

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
RECICLADORA DE RESIDUOS SÓLIDOS DE PAPEL Y CARTÓN EN
LIMA METROPOLITANA**

**Tesis presentada en satisfacción de los requerimientos para obtener el grado de
Magister en Administración por:**

Julián Miguel Granados Yepes

Anyela Patricia Sánchez Guerrón

Christian Pierre Espinoza Salinas

Programa de la Maestría de Administración

Lima, 15 de octubre de 2016

RESUMEN:

Teniendo en cuenta que el mercado del reciclaje es de aproximadamente 410 billones de dólares al año (Venegas, 2012) y, que tan solo el Perú ha tenido un crecimiento del 40% durante la última década (PNUD, 2014), se identificó una oportunidad de negocio para la creación de una empresa comercializadora de residuos sólidos de cartón y papel en Lima Metropolitana, por lo que se desarrolla una propuesta viable a nivel comercial, operativo, administrativo y económico, que permita, así mismo, cumplir con los siguientes objetivos:

- Entender y analizar el entorno del negocio en manejo y comercialización de los residuos sólidos de papel y cartón.
- Definir la estrategia más adecuada que permita a la empresa posicionarse y competir en el mercado.
- Determinar la demanda del mercado de los residuos sólidos de papel y cartón en la ciudad de Lima Metropolitana.
- Desarrollar el plan comercial, operativo y administrativo para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa.
- Determinar la viabilidad económica de la empresa que asegure su operatividad en el tiempo.

Para entender el mercado del reciclaje de residuos sólidos de papel y cartón en Lima Metropolitana, se identificaron diferentes expertos de entidades públicas y privadas, ya sea que éstos estuvieran dentro de la cadena del negocio o no, a los que se les aplicaron varios modelos de entrevistas considerando el tipo de experto entrevistado, esto con el propósito de obtener información relevante que permitiera determinar el modelo de negocio más apropiado, acorde a las necesidades identificadas del mercado.

El modelo de negocio del reciclaje de papel y cartón, nace con los generadores de los residuos como son las viviendas y las empresas privadas, los que arrojan o venden sus productos a los recolectores, sean estos recicladores o asociaciones de reciclaje, los que posteriormente venden sus residuos a las empresas comercializadoras de residuos sólidos - EC-RS. Estas empresas generan valor agregado al material adquirido, ya sea mediante procesos de clasificación, eliminación de desperdicios, compactación, trituración, picado, etc., para luego ser vendidos en presentación en fardos a los clientes finales, quienes son empresas que requieren de dichos materiales para la fabricación de productos terminados. Los productos que se comercializan no satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, ya que son productos de baja calidad, lo que genera que los clientes tengan reprocesos de clasificación y eliminación de desperdicios en sus plantas, lo que finalmente se ve traducido, en sobre costos en sus productos.

Bajo el modelo de negocio identificado, la empresa que se propone para abordar el mercado, es una empresa comercializadora de residuos sólidos - EC-RS, que vende sus productos en presentación en fardos con una especificación y calidad determinada, la cual

captará el cartón y el papel reciclado de las empresas privadas y de las empresas comercializadoras de residuos sólidos que venden sus productos a granel y por consiguiente no tienen valor agregado.

Finalmente se pudo concluir, una vez se realizaron las evaluaciones a nivel estratégico, operativo, administrativo y económico, que el plan de negocio es factible, sustentándose en lo siguiente:

- Las empresas comercializadoras de residuos sólidos, venden productos de baja calidad, los cuales tienen un alto nivel de desperdicios, de humedad y tienen sedimentos, por lo que el poder de los competidores frente a sus clientes es alto, ya que, al no existir suficientes empresas comercializadoras de residuos sólidos (EC-RS), éstas venden sus residuos al mejor postor.
- Por medio de una estrategia de enfoque – mejor valor, se venderán fardos de papel y cartón reciclado que tenga 95% de fibra, 10% de humedad y no tendrán sedimentos.
- La demanda mensual de cartón reciclado u OCC es de 6,200 toneladas y 8,700 toneladas de papel reciclado o cara blanca, por lo que al inicio de las operaciones se tendrá una participación de mercado del 1.57% para el mercado de cartón reciclado u OCC y de 1.60% para el mercado de papel reciclado o cara blanca, lo que da finalmente una producción de 125 y 150 toneladas respectivamente.
- La planta estará ubicada en Lurín y contará con máquinas y equipos óptimos para los procesos de eliminación de sedimentos y desperdicios, reducción de la humedad y compactado del material que permitirá la presentación en fardos, la cual estará administrada inicialmente por 19 personas y anualmente, se realizará un incremento de personal en el área de operaciones hasta alcanzar un total de 36 personas en toda la organización, distribuidas en las áreas de administración, operaciones y mantenimiento.
- El análisis económico permite determinar la viabilidad del negocio, ya que se obtiene una TIR de 35.69%, estando está por encima de la tasa de descuento esperada por los accionistas, que corresponde al 25%.