

# ***Plan de trabajo:***

## ***Apertura de un distribuidor de alimentos frescos y congelados***

---

Esteban Alcaide

Apertura de un distribuidor de alimentos frescos y congelados

Plan de negocios

2022

estebantgf@gmail.com



## ÍNDICE

Resumen	Pág. 3
Palabras Claves	Pág. 3
Introducción	Pág. 4
Problema	Pág. 4
Pregunta de Investigación	Pág. 4
Objetivo General	Pág. 4
Objetivos Específicos	Pág. 5
Marco Teórico	Pág. 5
Marco Metodológico	Pág. 6
Desarrollo plan de negocios	Pág. 7
Estructura ideológica	Pág. 7
Estructura legal	Pág. 7
Estructura de mercado	Pág. 8
Estructura operativa/técnica	Pág. 11
Estructura organizacional	Pág. 12
Estructura financiera/económica	Pág. 13
Conclusiones	Pág. 21
Referencias	Pág. 22
Anexo/Apéndice	Pág. 23



## RESUMEN

El presente 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, ya que 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 trabajara metodológicamente con un enfoque mixto de triangulación concurrente (DITRIAC), a través de la cual se analizará tanto lo cualitativo como cuantitativo y así se aprovecharán las 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 llevaron a cabo diversos estudios, como ser, de mercado, legal, operativos y organizacional, estos datos serán inputs para el análisis financiero.

Finalmente se realizaron diversos análisis de sensibilidad para determinar diversos escenarios en los cuales determinadas variables varían y así obtener un estudio más enriquecedor y general.

**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, se establecerán los objetivos a alcanzar y qué estrategias se llevarán a cabo para lograr los objetivos establecidos.

De esta manera surgió la idea de la apertura de un distribuidor mayorista de pollo 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.

## PRESENTACIÓN 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 decidir acertadamente 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 del 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 presupuestarán.
- Evaluar la estructura de costos e ingresos para proyectar el flujo de fondos.
- Evaluar la viabilidad y factibilidad del proyecto mediante herramientas financieras.

## MARCO TEORICO

Antes que nada, en este apartado se tendrá en cuenta los conceptos teóricos relacionados a un plan de negocios y las estructuras incluidas para la elaboración de dicho proyecto.

En cuanto a lo planteado por Lecuona, M. & Terragno, D. (2007), en su libro *Tu negocio propio*, exponen que "un **plan de negocios** es un documento empresarial básico que permite reunir en un solo lugar toda la información relacionada con la planificación de un proyecto...", asimismo este informe consta de diversas estructuras o planes tales como ideológico, legal, de mercado, operativo/técnico, organizacional y financiero/económico.

En consecuencia, a partir de lo planteado por McDaniel, C. J., y Gates R., (2011), expresan que la **investigación de mercado**, es considerada tal como un instrumento primario y a su vez, necesario para explotar nuevas oportunidades de negocio desde una planificación, recolección y análisis de datos para la toma de decisiones. Se utilizan herramientas como la matriz FODA la cual explica en forma concisa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio y mercado.

A propósito, el funcionamiento operativo del negocio cuenta como fundamental la conformación de una **estructura operativa/técnica** la cual describa el requerimiento de productos y funcionamiento de maquinaria, equipos para su correcto objeto organizacional. Así también, la descripción de los procesos, como ser el de compra, venta, carga y descarga de la mercadería y cobranza.

A su vez, es necesario, redactar **el plan organizacional**, cómo estará compuesta la estructura de la organización, la jerarquía y las funciones de cada fragmento que la compone.

Para concluir, el **plan económico-financiero** es un elemento esencial dentro del plan de negocios con el que se pretende evaluar el potencial económico de un proyecto de inversión y analizar su viabilidad a través de diversas herramientas.



Entre ellas, los **flujos de fondo** futuros del proyecto, donde se incluyen los ingresos, costos, inversión, impuestos a tributar, fondo de maniobra, etc., que se estiman en base a los supuestos que surgen de los estudios o planes anteriores. Este es el medio por el cual se obtienen los flujos próximos de caja y para posteriormente calcular el **VAN (valor actual neto)**. Éste es el valor actual de los flujos de caja menos la inversión. Estos flujos libres de caja son descontados por la tasa de descuento que ofrecen alternativas comparables, asimismo hace referencia a inversiones con un riesgo similar. (Brealey, Myers y Marcus, 2007, p.189). A través de este valor actual neto, se determina si es recomendable o no aceptar o realizar el proyecto, cuando es mayor a cero el resultado se acepta, de lo contrario, al ser negativo no es recomendable aprobarlo.

La **TIR (tasa interna de retorno)** también es una herramienta financiera que identificará a qué tasa de descuento el resultado del VAN es igual a cero.

La **tasa de descuento** representa la detracción de los flujos de fondos futuros, la cual será utilizada para calcular el valor actual de dichos flujos para posterior cálculo del VAN. Ésta es una tasa para inversiones alternativas, es decir, inversiones similares en cuanto al riesgo.

Uno de los modelos utilizados para este cálculo es el **modelo CAPM (modelo de valoración de activos financieros)**, permite estimar la rentabilidad esperada del proyecto en función de su riesgo.

Del siguiente modo:

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Dónde:

$R_i$  = es la rentabilidad esperada de un activo en concreto.

$R_f$  = rentabilidad del activo libre de riesgo.

$B$  = medida de sensibilidad del rendimiento del activo cuando se produce un cambio de rendimiento en el mercado.

$R_m$  = tasa de rentabilidad esperada del mercado en el cual cotiza el activo.

## MARCO METODOLÓGICO

Debido a la necesidad de abarcar diferentes enfoques y aprovechar las ventajas de los aspectos cuantitativos y cualitativos que rigen el proyecto, se optó por la utilización de un enfoque mixto. El diseño será la triangulación concurrente (DITRIAC).

Para recolectar los datos se realizará lectura bibliográfica 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, Salta. Esto permitirá sumergirse en el contexto al cual se planea ingresar. A su vez, 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 financiera/económica, las cuales cada una de éstas, serán utilizadas de inputs 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.**

- **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 de excelencia.

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

- **Estructura legal**

El negocio se organizará bajo el marco de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), cumpliendo los requisitos establecidos por la Ley 27.349. Se consideró este tipo de sociedad por su constitución más rápida y menos costosa en comparación a otras formas de sociedad como ser S.A. y S.R.L. Además se analizó que la responsabilidad de los socios de la S.A.S. es limitada. Los impuestos que deberá pagar es IVA (impuesto de valor agregado), Ganancias de Personas Jurídicas e Ingresos Brutos.

La alícuota correspondiente a los beneficios obtenidos por la organización es del 25% y a esa retención debe sumársele el 7% en caso de distribución de rentabilidad entre los socios.

La organización cae en la actividad de venta al por mayor de aves, huevos y productos de granja y de la caza, a pagar una tasa del 5% de ingresos brutos.



○ **Estructura de mercado**

Para conocer y sumergirse en 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 otra a un experto en la distribución de pollo en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

A partir de estas entrevistas se obtuvo información relevante y significativa para el desarrollo de la matriz FODA y cinco 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**

- Va ser un producto demandado constantemente.

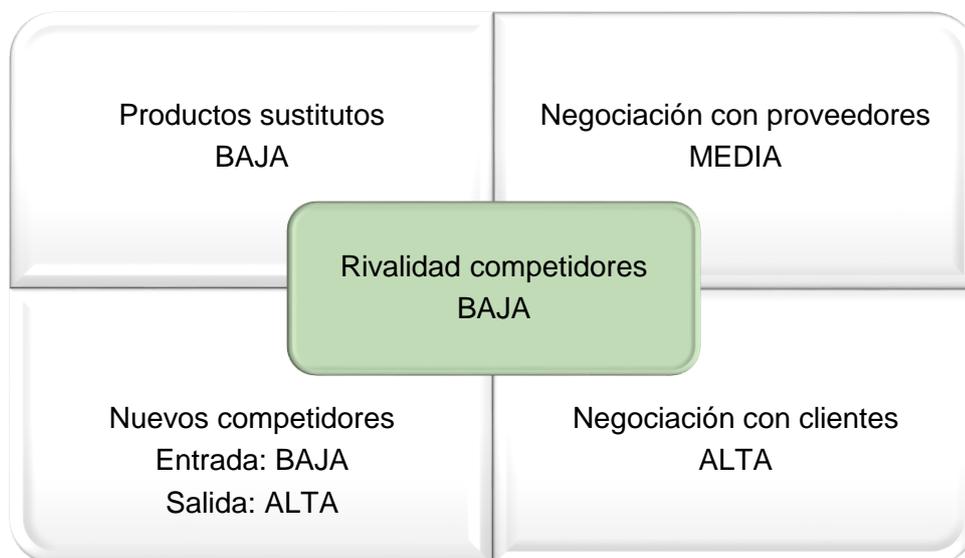


- Tiene una alta rotación. Se puede llegar a vender al mismo cliente más de una vez en un mismo día.
- Surge la posibilidad de abrir un distribuidor por la inexistencia de uno en dicho lugar
- Alto crecimiento turístico de la localidad.
- El salteño no considera un fuerte punto de ventas a esa localidad.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

✓ AMENAZAS

- Márgenes chicos de ganancia.
- El transporte de los productos desde Tucumán por rutas en mal estado.
- Podría llegar a existir competencia desleal debido a la venta a muy bajo precio de los productos por parte de los grandes productores.
- Por lo general, los clientes están acostumbrados a trabajar con cuenta corriente, y al tener reposición constante y márgenes chicos de ganancia, un corte de la cadena de pagos podría ocasionar una 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 de 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 y ante los constantes aumentos que sufre esta, el pollo toma protagonismo en el mercado

### Mercado consumidor

En efecto de ser un negocio el cual comercializará venta por mayor, los clientes potenciales son restaurant, supermercados, pollerías y hoteles.

Como objetivo de estimar la demanda que predomina en la zona se realizó un cuestionario auto administrado a habitantes de Cafayate, Salta la cual se obtuvieron 26 respuestas, sin embargo este número representa una muestra poco significativa para lo que inicialmente se pretendía obtener, ya que no tuvo la difusión esperada entre los habitantes, quedando por fuera del alcance como investigador.

Como resultado de lo obtenido de los resultados estadísticos se concluyó que un 88,5% consume al menos una vez a la semana pollo y el 96% lo adquieren en pollerías.

### 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, éstos serían los competidores más cercanos. Se comprobó 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 empaquetados en cajones y 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.

### Análisis de precio



Para establecer los precios de venta de los productos se tendrá en cuenta el costo de compra y un porcentaje de utilidad, el cual fue establecido por un 30%, extraído del remaque que se le realiza al producto en San Miguel de Tucumán. Tanto los costos de envíos para compra y venta están incluidos en el precio de compra y venta respectivos.

	IMPORTE
PRECIO COSTO	\$ 7.200,00
% DE UTILIDAD	30%
PRECIO VENTA POR CAJON	\$ 9.360,00

### Mercado proveedor

Para la adquisición de los pollos que se comercializarán 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 enviará al menos 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 por lo menos un camión cargado.

El costo de envío del camión está incluido en el monto final de la compra. Esta mercadería puede ser pagada con efectivo, transferencia y/o cheques.

- **Estructura operativa/técnica**

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

Al ser un negocio que se dedicará a la comercialización al por mayor del mismo producto que compra, no existen requerimientos de materia prima para proceso o fabricación del producto, sino únicamente el requerimiento de los productos a vender. Por otro lado, sí se requerirán maquinarias y equipos que se detallarán más adelante.

### Procesos clave.

- Proceso de compra: inmediatamente a continuación de verificar stock disponible para la venta, se define si es necesario o no realizar un pedido, en caso de ser necesario, se realiza el mismo con su correspondiente pago (los proveedores no envían los productos sin previo pago).
- Proceso de descarga y control: una vez llegados los camiones se descargan y cargan los cajones en la cámara de frío para un posterior control y almacenamiento.
- Proceso de venta: se toman 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 luego rendirán cuentas al sector directivo administrativo.

#### Maquinaria/equipos:

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

- 2 carros 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 6 m x 4 m x 2,2 m: para el mantenimiento de los pollos congelados a -20 grados de temperatura. Ésta cuenta con una capacidad para el mantenimiento de 800 cajones.
- Camión Mercedes Benz Accelo 815 equipado con cámara de frío para el transporte de los cajones de pollo.
- Grupo electrógeno Miyawa trifásico: 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 m de ancho por 20 m 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, uno directivo/administrativo y otro operativo.

- El sector directivo/administrativo será dirigido por un órgano de administración, el administrador puede o no ser socio. Él será encargado de tomar las decisiones de mayor responsabilidad, asociadas a los mayores riesgos como las inversiones de capital. Estarán a su cargo también las políticas asociadas al personal y a su promoción, pago de sueldos, políticas de venta y crédito, negociación con proveedores, cobranzas y pagos y control de los mismos, administración de las disponibilidades, entre otras acciones.
- La parte operativa estará compuesta por cuatro empleados, un encargado y tres operarios. El encargado llevara el control del stock y la logística de



envíos. Los tres operarios tendrán la responsabilidad de cargar los envíos y descargar las compras del producto. A su vez, también realizarán la tarea de limpieza de las cámaras, tanto del vehículo como la del local.

Tanto el administrador como los empleados que realicen tareas operativas trabajarán en relación de dependencia, de lunes a sábado de 8hs a 16hs. Estos 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 éstas, será necesaria la inversión en 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.

De esta manera, resulta necesario el cálculo del valor de continuidad, el cual es el valor actual de los flujos de fondos futuros más allá del periodo bajo análisis (a desarrollar con profundidad en su respectivo ítem).

Se adquirirán los siguientes activos:



INVERSION ACTIVO FIJO	CANTIDAD	IMPORTE	INVERSION	VIDA ÚTIL	AMORTIZACION ANUAL
Cámara de frío 6 m x 4 m x 2,2 m	1	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	10	\$ 400.000,00
Camión Mercedes Benz Accello 815 con cámara de frío	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 mástil	1	\$ 3.927.000,00	\$ 3.927.000,00	5	\$ 785.400,00
All in one HP 21'	1	\$ 135.000,00	\$ 135.000,00	10	\$ 13.500,00
Impresora simple función HP láser 107w	1	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	10	\$ 4.200,00
Grupo electrógeno Miyawa trifásico	1	\$ 649.073,00	\$ 649.073,00	10	\$ 64.907,30
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 23.773.073,00</b>		<b>\$ 4.270.007,30</b>

CAPACIDAD CÁMARA DE FRÍO	800	CAJONES DE POLLO
CAPACIDAD CAMIÓN	250	CAJONES DE POLLO

Estos datos fueron obtenidos a partir de la entrevista al experto, tanto la maquinaria requerida como también los costos de estas. A su vez, se recolectó información respectiva al precio de los carros, auto elevador, grupo electrógeno y computadora en la plataforma online Mercado Libre.

Cabe destacar, que para el inicio de las actividades y acondicionamiento del lugar de trabajo será necesaria la construcción de una oficina para el administrador y refacciones para aislar térmicamente la cámara de frío. Lógicamente estas actividades conllevarán gastos que serán incurridos en la inversión inicial. También se incluye el pago de la patente al momento de la compra del camión, una alícuota del 5% del valor del actual, el valor del mismo es extraído de DNRPA.

Gastos varios (preparación local)	\$ 1.000.000,00
Gasto patente	\$ 388.800,00

### Estructura de costos:

Respecto a los costos variables, el único existente, al ser un negocio que comercializará únicamente los cajones de pollo (se vende en el mismo cajón que se compra) de 20 kg cada uno con un costo de \$7.200 (costo del producto + envió).

Los valores expuestos a continuación, tanto mensual como anual, son promedios.



COSTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
ALQUILER LOCAL 20 m x 30 m	\$ 65.000,00	\$ 780.000,00
SUELDO ADMINISTRADOR	\$ 96.333,18	\$ 1.252.331,34
SUELDO ENCARGADO	\$ 88.938,24	\$ 1.156.197,12
SUELDO OPERARIOS	\$ 233.815,68	\$ 3.039.603,84
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	\$ 125.000,00	\$ 1.500.000,00
COSTO COMBUSTIBLE	\$ 355.200,00	\$ 4.262.400,00
PATENTAMIENTO CAMIÓN	\$ 39.609,21	\$ 475.310,48
MANTENIMIENTO CÁMARA DE FRÍO	\$ 33.333,33	\$ 400.000,00
MANTENIMIENTO AUTO ELEVADOR	\$ 32.725,00	\$ 392.700,00
SERVICIOS (LUZ, AGUA, INTERNET)	\$ 80.000,00	\$ 480.000,00
DIESEL AUTOELEVADOR	\$ 12.000,00	\$ 144.000,00
ARTICULOS LIMPIEZA PARA CÁMARA	\$ 20.000,00	\$ 240.000,00
INDUMENTARIA PARA EMPLEADOS	\$ -	\$ 100.000,00
NAFTA P/GRUPO ELECTRÓGENO	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 1.186.754,64</b>	<b>\$ 14.280.142,78</b>

- La información acerca del alquiler del local se obtuvo mediante la entrevista al experto de Cafayate. Este monto es representativo al mes de noviembre de 2022.
- Los respectivos sueldos del equipo que formara parte de la organización fueron obtenidos del 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. En los montos señalados incluye la parte remunerativa como no remunerativa, y el sueldo anual complementario.
- Para el mantenimiento del camión, cámara de frío y auto elevador se estableció como supuesto que se incurrirá en un costo anual el 10% del valor total de cada activo. Estos valores fueron obtenidos a partir de la entrevista realizada al experto en distribución en Tucumán.
- Se calculó el costo del combustible en estimando cuantos km se recorrerán por días, el consumo del camión extraído de la ficha técnica y el costo del gasoil.
- Para calcular el costo anual de patentamiento del camión se utilizó la valuación del camión de la extraída de la DNRPA (Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y Créditos Prendarios) con su respectiva alícuota.
- Los montos de los servicios (luz, agua, internet) a pagar fueron obtenidos por la información brindada por el distribuidor de Tucumán.
- El auto elevador funciona a diesel, para llegar a ese monto de costo mensual se consultó con el experto en distribución lo utilizado regularmente en su negocio.



- Debido al manejo de los cajones de pollos, estos perderán muchos jugos, por lo que será necesaria la limpieza constante de las cámaras (la realizarán los operarios) y cambio de indumentaria de los empleados, al menos dos veces al año.
- Ante el surgimiento de imprevistos, por ejemplo, cortes de luz, será necesario contar un grupo electrógeno. Se supondrá que 1 vez al mes será necesario el empleo del equipo. La fuente de alimentación es a través de nafta, estimando el uso de 30 litros por vez de funcionamiento.

### 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.
- 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	\$ 9.360,00
COSTO PRODUCTO	\$ 7.200,00
MARGEN CONTRIBUCION	\$ 2.160,00
MARGEN CONTRIBUCION %	23%
COSTOS FIJOS TOTALES	\$ 14.280.142,78
PTO EQUILIBRIO UNIDADES	6.611

De este análisis se pudo concluir que para cubrir los costos fijos del negocio, siguiendo los supuestos antes mencionados, será necesario vender 6.611 cajones.

### Flujo de fondos

- Estimación de la demanda: teniendo en cuenta que todos los productos se compran y venden en la misma semana, es necesario calcular el porcentaje de ocupación de las cámaras de frío, proyectando la tasa de crecimiento que se estima de las ventas y así determinar la necesidad o no de nuevas inversiones.



AÑO	1	2	3	4	5
% CRECIMIENTO ANUAL	0%	40%	40%	30%	10%
DEMANDA ANUAL	12.000	16.800	23.520	30.576	33.634
VENTAS SEMANALES	250	350	490	637	701
% OCUPACIÓN	31%	44%	61%	80%	88%

- La inversión inicial total, es la siguiente:

INVERSIÓN TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 23.773.073,00
GASTOS VARIOS / PREPARACIÓN DEL LOCAL / PATENTE CAMION	\$ 1.388.800,00
FONDO DE MANIOBRA	\$ 1.800.000,00
<b>INVERSIÓN INICIAL TOTAL</b>	<b>\$ 26.961.873,00</b>

- Fondo de maniobra: al inicio de las actividades será necesario la incorporación del fondo de maniobra para así adquirir las mercaderías. Los cobros serán realizados al momento de efectuada la venta, por lo que será necesario comenzar con el monto representativo a los 250 cajones de pollo por su precio de compra, es decir un fondo de maniobra de \$1.800.000.
- Tasa de descuento: como se mencionó con anterioridad los flujos de fondos deben actualizarse a la tasa del costo de oportunidad de realizar otras inversiones con su respectivo riesgo.

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$R_i$  = la rentabilidad esperada del proyecto.

$R_f$  = rentabilidad del activo libre de riesgo. Se consideró el bono del tesoro argentino TX23 con una tasa anual de 75%

$B$  = medida de sensibilidad del rendimiento del activo cuando se produce un cambio de rendimiento en el mercado. Para la Beta del activo se utilizó como referencia la de Cresud S.A., la cual pertenece al sector agropecuario. Esta medida es de 1,48

$R_m$  = tasa de rentabilidad esperada del mercado en el cual cotiza el activo. Se toma como indicador el rendimiento del Merval, con un valor de 83%.

Considerando que este proyecto no incluye un financiamiento y que la beta (su sensibilidad al riesgo) obtenida de Cresud S.A. contiene un apalancamiento, es necesario quitar esta deuda así conseguir una misma que se amolde al proyecto actual. Del broker Bullmarket se consiguieron los datos de Cresud S.A. del 3er trimestre de 2019



$$\beta_U = \frac{\beta}{[1 + (1 - t) \frac{D}{E}]}$$

Dónde:

Bu = beta no apalancada

B = beta apalancada. 1,48

T = impuesto del 35%. El cual pagan las S.A.

D = deuda \$418.989 (expresado en millones de pesos)

E = capital \$89.000 (expresado en millones de pesos)

$$\beta_U = \frac{1,48}{[1 + (1 - 0,25) \frac{\$418.989}{\$89.000}]}$$

$$\beta_U = 0,365$$

Los valores obtenidos para la aplicación del modelo corresponden al 18 de noviembre de 2022, obtenidos del portal Rava Bursátil.

$$R_i = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

$$77,916\% = 75\% + 0,365 (83\% - 75\%)$$

- Valor de continuidad del proyecto: como se mencionó anteriormente, en el caso de estudio se trata de un negocio que no se espera que termine, por lo que seguirá generando flujos en el futuro. Estos flujos llegan a tener, en ocasiones, una incidencia importante en el análisis de diversos proyectos, por ello, es fundamental tener la consideración de estos flujos futuros descontados a una tasa de descuento. El método utilizado para este cálculo es la fórmula de Gordon para valuar flujos a perpetuidad, definiendo previamente una tasa de crecimiento constante del negocio y la tasa de descuento.



$$\text{Valor en continuidad} = \frac{\text{FLC}_{H+1}}{d - g}$$

Dónde:

FLC: flujo libre de caja

H: horizonte. 5 años

d: tasa de descuento o costo medio ponderado del capital. Calculada anteriormente, 87%

g: tasa de crecimiento constante. 3%

$$\text{Valor en continuidad} = \frac{\$4.370.007,3}{0,779 - 0,03}$$

$$\text{Valor en continuidad} = \$60.583.840,3$$

- Los costos fijos presupuestados a lo largo de los 5 años proyectados bajo análisis son los siguientes, cabe aclarar que debido al aumento de la cantidad vendida de pollos en los años cuatro y cinco será necesario la contratación de un empleado adicional.

COSTOS FIJOS	MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALQUILER LOCAL 20 m x 30 m	\$ 65.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00	\$ 780.000,00
SUELDO ADMINISTRADOR	\$ 96.333,18	\$ 1.252.331,34	\$ 1.252.331,34	\$ 1.252.331,34	\$ 1.252.331,34	\$ 1.252.331,34
SUELDO ENCARGADO	\$ 88.938,24	\$ 1.156.197,12	\$ 1.156.197,12	\$ 1.156.197,12	\$ 1.156.197,12	\$ 1.156.197,12
SUELDO OPERARIOS	\$ 233.815,68	\$ 3.039.603,84	\$ 3.039.603,84	\$ 3.039.603,84	\$ 4.052.805,12	\$ 4.052.805,12
MANTENIMIENTO VEHÍCULO	\$ 125.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
COSTO COMBUSTIBLE	\$ 355.200,00	\$ 4.262.400,00	\$ 4.262.400,00	\$ 4.262.400,00	\$ 4.262.400,00	\$ 4.262.400,00
PATENTAMIENTO CAMIÓN	\$ 39.609,21	\$ 475.310,48	\$ 475.310,48	\$ 475.310,48	\$ 475.310,48	\$ 475.310,48
MANTENIMIENTO CÁMARA DE FRÍO	\$ 33.333,33	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00	\$ 400.000,00
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 CÁMARA	\$ 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	\$ 125.000,00	\$ 125.000,00
NAFTA P/GRUPO ELECTRÓGENO	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00	\$ 57.600,00
<b>COSTO FIJO TOTAL</b>	<b>\$ 1.186.754,64</b>	<b>\$ 14.280.142,78</b>	<b>\$ 14.280.142,78</b>	<b>\$ 14.280.142,78</b>	<b>\$ 15.318.344,06</b>	<b>\$ 15.318.344,06</b>



AÑO	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS	\$ -	\$ 112.320.000,00	\$ 157.248.000,00	\$ 220.147.200,00	\$ 286.191.360,00	\$ 314.810.496,00	\$ -
COSTOS VARIABLES	\$ -	\$ -86.400.000,00	\$ -120.960.000,00	\$ -169.344.000,00	\$ -220.147.200,00	\$ -242.161.920,00	\$ -
COSTOS FIJOS	\$ -	\$ -14.280.142,78	\$ -14.280.142,78	\$ -14.280.142,78	\$ -15.318.344,06	\$ -15.318.344,06	\$ -
DEPRECIACIÓN (-)	\$ -	\$ -4.270.007,30	\$ -4.270.007,30	\$ -4.270.007,30	\$ -4.270.007,30	\$ -4.270.007,30	\$ -
UTILIDAD ANTES IMP. GANANC	\$ -	\$ 7.369.849,92	\$ 17.737.849,92	\$ 32.253.049,92	\$ 46.455.808,64	\$ 53.060.224,64	\$ -
IMPUESTO GANANCIAS	\$ -	\$ -1.842.462,48	\$ -4.434.462,48	\$ -8.063.262,48	\$ -11.613.952,16	\$ -13.265.056,16	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 5.527.387,44	\$ 13.303.387,44	\$ 24.189.787,44	\$ 34.841.856,48	\$ 39.795.168,48	\$ -
DEPRECIACIÓN (+)	\$ -	\$ 4.270.007,30	\$ 4.270.007,30	\$ 4.270.007,30	\$ 4.270.007,30	\$ 4.270.007,30	\$ -
INVERSIÓN TOTAL INICAL	\$ -26.961.873,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO LIBRE DE CAJA	\$ -26.961.873,00	\$ 9.797.394,74	\$ 17.573.394,74	\$ 28.459.794,74	\$ 39.111.863,78	\$ 44.065.175,78	\$ 45.387.131,05
VALOR DE CONTINUIDAD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 60.583.840,30	\$ -
FLUJOS LIBRES DE CAJA TOTALES	\$ -26.961.873,00	\$ 9.797.394,74	\$ 17.573.394,74	\$ 28.459.794,74	\$ 39.111.863,78	\$ 104.649.016,08	

VAN	\$ -1.076.342,70
TIR	75,5%

De los datos cuantitativos obtenidos del VAN y TIR no resulta factible la realización del proyecto.

### Análisis de sensibilidad

Se llevó a cabo los siguientes análisis de escenarios. Primero realizando variaciones porcentuales en la tasa de utilidad sobre el costo del producto, cual será una variable de los ingresos a obtener en los distintos momentos del proyecto.

Por otro lado, variaciones en la tasa de descuento. Se tuvo en cuenta la alta incertidumbre sobre el cálculo realizado sobre el costo de oportunidad, respecto a que el modelo utilizado para dicha obtención no es 100% objetivo, fueron suposiciones para este proyecto.

VAN	\$ -1.076.342,70	VAN	\$ -1.891.677,68
10%	\$ -26.737.699,69	68%	\$ 3.566.014,77
20%	\$ -13.907.021,20	73%	\$ 607.170,06
25%	\$ -7.491.681,95	78%	\$ -1.891.677,68
30%	\$ -1.076.342,70	83%	\$ -4.024.214,16
35%	\$ 5.338.996,55	88%	\$ -5.861.039,92
40%	\$ 11.754.335,79	93%	\$ -7.456.254,55
45%	\$ 18.169.675,04		

Por último, se efectuó un análisis sobre cuál sería la tasa que se le deberá recargar al costo para que el valor actual neto me dé un valor a cero. Esta alícuota es de 31,5%, no muy lejos de lo que se estima cobrar.



## CONCLUSIONES

A lo largo del trabajo, se desarrolló un plan de negocios con el objetivo de determinar la viabilidad y factibilidad de la apertura de un distribuidor de pollos al por mayor en la localidad de Cafayate. Se realizaron diversos estudios que permitieron evaluar cualitativamente y cuantitativamente la ejecución del proyecto de inversión.

Desde el punto de vista cualitativo, de la información obtenida de las entrevistas realizada y del cuestionario auto administrado se concluyó como una oportunidad de negocio altamente factible por la potencialidad turística actual y futura del lugar. De igual manera, no deja de ser un análisis al cual se deberá realizar de mejor manera utilizando mayores herramientas, teniendo un mayor acercamiento a potenciales clientes y proyectando mejor la demanda que se a cubrir.

A partir del análisis cuantitativo, en el cual se realizó el punto de equilibrio de manera que para cubrir los costos fijos del negocio se necesitarán vender 6.661 cajones de pollo, aproximadamente un 50% de lo que estima vender en un año. Respecto al análisis de flujo de fondos se obtuvo un VAN negativo y una TIR menor a la tasa de descuento, a priori este proyecto no es aceptable siguiendo el criterio de la teoría.

Es de gran relevancia recalcar el contexto en el cual estamos inmersos económicamente y políticamente, la alta volatilidad de las tasas de intereses, de retornos y las elevadas inflaciones dan como resultado elevados costos de oportunidad ante un riesgo específico.

Cabe recalcar que para comenzar las operaciones muchos tramites deberán llevarse a cabo para la formación de la sociedad, tampoco se incluyeron la carga impositiva que llegaría a sufrir el negocio provincialmente y municipalmente.

Entre los análisis que se podrán realizar a futuro es la inclusión de tomar deuda y analizar los flujos de fondos debido a la existencia de un ahorro fiscal calculado por los impuestos que no tendrán que ser pagados por el interés que generara esa deuda.

Resulta pertinente reflexionar sobre distintos panoramas o escenarios que deberán estudiarse profundamente para tomar una decisión acertada respecto a lo mencionado anteriormente.



## 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?