



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**XII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



# *Plan de trabajo: Apertura de un distribuidor de alimentos frescos y congelados*

---

Alumno: Esteban Alcaide

Nombre del trabajo: apertura de un distribuidor de alimentos frescos y congelados

Modalidad: Plan de negocios



---

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>RESUMEN</b> .....	4
<b>Palabras Clave</b> .....	4
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>PRESENTACION DEL PROBLEMA</b> .....	5
o <b>Preguntas de investigación</b> .....	5
<b>OBJETIVO GENERAL</b> .....	5
<b>Objetivos específicos</b> .....	6
<b>MARCO TEORICO</b> .....	6
o <b>Plan de negocio</b> .....	6
o <b>Investigación de mercado</b> .....	6
o <b>Evaluación de proyecto</b> .....	6
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	7
<b>DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS</b> .....	7
o <b>Estructura ideológica</b> .....	7
Nombre: .....	7
Objeto: .....	7
Misión de la empresa .....	7
Visión de la empresa .....	7
Valores .....	8
o <b>Estructura legal</b> .....	8
o <b>Estructura de mercado</b> .....	8
<b>MATRIZ FODA</b> .....	8
<b>5 FUERZAS DE PORTER</b> .....	10
<b>Mercado competidor</b> .....	10
<b>Descripción del bien y/o servicio</b> .....	11
<b>Mercado proveedor</b> .....	11
o <b>Estructura operativa/técnica</b> .....	11
<b>Necesidades de materia prima/materiales/insumos</b> .....	11



---

Procesos clave .....	11
Maquinaria/equipos .....	12
Edificio/instalaciones: .....	12
o <b>Estructura organizacional</b> .....	12
o <b>Estructura financiera/económica</b> .....	13
Inversión en activos fijos.....	13
Estructura de costos: .....	13
Punto de equilibrio .....	14
<b>CONCLUSIONES</b> .....	15
<b>REFERENCIAS</b> .....	16
<b>APENDICE</b> .....	17



---

## **PLAN DE NEGOCIOS APERTURA DE UN DISTRIBUIDOR DE ALIMENTOS FRESCOS Y CONGELADOS**

**Alcaide Esteban**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
***estebanalcaide99@gmail.com***

### **RESUMEN**

El desarrollo de este plan de negocios está enfocado en la apertura de un local comercial distribuidor de pollo y sus derivados en la localidad de Cafayate, provincia de Salta. Este proyecto surge ante una oportunidad de negocio; en la cual actualmente no existe un distribuidor instalado en dicha localidad.

El propósito de este trabajo es definir un plan de negocios que conlleve a tomar buenas decisiones en base a la apertura. Para esto será necesario conocer profundamente las características del mercado y de los potenciales clientes; y en definitiva diagnosticar la viabilidad económica del mismo.

Para esto se realizará un enfoque mixto de triangulación concurrente (DITRIAC), a través de la cual se analizará tanto lo cualitativo como cuantitativo y así aprovechar ventajas de ambos métodos. Para la recolección de los datos primarios se llevará a cabo entrevistas a expertos, encuestas a habitantes de dicha localidad y lectura de antecedentes para la obtención de datos secundarios.

Para el desarrollo de este proyecto se realizó un análisis de pre factibilidad, en el cual se desarrollaron diversos estudios, como ser, de mercado, legal, operativos y organizacional, estos datos serán in-puts para el análisis financiero.

Se concluyó según los estudios realizados que existe información relevante para señalar que el proyecto es viable desde el punto de vista comercial. El próximo paso a realizar es la elaboración de los flujos de fondos donde se determinará la viabilidad y factibilidad económica desde el punto de vista financiero.

**Palabras Clave:** Plan de negocios – distribución – evaluación – viabilidad económica



---

## INTRODUCCIÓN

Un plan de negocio usualmente toma forma a través de la identificación de una oportunidad de negocio, no siempre se encuentran en innovaciones o desarrollo tecnológico. Estas pueden surgir por mercados desatendidos o logísticas de distribución que pueden llegar a mejorar. Para esto es muy importante identificar las falencias, debilidades, fortalezas y oportunidades existentes en el mercado.

Inicialmente esta idea es vaga, poco específica por lo que es tarea del administrador y/o inversor definir cuál es la necesidad que se busca satisfacer. A través de un plan se analizará el entorno en el cual se desarrollará el negocio, establecer los objetivos a alcanzar y que estrategias se llevaran a cabo para lograr los objetivos establecidos.

De esta manera surgió la idea de la apertura de una red de distribución mayorista de pollo y sus derivados en la localidad de Cafayate, la cual es un fuerte punto turístico nacional e internacional, con un amplio crecimiento de hoteles y bares, los cuales podrían ser potenciales clientes.

El objetivo de este local comercial será brindar un producto y servicio de envíos de calidad al mejor precio satisfaciendo en tiempo y forma con los requerimientos del cliente.

## PRESENTACION DEL PROBLEMA

El problema de investigación de este trabajo surge a partir de una idea de negocio. Ante el desconocimiento existente del mercado, clientes, la estructura de costos e ingresos, etc., y para evitar una toma de decisiones de forma intuitiva se llevará a cabo este plan de negocios el cual permitirá tomar una decisión acertada sobre el proyecto.

### ○ Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación de este trabajo son:

- ¿Cuáles son las características del mercado y de los potenciales clientes?
- ¿Cuál será la estructura operativa y organizacional?
- ¿Cuál es el grado factibilidad económica y financiera de realizar el proyecto de inversión

## OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es definir un plan de negocios para así evaluar la viabilidad económica financiera de la apertura de una red de distribución en Cafayate.



---

## Objetivos específicos

- Efectuar un estudio de mercado identificando características del mercado objetivo.
- Describir los procesos operativos y estructura organizacional para identificar ingresos y costos que se presupuestaran.
- Evaluar la estructura de costos e ingresos llevando a cabo un flujo de fondos.
- Evaluar la viabilidad y factibilidad del proyecto mediante herramientas financieras.

## MARCO TEORICO

### ○ Plan de negocio

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. (Weinberger, 2009, p. 39-40)

### ○ Investigación de mercado

La investigación de mercados es la herramienta primaria para explorar nuevas oportunidades en el mercado. La investigación de segmentación y la investigación de nuevos productos ayudan a identificar las oportunidades más lucrativas para una empresa. Es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección. (McDaniel, C. J., y Gates R., 2011, p.3-4)

### ○ Evaluación de proyecto

Conocer la rentabilidad económica y financiera de un proyecto de inversión. Comparar flujos de ingresos y egresos, la cual sobre la base de flujos se determinará el VAN y TIR. (Weinberger, 2009, p. 39).

El flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos. Muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial



y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

VAN = Valor actual de los flujos de caja - Inversión. Estos flujos son descontados por la tasa de rentabilidad que ofrecen alternativas comparables (coste de oportunidad de capital). (Brealey, Myers y Marcus, 2007, p.189).

## **MARCO METODOLOGICO**

Debido a la necesidad de abarcar diferentes enfoques y aprovechar las ventajas cuantitativas y cualitativas, se optó por la utilización de un enfoque mixto, el diseño será la triangulación concurrente (DITRIAC).

Para la recolección se realizará lectura bibliográfica recabando datos de investigaciones previas, se realizarán dos entrevistas, una a un experto dueño de una distribuidora de pollos y sus derivados en San Miguel de Tucumán y otra al dueño de un súper mayorista de la localidad de Cafayate, esto permitirá sumergirse en el contexto al cual se planea ingresar. También se realizarán encuestas a habitantes de Cafayate para conocer las características de potenciales clientes. Se recabará tanto información directa como también datos secundarios.

A partir de la información recolectada se definirán las distintas estructuras del negocio, como ser, ideológica, legal, de mercado, operativa, organizacional y la financiera económica, las cuales cada una de estas, serán utilizadas de in puts para elaborar el flujo de fondos definitivo en el cual se evaluará la viabilidad económica a través de herramientas como el VAN.

## **DESARROLLO PLAN DE NEGOCIOS.**

### **o Estructura ideológica**

Nombre: DISTRI-POLLO

Objeto: comercialización al por mayor de pollo y sus derivados

Misión de la empresa: brindar un producto y servicio de calidad en tiempo y forma

Visión de la empresa: ser uno de los distribuidores de pollo más prestigiosos del norte argentino ofreciendo diversidad de productos de alta calidad y un servicio de envíos por excelencia.



Valores: calidad, compromiso, confianza, trabajo en equipo, orientación al cliente

○ **Estructura legal**

El negocio se organizará por el régimen simplificado (Monotributo) cumpliendo con todos los requisitos de la Ley régimen simplificado para pequeños contribuyentes (Ley 25.565), en este régimen se paga un tributo integrado nacional que incluye IVA y Ganancias. Bajo la actividad 463129: Venta al por mayor de aves, huevos y productos de granja y de la caza n.c.p. (incluye la venta al por mayor de carne de ave fresca, congelada o refrigerada).

○ **Estructura de mercado**

Para conocer y sumergirse con el funcionamiento del mercado y rubro se realizaron dos entrevistas, una de ellas a un empresario dueño de un súper mayorista y minorista ubicado en la localidad de Cafayate y, por otro lado, a un experto en la distribución de pollo y sus derivados en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

A partir de estas entrevistas se obtuvo información relevante y significativa para el análisis FODA y 5 fuerzas de PORTER.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS

- Ser los únicos distribuidores locales
- Productos de calidad uniforme
- Inmediatez en la entrega

DEBILIDADES

- Primera gran inversión
- Poca experiencia en el mercado

OPORTUNIDADES

- Producto de alta rotación
- Crecimiento turístico y hotelero
- Muchos pueblos en las proximidades

AMENAZAS

- Competencia desleal
- Cuentas corrientes de los clientes
- Márgenes chicos de ganancia



---

✓ FORTALEZAS

- Ser los únicos distribuidores locales instalados en Cafayate.
- Se brindará un producto de calidad uniforme e inmediatez, cosa que no ocurre actualmente.

✓ DEBILIDADES

- Se deberá hacer una primera inversión importante (camiones, cámaras de frío).
- Poca experiencia en el mercado.

✓ OPORTUNIDADES

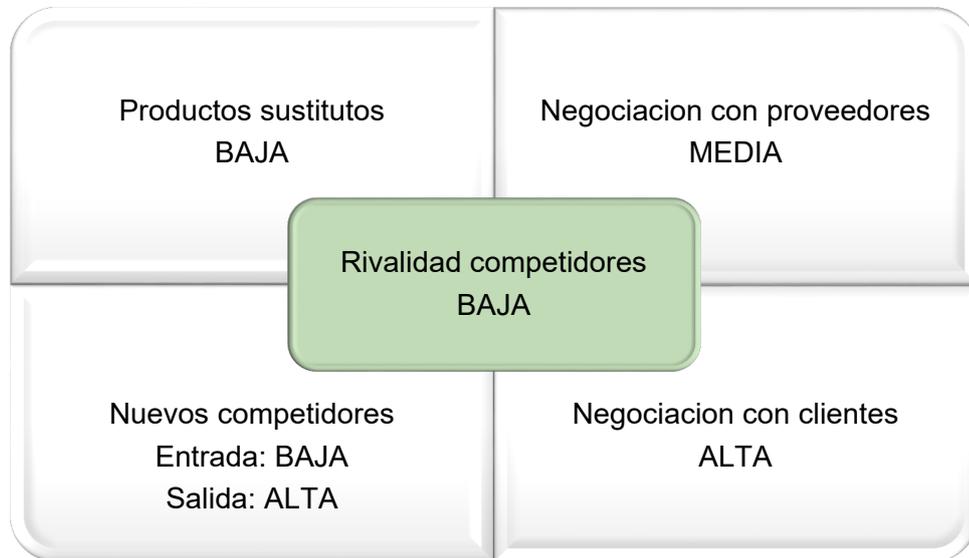
- Al ser un alimento, va ser un producto demandado constantemente.
- Tiene una alta rotación. Se puede llegar a vender al mismo cliente más de una vez en un mismo día.
- Surge la posibilidad de abrir un distribuidor por la inexistencia de uno en dicho lugar
- Alto crecimiento turístico de la localidad.
- El salteño no lo considera un fuerte punto de ventas a dicha localidad.
- Pueblos pequeños en las proximidades como potenciales clientes.

✓ AMENAZAS

- Márgenes chicos de ganancia.
- El transporte de los productos desde Tucumán debido a las rutas en mal estado.
- Por parte de los grandes productores puede llegar a existir competencia desleal debido a la venta muy barata de los productos.
- Por lo general, los clientes están acostumbrados a trabajar con cuenta corriente, y al tener reposición constante y márgenes chicos de ganancia, consecuentemente se da la descapitalización.



## 5 FUERZAS DE PORTER



- Rivalidad entre los competidores: Actualmente no existe un competidor establecido en la localidad de Cafayate. Estos están instalados en Salta Capital y de ahí realizan las respectivas distribuciones.
- Amenaza de competidores potenciales: Se considera una difícil entrada al mercado por la gran inversión necesaria en maquinaria y equipos.
- Poder de negociación con los clientes: Con los clientes existe una constante negociación (alta) ya no sería redituable para la organización perderlos teniendo en cuenta los márgenes de ganancia chicos que tienen los productos.
- Poder de negociación con los proveedores: Existe un nivel medio de negociación con los proveedores, dependiendo la magnitud del aumento de los precios y la constancia de compra por parte de los clientes.
- Amenaza de productos sustitutos: El pollo es un producto sustituto de la carne, ante los constantes aumentos que sufre esta, el pollo toma protagonismo en el mercado

### Mercado competidor

En el mercado actual no existe un competidor directo instalado en la localidad. Actualmente los productos llegan desde la capital de Salta, por lo cual estos serían los competidores más cercanos. Se identificó que los productos que llegan



no siempre mantienen la misma calidad entre los distintos pedidos, por lo que se identificó esto, como una oportunidad de negocio y una propuesta a explotar.

#### Descripción del bien y/o servicio

La propuesta de distri-pollo es la venta de pollos congelados y sus derivados (pata muslo, filets, pechuga, enteros, rebozados, etc.), a su vez brindar un servicio de envíos a los distintos puntos requeridos por los clientes, ya sea en Cafayate o pueblos/localidades próximas, priorizando un producto y servicio de alta calidad.

#### Mercado proveedor

Para la adquisición de los pollos que se comercializaran se puede acceder a distintos proveedores ubicados en distintas partes de Argentina, por ejemplo, Santa Fe, Entre Ríos, Tucumán. Por cuestiones de accesibilidad y distancia se tomará en cuenta al proveedor tucumano, el cual enviaran camiones cargados completamente con capacidad de 5000kg, equivalentes a 250 cajones de pollo, cada uno de 20kg. Se supone que a lo largo de la semana se venderán todos los productos que se compran, por lo tanto, todas las semanas se recibirá un camión cargado.

Para la adquisición del auto elevador, carro de carga, cámara de frio y vehículo se toman las referencias obtenidas de internet y del experto distribuidor en Tucumán.

- **Estructura operativa/técnica**

#### Necesidades de materia prima/materiales/insumos

Al ser un negocio que se dedicara a la comercialización al por mayor, no existen requerimientos de materia prima ni insumos, únicamente el requerimiento de los productos a vender. Por otro lado, si se requerirá maquinaria y equipos que se detallaran más adelante.

#### Procesos clave

- Proceso de compra: próxima a finalizarse la semana se realizará el pedido y el correspondiente pago (los proveedores no envían los pedidos sin previo pago) planificando la próxima semana para que lleguen en tiempo y forma.
- Proceso de control y descarga: una vez llegados los camiones se descargan y cargan los cajones en la cámara de frio para un posterior control y almacenamiento.
- Proceso de venta: se toma los pedidos de los clientes y el encargado planifica la logística de los envíos, se procede a cargar los cajones en el



camión y se realizan los envíos. Estos deberán viajar con la respectiva factura y remito.

- Cobranzas: los operarios serán quienes realizarán las cobranzas a los clientes (efectivo, transferencia o depósito) y así luego rendir cuentas al directivo administrativo.

#### Maquinaria/equipos:

Para el funcionamiento correcto de las operaciones serán necesarios las siguientes maquinarias y equipos

- Carro porta bulto: para la carga y descarga de los cajones de pollo, uno en el local y otro para los envíos
- Auto elevador: para la carga y descarga de pallets
- Cámara de frío de 7x4.5x3: para el mantenimiento de los pollos congelados a -20 grados de temperatura, está cuenta con una capacidad para el mantenimiento de 1200 cajones
- Camión Mercedes Benz Accelo 815 equipado con cámara de frío para el transporte de los cajones de pollo
- Grupo electrógeno: será de soporte en casos imprevistos que se corte el suministro de luz.
- Computadora e impresora para la carga de los datos relevantes de stock, ventas, compras, etc. e impresión de facturas.

#### Edificio/instalaciones:

Se proyecta que el negocio se desarrolle en la localidad de Cafayate en un galpón de 10 de ancho por 20 de largo. En dicho lugar se deberán realizar refacciones para el aislamiento térmico de la cámara de frío y la construcción de una oficina en la cual se realizarán las tareas administrativas.

#### ○ **Estructura organizacional**

La estructura del negocio se dividirá en dos sectores, una directiva/administrativa y otra operativa. Por un lado, el sector directivo/administrativo, la cual será dirigida por los dueños, será el encargado de las decisiones de riesgo (inversiones a realizar, personal, promociones, etc.), el control de cobranzas, pago de sueldos, compras, gestión de cliente, cuestiones financieras, pagos a proveedores, entre otros. La parte operativa estará compuesta por 4 empleados, un encargado y tres operarios. El encargado llevará el control del stock y la logística de envíos, que deberán llevar a cabo los tres operarios, estos tendrán la responsabilidad de cargar y descargar el producto y de los envíos. Los empleados de este sector trabajarán en relación de dependencia, quienes trabajarán de lunes a sábado de 8hs a 16hs. Estos empleados serán contratados bajo el Convenio Colectivo de Trabajo N° 607/10 para actividades y servicios



avícolas establecido entre la Federación Gremial del Personal de la Industria de la Carne y sus Derivados y el Centro de Empresa Procesadoras Avícolas.

○ **Estructura financiera/económica**

Inversión en activos fijos: para la ejecución de las operaciones y soporte de estas, serán necesarios la inversión de los siguientes activos, con sus respectivas amortizaciones; no se consideraron los valores residuales de los activos debido a que no se espera que el proyecto finalice pasados los años proyectados en el flujo de fondos.

INVERSION ACTIVO FIJO AÑO 0	CANTIDAD	IMPORTE	INVERSION	VIDA UTIL	AMORTIZACION ANUAL
camara de frio 7 x 4,5 x 3	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00	10	\$ 500.000,00
camion mercedez benz accello 815 c/ camara de frio	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00	5	\$ 3.000.000,00
carro porta bulto	2	\$ 10.000,00	\$ 20.000,00	10	\$ 2.000,00
Autoelevador Heli diesel 2,5 tn doble mastil	1	\$ 3.927.000,00	\$ 3.927.000,00	5	\$ 785.400,00
gruo electrogeno	1	\$ 561.600,00	\$ 561.600,00	10	\$ 56.160,00
impresora simple funcion HP laser 107w	1	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	10	\$ 4.200,00
gastos varios (preparacion local)	1	\$ 1.300.000,00	\$ 1.300.000,00	50	\$ 26.000,00
All in one HP 21'	1	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00	10	\$ 13.500,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 25.985.600,00</b>		<b>\$ 4.387.260,00</b>

CAPACIDAD CAMARA DE FRIO	1.200	CAJONES DE POLLO
CAPACIDAD CAMIONES	250	CAJONES DE POLLO

Estructura de costos:

Respecto a los costos variables, el único existente, al ser un negocio que comercializara únicamente el pollo, es el de los cajones de pollo, por simplicidad se considerara únicamente los cajones de pollo congelados (20kg), el cual tiene un costo de \$7200.

Los costos fijos se detallan a continuación, los mismos están expresados por mes y año.

En el año 4 se espera que las ventas se multipliquen. En principio, teniendo en cuenta las capacidades de las cámaras de frio, tanto la que está en el local como la del camión, no será necesario la realización de inversiones en otros activos, se deberá analizar el aspecto cualitativo a futuro respecto a la atención al cliente,



la logística, etc. para determinar si es necesario, al menos, la contratación de más personal.

COSTOS FIJOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALQUILER LOCAL 20 x 30	\$ 65.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00
SUELDO ENCARGADO	\$ 98.520,96	\$ 1.280.772,48	\$ 1.280.772,48	\$ 1.280.772,48	\$ 1.280.772,48	\$ 1.280.772,48
SUELDO OPERARIOS	\$ 254.108,16	\$ 3.303.406,08	\$ 3.303.406,08	\$ 3.303.406,08	\$ 3.303.406,08	\$ 3.303.406,08
MANTENIMIENTO VEHICULO	\$ 125.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
MANTENIMIENTO CAMARA DE FRIO	\$ 41.666,67	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
MANTENIMIENTO AUTO ELEVADOR	\$ 32.725,00	\$ 392.700,00	\$ 392.700,00	\$ 392.700,00	\$ 392.700,00	\$ 392.700,00
SERVICIOS (LUZ, AGUA, INTERNET)	\$ 80.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00	\$ 480.000,00
DIESEL AUTOELEVADOR	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00	\$ 144.000,00
ARTICULOS LIMPIEZA PARA CAMARA	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00	\$ 240.000,00
INDUMENTARIA PARA EMPLEADOS	\$ -	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
NAFTA P/GRUPO ELECTROGENO	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 734.020,79</b>	<b>\$ 8.780.878,56</b>				

#### Punto de equilibrio:

Para el cálculo del punto de equilibrio se considerarán los siguientes supuestos:

- El precio de las unidades vendidas, costos variables unitarios y costos fijos, son conocidos y constantes.
- En este caso, cómo se mencionó con anterioridad se considera como producto estándar los cajones de pollo congelados de 20kg.
- Al ser un negocio que se dedicara a la comercialización por mayor del producto, el único costo variable es el costo del producto.

DETALLE	IMPORTE
PRECIO	\$ 9.000,00
COSTO PRODUCTO	\$ 7.200,00
MARGEN CONTRIBUCION	\$ 1.800,00
MARGEN CONTRIBUCION %	20%

ANALISIS ANUAL		ANALISIS MENSUAL	
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 8.780.878,56	COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 734.020,79
PTO EQUILIBRIO UNIDADES	4.878	PTO EQUILIBRIO UNIDADES	408
PTO EQUILIBRIO MONTO	\$ 43.904.392,80	PTO EQUILIBRIO MONTO	\$ 734.020,79



---

A partir de este análisis se obtuvo que, para cubrir los costos fijos anuales, será necesario vender 4.878 cajones de pollo, y para cubrir los mismos pero mensuales, vender 408 cajones.

## **CONCLUSIONES**

A partir de los datos obtenidos en las distintas estructuras realizadas, se efectuó un análisis CVU (costo-volumen-utilidad) donde se calculó el punto de equilibrio tanto mensual como anual.

De esto se concluyó que para alcanzar a cubrir los costos fijos mensuales será necesario vender 408 cajones de pollo. Por lo tanto, desde una perspectiva comercial al ser un mercado atractivo, se espera superar esa cifra sin problemas. Según los estudios realizados, y considerando que los proveedores únicamente mandaran camiones cargados por completo (250 cajones), siendo pesimistas, sin problema se llegara a vender esa cantidad en un mes, proyectando la venta de 1000 cajones por mes.

El próximo paso será evaluar la factibilidad y viabilidad del proyecto a partir de realizar los flujos de fondos correspondientes, proyectando 5 años. En este se incluirán las distintas inversiones a realizar, la actualización de los flujos futuros al presente, el cálculo del VAN, etc.



---

## REFERENCIAS

- Brealey, R., Myers S. y Marcus A. (2007). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (5° ed.)
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012) *Principios de administración financiera* (12° ed.). Pearson Educacion.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6° ed.). McGraw-Hill.
- Lecuona, M. L., Terragno, D. (2007). *Tu propio negocio*. Arte gráfico Editorial Argentino.
- McDaniel, C. J., y Gates R. (2011). *Investigación de mercados*. (10° ed.). CENGAGE Learning.
- Mendoza Prado, R.M., Mera Solorzano, M. M. (2021). *Plan de negocios para la apertura de una distribuidora de pollos enteros y cortes especiales en la ciudad de Guayaquil*. Universidad laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.
- McDaniel, C. J., y Gates R. (2011). *Investigación de mercados*. (10° ed.). CENGAGE Learning
- Tapia G. (2011). *Evaluación comercial de proyectos. Conducción estratégica para la evaluación de proyectos de inversión*. (10° ed.). Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Vega Pedicone, S. A. (2019). *Lavado express: servicio de limpieza y mantenimiento de vehículos*. Universidad Nacional de Tucumán.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la*



---

## **APENDICE**

### Entrevista a experto dueño de distribuidor en San Miguel de Tucumán.

1. ¿Hace cuantos años está en este rubro?
2. ¿Cómo está conformado el negocio?
3. ¿Cómo son los procesos desde la compra de los productos hasta su venta?
4. ¿Qué maquinaria y equipos son necesarios para las operaciones y cuáles son sus capacidades?
5. ¿Que considera como ventajas y desventajas del mercado?
6. ¿Cómo es día a día la negociación con los clientes y proveedores?

### Entrevista a experto dueño de un súper mayorista en la localidad de Cafayate.

1. Dado el crecimiento de tu local comercial en el transcurso de los años, ¿a qué le atribuirías dicho acontecimiento?
2. ¿Qué opina al respecto de los pollos que adquiere para su venta?
3. ¿Cuenta con un proveedor fiel? ¿Dónde está ubicado dicho distribuidor?
4. ¿Sería favorable para su negocio contar con un distribuidor local?  
¿Quién priorice la inmediatez y calidad?