia tras recibir nuestro servicio y tendrá opcionalmente un seguimiento del mismo por una duración de 6 meses. En el sistema para recibir el feedback nos contactaremos con el cliente y le pediremos que complete una serie de preguntas que nos ayudarán a saber cómo percibe el cliente a nuestra marca y a

nuestros servicios. Terminado este cuestionario se le entregará un descuento para la próxima vez solicite nuestros servicios.

Esto nos ahorrara altos costos en análisis de mercado a la vez que incentiva a los clientes a consumir nuestros servicios. También se debe tener en cuenta que es mucho más costoso hacerme de un nuevo cliente que conservar los que ya poseo.

Estudio de la Empresa respecto del Mercado

Tabla X: Modelo de evaluación de 5 C y 4P's

<p>Contexto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Demanda creciente 2. Promoción Industrial 3. Creación de ACUMAR 	<p>Producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesoría Técnica 2. Asesoría Legal 3. Asesoría Financiera 	<p>Competencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grandes empresas con el 75% del mercado 2. Consultoras PYMES 3. Universidades y ONG
<p>Plaza</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oficina de atención 2. Visitas a los clientes 3. Área comercial orientada a atraer nuevos clientes. 	<p>Clientes</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concentrados en Capital Federal y alrededores 2. Estado 3. PYMES 	<p>Promoción</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Redes sociales 2. Eventos ambientales 3. Pagina web
<p>Colaboradores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Socios 2. Expertos terciarizados 3. Otras ONG/Universidades 	<p>Precio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Basado en costo bajo 2. Generando diferenciación progresiva 3. Precio bajo 	<p>Compañía</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PYME 2. Poca trayectoria 3. Motivación

8.9. Plan de comunicaciones

Estrategias

Relaciones institucionales

- Plan de integración: Favorecer el desarrollo sustentable y potenciar la cadena de valor de la empresa a partir de la comunicación.
- Gestión de relaciones clientes/proveedores
- Relaciones con el Gobierno: Certificaciones, presentación de documentos legales y habilitaciones.

Comunicaciones Institucionales

- Relación con la prensa
- Eventos

Comunicaciones externas

- Comunicación de la estrategia de Marketing.
- Comunicaciones a través de medios y prensa.
- Fortalecimiento de la imagen empresarial.

Compromisos de CIASA

- Cumplimiento con los requisitos legales.
- Preservación del ambiente.
- Mejora continua del desempeño.

Programas de Relaciones Institucionales

Actualmente las empresas están más expuestas a la opinión pública. En consecuencia la sociedad quiere saber quiénes integran las empresas, cómo produce, cómo es la relación con el personal, cuáles son los valores y los objetivos que persigue.

Las acciones desarrolladas por la función de Relaciones Institucionales se llevan a cabo en cuatro aspectos:

- Relaciones con Instituciones: Consolidar esfuerzos con las instituciones vinculadas a CIASA es de vital importancia para fortalecer, desde la comunicación, la cadena de valor de la empresa.

- Planes de integración.
- Planes de gestión de las relaciones.
- Relaciones con el Gobierno: Es necesario consolidar las relaciones con el gobierno zonal de manera tal de facilitar el intercambio de información y anticiparse a determinados hechos que, directa o indirectamente, puedan involucrar a la Consultora o sus clientes.
- Relaciones con la Prensa: Se generan y se afianzan buenas relaciones con medios de comunicación locales a fines de establecer lazos de mutua colaboración, promoviendo que las noticias CIASA sean noticias para la comunidad.
- Eventos: el área es responsable de la coordinación y ejecución de todos los eventos institucionales internos y externos de la empresa colaborando con el posicionamiento de la marca.

Relación con el Gobierno

Disposición de certificaciones y documentos legales a fin de cumplir con los requisitos establecidos para el desarrollo de la actividad de CIASA.

Certificaciones

Para los gobiernos las normas internacionales proporcionan las bases tecnológicas y científicas que sostienen la salud, la legislación sobre seguridad y calidad ambiental. CIASA presenta sus certificaciones ISO.

Fiscales

- IVA, presentación y pago.
- Presentación de retenciones.
- IIBB.
- Estados contables.

Recursos

- Alta temprana de personal.

Comerciales

- Registro de sociedades.

Comunicaciones y Marketing

Objetivos:

- Relación con medios y prensa.
- Promociones, eventos e imagen corporativa.
- Comunicación de la estrategia de marketing: Contribución para la mejora en el nivel de satisfacción de los clientes derivadas de acciones de comunicación específicas (ejemplo: envío periódico de newsletters, mejora de las vistas de Web Service, etc.).
- Fortalecimiento de la imagen empresarial: Coherencia/uniformidad en la utilización de la imagen corporativa de la empresa por parte de todos los sectores para favorecer el posicionamiento de la marca.

8.10. Plan de informaciones

Estrategia en CIASA

Para hacer uso de la información, contamos con un Sistema de Información, el cual conecta todos los sectores de la empresa, recolectando datos, recopilándolos, elaborando y distribuyendo la información necesaria para las actividades de dirección, control y apoyo al proceso de toma de decisiones.

El sistema se basa principalmente en la interacción de las personas bajo procedimientos previamente coordinados mediante el apoyo del equipo seleccionado.

Para la selección de nuestro equipo se tuvo en cuenta no solo la utilidad, sino los costos. Elegimos el sistema operativo Windows 7 Pro y Office Starter 2010 que nos brinda todas las herramientas necesarias para llevar a cabo las operaciones diarias, generar reportes estadísticos, graficas, etc. sin costo alguno de licencia para este último.

En materia de hardware utilizamos Computadoras Personales de oficina, que cuentan con acceso a Internet y a la intranet de la empresa. Decidimos implementar una red interna ya que es una herramienta que permite divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad, conectar todos los sectores, consiguiendo que estos estén permanentemente informados con las últimas novedades y datos de la empresa.

La conectividad será inalámbrica mediante la instalación de un router WI-FI y adaptadores inalámbricos en las computadoras, ya que la instalación de la red es muy cómoda, fácilmente modificable en caso de querer expandir la cobertura y su costo no está justificado en sus beneficios.

Se busca reducir las tareas de ingreso y registro de las operaciones al mínimo posible, reducir errores, eliminar la duplicación de tareas, recolectar datos para luego transformarlos en información útil para mejorar la toma de decisiones comerciales, económicas y financieras en relación al negocio y aumentar el control mediante el dominio de la información.

Introducción

Las organizaciones, desde el punto de vista de la teoría de los sistemas, pueden ser consideradas como un sistema abierto y por esta razón, la organización estará expuesta a los diversos cambios que se producen en el medio ambiente que la rodea.

El éxito o fracaso de una organización, cualquiera sea su rubro, dependerá de la capacidad que tenga la misma para adaptarse a tales cambios.

Teniendo en cuenta el concepto anterior, podemos afirmar que existen diversas empresas que ante la necesidad de un cambio o adaptación en el área de informática (manejo de tecnología e información), han implementado un nuevo encuadre para el líder de la tecnología de información, es decir un cambio en la visión y misión que traen durante una larga trayectoria los profesionales de sistemas (en particular los gerentes del centro de cómputos).

Alcance del Plan de informaciones

- Alinear la IT a las metas del negocio.
- Mejorar los procesos del negocio a través de las soluciones tecnológicas.
- Gestionar el riesgo y la continuidad del negocio.
- Mejorar las metodologías aplicadas a la gestión de proyectos.
- Controlar los costos de IT.
- Renovación e innovación de soluciones y productos.
- Potenciar la gestión de la relación con el cliente.
- Garantizar la seguridad de las comunicaciones y sistemas.
- Desplegar tecnologías de la movilidad para garantizar el acceso a la información a las personas en cualquier momento y lugar.

Tablero de Comando

El diagnóstico y monitoreo permanente de determinados indicadores e información ha sido y es la base para mantener un buen control de situación en muchas de las disciplinas de la vida. El Tablero permite a través del color de las luces y alarmas ser el disparador para la toma de decisiones.

La empresa como organización formal e informal es sujeta a parámetros en muchos de sus valores para facilitar el diagnóstico y la toma de decisiones.

Indicadores por Áreas

- Marketing:
 - Ventas de servicios (proyectada, real)
 - Publicidad: Gráfico de inversiones
 - Servicio post-venta
- Finanzas
 - Gráfico Flujo de Caja
 - Gráfico (SPI/CPI)
 - Gastos/Ingresos por mes
 - Resumen financiero
- Operaciones
 - Tiempo necesario para brindar un servicio determinado.
 - Total servicios mensuales

- Costo por servicio realizado.
- Resumen productivo

Gestión de Datos

Cada integrante de la empresa, es responsable de la correcta gestión de documentos.

La Empresa cuenta con políticas y procedimientos que reglamentan la correcta gestión y eliminación de los documentos corporativos. Una forma de contribuir a que la Empresa satisfaga sus metas comerciales es realizar una diligente gestión de documentos, a la vez que es preciso establecer ciertas prácticas en este tema a fin de cumplir con los requisitos legales y reguladores.

La información de la Empresa debe ser actualizada, precisa y completa.

Los documentos de la Empresa deben crearse de manera tal que todos los integrantes puedan confiar en ellos y administrarlos, tanto en la actualidad como en el futuro, incluso dentro de muchos años. Debiendo comprender los requisitos de seguridad y conservación de documentos mientras se generan, y cumpliendo con los requisitos pertinentes en cuanto sea posible.

8.11. Plan de operaciones

Servicios que se realizan (Siguiendo el Manual Nacional Inspectores Ambientales credo por la Secretaría de Medio Ambiente):

- Asesoría técnica: debido al carácter transversal de la materia ambiental, es imprescindible la interacción de expertos en los ámbitos jurídicos y técnicos, lo que permite que elaboremos manifestaciones de impacto ambiental, estudios de riesgo, estudios técnicos justificativos, programas de remediación, factibilidad de proyectos, desarrollo de sistemas de gestión ambiental y administración de riesgos ambientales, entre otros.
- Asesoría legal: diagnóstico de compatibilidad en sitio y desarrollo de estrategias legales para inversionistas con capitales nacionales y extranjeros.
- Asesoría financiera: gestión de herramientas financieras, análisis financiero de la empresa, asesoramiento en inversiones ambientales, asistencia a nuestros clientes en aspectos tales como evaluación de costos de remediación de sitios contaminados, en procesos de compra-venta de predios industriales

Definición mapa de procesos

Procesos clave

- PC-001 Planificación del servicio: en este proceso, encabezado por la presidencia, se estructurarán los diferentes servicios que prestará la compañía. Aquí se definen actividades básicas, responsabilidades, y tiempos parciales de cumplimiento.
- PC-002 Prestación del Servicio: este proceso abarca todo el procedimiento que se requiere, y las actividades a ejecutar, con el fin de generar un producto, en este caso un servicio, y entregarlo al cliente generando satisfacción y valor para el mismo. Este proceso se puede leer con claridad en el diagrama de flujo.
- PC-003 Apoyo y seguimiento del cliente: Como valor agregado para nuestros clientes, el proceso de apoyo y seguimiento, se crea como proceso clave, con el fin de acompañar al cliente más allá de los beneficios tangibles recibidos. Como mencionamos, nuestra misión no culmina al terminar el servicio, sino que como característica de diferenciación de CIASA se acompañará al cliente para proporcionarle verdaderos medios de crecimiento y generación de valor.

Procesos Estratégicos

- PE-001 Consecución y capacitación del cliente: consiste en las actividades de estudio, análisis, contacto y presentación de la compañía al cliente. Este proceso está en manos de los asesores y el Jefe Comercial, quienes harán funciones comerciales y velarán por dejar una excelente primera impresión, para abrir las puertas a negocios factibles, reales y prósperos con los clientes.
- PE-002 Evaluación de la calidad del servicio: es un proceso compartido por la presidencia y los asesores, quienes mediante indicadores de gestión, deberán evaluar de manera regular y estricta, el nivel de calidad con que se está llevando el servicio al cliente, lo cual, se evaluará antes que nada, con la satisfacción del mismo.
- PE-003 Control y seguimiento de asesorías: es la evaluación que se deberá desarrollar, sobre el trabajo directo de los asesores, quienes son los responsables de vender bienestar y satisfacción a los clientes, mediante trabajos profesionales y especializados. Será la presidencia, quien evalúe el trabajo de ésta área de la

compañía, quien además estará al tanto que no se tenga saturación de responsabilidades, para garantizar tiempos y espacios óptimos, en la prestación del servicio.

- PE-004 Identificación de necesidades del cliente: el desarrollo de las funciones de los asesores parte desde el momento en que estos se dan a la tarea de conocer al cliente, cuando buscarán saber quién es, qué quiere, y a dónde pretende llegar con nuestros servicios. Partiendo de allí, estos deberán identificar las verdaderas necesidades, que nuestros futuros clientes, puedan tener. No sin antes, haber adquirido la suficiente información que se requiera, para poder tener solidez en lo presentado como propuestas de desarrollo del servicio.
- PE-005 Estrategias de información de clientes entre empleados: este es un proceso estratégico, porque permite la retroalimentación entre los empleados de la compañía, a modo que puedan no solo enriquecerse entre sí, con las experiencias obtenidas en sus actividades, sino que se pretende tener otros puntos de vista, con el fin de encontrar siempre las mejores soluciones posibles, ante los diversos casos presentados por los clientes.
- PE-006 Presentación de resultados del servicio: la comunicación de las conclusiones y resultados finales, será un proceso que requerirá de todo el cuidado y la atención posibles, pues de la forma clara, precisa y concisa como se haga llegar la información tanto a los clientes, como a los proveedores, determinarán la culminación de procesos exitosos, generadores de valor y de negocios rentables y permanentes.

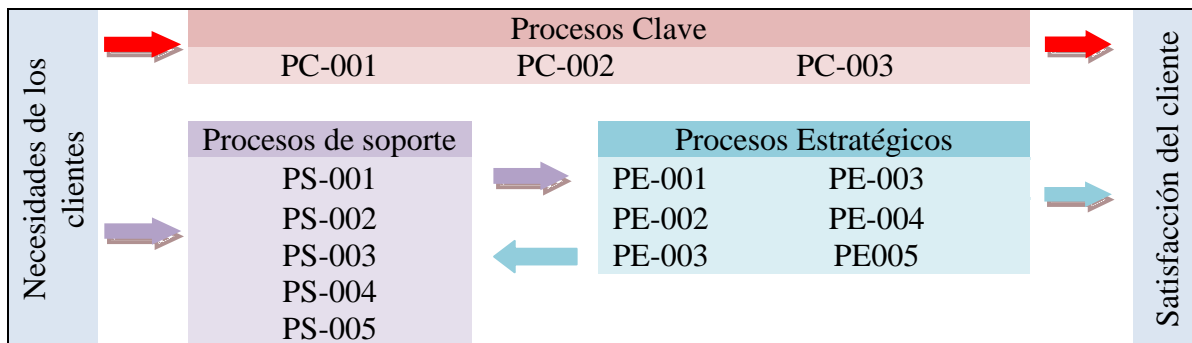
Procesos de soporte

- PS-001 Selección y contratación del personal: en caso de ser necesario contratar personal temporal, este proceso, estará a cargo del Jefe Legal y Recursos Humanos.
- PS-002 Formación y capacitación del personal: se tendrán metodologías y contratos con entidades, para recibir formación, que permita estar actualizados, y ser suficientemente competitivos.
- PS-003 Selección, Evaluación y control de proveedores: El proceso de proveedores administrativos estará a cargo del Jefe Comercial y el Jefe Financiero, quienes se encargarán de seguir un riguroso plan de selección, que permita contar con aquellos

proveedores que brinden buenos productos y servicios, a precios acordes a las finanzas de la compañía. Los proveedores de los servicios financieros, serán evaluados y seleccionados por el Jefe Financiero.

- PS-004 Gestión Financiera: La gestión financiera del proyecto, estará en cabeza del Jefe financiero, apoyado por la presidencia de la consultora. Este proceso, deberá estar siempre fundamentado por las proyecciones, presupuestos y planes financieros que se establezcan al inicio de cada ejercicio. Para ello, se tiene el plan financiero, con el cual se iniciará la operación, y deberá ser amoldado según las circunstancias que se presenten, en la ejecución del plan de empresa.
- PS-005 Administración de tecnologías de información: proceso a cargo del Jefe Técnica y el apoyo de la presidencia, mediante el cual se aprovecharan todas las posibilidades informáticas, para llegar al cliente tanto en comunicaciones como en intercambios de información, adicional al desarrollo de capacitaciones internas.

Tabla XI: Descripción del Mapa de Procesos



Paso	Descripción	Responsable	Duración
1	Contacto al cliente para acercamiento a la compañía	Asesor	1 horas
2	Si el cliente esta interesado se programa cita con este; si no esta interesado finaliza el proceso y se realiza nueva búsqueda.	Asesor	
3	Se realiza visita al cliente para conocer su empresa y darle a conocer la nuestra y nuestro portafolio	Asesor	4 horas
4	Durante esta visita se determinan las necesidades del cliente y sus expectativas.	Asesor	
5	Visita de negociación con el cliente sobre tarifa, procedimientos y el servicio a seleccionar. Si hay un acuerdo se procede con la siguiente actividad, de lo contrario aquí termina el proceso.	Gerente	4 horas
6	Si hay un acuerdo, se pacta otro encuentro y se procede a la firma del contrato, y la claridad sobre las políticas de pago.	Gerente	1 horas
7	Se realiza un cronograma de actividades con las fechas correspondientes de las entregas, esto con la finalidad que el cliente tenga claridad en donde se encuentra su proceso y pueda hacerle seguimiento.	Asesor	4 horas
8	Se hace entrega del cronograma de trabajo al cliente y se	Asesor	2 horas
9	Recolección de la información del cliente necesaria para la ejecución del servicio	Asesor	6 Horas
10	Análisis de la información, generación de informes y de	Asesor	10-15 hora
11	Proyecciones y búsqueda del proveedor de servicios	Asesor	4 horas
12	Se programa reunión con el cliente para hacer la presentación	Asesor	0.25 hora
13	Se realiza la presentación al cliente de los resultados y las	Asesor	4 horas
14	Si hay aprobación por el cliente de la información y propuestas presentadas, se pacta encuentro con el proveedor para la respectiva entrega. Si es Radiografía, en este punto termina el proceso	Asesor	4 horas

Figura 16: Descripción de flujo grama de procesos (Fuente: UISCUMARR).

Diagrama de flujo

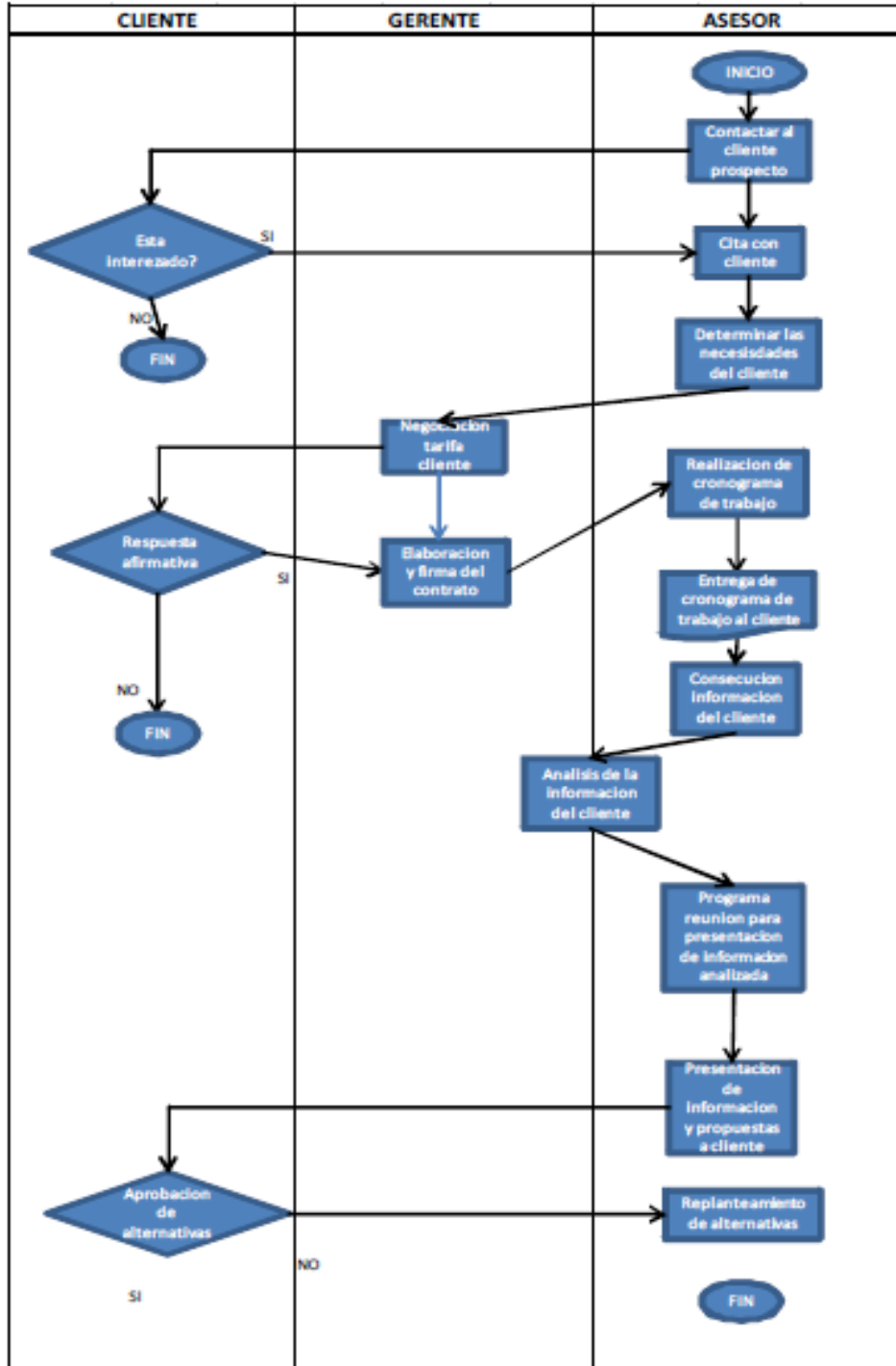


Figura 17: Diagrama de flujo que describe la realización de los trabajos (Fuente: UISCUMARR).

Estudio de costos fijos para realizar operaciones

Tabla XII – Costos fijos Año 1

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Inversión en trámites de Sociedad Anónima		8328,43*
Computadoras (2): Notebook Modelo: Toshiba 1745-sp4205sa. Office: Microsoft office starter 2010. Sistema Operativo: windows 7 Pro.		\$15.202* ((\$7,601.00 cada notebook))
Impresora: Multifunción Laser Color SAMSUNG CLX-3305W		\$ 4,263.00*
Repuestos de tóner por color	\$500 cada color= \$2500 por trimestre (2 negros+ 1 de c/color)	\$10.000
Muebles varios		\$28.500*
Papelería	\$1.000	\$12.000
Gastos varios	\$1.000	\$12.000
Alquiler oficina	\$2.000 (c/6 meses sube 10%)	\$25.200
Expensas (incluye gas)	\$705	\$8.460
Edesur	\$45	\$540
Telefónica c/Speedy	\$200	\$2.400
Agua	\$36	\$432
ABL	\$80	\$960
Total		\$71.992

*Inversión inicial, no se toman como costos porque van a estar disponibles al momento de inicio de las actividades. Igualmente, se deja asentado su valor.

Asumiremos para cada año, un 25% de aumento anual en todo lo no pautado.

Tabla XIII – Costos fijos Año 2

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Repuestos de tóner por color	833,33	10000,00
Papelería	1000,00	12000,00
Gastos varios	1000,00	12000,00
Alquiler oficina	2200,00	26400,00
Expensas (incluye gas)	705,00	8460,00
Edesur	45,00	540,00
Telefónica c/Speedy	200,00	2400,00
Agua	36,00	432,00
ABL	80,00	960,00
Total		\$73.192,

Tabla XIV – Costos fijos Año 3

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Repuestos de tóner por color	833,33	10000,00
Papelería	1000,00	12000,00
Gastos varios	1000,00	12000,00
Alquiler oficina	2200,00	26400,00
Expensas (incluye gas)	705,00	8460,00
Edesur	45,00	540,00
Telefónica c/Speedy	200,00	2400,00
Agua	36,00	432,00
ABL	80,00	960,00
Total		\$73.192,

Tabla XV – Costos fijos Año 4

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Repuestos de tóner por color	833,33	10000,00
Papelería	1000,00	12000,00
Gastos varios	1000,00	12000,00
Alquiler oficina	2200,00	26400,00

Expensas (incluye gas)	705,00	8460,00
Edesur	45,00	540,00
Telefónica c/Speedy	200,00	2400,00
Agua	36,00	432,00
ABL	80,00	960,00
Total		\$73.192,

Tabla XVI – Costos fijos Año 5

Ítem	Costo mensual	Costo anual
Repuestos de tóner por color	833,33	10000,00
Papelería	1000,00	12000,00
Gastos varios	1000,00	12000,00
Alquiler oficina	2200,00	26400,00
Expensas (incluye gas)	705,00	8460,00
Edesur	45,00	540,00
Telefónica c/Speedy	200,00	2400,00
Agua	36,00	432,00
ABL	80,00	960,00
Total		\$73.192,

8.12. Plan de responsabilidad social empresaria

Para realizar el plan de responsabilidad social empresaria, se buscaron todas las carreras, posgrados, maestrías y cursos en la zona de influencia de nuestra consultora.

Posteriormente, para la capacitación de CIASA y para el plan propuesto de estudio para la comunidad se seleccionaron las recomendadas.

Referencias:

- Carreras de 6 años a más
- Carreras de 4 a 5 años
- Carreras cortas y títulos intermedios
- Ciclos de Licenciatura (para egresados terciarios)

- CARRERAS DE GRADO - UNIVERSIDADES PUBLICAS – PRESENCIAL

CARRERAS Y ESTUDIOS DE GRADO	DURACION	UNIV. PÚBLICA	FACULTAD
------------------------------	----------	---------------	----------

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLÓGICAS - ORIENTACIÓN ECOLOGÍA	6 AÑOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
INGENIERÍA QUÍMICA - ORIENTACIÓN MEDIO AMBIENTE	5 AÑOS	UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL - UTN -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
TECNICATURA EN MANEJO DE ÁREAS PROTEGIDAS	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD DE AGRONOMÍA
TECNICATURA EN PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS	2 AÑOS	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA POLICÍA FEDERAL ARGENTINA - IUPFA -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SEGURIDAD
TECNICATURA UNIVERSITARIA EN PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS	3 AÑOS	INSTITUTO UNIVERSITARIO DE LA POLICÍA FEDERAL ARGENTINA - IUPFA -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SEGURIDAD

MEDIO AMBIENTE
BUENOS AIRES- METRO NORTE

BACHILLERATO UNIVERSITARIO EN CIENCIAS - ORIENTACIÓN EN ANÁLISIS AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN - UNSAM -	SEDE VILLA BALLESTER - ESCUELA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA
--	--------	--	--

LICENCIATURA EN ANALISIS AMBIENTAL	5 AÑOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN - UNSAM -	SEDE VILLA BALLESTER - ESCUELA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA
------------------------------------	--------	--	--

MEDIO AMBIENTE
BUENOS AIRES- METRO OESTE

LICENCIATURA EN ECOLOGIA URBANA	5 AÑOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO - UNGS -	SEDE SAN MIGUEL - INSTITUTO DEL CONURBANO
---------------------------------	--------	--	---

MEDIO AMBIENTE
BUENOS AIRES- METRO SUR

INGENIERIA AGRONOMICA - ORIENTACION RESGUARDO DEL MEDIO AMBIENTE	5 AÑOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA - UNLZ -	SEDE LLAVALLOL - FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
--	--------	--	--

INGENIERIA QUIMICA - ORIENTACION MEDIO AMBIENTE	5 AÑOS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	SEDE VILLA DOMINICO - ANEXO - PARTIDO AVELLANEDA - FACULTAD REGIONAL
---	--------	--	--

INGENIERIA QUIMICA - ORIENTACION MEDIO AMBIENTE	5 AÑOS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	SEDE AVELLANEDA - FACULTAD REGIONAL
---	--------	--	-------------------------------------

INGENIERIA ZOOTECNICISTA - ORIENTACION RESGUARDO DEL MEDIO AMBIENTE	5 AÑOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA - UNLZ -	SEDE LLAVALLOL - FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
---	--------	--	--

- CARRERAS DE GRADO - UNIVERSIDADES PRIVADAS – PRESENCIAL

CARRERAS Y ESTUDIOS DE GRADO	DURACION	UNIV. PRIVADA	FACULTAD
------------------------------	----------	---------------	----------

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

INGENIERIA EN ECOLOGIA	5 AÑOS	UNIVERSIDAD DE FLORES - UFLO -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD DE INGENIERIA
LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLÓGICAS, ORIENTACION EN ECOLOGIA Y MEDIO AMBIENTE	4 AÑOS	UNIVERSIDAD FAVALORO - UFAVALORO -	SEDE CIUDAD DE BS.AS - CARRERAS DE CIENCIAS DE LA SALUD
LICENCIATURA EN CIENCIAS BIOLÓGICAS, ORIENTACION ECOLOGIA Y ANALISIS AMBIENTALES	4 AÑOS	UNIVERSIDAD MAIMONIDES - UM -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE CIENCIAS MEDICAS -
LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD DE LA MARINA MERCANTE - UDEMM -	SEDE CIUDAD DE BS. AS. - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE INGENIERIA
LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD ISALUD	SEDE CIUDAD DE BS. AS. - SEDE CENTRAL
TECNICATURA EN GESTION AMBIENTAL	3 AÑOS	UNIVERSIDAD ISALUD	SEDE CIUDAD DE BS. AS. SEDE CENTRAL

 MEDIO AMBIENTE
 BUENOS AIRES - METRO OESTE

LICENCIATURA EN ECOLOGIA	4 AÑOS	UNIVERSIDAD DE MORON - UM -	SEDE MORON - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS,
--------------------------	--------	-----------------------------	---

			QUIMICAS Y NATURALES
TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ECOLOGIA Y CONTROL AMBIENTAL	3 AÑOS	UNIVERSIDAD DE MORON - UM -	SEDE MORON - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, QUIMICAS Y NATURALES

- CARRERAS DE POSGRADO - UNIVERSIDADES PRIVADAS – A DISTANCIA

CARRERAS DE GRADO A DISTANCIA	DURACION	UNIV. PRIVADA	FACULTAD
-------------------------------	----------	---------------	----------

ARGENTINA

LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL – A DISTANCIA	4 AÑOS	UNIVERSIDAD BLAS PASCAL - UBP -	SEDE ARGUELLO - DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
TECNICATURA UNIVERSITARIA EN GESTION AMBIENTAL – A DISTANCIA	3 AÑOS	UNIVERSIDAD BLAS PASCAL - UBP -	SEDE ARGUELLO - DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

- CARRERAS DE POSGRADO - UNIVERSIDADES PUBLICAS – PRESENCIAL

POSGRADOS	DURACION	UNIV. PÚBLICA	FACULTAD
-----------	----------	---------------	----------

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

MAESTRIA EN CIENCIAS AMBIENTALES, ORIENTACION EN RECURSOS HUMANOS	2 AÑOS = 770 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
---	-----------------	-------------------------------------	--

MAESTRIA EN CIENCIAS AMBIENTALES, ORIENTACION TECNOLOGICA	2 AÑOS = 810 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
MAESTRIA EN ECOLOGIA Y MANEJO DE SISTEMAS BOSCOSOS	DE 3 A 5 AÑOS, SEGÚN DEDICACION	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE AGRONOMÍA. ESCUELA PARA GRADUADOS. AREA DE FORMACION E INVESTIGACION
MAESTRIA EN GESTION AMBIENTAL	4 CUATRIM. = 64 SEMANAS = 1.180 HS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM -	AREA TEMATICA = CIENCIAS DE LA VIDA. ESCUELA DE POSGRADO. CONJUNTAMENTE CON UNESCO - COSTEAU
MAESTRIA EN GESTION AMBIENTAL	2 AÑOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA MATANZA - UNLM-	POSGRADOS - SEDE CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES
MAESTRIA EN INGENIERIA AMBIENTAL	636 HS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
MAESTRIA EN INGENIERIA SANITARIA Y CIENCIAS DEL AMBIENTE	2 AÑOS = 1200 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRIA EN MANEJO AMBIENTAL, ORIENTACION A = PREVISION Y PLANIFICACION	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	CONJUNTAMENTE CON UNIVERSIDAD MAIMONIDES - UM - , UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE, CONICET, INTA, CIC, ONG=MEDICOS POR EL

			AMBIENTE, CONSERVACION ARGENTINA Y TECHINT S:A:
MAESTRIA EN MANEJO AMBIENTAL, ORIENTACION B = CONSERVACION DE LA NATURALEZA	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	CONJUNTAMENTE CON UNIVERSIDAD MAIMONIDES - UM - , UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE, CONICET, INTA, CIC, ONG=MEDICOS POR EL AMBIENTE, CONSERVACION ARGENTINA Y TECHINT S:A:
MAESTRIA EN MANEJO AMBIENTAL, ORIENTACION C = SANEAMIENTO Y RESTAURACION DE ECOSISTEMAS	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	CONJUNTAMENTE CON UNIVERSIDAD MAIMONIDES - UM - , UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN, UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE, CONICET, INTA, CIC, ONG=MEDICOS POR EL AMBIENTE, CONSERVACION ARGENTINA Y TECHINT S:A:
MAESTRIA EN POLITICAS AMBIENTALES Y TERRITORIALES	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE FILOSOFIA Y LETRAS

MAESTRIA EN PROTECCION AMBIENTAL	816 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN DIAGNOSTICO Y EVALUACION AMBIENTAL	2 AÑOS = 816 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN GESTION AMBIENTAL	3 CUATRIM. = 592 HS.	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM -	AREA TEMATICA = CIENCIAS DE LA VIDA - ESCUELA DE POSGRADO. CONJUNTAMENTE CON UNESCO - COUSTEAU
ESPECIALIZACION EN GESTION AMBIENTAL DE SISTEMAS AGROALIMENTARIOS	1 AÑO	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE AGRONOMÍA. ESCUELA PARA GRADUADOS. AREA DE FORMACION PROFESIONAL
ESPECIALIZACION EN GESTION AMBIENTAL METROPOLITANA	3 CUATRIM.	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y URBANISMO. CONJUNTAMENTE CON POLITECNICO DE MILAN, ITALIA
ESPECIALIZACION EN INGENIERIA AMBIENTAL	1170 HS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
ESPECIALIZACION EN INGENIERIA SANITARIA Y AMBIENTAL	2 AÑOS = 1.200 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE INGENIERIA
ESPECIALIZACION EN TELEDETECCION Y SISTEMAS DE INFORMACION GEOGRAFICA APLICADOS AL ESTUDIO DEL MEDIO AMBIENTE	S/D	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LUJAN - UNLU -	SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

MEDIO AMBIENTE
 BUENOS AIRES - METRO NORTE

MAESTRIA EN CONTROL DE PLAGAS Y SU IMPACTO AMBIENTAL	4 CUATRIM. = 9 MODULOS = 1348 HS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM -	AREA TEMATICA = CIENCIAS DE LA VIDA - ESCUELA DE POSGRADO. CONJUNTAMENTE CON EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DE PLAGAS E INSECTICIDAS (CIPEIN - CITEFA / CONICET)
MAESTRIA EN INGENIERIA AMBIENTAL	1170 HS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	FACULTAD REGIONAL GENERAL PACHECO
ESPECIALIZACION EN EVALUACION DE CONTAMINACION AMBIENTAL Y SU RIESGO TOXICOLOGICO.	4 CUATRIM. = 546 HS = 5 MODULOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM -	AREA TEMATICA = CIENCIAS DE LA VIDA - ESCUELA DE POSGRADO / CITEFA - CONJUNTAMENTE CON EL CENTRO DE INVESTIGACIONES TOXICOLOGICAS - CEITOX (CITEFA-CONICET)
ESPECIALIZACION EN EVALUACION EN CONTAMINACION AMBIENTAL Y SU RIESGO TOXICOLOGICO	S/D	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM -	ESCUELA DE POSGRADO. CONJUNTAMENTE CON CEITOX, CITEFA
ESPECIALIZACION EN INGENIERIA AMBIENTAL	2 AÑOS = 1170 HS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	FACULTAD REGIONAL GENERAL PACHECO
MEDIO AMBIENTE BUENOS AIRES - METRO OESTE			
MAESTRIA EN INGENIERIA AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN	FACULTAD REGIONAL HAEDO

ESPECIALIZACION EN INGENIERIA AMBIENTAL	2 AÑOS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN	FACULTAD REGIONAL HAEDO
---	--------	--	-------------------------

- CARRERAS DE POSGRADO - UNIVERSIDADES PRIVADAS – PRESENCIAL

POSGRADOS	DURACION	UNIV. PRIVADA	FACULTAD
-----------	----------	---------------	----------

CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES

MAESTRIA EN ESTUDIOS AMBIENTALES Y DESARROLLO SOSTENIBLE	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES - UCES-	AREA ESTUDIOS AMBIENTALES
MAESTRIA EN MANEJO AMBIENTAL	2 AÑOS	UNIVERSIDAD MAIMONIDES	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD - ESCUELA DE MEDICINA.
ESPECIALIZACION EN DERECHO AMBIENTAL	2 AÑOS	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES - U.C.A. SEDE BS.AS.	FACULTAD DE DERECHO
ESPECIALIZACION EN DERECHO AMBIENTAL	16 SEMANAS 434 HS	UNIVERSIDAD DE BELGRANO	FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES - CONJUNTAMENTE CON ILUSTRE COLEGIO DE ABOGADOS DE MADRID, ESPAÑA - ICAM -
ESPECIALIZACION EN SEGURIDAD, HIGIENE Y PROTECCION AMBIENTAL	1 AÑO	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES - U.C.A.	FACULTAD DE CIENCIAS FISICO MATEMATICAS E INGENIERIA

SEDE BS.AS.

- CARRERAS DE POSGRADO - UNIVERSIDADES PUBLICAS – A DISTANCIA

POSGRADOS A DISTANCIA	DURACION	UNIV. PÚBLICA	FACULTAD
ARGENTINA			
ESPECIALIZACION EN CIENCIAS QUIMICAS Y AMBIENTE - MODALIDAD A DISTANCIA	1 AÑO = 3 MODULOS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - EDUCACION A DISTANCIA - UBA - VIRTUAL	FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
ESPECIALIZACION EN GESTION AMBIENTAL - MODALIDAD A DISTANCIA	1 AÑO	INSTITUTO DE ENSEÑANZA SUPERIOR DEL EJERCITO MAYOR FRANCISCO ROMERO	ESCUELA SUPERIOR TECNICA DEPARTAMENTO DE POSGRADO
ESPECIALIZACION EN PLANEAMIENTO PAISAJISTA Y MEDIO AMBIENTE - MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	12 MESES	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA - UNLP - VIRTUAL	FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y FORESTALES
CURSO DE ANALISIS ESTADISTICO MULTIVARIADO APLICADO A LA ECOLOGIA - MODALIDAD SEMIPRESENCIAL	2 TRIMESTRES	UNIVERSIDAD NACIONAL DEL NORDESTE - UNNE- VIRTUAL	FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, NATURALES Y AGRIMENSURA - SEDE: CORRIENTES -
CURSO DE GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS - MODALIDAD A DISTANCIA	S/D	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO	CONJUNTAMENTE CON LA ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACION DE EL PRINCIPE, COM - EGA -

CURSO EN ACTUALIZACION EN TASACIONES DE INMUEBLES Y VALORACION DE PROYECTOS. AREA AGRARIA Y MEDIOAMBIENTAL - MODALIDAD A DISTANCIA	1 CUATRIM.	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - EDUCACION A DISTANCIA - UBA - VIRTUAL	FACULTAD DE ARQUITECTURA, DISEÑO Y URBANISMO. CONJUNTAMENTE CON POLITECNICO DE VALENCIA, ESPAÑA
CURSO EN DISPERSION EN CONTAMINANTES DE SUELOS - MODALIDAD A DISTANCIA	S/D	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM - VIRTUAL	ESCUELA DE POSGRADO
CURSO EN ECOTOXICOLOGIA - MODALIDAD = A DISTANCIA OPCION = CD O INTERNET	30 HS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN -UNSAM - VIRTUAL	CONJUNTAMENTE CON CITEFA - CONICET
CURSO EN MODELIZACION DE LA DISPERSION DE CONTAMINANTES EN SUELO, AGUA Y AIRES - MODALIDAD A DISTANCIA	80 HS = 1 CUATRIM.	UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTIN-UNSAM - VIRTUAL	ESCUELA DE POSGRADO

- CARRERAS DE POSGRADO - UNIVERSIDADES PRIVADAS – A DISTANCIA

POSGRADOS A DISTANCIA	DURACION	UNIV. PRIVADA	FACULTAD
ARGENTINA			
DIPLOMATURA EN HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL, DEL AGRO Y EL MEDIO AMBIENTE.- A DISTANCIA	8 MESES	UNIVERSIDAD CENTRO DE ALTOS ESTUDIOS EN CIENCIAS EXACTAS - CAECE	

- CARRERAS Y CURSOS DE POSGRADO – OTRAS INSTITUCIONES – PRESENCIAL

POSGRADOS	DURACION	INSTITUCION	SEDE / OBS,
CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES			
ACTUALIZACION DE OZONOTERAPIA ORIENTACION AMBIENTAL - (CURSOS VARIOS) -	SIN DATOS	ASOCIACION ARGENTINA DEL OZONO - (ADELO) -	SEDE CENTRAL
CURSOS VARIOS SOBRE DIFERENTES TEMAS VINCUALDOS AL AGUA, A SABER: CRECIDAS - ALUVIONES - INUNDACIONES. EROSION - RIEGO. DRENAJE - IMPACTO AMBIENTAL - EFLUENTES - LEGISLACION - CALIDAD - SEDIMENTACION ECONOMIA, ETC.)	SIN DATOS	INSTITUTO NACIONAL DEL AGUA	SEDE CENTRAL
MEDIO AMBIENTE BUENOS AIRES - METRO NORTE			
CONTAMINANTES ORGANICOS - (CURSOS VARIOS) -	SIN DATOS	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL - (INTI) -	SEDE INCALIN
POSGRADOS EN PLASTICOS - CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE	SIN DATOS	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL - (INTI) -	SEDE INCALIN
MEDIO AMBIENTE BUENOS AIRES - METRO SUR			
CURSO DE QUIMICA DEL AGUA Y CONTAMINACION	SIN DATOS	COMISION NACIONAL DE ENERGIA	SEDE CAPITAL FEDERAL

HIDRICA

ATOMICA - (CNEA)

Para el plan de capacitación de empleados en CIASA recomendamos:

- Asesoría Legal y Recursos Humanos:

MAESTRIA EN CIENCIAS AMBIENTALES, ORIENTACION EN RECURSOS HUMANOS	2 AÑOS = 770 HS	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES - UBA -	FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS Y NATURALES
ESPECIALIZACION EN DERECHO AMBIENTAL	2 AÑOS	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA ARGENTINA SANTA MARIA DE LOS BUENOS AIRES - U.C.A. SEDE BS.AS.	FACULTAD DE DERECHO

- Asesoría Financiera:

LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD DE LA MARINA MERCANTE - UDEM -	SEDE CIUDAD DE BS. AS. - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE INGENIERIA
-----------------------------------	--------	--	--

- Asesoría Comercial:

LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD DE LA MARINA MERCANTE - UDEM -	SEDE CIUDAD DE BS. AS. - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRIA EN ESTUDIOS AMBIENTALES Y DESARROLLO SOSTENIBLE	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES - UCES-	AREA ESTUDIOS AMBIENTALES

- Asesoría Técnica – Reingeniería:

INGENIERIA QUIMICA - ORIENTACION MEDIO AMBIENTE	5 AÑOS	UNIVERSIDAD TECNOLOGICA NACIONAL - UTN -	SEDE CIUDAD DE BS.AS. - FACULTAD REGIONAL BUENOS AIRES
LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD DE LA MARINA MERCANTE - UDEMM -	SEDE CIUDAD DE BS. AS. - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE INGENIERIA
MAESTRIA EN ESTUDIOS AMBIENTALES Y DESARROLLO SOSTENIBLE	2 AÑOS	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES -UCES-	AREA ESTUDIOS AMBIENTALES
CURSO DE QUIMICA DEL AGUA Y CONTAMINACION HIDRICA	SIN DATOS	COMISION NACIONAL DE ENERGIA ATOMICA - (CNEA)	SEDE CAPITAL FEDERAL

- Asesoría Técnica – Auditoría e Inspección:

LICENCIATURA EN GESTION AMBIENTAL	4 AÑOS	UNIVERSIDAD DE LA MARINA MERCANTE - UDEMM -	SEDE CIUDAD DE BS. AS. - SEDE CENTRAL - FACULTAD DE INGENIERIA
CURSO DE AUDITORIA E INSPECCION PARA CERTIFICACION DE NORMA ISO 14.001	8 CLASES	BUREAU VERITAS	

Plan de estudios propuesto para la comunidad que esté interesada en aprender sobre el ambiente:

CURSO DE GESTION DE RESIDUOS SOLIDOS URBANOS -	SIN DATOS	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE	CONJUNTAMENTE CON LA ESCUELA DE GOBIERNO Y
--	-----------	---------------------------------------	--

MODALIDAD A DISTANCIA		FEBRERO	ADMINISTRACION DE EL PRINCIPE,COM - EGA -
CURSOS VARIOS SOBRE DIFERENTES TEMAS VINCUALDOS AL AGUA, A SABER: CRECIDAS - ALUVIONES - INUNDACIONES. EROSION - RIEGO. DRENAJE - IMPACTO AMBIENTAL - EFLUENTES - LEGISLACION - CALIDAD - SEDIMENTACION ECONOMIA, ETC.)	SIN DATOS	INSTITUTO NACIONAL DEL AGUA	SEDE CENTRAL
CURSO EDUCACION AMBIENTAL, CAMBIO CLIMATICO Y TECNOLOGIAS SUSTENTABLES	SIN DATOS	INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL - (INTI) -	SEDE INCALIN

8.13. Plan de finanzas

Tabla XVII- ESTADO DE RESULTADOS

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión Inicial	\$56.293,43					
Resultado Neto Anterior			\$12.633,77	\$42.054,20	\$51.392,25	\$89.417,25
Ingresos por Asesoría Legal		\$31.500,00	\$28.500,00	\$34.500,00	\$46.500,00	\$46.500,00
Ingresos por Asesoría Financiera		\$18.000,00	\$22.500,00	\$24.000,00	\$33.000,00	\$39.000,00
Ingresos por Auditoría e Inspección		\$13.500,00	\$27.000,00	\$36.000,00	\$49.500,00	\$52.500,00
Ingresos por Reingeniería		\$43.500,00	\$54.000,00	\$64.500,00	\$88.500,00	\$103.500,00
Otros Ingresos		\$71.000,00	\$88.000,00	\$106.000,00	\$145.000,00	\$161.000,00
Costo de Servicio Brindado		\$(71.000,00)	\$(88.000,00)	\$(106.000,00)	\$(145.000,00)	\$(161.000,00)
Margen Bruto (EBITDA)		\$106.500,00	\$144.633,77	\$201.054,20	\$268.892,25	\$330.917,25
Gastos de Administración		\$(59.992,00)	\$(61.192,00)	\$(61.192,00)	\$(61.192,00)	\$(61.192,00)
Gastos de Marketing		\$(21.200,00)	\$(14.500,00)	\$(21.100,00)	\$(23.210,00)	\$(26.519,00)
Remuneraciones y cargas sociales		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Honorarios		\$ -	\$ -	\$(42.054,20)	\$(51.392,25)	\$(89.417,25)
Otros Gastos		\$(20.328,43)	\$(12.000,00)	\$(12.000,00)	\$(12.000,00)	\$(12.000,00)
Resultado Bruto		\$26.179,57	\$71.441,77	\$85.808,00	\$144.308,00	\$168.308,00
Depreciaciones		\$(6.743,00)	\$(6.743,00)	\$(6.743,00)	\$(6.743,00)	\$(6.743,00)
EBIT		\$19.436,57	\$64.698,77	\$79.065,00	\$137.565,00	\$161.565,00
Intereses		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado Imponible		\$19.436,57	\$64.698,77	\$79.065,00	\$137.565,00	\$161.565,00
TAX (35%)		\$(6.802,80)	\$(22.644,57)	\$(27.672,75)	\$(48.147,75)	\$(56.547,75)
Resultado Neto		\$12.633,77	\$42.054,20	\$51.392,25	\$89.417,25	\$105.017,25
Flujo Efectivo Operativo (FEO)		\$19.376,77	\$48.797,20	\$58.135,25	\$96.160,25	\$111.760,25
Materia prima		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Suma de las ventas de servicio		\$106.500,00	\$132.000,00	\$159.000,00	\$217.500,00	\$241.500,00

Tabla XVIII- FLUJO DE FONDOS

	AÑO 0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	\$(56.293,43)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo Efectivo Operativo (FEO)		\$19.376,77	\$48.797,20	\$58.135,25	\$96.160,25	\$111.760,25
Flujo de DLP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TERCERIZACIÓN/ Capacitación/ mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sumatoria de Flujos	\$(56.293,43)	\$19.376,77	\$48.797,20	\$58.135,25	\$96.160,25	\$111.760,25

Tabla XIX- INDICADORES

VAN	\$ 180.401,02	Proyecto de inversión aceptado
TIR	73,43%	0,734296485
Payback	Se repaga en 3 años	

Tabla XX- Sensibilidad sobre las ventas:

Variación de las ventas	-20%	-10%	0%	+10%	+20%
VAN	\$91.859,74	\$136.130,38	\$180.401,02	\$224.671,66	\$268.942,31
TIR	43,83%	58,86%	73,43%	87,69%	101,72%
Payback	3 años	3 años	3 años	2 años	2 años

Se deduce entonces:

- El VAN aumenta un 49,08% con un aumento del 20% en ventas.
- La tasa máxima de endeudamiento que podría tomar sería del 73,43%, que será mi rentabilidad.
- Vendiendo 10% más recupero en un año menos la inversión.

Punto de Equilibrio:

En una empresa de servicios, como CIASA, el punto de equilibrio indica la cantidad de horas cobrables que hay que trabajar para cubrir los costos.

$$PE = (CF) / (PTq - CVq)$$

Donde:

PE = Punto Equilibrio en días trabajados

CF= Costos Fijos

PF= Precio Fijo Unitario

PTq= Precio de Total servicio Unitario (diario)= PVq + PF

CVq= Costo Variable Unitario

PVq= Precio Variable de servicio Unitario (diario)

Como el costo variable será cobrado al cliente (se cree que en promedio rondarán los \$1000 diarios) y el precio variable será igual a este costo variable, se tomará, para facilidad de cálculos costo variable (CVq) + precio variable (PVq) = 0.

- Caso 1 (año 1):

Datos:

CF (costo fijo)= \$112.966,93

CV (costo variable)= PV (precio variable)

PF (precio fijo)= \$1.500

PT (precio Total)= \$1.500

Punto Equilibrio: $(CF)/(PT-CV) = 75,31$ días trabajados \Rightarrow 76 días trabajados será mi punto de equilibrio.

- Caso 2 (año 2):

Datos:

CF (costo fijo)= \$99.138,50

CV (costo variable)= PV (precio variable)

PF (precio fijo)= \$1.500

PT (precio Total)= \$1.500

Punto Equilibrio: $(CF)/(PT-CV)= 66,09$ días trabajados $\Rightarrow 67$ días trabajados será mi punto de equilibrio.

- Caso 3 (año 3):

Datos:

CF (costo fijo)= \$105.738,50

CV (costo variable)= PV (precio variable)

PF (precio fijo)= \$1.500

PT (precio Total)= \$1.500

Punto Equilibrio: $(CF)/(PT-CV)= 70,49$ días trabajados $\Rightarrow 71$ días trabajados será mi punto de equilibrio.

- Caso 4 (año 4):

Datos:

CF (costo fijo)= \$98.348,50

CV (costo variable)= PV (precio variable)

PF (precio fijo)= \$1.500

PT (precio Total)= \$1.500

Punto Equilibrio: $(CF)/(PT-CV)= 65,56$ días trabajados $\Rightarrow 66$ días trabajados será mi punto de equilibrio.

- Caso 5 (año 5):

Datos:

CF (costo fijo)= \$101.657,50

CV (costo variable)= PV (precio variable)

PF (precio fijo)= \$1500

PT (precio Total)= \$1500

Punto Equilibrio: $(CF)/(PT-CV) = 67,77$ días trabajados \Rightarrow 68 días trabajados será mi punto de equilibrio.

8.14. Análisis de riesgo y planes de contingencia

Tabla XX: Análisis de riesgo y planes de contingencia

Descripción del riesgo	Fuente generadora del riesgo	Consecuencia	Plan de contingencia	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Nivel de riesgo
Crisis económica	Gobierno	Caída en la demanda de los servicios, incremento de costos de los proveedores y disminución de beneficios para los clientes	Generación de alternativas de inversión con entidades internacionales	Medio	Muy alto	Muy Alto
Reacción de competidores con nuestros servicios	Mercado	Disminución de clientes y de ingresos	Estudios de mercado sobre crecimiento de competencia y nuevas estrategias de servicio y diferenciación	Medio	Alto	Alto
No cumplimiento de la demanda	Mercado	Disminución de ingresos	Estrategia de penetración a nuevos mercados	Medio	Alto	Alto

Incumplimiento de asesores	Operativa	Mal servicio, disminución de clientes e ingresos	Tener varias alternativas de profesionales para cada tipo de servicio	Bajo	Muy alto	Alto
Baja calidad o poco conocimiento del asesor	Operativa	Mal servicio, disminución de clientes e ingresos	Capacitación permanente y alternativas de asesores para diferentes servicios	Bajo	Muy alto	Alto
Retrasos en el cumplimiento de los contratos	Operativas	Sobrecostos en los servicios, retrasos en entregas a otros clientes, multas, dificultades de facturación y pérdida del cliente	Cláusulas de cumplimiento con beneficios al cliente por retrasos	Bajo	Muy Alto	Alto
No cumplimiento de la demanda	Mercado	Disminución de ingresos	Estrategia de penetración a nuevos mercados	Medio	Alto	Alto
Problemas de Liquides de clientes	Clientes	La liquidez en los clientes potenciales puede generar la no contratación o no pago de los servicios	Realizar un estudio paralelo y alternativo de otros posibles clientes. Mantener un portfolio amplio.	Medio	Alto	Alto
Tarifas	Mercado	Alto costo de tarifas para algunas PYMES y disminución de ingresos	Estrategia de precios para PYMES con costos que mantengan el margen	Medio	Medio	Medio
Rechazo de alianzas	Proveedores de productos y servicios financieros	El rechazo de los proveedores de productos y servicios financieros produciría una no realización de algunas alianzas estratégicas y se perderían	La empresa buscará realizar directamente la intermediación, negociando las mejores opciones para el cliente	Medio	Medio	Medio

		algunos beneficios que se pretenden alcanzar para los clientes				
Modificaciones en las normativas para consultoras ambientales	Gobierno	La creación de alguna norma por parte del gobierno que limite funciones de la consultora pueden generar disminución en la prestación del servicio y de los ingresos	Estudiar constantemente los proyectos de ley que cursen, para tomar a tiempo las medidas preventivas al respecto, y modificar a favor de la empresa los procedimientos	Medio	Medio	Medio

9. Resultados y Comparación con otras empresas

Resultados

- Los resultados muestran del estudio de factibilidad económica-financiera demuestran que el proyecto es factible.
- Los bajos costos de inversión permiten realizar entre los socios un aporte de capital inicial que permita no endeudar a la empresa en medio de un clima económico complicado.
- El estudio de mercado, determinó que CIASA podrá cubrir una porción de la demanda de servicios ambientales.
- Por todo lo expuesto, al no encontrar razones fundadas para rechazar mi hipótesis, decido llevar adelante el proyecto.

Comparación con otras empresas

GRUPO MERIDIAN CONSULTORES vs CIASA:

Se evaluarán los siguientes ítems: Recursos Humanos, Marketing, Relaciones Institucionales Comunicación, Operaciones y Logística, Finanzas, Expansión Futura, Alianzas y Contactos.

- Recursos Humanos:

GRUPO MERIDIAN CONSULTORES	CIASA
<p>Posee un equipo de trabajo de 2 personas. Todo el personal posee estudios universitarios finalizados y maestría en curso.</p> <p>No posee rotación de personal hasta el momento.</p>	<p>Personal y socios con nivel universitario finalizado.</p> <p>Como en nuestro plan de intenciones figura, se tendrá una política de capacitación constante para los integrantes de CIASA.</p>

- Marketing

GRUPO MERIDIAN CONSULTORES	CIASA
<p>Precios: varía según el servicio. Intermedio respecto de los valores de mercado.</p> <p>Ofertas: no posee en la actualidad.</p> <p>Gastos en publicidad: datos no disponibles. Sin embargo, se sabe que su promoción es el “boca en boca”.</p> <p>Servicios ofrecidos: Asesoría ambiental, en calidad y financiera.</p> <p>Cobertura: Toda la zona abarcada por ACUMAR.</p> <p>Clientes: Personas físicas y jurídicas</p>	<p>Precios: durante el principio de nuestra consultora, los precios cobrados oscilarán el 66% de los precios de la competencia.</p> <p>Ofertas: con el objetivo de diferenciarnos, brindaremos, a partir del sexto año, un servicio optativo donde realizaremos un seguimiento asesoría a nuestros trabajos.</p> <p>Gastos en publicidad: por el momento, posicionaremos la marca por medio de todas las redes sociales disponibles y, en exposiciones, conferencias u otras reuniones, folletería y tarjetas personales.</p> <p>Servicios ofrecidos: Asesoría legal, técnica y</p>

<p>interesadas.</p>	<p>financiera. Auditoría e inspección para certificación de Norma ISO 14.000. Servicio optativo de seguimiento a nuestras asesorías realizadas.</p> <p>Cobertura: Capital Federal y Gran Buenos Aires.</p> <p>Clientes: Personas físicas y jurídicas interesadas.</p>
---------------------	---

- Relaciones Institucionales y Comunicación

<p>GRUPO MERIDIAN CONSULTORES</p>	<p>CIASA</p>
<p>Genera lazos con los clientes a través de los trabajos realizados, generando recomendaciones de estos hacia nuevos potenciales clientes.</p>	<p>Se priorizará el posicionamiento de la marca a través de las redes sociales e Internet. Estará a cargo del también del área comercial, fomentando las relaciones con los clientes.</p>

- Operaciones y Logística

<p>GRUPO MERIDIAN CONSULTORES</p>	<p>CIASA</p>
<p>Operaciones: Brinda servicios de asesoría ambiental, en calidad y financiera.</p> <p>Logística: No posee oficina comercial propia.</p>	<p>Operaciones: La empresa realiza asesoría técnica, legal y financiera a todas las personas físicas y jurídicas interesadas.</p> <p>Además ofrecerá, a partir del sexto año, un servicio de seguimiento a las asesorías brindadas.</p> <p>Logística: Emplazada en la CABA y con cercano acceso a Puente Pueyrredón y AU 25 de</p>

	<p>Mayo, optimiza sus viajes a los principales puntos de conflicto según los estudios de ACUMAR disminuyendo, así, costos variables y tiempos de viaje a los clientes.</p>
--	--

- Finanzas

GRUPO MERIDIAN CONSULTORES	CIASA
<p>Posee un bajo capital inicial y no cuenta con expertos en finanzas.</p> <p>Reinvierte la mayor parte de su capital.</p>	<p>El capital inicial es bajo, aunque posee también personal capacitado para su gestión.</p> <p>Una vez realizadas las erogaciones para poner en marcha la consultora, se utilizará el capital principalmente para posicionar la marca y la capacitación de empleados y socios.</p>

- Expansión Futura

GRUPO MERIDIAN CONSULTORES	CIASA
<p>Datos no disponibles.</p>	<p>CIASA realizará a futuro un estudio de mercado a nivel nacional antes de decidir su expansión. Se aspira a ser un referente a nivel nacional en el mediano plazo.</p>

- Alianzas y Contactos

GRUPO MERIDIAN CONSULTORES	CIASA
<p>Datos no disponibles.</p>	<p>En la actualidad no tiene alianzas estratégicas.</p> <p>Posee contactos políticos y próximamente con universidades y ONG.</p>

UISCUMARR vs CIASA:

Se evaluarán los siguientes ítems: Recursos Humanos, Marketing, Relaciones Institucionales y Comunicación, Operaciones y Logística, Finanzas, Expansión Futura, Alianzas y Contactos.

- Recursos Humanos:

UISCUMARR	CIASA
<p>Posee un equipo de trabajo superior a las 50 personas. Todo el personal posee secundario completo y estudios terciarios y/o universitarios en curso o finalizados.</p> <p>Se realizan con fondos de UISCUMARR capacitaciones constantes. Algunos integrantes, incluso, han realizado posgrados o maestrías.</p> <p>Posee alta rotación de personal en el Departamento de Jóvenes Empresarios.</p>	<p>Personal y socios con nivel universitario finalizado.</p> <p>Como en nuestro plan de intenciones figura, se tendrá una política de capacitación constante para los integrantes de CIASA.</p>

- Marketing

UISCUMARR	CIASA
<p>Precios: varía según el servicio. No son ni altos ni bajos respecto de los valores de mercado</p> <p>Ofertas: newsletter mensual, descuentos en seguros y en actividades o cursos donde la institución interactúe.</p> <p>Gastos en publicidad: datos no disponibles. Sin embargo, en general suelen usarse redes sociales y, en lugares con encuentros directos con personas (exposiciones, conferencias, etc.) se utilizan folletos, carpetas, tarjetas</p>	<p>Precios: durante el principio de nuestra consultora, los precios cobrados oscilarán el 66% de los precios de la competencia.</p> <p>Ofertas: con el objetivo de diferenciarnos, brindaremos, a partir del sexto año, un servicio optativo donde realizaremos un seguimiento asesoría a nuestros trabajos.</p> <p>Gastos en publicidad: por el momento, utilizaremos las redes sociales disponibles para posicionar la marca y, en exposiciones,</p>

<p>personales y banners.</p> <p>Servicios ofrecidos: Asesoría legal, técnica, financiera. Cursos de educación ambiental.</p> <p>Cobertura: Toda la zona abarcada por ACUMAR y el COMIREC (cuenca Matanza-Riachuelo y Cuenca Reconquista).</p> <p>Clientes: Principalmente industrias.</p>	<p>conferencias u otras reuniones, folletería y tarjetas personales.</p> <p>Servicios ofrecidos: Asesoría legal, técnica y financiera. Auditoría e inspección para certificación de Norma ISO 14.000. Servicio optativo de seguimiento a nuestras asesorías realizadas.</p> <p>Cobertura: Capital Federal y Gran Buenos Aires.</p> <p>Clientes: Personas físicas y jurídicas interesadas.</p>
---	---

- Relaciones Institucionales y Comunicación

<p>UISCUMARR</p>	<p>CIASA</p>
<p>Prioriza el uso de las redes sociales para el posicionamiento de la marca y se encarga de organizar las conferencias y exposiciones. Es el nexo entre las empresas, la sociedad y la institución.</p>	<p>Se priorizará el uso de las redes sociales para el posicionamiento de la marca. Estará a cargo del también del área comercial, fomentando las relaciones con los clientes.</p>

- Operaciones y Logística

UISCUMARR	CIASA
<p>Operaciones:</p> <p>Brinda servicios de asesoría técnica, legal y financiera personalizada y realiza planes de RSE.</p> <p>Además organiza campañas de concientización ambiental.</p> <p>Junto a otras ONG, ofrece servicios varios como pueden ser capacitaciones, bolsa de empleo o apadrinamiento de hogares.</p> <p>Logística:</p> <p>Situada en el corazón de la Municipalidad de Lanús, tiene vías aptas para llegar en corto tiempo a todos los clientes de la zona de influencia.</p>	<p>Operaciones:</p> <p>La empresa realiza asesoría técnica, legal y financiera a todas las personas físicas y jurídicas interesadas.</p> <p>Además ofrece un servicio de seguimiento a las asesorías brindadas.</p> <p>Logística:</p> <p>Emplazada en la Capital Federal y con cercano acceso a Puente Pueyrredón y Autopista 25 de Mayo, optimiza sus viajes a los principales puntos de conflicto según los estudios de ACUMAR disminuyendo, así, costos variables y tiempos de viaje a los clientes.</p>

- Finanzas

UISCUMARR	CIASA
<p>Posee un alto capital inicial y expertos capacitados en generar un buen rendimiento del mismo.</p> <p>Utiliza la mayoría del capital en capacitación de sus empleados y posicionamiento de la marca.</p>	<p>El capital inicial es bajo respecto de UISCUMARR, aunque posee también personal capacitado para su gestión.</p> <p>Una vez realizadas las erogaciones para poner en marcha la consultora, se utilizará el capital principalmente para posicionar la marca y la capacitación de empleados y socios.</p>

- Expansión Futura

UISCUMARR	CIASA
<p>UISCUMARR comenzó a transitar una etapa de posicionarse a nivel internacional como una de las principales entidades del país. Aspira a ser un referente a nivel internacional y actúa en consecuencia, relacionándose con las principales agencias y empresas a nivel mundial.</p>	<p>CIASA realizará a futuro un estudio de mercado a nivel nacional antes de decidir su expansión. Se aspira a ser un referente a nivel nacional en el mediano plazo.</p>

- Alianzas y Contactos

UISCUMARR	CIASA
<p>En la actualidad tiene alianzas estratégicas principalmente con AMIA, UIA, UIPBA, la Municipalidad de Lanús, la Universidad de Lanús, y otras ONG.</p> <p>Respecto de los contactos: posee contactos políticos, empresariales (a nivel nacional e internacional), directores de universidades y también con instituciones que trabajan en el tema (como INTI e INTA).</p>	<p>En la actualidad posee no alianzas estratégicas.</p> <p>Posee contactos políticos y próximamente con universidades y ONG.</p>

10. Conclusiones y Bibliografía

10.1. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en el desarrollo del Plan de Empresa para la creación de la consultora ambiental, se puede concluir que es un proyecto empresarial viable para su puesta en marcha.

Las necesidades y aceptación del mercado identificadas mediante los resultados de los estudios realizados, permiten determinar que la población objetivo tiene la capacidad de recibir los servicios planteados y que por ende, es posible hacer el ingreso a dicho mercado y generar ventas que respalden la operación.

En cuanto a la estructura física y necesidad de activos, se encontró que el proyecto puede adquirir las mismas mediante financiación. Sin embargo, al ser bajas las necesidades de capital inicial, se prefiere invertir entre los socios la suma que sea necesaria.

Las restricciones legales a las que se deberá enfrentar la puesta en marcha, son pocas y manejables, puesto que la industria de servicios ambientales no posee a la fecha, barrera alguna que limite el acceso a la misma.

Lo anterior permite ver en el proyecto viabilidad legal, porque puede operar bajo las normas que lo regularían como sociedad y como pequeña empresa, pero que sus restricciones son mínimas.

Finalmente, el proyecto de poderse operar tal como se plantea, es viable financieramente, respaldada esta conclusión con los resultados del plan financiero, en el cual se tienen resultados como VAN del proyecto y del inversionista positivos, que indican recuperación de la inversión, además las tasas de retorno se encuentran por encima del retorno esperado. Los indicadores financieros reflejan resultados que permiten ver en el proyecto capacidad de cubrir la una potencial deuda, de cubrir los acreedores (hoy los socios), de generar utilidades contables y financieras, excedentes de tesorería y lo más importante, generar valor. El proyecto muestra un desarrollo financiero atractivo, en el cual se pueden invertir recursos que se proyectan rentables y generadores de valor.

Es decir, encontramos que CIASA, cuenta con estructuras proyectadas comerciales, legales y económicas viables para ser puesta en marcha y brindar beneficios a sus clientes y propietarios.

10.2. Bibliografía

LIBROS:

- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. 2012 Informe Anual.
- COMUNIDAD DE MADRID. Cuaderno número 20. 1ª ed. EM. 2008.
- ESTUDIO MARVAL O´FARRELL MAIRAL. Environmental Legislation. Handbook 2012. 3a. ed. AmCham Argentina. 2012.
- FARN. Informe Ambiental Anual 2013. Undécima Convocatoria. 2013.
- PAYA, Horacio. ACUMAR: Novedades normativas y jurisprudencia. Nicholson y Cano Abogados. Abril 2013.
- PNUMA. Economía Verde. 2012.
- PRESIDENCIA DE LA NACIÓN-NACIONES UNIDAS. Objetivos de desarrollo del milenio Argentina. Octubre 2013.
- Principales líneas de financiamiento a nivel nacional. 20012.
- REDVITEC – Red de vinculación Tecnológica de las Universidades Nacionales Argentina.
- UNESCO – 1º Informe Mundial sobre el desarrollo del agua: agua para todos, agua para la vida. Marzo 2003. Capitulo 19, Rio Sena.
- Wayne T. Davis. AIR POLLUTION ENGINEERING MANUAL. SECOND EDITION. Abril 2000.
- Yung-Tse Hung. Handbook of Enviroment and Wast Managment. Febrero 2012.

ARTÍCULOS DE REVISTAS ELECTRÓNICAS

- UISCUMARR. Mc Mehta: el pionero en el activismo legal en la India [en línea]. 2012. Newsletter N°16, hoja 2. <http://uiscumarr.org.ar/wp-content/uploads/2012/10/87047585-Newsletter-n-16-UISCUMARR.pdf>
- FAO. La recuperación de los ríos de Europa Septentrional es un ejemplo para otros [en línea]. 7 de abril de 1997. <http://www.fao.org/noticias/1997/970403-s.htm>

- Diario La Nación. El Támesis respira de nuevo [en línea]. 19 de julio de 2009. <http://blogs.lanacion.com.ar/ecologico/el-ambiente-en-general/el-tamesis-respira-de-nuevo/>

SITIOS WEB:

- ACUMAR [en línea]. © 2014. <http://www.acumar.gov.ar/>
- Apuntes UADE.
- GRUPO ECO.GESTIONAR S.R.L. [en línea]. © 2014. <http://www.ecogestionar.com.ar/>
- GRUPO MERIDIAN CONSULTORES [en línea]. © 2014. <http://www.meridianconsultores.com/nosotros.php>
- LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN ARGENTINA 2014 [en línea]. © 2014. <http://mapas.becasyempleos.com.ar/>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS [en línea]. © 2014. <http://www.infoleg.gov.ar/>
- SECRETARIA DE AMBIENTE Y DESARROLLO SUSTENTABLE DE LA NACIÓN [en línea]. © 2014. <http://www.ambiente.gov.ar/>
- UISCUMARR [en línea]. © 2014. <http://uiscumarr.org.ar/>

11. Anexos

No contiene anexos.