



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CORRALÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE CIPOLLETTI, PROVINCIA DE RIO NEGRO

Estudiante: Luana Lefevre Miralles

Legajo: 35354

Director/es: López Norma, López Sergio

Trabajo Final de Integración para acceder al título de Grado, Licenciatura en
Administración.

2025

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN
PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO
DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - Repositorio Institucional de la Universidad de Flores - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4.0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra en el RIUFLO (seleccionar una opción):

A partir del día de la fecha de aprobación del TFI []

A partir de otra fecha, especificar: 14 / 05 / 2026

Lugar y fecha: Cipolletti, Rio Negro 14/05/2026

Firma y aclaración del autor: Luana Lefevre Miralles



Índice de Contenido

Índice de Ilustración..... 4

Índice de Tablas 5

Índice de Gráficos 6

Introducción 7

Descripción del problema 8

Justificación 9

Objetivos 10

Contexto 10

Marco Teórico..... 11

 Enfoque general y fundamentos teóricos 11

 Conceptos clave y teorías aplicadas 13

 Antecedentes y trabajos relacionados 29

Aspectos Metodológicos..... 35

 Enfoque de la investigación 35

 Tipo de investigación 36

 Diseño metodológico..... 37

 Población y muestra 39

 Instrumentos de recolección de datos..... 39

 Técnicas de análisis..... 40

 Limitaciones del estudio..... 41

 Fundamentación metodológica 41

Desarrollo..... 41

Estudio de Mercado 41

 Análisis del Producto 41

 Análisis de la Demanda..... 49

 Análisis del Precio..... 60

 Análisis de la comercialización..... 64

Estudio Técnico 66

 Descripción..... 66

 Marco Legal y Normativo 68

 Localización del Proyecto 69

Tamaño del proyecto	71
Equipamiento y maquinaria	74
Etapas del proceso operativo	80
Estudio Financiero	86
Estimación de la demanda.....	87
Costos	89
Inversión Inicial.....	91
Flujo de Caja	93
Escenarios.....	96
Conclusión Final	98
Recomendaciones Finales.....	99
Anexos	102
Bibliografía	107

Índice de Ilustración

Ilustración 1: Ubicación..... 71

Índice de Tablas

Tabla 1: Precios.....	61
Tabla 2: Precio de venta sugerido.....	63
Tabla 3: Resumen Infraestructura.....	73
Tabla 4: Equipamiento y maquinaria.....	76
Tabla 5: Estructura Organizativa.....	78
Tabla 5: Proyección de Ventas.....	88
Tabla 6: Costos.....	90
Tabla 7: Listado Inversiones.....	92
Tabla 8: Inversión Total.....	93
Tabla 9: Flujo de Caja.....	94
Tabla 10: Escenarios posibles.....	96

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Análisis Pestel.....	45
Gráfico 2: Encuestas	58
Gráfico 3: Factores destacados	60
Gráfico 4: Plano esquemático	74
Gráfico 5: Organigrama	80
Gráfico 6: Proceso Operativo.....	82

Introducción

El presente trabajo tiene como eje central analizar la viabilidad de implementar un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro. Esta elección surge como respuesta a las crecientes necesidades del sector de la construcción local, impulsadas por un proceso sostenido de expansión urbana y desarrollo habitacional en la región.

Cipolletti forma parte del núcleo urbano-productivo del Alto Valle, con una ubicación estratégica que la vincula estrechamente con ciudades como Neuquén capital y General Roca. Esta posición geográfica, junto con su conectividad vial y su rol como ciudad residencial y de servicios, ha favorecido el crecimiento poblacional y la generación de nuevos proyectos inmobiliarios, comerciales y de infraestructura.

Este dinamismo urbano y económico genera una demanda creciente de insumos y servicios vinculados a la construcción, lo que hace atractiva la idea de instalar un corralón que pueda responder con eficiencia, buenos precios y variedad de productos a las exigencias del mercado local.

La elección del tema también está motivada por el interés y la experiencia de mi familia en el rubro, lo que permite abordar el proyecto desde una perspectiva informada y con un fuerte compromiso personal. Asimismo, se buscará diseñar una propuesta que se diferencie por su capacidad logística, su atención personalizada y su capacidad para ofrecer soluciones integrales y a tiempo.

Descripción del problema

“¿Es viable la apertura de un nuevo corralón de materiales en la ciudad de Cipolletti, considerando las demandas actuales del mercado en términos de logística, calidad y precios?”

El eje central de esta tesina es la falta de información sobre la factibilidad de implementar un proyecto específico. El propósito es determinar si es viable poner en marcha este emprendimiento, considerando todos los factores necesarios para acercar los productos a los consumidores tanto locales como de zonas cercanas, brindando un servicio que combine calidad, eficiencia, rapidez y precios competitivos.

En el contexto actual, los consumidores presentan mayores exigencias, sobre todo en relación con la rapidez en la entrega de productos. Esto se vuelve especialmente relevante en el ámbito de la construcción, donde quienes adquieren los materiales requieren recibirlos en tiempo y forma para no entorpecer el avance de sus obras.

La construcción es un sector con un ritmo acelerado y una demanda constante. Los clientes (ya sean profesionales como arquitectos o constructores, o personas particulares) necesitan contar con un abanico amplio de opciones para elegir los materiales más adecuados, sin demoras y de forma eficiente. En este sentido, la logística adquiere un papel central, ya que resulta indispensable cumplir con las entregas en los plazos establecidos.

Por otro lado, la calidad y la diversidad de productos disponibles son factores esenciales para los compradores. Los insumos utilizados deben ser duraderos, confiables y estar alineados con los estándares de seguridad vigentes. Los clientes no están dispuestos a comprometer la calidad, ya que hacerlo podría generar problemas tanto estructurales como estéticos en sus obras.

A pesar de esto, el aumento sostenido de la demanda y las crecientes exigencias de los clientes representan un desafío significativo para las empresas del sector. Las dificultades más frecuentes están relacionadas con la necesidad de cumplir con entregas ágiles y garantizar la calidad de los productos, una situación que afecta a numerosos corralones, no solo en la zona contemplada en este plan de negocio, sino también en otras regiones.

Justificación

Este estudio se inscribe en los marcos conceptuales de la planificación de negocios y análisis de factibilidad, herramientas clave para la toma de decisiones informadas en contextos de alta competencia y cambio.

La apertura de un nuevo corralón representa una inversión significativa de recursos humanos, materiales y económicos. Por ello, resulta fundamental evaluar previamente su viabilidad, para evitar decisiones basadas en suposiciones y reducir al mínimo los riesgos asociados a la implementación. En un contexto donde la demanda de materiales para la construcción es creciente y cada vez más exigente, contar con un servicio eficiente, ágil y con insumos de calidad se vuelve un diferencial competitivo clave.

Esta investigación se justifica por la necesidad de brindar una respuesta concreta a una problemática real del mercado: la dificultad de muchas empresas del rubro para cumplir con entregas en tiempo y forma, manteniendo estándares de calidad. Identificar con precisión si el nuevo emprendimiento podrá cubrir estas demandas y sostenerse operativamente es indispensable para garantizar su sustentabilidad a largo plazo.

Además, el estudio busca generar valor tanto para los potenciales clientes a través de una mejor experiencia de compra y abastecimiento como para el entorno local, al promover el

desarrollo económico y la creación de empleo. De este modo, el trabajo no solo tiene relevancia empresarial, sino también impacto social y territorial.

Objetivos

Objetivo general

Formular un plan de negocio para implementar un corralón de materiales para la construcción en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del rubro de la construcción en Cipolletti
- Identificar la competencia presente en el rubro dentro del mercado local
- Estudiar la viabilidad económica del plan de negocios propuesto

Contexto

Cipolletti se sitúa en el Alto Valle de Río Negro, formando parte del área metropolitana del Gran Neuquén. Esta región es un nodo clave en la Patagonia, con una creciente integración urbana y económica entre ciudades como Neuquén, Plottier, Centenario y Cipolletti. La conectividad vial se ha fortalecido con obras como el Tercer Puente, que une Cipolletti con Neuquén, facilitando el tránsito de personas y mercancías.

El sector de la construcción en Cipolletti ha mostrado un notable dinamismo en los últimos años. En el primer trimestre de 2023, se registró un incremento del 50% en los metros cuadrados de obra nueva habilitada en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento abarca tanto viviendas como oficinas y locales comerciales.

La ciudad enfrenta desafíos relacionados con el acceso al suelo y la urbanización. Se han identificado aproximadamente 585 hectáreas en la zona norte de Cipolletti con potencial para urbanizar, de las cuales 451 hectáreas están libres y 134 ocupadas por asentamientos informales. La municipalidad ha aprobado modificaciones al Código de Planeamiento Territorial para facilitar la densificación del centro y la regularización de barrios periféricos.

El acceso a créditos hipotecarios ha impulsado la demanda de materiales de construcción. Se espera que el volumen de ventas aumente entre un 10% y un 20% en los próximos meses. Los productos más solicitados incluyen ladrillos, cemento, arena, grava, hierro y acero, reflejando una necesidad de abastecimiento integral para proyectos que van desde pequeñas ampliaciones hasta viviendas completas.

El gobierno provincial ha lanzado programas como "Habitar Río Negro", que contempla la construcción de viviendas en Cipolletti. Por ejemplo, se ha iniciado la ejecución de 31 módulos habitacionales destinados a reubicar a familias del barrio Mariano Moreno. Estas iniciativas generan una demanda adicional de materiales de construcción y servicios asociados.

A pesar del crecimiento, Cipolletti enfrenta desafíos como la escasez de terrenos urbanizables y la necesidad de infraestructura básica en barrios periféricos. Sin embargo, estas situaciones también representan oportunidades para empresas que ofrezcan soluciones integrales en materiales de construcción, logística y asesoramiento técnico.

Marco Teórico

Enfoque general y fundamentos teóricos

El presente trabajo se enmarca dentro del campo de la evaluación de proyectos y la planificación estratégica, cuyo propósito central es analizar la viabilidad técnica, económica y

comercial de un emprendimiento antes de su puesta en marcha.

Según Chiavenato (2019), la administración moderna debe concebirse como un proceso integral compuesto por las funciones de planificación, organización, dirección y control, orientadas al logro eficiente de los objetivos organizacionales. Estas funciones constituyen la base del desarrollo empresarial, permitiendo que las decisiones se sustenten en información verificada y análisis sistemático, en lugar de en supuestos o intuiciones.

La planificación estratégica es, en este sentido, un proceso esencial para toda organización que busca posicionarse en un entorno competitivo. De acuerdo con Hill, Schilling y Jones (2019), la estrategia permite “alinear los recursos internos con las oportunidades del entorno, garantizando la creación de ventajas sostenibles en el tiempo”. En el caso de los negocios locales (como el corralón de materiales), esta planificación posibilita identificar nichos de mercado, anticipar riesgos y definir ventajas diferenciales.

Asimismo, los artículos de Bonilla, Chávez y Calderón (2020) y Saavedra García (2021) destacan que la planeación estratégica en las PYMEs constituye una herramienta de supervivencia en entornos volátiles, ya que ofrece un marco estructurado para el análisis de amenazas externas y la optimización de recursos limitados. En ese marco, este plan de negocios busca establecer una base sólida para la toma de decisiones racionales, que permitan determinar si el proyecto es factible y sostenible en el tiempo.

Por su parte, Chiavenato (2019), en *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*, sostiene que “las personas son la principal fuente de innovación, flexibilidad y productividad”, por lo que el éxito de cualquier emprendimiento depende de su capacidad de atraer, desarrollar y retener talento comprometido. En un negocio de servicios y

logística como el propuesto, el capital humano adquiere una relevancia estratégica, al ser responsable de la atención al cliente, la eficiencia en la entrega y el control de calidad.

Finalmente, el presente marco de referencia se apoya en los aportes de Bernal (2010), quien plantea que el marco teórico tiene la función de “orientar la investigación dentro de un cuerpo de conocimientos existentes y servir de fundamento para la interpretación de los resultados”. Por ello, en este capítulo se integran conceptos claves de planificación estratégica, marketing, gestión organizacional, viabilidad de proyectos y capital humano, como bases para el análisis del proyecto del corralón.

Conceptos clave y teorías aplicadas

Plan de Negocios

El plan de negocios constituye una herramienta central en el proceso de formulación, análisis y evaluación de proyectos empresariales, ya que permite organizar de manera sistemática la información necesaria para determinar la factibilidad de un emprendimiento antes de su puesta en marcha. Su importancia radica en que no se limita a estimar resultados financieros, sino que integra aspectos estratégicos, comerciales, técnicos, organizativos y económicos, ofreciendo una visión global del proyecto y de su funcionamiento futuro.

Diversos autores coinciden en que el plan de negocios cumple una doble función. Por un lado, actúa como una guía interna para el emprendedor o los socios, facilitando la planificación, la asignación de recursos y el control de la gestión; por otro, constituye una herramienta de comunicación externa frente a potenciales inversores, entidades financieras o instituciones, al presentar de forma clara y fundamentada los objetivos y proyecciones del negocio. En este sentido, su elaboración permite ordenar ideas, establecer prioridades y evaluar la coherencia entre las decisiones estratégicas y los recursos disponibles.

Según Hisrich, Peters y Shepherd (2019), un plan de negocios “es un documento integral que describe los objetivos, estrategias, mercado, estructura organizativa y proyecciones financieras de un proyecto”, y destaca que su valor reside en la capacidad de anticipar escenarios futuros y reducir la incertidumbre inherente a toda iniciativa emprendedora. A través del análisis previo de variables internas y externas, el plan de negocios posibilita identificar riesgos, oportunidades y restricciones, contribuyendo a la toma de decisiones más informadas y racionales.

El plan de negocios permite evaluar la viabilidad del proyecto desde una perspectiva integral. No solo considera la rentabilidad económica esperada, sino también la adecuación técnica del proyecto, la existencia de demanda suficiente, el contexto competitivo y el marco legal en el cual se inserta la actividad. De este modo, se convierte en una herramienta clave para evitar decisiones basadas exclusivamente en supuestos subjetivos, experiencias personales o percepciones aisladas del mercado.

En el caso de la presente tesina, el plan de negocios fue el instrumento metodológico fundamental para analizar la viabilidad de implementar un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, Río Negro. Su desarrollo permitió integrar de manera estructurada el análisis del entorno macroeconómico, mediante herramientas como el análisis PESTEL, el estudio del sector a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y la evaluación del mercado local a partir de encuestas y entrevistas a actores relevantes del rubro.

Además, posibilitó articular el estudio técnico del proyecto (infraestructura, localización, equipamiento, procesos operativos y recursos humanos) con el análisis financiero, donde se elaboraron proyecciones de ventas, costos, inversiones iniciales y flujos de fondos a largo plazo. Esta integración resultó clave para evaluar si la propuesta es consistente con la realidad

económica, demográfica y competitiva de la ciudad de Cipolletti, caracterizada por un crecimiento urbano sostenido y una demanda creciente de materiales de construcción.

No solo permitió determinar la factibilidad económica del proyecto, sino también justificar estratégicamente su implementación. A través de su elaboración, se logró construir una visión integral del emprendimiento, identificar fortalezas y debilidades, y fundamentar de manera objetiva la toma de decisiones, constituyéndose en un pilar esencial para el desarrollo y la evaluación del corralón de materiales propuesto en esta tesina.

Viabilidad

La viabilidad de un proyecto se define como la posibilidad real y concreta de llevarlo a cabo con éxito, considerando las condiciones económicas, técnicas, sociales, organizativas y legales en las que se desarrollará. Evaluar la viabilidad implica analizar si un emprendimiento no solo puede ponerse en marcha, sino también sostenerse en el tiempo, generar valor económico y adaptarse a las condiciones del entorno.

En el ámbito de la formulación y evaluación de proyectos, la viabilidad constituye un concepto central, ya que permite anticipar si la inversión propuesta es razonable y coherente con los objetivos planteados y con los recursos disponibles. Sapag Chain y Sapag Chain (2020) sostienen que el estudio de viabilidad debe abordarse desde una perspectiva integral, incorporando tanto variables cuantitativas como cualitativas, y evaluando aspectos como la rentabilidad económica, la sostenibilidad operativa, el riesgo asociado y la competitividad del proyecto en su mercado de referencia.

Desde el punto de vista económico-financiero, la viabilidad se analiza mediante herramientas que permiten estimar la capacidad del proyecto para generar flujos de fondos

positivos y recuperar la inversión inicial. Entre los indicadores más utilizados se encuentran el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), los cuales posibilitan comparar los ingresos y egresos futuros en términos actualizados y evaluar si la rentabilidad esperada supera el costo de oportunidad del capital invertido. De acuerdo con Sapag Chain y Sapag Chain (2020), un proyecto se considera económicamente viable cuando presenta un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento utilizada, ya que ello indica que la inversión genera valor y remunera adecuadamente el capital.

Sin embargo, la viabilidad no se limita únicamente al análisis financiero. La evaluación integral de un proyecto requiere considerar también la viabilidad técnica, vinculada a la disponibilidad de infraestructura, equipamiento, tecnología y recursos humanos necesarios para su funcionamiento; la viabilidad comercial, asociada a la existencia de una demanda suficiente y a la capacidad de competir en el mercado; y la viabilidad legal y social, relacionada con el cumplimiento de la normativa vigente y la aceptación del proyecto en su entorno.

En el caso de la presente tesina, la viabilidad del corralón de materiales de construcción fue evaluada a través de un enfoque integral. En primer lugar, se analizaron las condiciones del entorno mediante herramientas como el análisis PESTEL, que permitió identificar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales relevantes para la actividad, y el análisis FODA, que facilitó la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. Asimismo, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar el nivel de competitividad del sector y las barreras de entrada existentes en el mercado local.

Complementariamente, se desarrolló un análisis financiero detallado, que incluyó proyecciones de ventas, costos, inversiones iniciales y flujos de fondos a un horizonte de diez

años. Este análisis permitió estimar la rentabilidad esperada del proyecto y evaluar su capacidad de recuperación del capital invertido. Los resultados obtenidos reflejaron que el proyecto presenta un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento seleccionada, lo cual evidencia que la inversión genera valor económico y resulta atractiva desde el punto de vista financiero.

El análisis de viabilidad realizado demuestra que el proyecto de implementación de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti es factible desde una perspectiva integral. La combinación de una demanda activa, una estructura técnica adecuada y resultados financieros favorables permite concluir que el emprendimiento cuenta con condiciones suficientes para sostenerse en el tiempo, recuperar la inversión inicial y generar beneficios económicos, constituyéndose así en una oportunidad real y sustentable de inversión.

Planificación estratégica

La planificación estratégica constituye un proceso fundamental en la gestión de organizaciones, ya que permite orientar las decisiones empresariales de largo plazo y alinear los recursos disponibles con los objetivos planteados. A través de este proceso, las empresas pueden anticiparse a los cambios del entorno, reducir la incertidumbre y construir ventajas competitivas sostenibles.

Hill, Schilling y Jones (2019) definen la planificación estratégica como “el proceso mediante el cual la organización define su dirección y decide cómo alcanzará sus objetivos, considerando tanto el entorno interno como el externo”. Esta definición pone de manifiesto que la estrategia no se limita a la fijación de metas, sino que implica un análisis sistemático del contexto en el cual la empresa opera, así como de sus propias capacidades y limitaciones.

En este sentido, la planificación estratégica permite a las organizaciones responder de manera proactiva a los cambios del mercado, identificar oportunidades de crecimiento y diseñar cursos de acción coherentes con su misión y visión. Según estos autores, una estrategia efectiva se apoya en la comprensión profunda del entorno competitivo y en la correcta asignación de recursos, lo cual resulta especialmente relevante en emprendimientos nuevos, donde el margen de error suele ser reducido y las decisiones iniciales condicionan el desempeño futuro.

La planificación estratégica se operacionaliza mediante el uso de herramientas analíticas que facilitan la interpretación del entorno y la toma de decisiones. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis FODA, el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Estas herramientas permiten abordar la estrategia desde diferentes niveles y perspectivas, integrando variables macroeconómicas, sectoriales e internas.

El análisis FODA resulta clave para identificar las fortalezas y debilidades internas del proyecto, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno. Esta herramienta facilita la formulación de estrategias que potencien los recursos internos del emprendimiento y minimicen los riesgos asociados al contexto competitivo. Por su parte, el análisis PESTEL permite examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la actividad empresarial, proporcionando una visión amplia del entorno macro en el que se inserta la organización.

Complementariamente, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, retomado por Hill et al. (2019), posibilita evaluar la estructura competitiva del sector, analizando el grado de rivalidad existente, la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la presencia de productos sustitutos. Este enfoque resulta especialmente útil para comprender la dinámica del mercado de materiales de construcción, caracterizado por altos

niveles de competencia, variaciones de precios y una fuerte incidencia de proveedores y clientes profesionales.

En el caso de la presente tesina, la planificación estratégica constituye un eje central para analizar la factibilidad del corralón de materiales de construcción en Cipolletti, Río Negro. La aplicación de estas herramientas permitió definir una estrategia alineada con las características del mercado local, identificando una ubicación estratégica, una propuesta de valor basada en la atención personalizada y la eficiencia logística, y una estructura operativa acorde a las proyecciones de crecimiento del proyecto.

De este modo, la planificación estratégica no solo actúa como un marco conceptual, sino también como un instrumento práctico que orienta las decisiones técnicas, comerciales y financieras del emprendimiento. Su correcta aplicación permitió sostener un enfoque integral del proyecto, asegurando coherencia entre los objetivos planteados, los recursos disponibles y las condiciones del entorno, y contribuyendo a la construcción de un modelo de negocio viable y competitivo en el mediano y largo plazo.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta fundamental dentro de la planificación estratégica, ya que permite examinar de manera sistemática los factores del entorno macro que influyen en el funcionamiento y desempeño de una organización. A diferencia de otros enfoques centrados en el mercado o en la empresa, este modelo pone el foco en variables externas que, aunque no pueden ser controladas directamente por la organización, condicionan de manera significativa sus oportunidades, riesgos y posibilidades de crecimiento.

De acuerdo con Hill, Schilling y Jones (2019), el análisis PESTEL “permite comprender cómo las condiciones del entorno macroeconómico influyen en la competitividad de las empresas y obligan a diseñar estrategias adaptativas que respondan a dichos cambios”. En este sentido, resulta una herramienta clave para proyectos de inversión y nuevos emprendimientos, ya que facilita la anticipación de escenarios y la identificación de tendencias que pueden afectar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

El modelo PESTEL analiza seis dimensiones interrelacionadas: factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Cada una de estas dimensiones aporta información relevante para evaluar el contexto en el que se desarrollará la actividad empresarial, permitiendo una visión integral del entorno.

En relación con los factores políticos, el proyecto del corralón se inserta en un contexto de relativa estabilidad institucional a nivel local y provincial. En la ciudad de Cipolletti, las políticas municipales vinculadas a la habilitación comercial y al desarrollo de actividades productivas resultan accesibles y promueven la formalización de emprendimientos. Asimismo, las políticas públicas orientadas al desarrollo urbano y habitacional contribuyen indirectamente al dinamismo del sector de la construcción, generando un entorno político favorable para la instalación de un corralón de materiales.

Desde el punto de vista económico, el análisis evidencia un escenario de oportunidades vinculadas al crecimiento urbano sostenido de Cipolletti y su zona de influencia, impulsado por la expansión de barrios, la construcción de viviendas unifamiliares y el desarrollo de emprendimientos inmobiliarios. Si bien la economía argentina presenta niveles de volatilidad e inflación, el sector de la construcción mantiene una demanda estructural vinculada a la necesidad de vivienda y a la inversión en infraestructura. Según Kotler y Keller (2019), en contextos

económicos inestables las empresas deben diseñar estrategias flexibles que les permitan adaptarse a variaciones de precios y costos, aspecto que fue considerado en las proyecciones financieras del proyecto.

En cuanto a los factores sociales, Cipolletti presenta un crecimiento poblacional sostenido y una composición demográfica que favorece la demanda de materiales de construcción, tanto para obras nuevas como para ampliaciones y mejoras del hogar. Se observa, además, un cambio en las expectativas de los consumidores, quienes valoran cada vez más la atención personalizada, la rapidez en la entrega y la posibilidad de acceder a asesoramiento técnico. Este comportamiento refuerza la viabilidad del proyecto, cuya propuesta de valor se apoya en el servicio al cliente y la eficiencia operativa.

Los factores tecnológicos también desempeñan un rol central en el análisis PESTEL. La incorporación de tecnologías digitales aplicadas a la gestión de inventarios, ventas y logística permite mejorar la eficiencia y competitividad del negocio. Según Hill et al. (2019), el uso estratégico de la tecnología constituye una fuente clave de ventaja competitiva, especialmente en mercados donde la diferenciación por producto es limitada. En el caso del corralón, la implementación de sistemas de gestión, ventas digitales y canales de comunicación online representa una oportunidad concreta para optimizar procesos y ampliar el alcance comercial.

En relación con los factores ecológicos, el análisis contempla las crecientes exigencias sociales y normativas en materia de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. La correcta gestión de residuos, el control del polvo generado por los materiales y el uso responsable del espacio físico del predio son aspectos relevantes en la actividad de un corralón de materiales. La adopción de prácticas ambientalmente responsables no solo permite cumplir con la normativa

vigente, sino que también contribuye a fortalecer la imagen del negocio frente a clientes y a la comunidad local.

Finalmente, los factores legales constituyen un componente esencial del análisis PESTEL. El proyecto se enmarca en un conjunto de normativas claras que regulan la actividad comercial, laboral y ambiental. Entre ellas se destacan las normativas municipales de habilitación comercial, la legislación laboral vigente y las disposiciones fiscales y de facturación electrónica. Este marco legal brinda previsibilidad y seguridad jurídica, elementos fundamentales para la planificación y ejecución del emprendimiento.

El análisis PESTEL aplicado al proyecto del corralón de materiales en Cipolletti permitió identificar un entorno macro mayormente favorable, con oportunidades derivadas del crecimiento urbano, la demanda sostenida del sector de la construcción y los avances tecnológicos, aunque también con desafíos asociados a variables económicas y regulatorias. La comprensión de estos factores resultó clave para diseñar una estrategia adaptativa y fundamentar la viabilidad del proyecto, integrando el entorno macroeconómico al análisis técnico, comercial y financiero desarrollado en la presente tesina.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter constituye una de las herramientas más relevantes para el análisis del entorno competitivo de una industria. Este enfoque permite comprender la estructura del sector, la intensidad de la competencia y el atractivo económico de un mercado determinado. Según Hill, Schilling y Jones (2019), el modelo de Porter “ayuda a explicar por qué ciertas industrias son más rentables que otras, al analizar las fuerzas competitivas que influyen sobre la rentabilidad a largo plazo”.

Las cinco fuerzas propuestas (rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes) no actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan y configuran el nivel de competencia del sector. Su análisis resulta especialmente útil para proyectos de inversión, ya que permite identificar oportunidades de diferenciación y riesgos estratégicos.

En relación con la rivalidad entre competidores existentes, el sector de materiales de construcción en Cipolletti presenta una competencia moderada a alta, con presencia de corralones consolidados que poseen trayectoria, cartera de clientes establecida y reconocimiento de marca. No obstante, esta rivalidad se centra principalmente en el precio, lo que genera márgenes ajustados y escasa diferenciación en la oferta. En este contexto, el proyecto identifica una oportunidad estratégica al enfocarse en variables no plenamente explotadas por los competidores, como la mejora en la logística de entrega, la atención personalizada y la incorporación de herramientas digitales para la gestión comercial.

La amenaza de nuevos entrantes en el sector puede considerarse media. Si bien la actividad no presenta barreras tecnológicas complejas, existen barreras de entrada vinculadas al capital inicial necesario, la disponibilidad de terrenos adecuados, la logística de abastecimiento y la construcción de relaciones con proveedores y clientes. Tal como señalan Hill et al. (2019), cuando las barreras de entrada son moderadas, las empresas deben diseñar estrategias defensivas que fortalezcan su posicionamiento. En este sentido, la localización estratégica del corralón y la inversión en infraestructura y servicio actúan como factores que dificultan la entrada de nuevos competidores directos en el corto plazo.

Respecto a la amenaza de productos sustitutos, esta fuerza resulta relativamente baja en el sector de materiales de construcción. Si bien existen alternativas como compras directas a fabricantes o grandes superficies comerciales, dichas opciones no suelen reemplazar completamente la función del corralón, especialmente en lo que respecta a la provisión integral de materiales, la asesoría técnica y la logística local. El proyecto aprovecha esta característica del sector, posicionándose como un proveedor cercano y especializado que ofrece soluciones adaptadas a las necesidades del cliente local.

El poder de negociación de los proveedores puede considerarse medio, dado que el corralón depende de fabricantes y distribuidores mayoristas de materiales específicos. Sin embargo, la existencia de múltiples proveedores para la mayoría de los productos permite reducir la dependencia de un solo actor. Kotler y Keller (2019) destacan que diversificar fuentes de abastecimiento y construir relaciones de largo plazo con proveedores es clave para mejorar las condiciones comerciales. En línea con ello, el proyecto contempla una estrategia de negociación basada en volumen, cumplimiento de pagos y relaciones sostenidas, lo que contribuye a equilibrar esta fuerza.

Finalmente, el poder de negociación de los clientes se presenta como elevado. Los consumidores del rubro (tanto particulares como profesionales de la construcción) cuentan con múltiples alternativas de compra y comparan precios, plazos de entrega y condiciones comerciales. Este alto poder de negociación exige que el corralón adopte una propuesta de valor clara y diferenciada. En este sentido, la rapidez en la entrega, la disponibilidad de stock y la atención personalizada se convierten en elementos clave para reducir la sensibilidad al precio y fomentar la fidelización.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al mercado de materiales de construcción en Cipolletti evidencia un sector competitivo, pero con oportunidades concretas para nuevos emprendimientos que logren diferenciarse estratégicamente. El proyecto del corralón se apoya en estas oportunidades, proponiendo una estrategia que combina eficiencia logística, calidad de servicio y modernización de la gestión, aspectos que permiten competir de manera sostenible en un entorno de rivalidad creciente. Este análisis refuerza la coherencia entre la estructura del mercado y la viabilidad comercial del emprendimiento desarrollado en la presente tesina.

Marketing y comportamiento del consumidor

El marketing estratégico constituye un pilar central en el desarrollo de cualquier emprendimiento, ya que permite identificar, comprender y satisfacer las necesidades del mercado objetivo de manera sostenible en el tiempo. Lejos de limitarse a acciones promocionales o comerciales, el marketing estratégico implica un proceso de análisis, planificación y ejecución orientado a generar valor tanto para el cliente como para la organización. Según Kotler y Keller (2019), el marketing eficaz se basa en “construir relaciones duraderas con los consumidores, a través de la satisfacción de sus necesidades y la generación de experiencias valiosas”, destacando la importancia de una visión de largo plazo y centrada en el cliente.

En este sentido, el enfoque del marketing moderno trasciende la lógica transaccional, priorizando la creación de vínculos estables que favorezcan la fidelización y el posicionamiento de la marca. Para ello, resulta fundamental comprender el comportamiento del consumidor, sus motivaciones de compra, sus criterios de elección y el valor percibido que asigna a los productos y servicios ofrecidos. En el sector de materiales de construcción, estos aspectos adquieren especial relevancia, ya que las decisiones de compra suelen estar condicionadas no solo por el

precio, sino también por factores como la confiabilidad del proveedor, la disponibilidad inmediata de stock, la asesoría técnica y la rapidez en las entregas.

En el contexto específico del corralón de materiales proyectado en la ciudad de Cipolletti, el marketing estratégico se orienta a la definición de una propuesta de valor clara y diferenciada, alineada con las características del mercado local. Los resultados del estudio de mercado evidencian que los consumidores valoran especialmente la eficiencia en la atención, la posibilidad de resolver compras en un solo lugar y el cumplimiento de los plazos de entrega. En consecuencia, la propuesta comercial del proyecto se basa en ofrecer un servicio integral que combine variedad de productos, atención personalizada y logística confiable, aspectos que contribuyen a mejorar la experiencia de compra.

Asimismo, Kotler y Keller (2019) señalan que una propuesta de valor efectiva debe comunicar de manera clara los beneficios que el cliente obtendrá al elegir una determinada empresa frente a sus competidores. En línea con esta premisa, el corralón no busca competir exclusivamente por precio, sino posicionarse como un proveedor confiable que ofrece una relación equilibrada entre precio, calidad y servicio. Este enfoque permite captar tanto al consumidor particular como al profesional de la construcción, reduciendo la sensibilidad al precio y fortaleciendo la lealtad del cliente.

Otro aspecto central del marketing estratégico aplicado al proyecto es el uso de herramientas de comunicación y comercialización digitales. La incorporación de canales como redes sociales, WhatsApp Business y catálogos digitales facilita el contacto directo con los clientes, agiliza el proceso de cotización y amplía el alcance del negocio. Según Kotler y Keller (2019), la integración de canales tradicionales y digitales es clave para construir una estrategia omnicanal que mejore la experiencia del consumidor y refuerce la competitividad de la empresa.

El marketing estratégico del corralón proyectado se sustenta en una visión orientada al cliente, donde la identificación de sus necesidades y expectativas guía el diseño de la propuesta comercial. La combinación de servicios confiables, rapidez en las entregas, atención personalizada y presencia digital constituye un conjunto de factores altamente valorados por el público objetivo en Cipolletti. Esta orientación estratégica permite no solo captar demanda inicial, sino también construir relaciones duraderas que respalden la sostenibilidad y el crecimiento del emprendimiento en el largo plazo.

Gestión del capital humano

La gestión del capital humano constituye un factor estratégico clave para el desempeño y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en emprendimientos de servicios donde el contacto directo con el cliente es determinante para la generación de valor. Desde una perspectiva moderna, las personas dejan de ser consideradas únicamente como un recurso operativo para ser entendidas como un activo fundamental que aporta conocimiento, habilidades, actitudes y compromiso organizacional. En este sentido, Chiavenato (2021) sostiene que la gestión del capital humano implica “potenciar las capacidades individuales para lograr el éxito colectivo”, destacando que el desempeño organizacional es el resultado del esfuerzo coordinado y motivado de las personas que integran la empresa.

Uno de los pilares centrales de la gestión del capital humano es la motivación. Según Chiavenato (2021), un personal motivado tiende a mostrar mayores niveles de productividad, compromiso y calidad en el trabajo, factores que influyen directamente en la satisfacción del cliente y en los resultados del negocio. En el caso del corralón de materiales de construcción proyectado en Cipolletti, la motivación adquiere especial relevancia debido al rol activo que cumplen los empleados en la atención comercial, el asesoramiento técnico y la logística de

entregas. La interacción constante con clientes particulares y profesionales del sector exige predisposición, responsabilidad y orientación al servicio, aspectos que solo pueden sostenerse mediante una adecuada gestión de las personas.

La capacitación constituye otro elemento central dentro del enfoque propuesto. Para Chiavenato (2021), la formación continua permite desarrollar competencias técnicas y conductuales, reducir errores operativos y mejorar la calidad del servicio. En el proyecto analizado, se prevé la implementación de instancias de capacitación orientadas a tres ejes fundamentales: seguridad e higiene laboral, atención al cliente y uso de herramientas digitales de gestión. La capacitación en seguridad resulta indispensable en un corralón de materiales, dado que la manipulación de cargas pesadas y el uso de maquinaria implican riesgos que deben ser minimizados mediante protocolos claros y prácticas seguras. Asimismo, la capacitación comercial contribuye a fortalecer las habilidades de comunicación, asesoramiento y resolución de problemas, elementos esenciales para una atención personalizada y profesional.

Por otro lado, la incorporación de herramientas tecnológicas en la gestión del negocio requiere que el personal cuente con competencias digitales básicas. El uso de sistemas de gestión (ERP), facturación electrónica y plataformas de comunicación digital demanda capacitación específica para garantizar un uso eficiente de estas herramientas y evitar errores que puedan afectar el control operativo y financiero del emprendimiento. En este sentido, la formación del personal se concibe no solo como un gasto, sino como una inversión estratégica que impacta positivamente en la productividad y competitividad del negocio.

El liderazgo es otro aspecto clave dentro de la gestión del capital humano. Chiavenato (2021) destaca que el liderazgo efectivo permite alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, generando un clima de trabajo favorable y fomentando el

compromiso de los colaboradores. En el modelo organizativo del corralón, el liderazgo ejercido por las socias gerentes resulta fundamental para coordinar las tareas, supervisar el desempeño y promover una cultura organizacional basada en la responsabilidad, el respeto y la orientación al cliente. Un liderazgo cercano y participativo favorece la comunicación interna y facilita la resolución de conflictos, contribuyendo a la estabilidad del equipo de trabajo.

La gestión del capital humano en el proyecto del corralón de materiales de construcción se concibe como un proceso estratégico que integra motivación, capacitación y liderazgo. La correcta administración de estos aspectos permitirá conformar un equipo de trabajo competente, comprometido y alineado con los estándares de calidad del negocio. Dado que la atención personalizada y la eficiencia operativa constituyen ventajas competitivas del emprendimiento, el capital humano se posiciona como un factor decisivo para alcanzar la sostenibilidad y el éxito del proyecto en el largo plazo.

Antecedentes y trabajos relacionados

El estudio encuentra su relevancia en un contexto de crecimiento de la construcción en la región patagónica. Según el Informe de la Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO, 2023), el sector presentó un incremento del 18 % en obras privadas en el norte de la Patagonia, con una proyección positiva a mediano plazo.

A nivel académico y empresarial, se identifican antecedentes recientes que abordan problemáticas similares:

López & Moreira (2022). *Evaluación de factibilidad para la instalación de una empresa de materiales de construcción en Mendoza*. Universidad Nacional de Cuyo. Este estudio analiza la demanda y competitividad regional, concluyendo que los corralones con logística eficiente y sistemas digitales de venta presentan mayor rentabilidad.

Su aporte es especialmente valioso porque combina enfoques económicos, logísticos y tecnológicos que resultan directamente aplicables al análisis del mercado de Cipolletti.

En su investigación, los autores desarrollan un diagnóstico exhaustivo del contexto mendocino, identificando variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen en el rendimiento del sector. Entre los aspectos más destacados se encuentra la creciente demanda local de materiales debido al avance de nuevos loteos, ampliaciones residenciales y proyectos de obra privada, elementos que guardan una estrecha similitud con lo que ocurre actualmente en la ciudad de Cipolletti. Este paralelismo permite utilizar los hallazgos de López y Moreira como insumo comparativo para fundamentar la viabilidad de un corralón en el Alto Valle.

Uno de los ejes centrales del estudio es la importancia de la logística eficiente como factor clave de competitividad. Los autores concluyen que la rentabilidad de los corralones aumenta significativamente cuando se optimizan procesos como la gestión de inventarios, la planificación de rutas de entrega y el control en tiempo real de movimientos de stock. Estos resultados presentan una fuerte correlación con lo identificado en las entrevistas realizadas en Cipolletti, donde albañiles y constructores manifestaron recurrentemente demoras en entregas, incumplimiento de horarios y falta de coordinación entre los corralones locales. Esto evidencia que la logística, más que un valor agregado, constituye una necesidad insatisfecha que un nuevo emprendimiento podría cubrir de manera estratégica.

Otro aporte fundamental de López y Moreira es el análisis del impacto de la digitalización en la relación con el cliente. Su estudio demuestra que los corralones que incorporan sistemas de venta online, catálogos digitales, seguimiento del pedido y canales ágiles de contacto (como WhatsApp Business) alcanzan mayores niveles de fidelización, especialmente entre consumidores jóvenes y profesionales independientes. En Cipolletti, esta tendencia también

se observa en los resultados de la encuesta: la mayoría de los consultados utiliza WhatsApp como principal vía de contacto, lo que refuerza la necesidad de incorporar herramientas digitales para facilitar la experiencia de compra.

Asimismo, el antecedente destaca la importancia de implementar estrategias de diferenciación basadas en la atención personalizada y la disponibilidad inmediata de productos, dos aspectos que también emergieron como debilidades en los corralones actuales de Cipolletti. De este modo, el estudio de López y Moreira no solo aporta un marco teórico-metodológico sólido, sino que además legitima la oportunidad de mercado identificada en esta tesina.

Martínez & Rojas (2021). *Plan de negocios para la apertura de un centro de distribución de materiales de obra en Córdoba*. Universidad Siglo 21. El trabajo propone un plan de negocios orientado a la apertura de un centro de distribución de materiales de obra en la ciudad de Córdoba. Este antecedente aporta una perspectiva actualizada sobre estrategias de comercialización, marketing digital y postventa que resultan esenciales para comprender las nuevas dinámicas del mercado de la construcción en Argentina y que, a su vez, permiten establecer paralelismos con la situación de Cipolletti.

Los autores inician su estudio planteando una problemática común a muchas ciudades en crecimiento: la necesidad de ofrecer soluciones integrales que abarquen no solo la venta de materiales, sino también servicios complementarios que agreguen valor al consumidor. Entre ellos destacan el asesoramiento técnico, la disponibilidad inmediata de stock y la eficiencia en los tiempos de entrega. Estos aspectos coinciden plenamente con los resultados obtenidos en esta tesina, donde tanto consumidores como profesionales señalaron la falta de acompañamiento técnico y la demora frecuente en las entregas como las principales deficiencias de los corralones locales.

Uno de los aportes más importantes del estudio de Martínez y Rojas es el análisis del marketing digital como herramienta estratégica para ampliar la captación de clientes y posicionar nuevas marcas en el rubro. Su investigación demuestra que los consumidores actuales buscan información a través de redes sociales, Google y catálogos online antes de realizar una compra, especialmente cuando se trata de materiales para obras pequeñas o medianas. También identifican que la comunicación digital permite segmentar audiencias, enviar promociones personalizadas y automatizar la atención mediante chatbots o sistemas de respuesta rápida.

Esta tendencia se replica claramente en Cipolletti, donde los resultados de la encuesta reflejan que el canal más utilizado para consultas es WhatsApp (55%), seguido del contacto presencial. Sin embargo, se observa una marcada ausencia de estrategias digitales sólidas por parte de los corralones existentes, lo que representa una oportunidad competitiva para el proyecto propuesto en esta tesina.

Otro elemento relevante del estudio es la importancia del servicio postventa como diferenciador clave. Martínez y Rojas señalan que en el sector de materiales para la construcción, mantener una relación cercana con el cliente por ejemplo, mediante seguimiento de compras, recordatorios de oferta, asesoramiento técnico o resolución de reclamos incrementa significativamente la probabilidad de recompra. Este hallazgo es fundamental para Cipolletti, ya que las entrevistas realizadas indicaron que muchos clientes no perciben un acompañamiento adecuado por parte de los proveedores actuales.

Finalmente, el antecedente subraya que la competitividad en el rubro depende de la capacidad de ofrecer una experiencia integral: atención personalizada, facilidades de pago, sistemas de entrega confiables, información clara y presencia digital constante. Estos elementos

coinciden directamente con las líneas estratégicas que propone esta tesina y confirman la oportunidad de mercado existente en la región.

Vega (2020). *Estrategias competitivas para PYMEs de la construcción en el Alto Valle*. Universidad Nacional del Comahue. Propone la aplicación del modelo de Porter y la diversificación de productos como herramientas clave de posicionamiento.

El estudio realizado en la Universidad Nacional del Comahue tiene un valor especial para esta tesina, ya que se centra en la región del Alto Valle, donde se encuentra Cipolletti. Su análisis sobre estrategias competitivas para PYMEs del sector de la construcción permite comprender las dinámicas particulares del mercado local y ofrece herramientas conceptuales para evaluar la competitividad del nuevo corralón propuesto.

Vega utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter para examinar el nivel de rivalidad, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y las barreras de entrada para nuevos competidores. Sus resultados muestran que en la región existe una alta rivalidad entre corralones, aunque muchos compiten de manera similar, sin diferenciación clara. Esto provoca que los consumidores perciban los servicios como homogéneos y basen su elección principalmente en el precio o la proximidad, lo que coincide plenamente con los resultados obtenidos en la encuesta local.

El autor destaca que la diferenciación a través de la diversificación de productos, la mejora en la atención y la eficiencia en los procesos logísticos son factores clave que permiten a una empresa ganar ventaja competitiva. La diversificación, por ejemplo, no solo implica ofrecer más productos, sino también incluir líneas complementarias como herramientas, insumos de obra fina o servicios de alquiler capaces de atraer distintos segmentos de clientes. Esta estrategia se

alinea con las necesidades identificadas en Cipolletti, donde los consumidores expresaron la importancia de contar con variedad y disponibilidad permanente.

Otro aspecto fundamental es el análisis de la logística. Vega afirma que la rapidez en la entrega, la correcta coordinación entre depósitos, el control de inventarios y el seguimiento del pedido son aspectos cada vez más valorados por los consumidores. En las entrevistas realizadas para esta tesina, albañiles y constructores mencionaron reiteradamente que los mayores problemas con los corralones actuales son los retrasos y la falta de precisión en las entregas, lo cual valida completamente los planteamientos de Vega.

Además, el estudio resalta que en las PYMEs del Alto Valle existe una tendencia creciente hacia la profesionalización de los procesos: digitalización, sistemas de gestión, automatización del stock y adopción de herramientas tecnológicas. Estas transformaciones, sin embargo, se están dando de manera desigual entre las empresas de la región. En Cipolletti, aún predominan los corralones tradicionales que no utilizan sistemas digitales avanzados, lo cual abre una oportunidad clara para incorporar tecnologías modernas en el proyecto propuesto.

Finalmente, Vega remarca la importancia del posicionamiento estratégico, especialmente en ciudades en expansión urbana. Una empresa que logra posicionarse como confiable, rápida y con buena atención puede captar rápidamente cuota de mercado, incluso frente a competidores de larga trayectoria. Esto es particularmente relevante para Cipolletti, donde el crecimiento de barrios nuevos y obras particulares genera una demanda constante y diversificada.

Estos antecedentes confirman la pertinencia de realizar un estudio local, ya que no existen análisis específicos sobre Cipolletti, a pesar de su evidente expansión urbana. Por ello,

este trabajo busca cubrir ese vacío académico y práctico, ofreciendo una contribución relevante tanto para el ámbito empresarial como para la planificación regional.

Aspectos Metodológicos

Enfoque de la investigación

El diseño metodológico del presente estudio se construyó a partir de la necesidad de garantizar coherencia entre el problema de investigación, los objetivos planteados y las técnicas de recolección y análisis de datos utilizadas. En investigaciones aplicadas al campo de la administración, la metodología no constituye un elemento accesorio, sino que cumple un rol central en la validación de los resultados y en la solidez de las conclusiones obtenidas. En este sentido, cada decisión metodológica adoptada en la presente tesina se orientó a responder de manera precisa al objetivo general de evaluar la viabilidad de la implementación de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro.

De acuerdo con Pérez (2022), la investigación en ciencias administrativas debe concebirse como un proceso dinámico e integrador que “combina el análisis cuantitativo con la comprensión cualitativa de los fenómenos empresariales, permitiendo interpretar la realidad organizacional de manera amplia y contextualizada”. Bajo este enfoque, la presente investigación adopta un enfoque mixto y descriptivo, en la cual se articulan herramientas cuantitativas (vinculadas a la medición y análisis de datos estadísticos) con técnicas cualitativas orientadas a la comprensión de percepciones, conductas y dinámicas propias del sector analizado.

El enfoque mixto resulta particularmente adecuado para estudios de viabilidad y planes de negocios, ya que posibilita analizar simultáneamente variables objetivas, como niveles de demanda, estructura de costos y proyecciones financieras, y variables subjetivas, como

preferencias de los consumidores, criterios de elección de proveedores y percepciones sobre el servicio. En línea con ello, Hill, Schilling y Jones (2019) sostienen que las metodologías mixtas en los estudios de negocios “permiten comprender tanto los números que sustentan una decisión como las narrativas que explican el comportamiento estratégico de los actores involucrados”.

Asimismo, el estudio presenta un carácter descriptivo, dado que su propósito principal es caracterizar la realidad del mercado de materiales de construcción en Cipolletti y analizar las condiciones de viabilidad del emprendimiento propuesto, sin intervenir ni modificar las variables observadas. Tal como señalan Saavedra García (2021) y Quaranta (2020), las investigaciones descriptivas resultan idóneas para proyectos empresariales y estudios de factibilidad, en tanto permiten relevar información relevante del entorno y servir de base para la toma de decisiones estratégicas fundamentadas.

Tipo de investigación

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación se clasifica como no experimental y descriptivo, ya que no se manipulan deliberadamente las variables de estudio, sino que se observan y analizan tal como se manifiestan en su contexto natural. Este enfoque resulta apropiado para el análisis de mercados reales, donde el investigador no interviene sobre los fenómenos económicos o sociales, sino que busca comprender su funcionamiento y comportamiento.

Asimismo, el estudio posee un diseño de corte transversal, dado que la información se recolectó en un período determinado del tiempo, con el objetivo de captar una “fotografía” del estado actual del mercado y de las condiciones de competitividad del entorno. En este sentido, Quaranta (2020) afirma que los planes de negocios deben apoyarse en estudios transversales que

permitan “evaluar, en un momento específico, la situación del mercado, la estructura competitiva y las oportunidades existentes”.

Por otra parte, el trabajo se inscribe dentro de la investigación aplicada, ya que sus resultados no persiguen únicamente fines teóricos, sino que están orientados a ofrecer soluciones concretas y herramientas prácticas para la toma de decisiones empresariales. Según Chiavenato (2021) y Saavedra García (2021), la investigación aplicada en administración se caracteriza por “transformar el conocimiento en acción”, aportando insumos que permiten mejorar la asignación de recursos y la formulación de estrategias organizacionales. En este marco, la tesina busca generar información útil y directamente aplicable a la implementación del proyecto analizado.

Diseño metodológico

El desarrollo de la investigación se estructuró en dos fases complementarias, que permitieron abordar el fenómeno desde distintas dimensiones y fortalecer la consistencia de los resultados.

Fase 1: Análisis cualitativo

La primera fase estuvo orientada a la comprensión del contexto general en el que se inscribe el proyecto. Para ello, se realizó una recopilación y análisis de información secundaria vinculada al entorno macroeconómico, el sector de la construcción, la normativa vigente y la competencia local. Esta etapa incluyó la revisión de estadísticas oficiales, informes sectoriales y bibliografía académica relacionada con gestión, estrategia y evaluación de proyectos.

Asimismo, se llevaron a cabo observaciones directas en corralones de materiales de construcción ubicados en la ciudad de Cipolletti, lo que permitió relevar aspectos vinculados a la disposición del predio, atención al cliente, logística, variedad de productos y modalidades de

comercialización. Complementariamente, se realizaron entrevistas exploratorias a representantes comerciales, constructores y profesionales del rubro, cuyos aportes cualitativos permitieron identificar problemáticas frecuentes, oportunidades de mejora y factores críticos de éxito del sector (ver Anexo 3).

Esta fase cualitativa resultó fundamental para construir un diagnóstico inicial y orientar el diseño del instrumento de encuesta aplicado posteriormente. En concordancia con Chiavenato (2021), la observación y el análisis del entorno constituyen pasos esenciales del proceso de planificación estratégica, ya que “proporcionan información concreta para la toma de decisiones basadas en hechos y no en supuestos”.

Fase 2: Análisis cuantitativo

La segunda fase correspondió al análisis cuantitativo del estudio. En esta instancia se aplicó una encuesta estructurada a consumidores y profesionales vinculados al sector de la construcción en la ciudad de Cipolletti. El cuestionario incluyó preguntas cerradas y mixtas relacionadas con la frecuencia de compra de materiales, criterios de selección de proveedores, percepción de precios y calidad, y valoración del servicio logístico y de atención al cliente.

Los datos obtenidos fueron procesados mediante técnicas estadísticas descriptivas, tales como frecuencias absolutas, porcentajes y representaciones gráficas (gráficos de barras y de sectores). Este tipo de análisis permitió identificar tendencias de consumo, preferencias del mercado y aspectos valorados por los clientes, aportando información clave para la formulación de la propuesta comercial y la evaluación de la demanda potencial.

Población y muestra

La población objetivo está compuesta por habitantes, constructores, arquitectos y trabajadores del rubro de la construcción en Cipolletti.

El universo de referencia, de acuerdo con los últimos informes del INDEC (2022), se estima en aproximadamente 92 000 habitantes, con un 18 % involucrado directa o indirectamente en actividades de la construcción.

La muestra aplicada fue de 80 encuestados, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico intencional, criterio recomendado para estudios exploratorios de carácter local. Pérez (2022) sugiere que este tipo de muestreo “permite concentrarse en los actores que poseen conocimiento y experiencia directa sobre el fenómeno estudiado, optimizando la validez del análisis”.

Instrumentos de recolección de datos

Se emplearon dos instrumentos principales:

*Encuesta estructurada (Google Forms y presencial), con preguntas cerradas y mixtas orientadas a medir la percepción del mercado en términos de precios, calidad, variedad y tiempos de entrega.

*Entrevistas semiestructuradas a propietarios de corralones y profesionales del rubro, que aportaron una visión cualitativa sobre la dinámica competitiva, la fidelización de clientes y los desafíos logísticos.

Antes de su aplicación definitiva, los instrumentos se validaron mediante una prueba piloto con cinco participantes, para comprobar claridad y pertinencia.

Prueba piloto del instrumento

Antes de aplicar la versión final del cuestionario, se realizó una prueba piloto con cinco participantes (dos albañiles, un maestro mayor de obra, una arquitecta y un vecino que había realizado una obra reciente). El objetivo fue evaluar la comprensión, pertinencia y claridad de las preguntas.

La prueba piloto permitió detectar diversos ajustes necesarios:

Algunos términos resultaron demasiado técnicos, como “logística del proveedor” o “relación precio-calidad”.

Se observaron dudas respecto a si la “frecuencia de compra” incluía compras pequeñas.

Se recomendó reemplazar categorías genéricas como “plataforma digital” por opciones concretas: WhatsApp, redes sociales, llamada telefónica, página web.

Tras incorporar estas sugerencias, el cuestionario fue reorganizado, simplificado y adaptado para mejorar su comprensión. La versión final permitió recolectar datos precisos y confiables de los 80 encuestados.

Técnicas de análisis

Los datos cualitativos se examinaron mediante análisis temático, mientras que los datos cuantitativos se procesaron con análisis descriptivo y representación gráfica (barras y sectores). La triangulación de fuentes (encuestas, entrevistas y observación) incrementó la confiabilidad de los hallazgos.

De acuerdo con Saavedra García (2021), la triangulación metodológica “permite integrar múltiples perspectivas sobre un mismo fenómeno, mejorando la validez de las conclusiones empresariales”.

Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones del trabajo se identifican la escasa disponibilidad de información financiera pública de los competidores locales, las restricciones temporales y logísticas que limitaron el tamaño muestral, y el contexto de inestabilidad macroeconómica argentina, que dificulta la elaboración de proyecciones de largo plazo. No obstante, la combinación de enfoques, instrumentos y fuentes de información proporciona una base sólida para evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto.

Fundamentación metodológica

Siguiendo a Chiavenato (2021), la planificación estratégica y los estudios de factibilidad requieren de un diagnóstico riguroso que integre los factores humanos, técnicos y económicos. La metodología adoptada articula los métodos cualitativos y cuantitativos bajo un enfoque sistémico, coherente con lo que Hill et al. (2019) denominan “pensamiento estratégico integral”, que permite evaluar el proyecto desde sus múltiples dimensiones: social, económica y organizacional.

Desarrollo

Estudio de Mercado

Análisis del Producto

Análisis del macroentorno

El análisis PESTEL permite examinar el macroentorno que afecta directa o indirectamente al proyecto. Este análisis es clave para anticipar riesgos y aprovechar oportunidades externas antes de tomar decisiones estratégicas.

Político

Cipolletti es gobernada por una intendencia activa en la promoción del desarrollo urbano. El municipio ha aprobado en 2023 una nueva normativa de planificación territorial, fomentando la urbanización y la densificación del centro.

A nivel provincial, Río Negro impulsa programas de vivienda como “Habitar RN” y busca mejorar el acceso a la tierra para sectores vulnerables, lo cual moviliza la industria de la construcción.

Los cambios de gobierno, tanto provinciales como nacionales, pueden alterar el acceso a programas de crédito, subsidios o condiciones fiscales para PYMES del rubro.

Un entorno relativamente estable y con políticas pro-desarrollo urbano puede facilitar inversiones, aunque se debe tener en cuenta el factor electoral y posibles virajes en políticas públicas.

Económico

Argentina atraviesa un contexto de inflación estructural y variabilidad cambiaria, lo que afecta el precio de los materiales y la previsión de costos.

Sin embargo, la construcción se mantiene como un refugio de valor para inversionistas, desarrolladores y particulares que destinan ahorros a ladrillo.

La reactivación del crédito hipotecario genera mayor demanda de materiales básicos como cemento, arena, hierro, ladrillos, etc.

Cipolletti tiene una economía diversificada, con fuerte conexión comercial con Neuquén, lo que potencia el movimiento de capital y oportunidades de negocio.

El sector de la construcción funciona como motor económico, aún en escenarios recesivos. Se debe trabajar con estructuras de precios dinámicas y acuerdos eficientes con proveedores para sostener márgenes.

Sociocultural

Cipolletti ha tenido un importante crecimiento demográfico, con nuevos barrios, loteos y desarrollos habitacionales tanto formales como informales.

La población demanda acceso rápido, precios competitivos, y buena atención, especialmente en rubros ligados al hogar y la vivienda.

Hay un fuerte componente aspiracional en sectores medios que buscan mejorar sus viviendas, ampliar o construir por etapas.

La atención personalizada, la cercanía con el cliente y los servicios complementarios (presupuestos, asesoramiento técnico, envíos rápidos) serán fundamentales para fidelizar consumidores.

Tecnológico

El sector avanza hacia la digitalización: uso de sistemas de gestión logística, plataformas de pedidos online, pagos digitales y redes sociales como canal de venta.

Existen tecnologías aplicables a la construcción (como materiales en seco o sustentables), pero en Cipolletti aún predomina la obra tradicional.

La región cuenta con cobertura de internet y acceso a dispositivos, lo que permite incorporar herramientas como WhatsApp Business, catálogos online y CRM básicos.

Incorporar tecnología simple (ventas online, catálogos, stock actualizado, logística con seguimiento) puede representar una ventaja competitiva inmediata.

Ecológico

Las políticas ambientales comienzan a influir más en la construcción: se incentiva el uso racional del agua, materiales reciclables y prácticas sustentables.

La gestión de residuos de obra, el uso de productos menos contaminantes o el transporte eficiente son temas crecientes en urbanismo.

Algunas constructoras y desarrolladores inmobiliarios están incorporando criterios ecológicos en sus proyectos.

Aunque aún no es decisivo, ofrecer materiales eco-amigables o fomentar buenas prácticas puede ser un valor diferencial en el mediano plazo.

Legal

Es obligatorio el cumplimiento de normas municipales en relación con habilitación comercial, zonificación y requisitos ambientales.

A nivel nacional, la actividad se rige por leyes laborales, impositivas y comerciales, incluyendo facturación electrónica, condiciones de seguridad e higiene, entre otras.

Los requisitos para importar productos, aunque no centrales para un corralón típico, pueden influir en ciertos rubros (como porcelanatos o herramientas).

Se requiere asesoramiento contable y legal desde el inicio para cumplir con normas locales, evitar sanciones y formalizar adecuadamente las operaciones.

El entorno de Cipolletti ofrece condiciones favorables para la instalación de un corralón: crecimiento urbano, políticas públicas que apoyan la construcción, y una sociedad con demanda creciente de materiales. A su vez, hay desafíos como la inflación, la necesidad de adaptación tecnológica y la competencia en precios. La clave estará en diferenciarse con logística eficiente, buena atención y adaptabilidad al mercado.

Gráfico 1: Análisis Pestel



Nota: Corresponde al análisis de factores internos y externos que afectan la viabilidad del proyecto. Fuente: elaboración propia (2025)

Análisis del microentorno

Comprender el entorno competitivo en el que se desarrollará un nuevo emprendimiento comercial es esencial para evaluar correctamente su viabilidad. En el caso de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, la aplicación del modelo de las Cinco

Fuerzas de Porter permite identificar con claridad las condiciones actuales del mercado, los actores involucrados, el nivel de rivalidad y las oportunidades de diferenciación que puede aprovechar el proyecto.

Intensidad de la competencia entre corralones existentes:

La primera fuerza analizada es la intensidad de la competencia entre empresas existentes, que en el caso del sector de materiales de construcción en Cipolletti es considerable. La ciudad cuenta con una oferta ya consolidada de corralones y ferreterías que operan desde hace años, con estructuras comerciales sólidas y reconocimiento en el mercado. Establecimientos como Corralón Andina, Corralón Ruta 65, Carlos Isla y Corralón Norte tienen una presencia significativa, especialmente en zonas de alto tránsito como la Ruta Nacional 22. Estas empresas compiten por precio, por variedad de productos, por eficiencia logística y, especialmente, por el servicio de atención al cliente. Además, al encontrarse Cipolletti dentro del conglomerado del Alto Valle, también hay una competencia indirecta por parte de corralones ubicados en Neuquén y Plottier, ciudades cercanas con fuerte desarrollo comercial. En este contexto, cualquier nuevo actor que quiera ingresar al mercado deberá enfrentar una competencia estructurada, con empresas que ya han desarrollado estrategias de fidelización y posicionamiento. No obstante, esta competencia, si bien es significativa, no implica la saturación del mercado, ya que aún existen áreas en expansión dentro de la ciudad que no están adecuadamente abastecidas, así como segmentos de clientes que demandan una atención más personalizada o un servicio logístico más eficiente.

Amenaza de potenciales competidores:

La segunda fuerza, la amenaza de nuevos entrantes, es moderada. Si bien no es sencillo instalar un nuevo corralón, debido a la necesidad de contar con un capital inicial importante para la adquisición de terreno, depósitos, herramientas de carga, vehículos, stock de mercadería y habilitaciones legales, tampoco existen barreras insuperables. La experiencia en el rubro, el conocimiento del mercado y una buena planificación estratégica pueden facilitar el ingreso. Un aspecto clave para nuevos entrantes es lograr una propuesta de valor clara y diferenciadora, que no se limite únicamente al precio. Por ejemplo, ofrecer envíos más rápidos, stock actualizado en línea, venta digital con múltiples canales de atención, asesoramiento técnico y un enfoque más cercano y personalizado con el cliente, puede ser suficiente para captar una parte del mercado, especialmente si se apunta a barrios nuevos o zonas en proceso de urbanización donde los grandes corralones no tienen llegada inmediata. Así, aunque la barrera económica inicial es significativa, la posibilidad de competir con propuestas innovadoras está abierta.

Presión proveniente de productos/servicios sustitutos:

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, se considera baja, aunque con un leve crecimiento en el mediano plazo. Actualmente, en Cipolletti predomina ampliamente la construcción tradicional, con materiales como ladrillos, arena, cemento, hierro y cal, que forman parte del núcleo de productos que ofrecen los corralones. Sin embargo, comienzan a surgir lentamente alternativas de construcción en seco o el uso de materiales premoldeados, más livianos y con tiempos de obra reducidos. A pesar de ello, la penetración de estas tecnologías es aún baja en la región, tanto por la preferencia del cliente como por las prácticas tradicionales de los trabajadores de la construcción. En este sentido, los sustitutos no representan una amenaza directa para el modelo de negocio, pero es importante que el corralón se mantenga atento a las

tendencias y evalúe la incorporación progresiva de materiales innovadores o alternativos en su catálogo, para no quedar relegado ante un posible cambio de paradigma en los próximos años.

Poder de negociación de los proveedores:

El análisis del poder de negociación de los proveedores indica un escenario de poder equilibrado. En el rubro de la construcción, existen marcas dominantes que concentran la producción y distribución de materiales esenciales, tales como Loma Negra en cementos, Acerbrag en hierros, Weber o Klaukol en adhesivos, y otras empresas nacionales con fuerte presencia en todo el país. Esto implica que los corralones dependen en gran medida de estas firmas para abastecerse, por lo que el margen de negociación es limitado si se compra en volúmenes pequeños. Sin embargo, a medida que el negocio gana escala, es posible establecer relaciones más estrechas con los proveedores, obtener descuentos por cantidad, promociones, plazos de pago extendidos y beneficios por fidelización. Una buena planificación logística y financiera permitirá al corralón negociar condiciones favorables, incluso en un mercado donde los proveedores tienen una posición relevante. Además, en algunos casos es posible adquirir ciertos productos de proveedores regionales, reduciendo costos de transporte o generando acuerdos más flexibles.

Poder de negociación de los clientes:

Finalmente, el poder de negociación de los clientes es una de las fuerzas más importantes a tener en cuenta en este sector. Los compradores de materiales de construcción en Cipolletti son tanto particulares como profesionales del rubro (maestros mayores de obra, arquitectos, albañiles, empresas constructoras). En general, este público suele ser altamente sensible al precio, pero también valora la rapidez en la entrega, la disponibilidad de productos, la atención

personalizada y la posibilidad de acceder a asesoramiento técnico confiable. Además, los clientes tienden a comparar precios entre distintos corralones antes de concretar una compra, lo cual eleva su poder de negociación. El comportamiento de compra, especialmente en el caso de obras grandes o compras por volumen, puede estar influido por beneficios adicionales como descuentos especiales, entregas programadas, facilidades de pago o servicios postventa. Por ello, el nuevo corralón deberá desarrollar estrategias claras de fidelización, ofreciendo valor más allá del precio, como un trato personalizado, agilidad en las entregas, plataformas digitales actualizadas y una experiencia de compra eficiente.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al mercado de Cipolletti revela un sector competitivo, pero no saturado, con barreras de entrada importantes pero superables, un entorno de clientes exigentes, proveedores dominantes pero negociables, y una amenaza baja de sustitutos. Si el proyecto logra diferenciarse a través de la logística, la atención, la variedad de productos y una buena estrategia de marketing digital, tiene una alta probabilidad de insertarse con éxito en el mercado local. La clave estará en identificar nichos específicos desatendidos, optimizar los costos operativos y generar vínculos de confianza con los clientes desde el primer día.

Análisis de la Demanda

Análisis del consumidor y segmentación del mercado

Uno de los elementos más importantes en la elaboración de un plan de negocios es la correcta identificación del mercado objetivo. Conocer a fondo quién es el cliente, cómo se comporta, qué necesita y qué valora a la hora de elegir un proveedor de materiales de construcción permite diseñar una propuesta comercial efectiva y alineada con las verdaderas demandas del entorno. En este sentido, el análisis del consumidor en Cipolletti resulta

fundamental para proyectar con mayor precisión el tipo de productos y servicios que deberá ofrecer el futuro corralón.

Cipolletti es una ciudad con una población en crecimiento constante, impulsada tanto por el desarrollo de nuevos barrios como por su cercanía y conexión con Neuquén capital. Esto genera una demanda sostenida de materiales para nuevas construcciones, ampliaciones, remodelaciones, reparaciones y obras privadas. La demanda proviene de diferentes perfiles de consumidores, lo que obliga a segmentar el mercado de forma clara.

En primer lugar, encontramos a los clientes particulares, que compran materiales para pequeñas refacciones, arreglos o ampliaciones en sus viviendas. Este grupo se caracteriza por realizar compras puntuales, de menor volumen, pero frecuentes. Valoran la atención personalizada, la claridad en los precios, la posibilidad de asesoramiento técnico y, sobre todo, la inmediatez en la entrega. Muchos de ellos compran bajo presupuesto limitado, por lo que la financiación, las promociones y los descuentos por pago en efectivo son aspectos muy valorados. Además, este grupo tiende a consultar previamente por teléfono o redes sociales, por lo que es fundamental contar con buena presencia digital y canales de atención rápidos.

En segundo lugar, están los profesionales independientes del rubro, como albañiles, plomeros, electricistas y maestros mayores de obra. Estos compradores actúan como intermediarios entre el corralón y el cliente final. Suelen hacer compras más frecuentes y en mayores volúmenes, aunque muchas veces no tienen un presupuesto fijo, sino que dependen de cada obra particular. Su fidelidad puede ganarse a través de beneficios acumulables, descuentos por volumen, entrega rápida y una relación de confianza con los vendedores. Muchos de ellos buscan un corralón con stock constante, precios estables, trato ágil y soluciones rápidas para imprevistos en obra. Este segmento representa una fuente clave de ingresos para cualquier

corralón, ya que son compradores recurrentes que además recomiendan dónde comprar a sus propios clientes.

En tercer lugar, se ubican las pequeñas y medianas constructoras, que desarrollan viviendas, dúplex o pequeños edificios. Este segmento suele planificar sus compras con mayor antelación, solicita cotizaciones detalladas y valora mucho la capacidad de entrega en tiempo y forma. Requieren una atención más profesionalizada, posibilidad de pagar con cheques o transferencia, y acuerdos especiales según el avance de obra. Aunque su número no es tan grande como el de los clientes particulares o independientes, su volumen de compra es considerable. Lograr captar este tipo de cliente puede generar ingresos sostenidos y proyectables en el mediano plazo.

Finalmente, existe un sector más reducido pero creciente de emprendedores inmobiliarios o propietarios que invierten en lotes o casas para venta posterior. Estos clientes tienen un perfil híbrido entre particular y empresa: manejan mayor presupuesto, pero suelen buscar opciones económicas para maximizar la rentabilidad de su inversión. También requieren un alto nivel de confianza con el proveedor, cumplimiento en los plazos y disponibilidad continua de materiales.

En todos los segmentos, se observa un patrón común y es que los clientes valoran precios competitivos, atención directa, logística eficiente y confianza en el servicio. Además, en el contexto local, es cada vez más común que las personas consulten por canales digitales antes de acercarse al local físico. Por ello, la estrategia de marketing deberá incluir presencia en redes sociales, sistemas de consulta rápida, catálogos online y atención por WhatsApp o plataformas similares.

Otro dato relevante es la sensibilidad al precio. En un contexto inflacionario, los clientes buscan siempre la mejor oferta, lo que hace que el precio sea un factor determinante en la decisión de compra. Sin embargo, no lo es todo porque si el servicio es bueno, el asesoramiento es correcto y la entrega es rápida, muchos clientes están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad y seguridad que representa un proveedor confiable.

El mercado de Cipolletti ofrece una diversidad de clientes con necesidades distintas, pero también con puntos de contacto comunes que permiten estructurar una oferta segmentada pero eficiente. El futuro corralón deberá apuntar a cubrir esas demandas con un enfoque flexible, profesional y adaptado a la realidad de cada perfil. Esto incluye desde la atención personalizada para los particulares hasta una planificación logística adecuada para las constructoras. Identificar correctamente al cliente es el primer paso para fidelizarlo, y eso implica comprender su contexto, su forma de comprar y sus expectativas frente a una empresa del rubro.

Metodología de recolección de datos

El presente estudio de mercado requiere contar con información confiable y representativa del entorno en el que se desarrollará el proyecto de instalación de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, Río Negro. Para lograr esto, se aplicará una metodología de carácter mixto, que combina herramientas del enfoque cuantitativo y cualitativo. Esta elección metodológica se basa en la necesidad de obtener no solo datos estadísticos y objetivos, sino también percepciones, opiniones, motivaciones y comportamientos de los distintos actores involucrados en el mercado local.

El enfoque cuantitativo será fundamental para recolectar datos estadísticos que permitan estimar la demanda potencial, los niveles de consumo, los patrones de compra, el nivel de

conocimiento de los corralones existentes y el interés de los consumidores en nuevas alternativas. Para ello, se utilizará una encuesta estructurada, diseñada con preguntas cerradas y opciones de respuesta predefinidas. Esta técnica permite una medición objetiva, estandarizada y posteriormente analizable de forma estadística. Las encuestas estarán dirigidas a una muestra representativa de la población de Cipolletti, priorizando a residentes de barrios en crecimiento, propietarios de viviendas en construcción, profesionales de la construcción y pequeños desarrolladores. Se aplicarán de forma presencial en zonas estratégicas (como ferreterías, obras en ejecución, centros comerciales) y también mediante formularios digitales difundidos por redes sociales locales y grupos comunitarios de Cipolletti.

Por otro lado, el enfoque cualitativo permitirá complementar esa información con una comprensión más profunda del comportamiento del consumidor y de los actores del sector. Para este fin se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con informantes clave, como dueños o encargados de corralones actuales, arquitectos, albañiles, contratistas, y referentes municipales vinculados al desarrollo urbano. Este tipo de entrevistas permitirán detectar variables no contempladas en las encuestas, obtener una lectura más contextualizada del mercado, y captar opiniones, experiencias y expectativas con mayor riqueza interpretativa. La entrevista semiestructurada ofrece flexibilidad para profundizar temas relevantes según el perfil del entrevistado, manteniendo a la vez una coherencia general en los tópicos abordados.

Además de las fuentes primarias mencionadas, el estudio se apoyará en el uso de fuentes secundarias, es decir, documentos, bases de datos y estadísticas ya existentes que aporten información relevante para el análisis. Entre ellas se destacan: datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), informes del Ministerio de Obras Públicas de Río Negro, estudios de mercado inmobiliario de Cipolletti y Neuquén, publicaciones municipales sobre

ordenamiento territorial, y reportes de empresas privadas o cámaras del sector de la construcción. Estos datos permitirán contextualizar la situación económica, demográfica y comercial de la ciudad, así como establecer comparaciones con otras regiones similares.

En cuanto al procedimiento, se organizará la recolección de datos en tres etapas: primero se realizará un relevamiento documental y estadístico con fuentes secundarias para conocer el contexto general. Luego se diseñará y aplicará la encuesta cuantitativa, buscando alcanzar al menos 80 a 100 respuestas válidas que permitan establecer tendencias confiables. Finalmente, se realizarán 2 o 3 entrevistas cualitativas con referentes estratégicos del rubro, cuyas respuestas serán analizadas mediante una codificación temática que permita extraer conclusiones significativas.

Respecto al tratamiento de los datos obtenidos, los resultados de las encuestas se cargarán en planillas de Excel o software estadístico (como Google Forms) para su análisis mediante medidas de tendencia central (promedios, porcentajes, frecuencias) y representaciones gráficas. Las entrevistas, en cambio, serán grabadas (previo consentimiento del entrevistado), transcritas y analizadas mediante categorización de contenidos para identificar patrones, coincidencias y puntos críticos en las opiniones.

Esta metodología mixta no solo permitirá validar empíricamente las hipótesis del estudio, sino también enriquecer el análisis con perspectivas diversas que agregan valor estratégico al proceso de toma de decisiones. Además, aporta solidez al estudio de mercado, haciendo que sus conclusiones estén respaldadas por evidencia real y no por supuestos aislados.

Procesamiento y análisis de los datos

El análisis de datos es una de las fases más críticas en cualquier estudio de mercado, ya que permite transformar la información recolectada en conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas. En el caso de este plan de negocios, el procesamiento y análisis de los datos tiene como objetivo principal determinar la existencia de una demanda real y sostenida para un nuevo corralón de materiales de construcción en Cipolletti, así como identificar patrones de consumo, preferencias de los clientes, fortalezas y debilidades de la competencia y oportunidades de posicionamiento.

Como se explicó en el punto anterior, la recolección de información se realizó mediante dos métodos principales: encuestas estructuradas y entrevistas semiestructuradas. Ambos instrumentos generaron datos distintos: por un lado, información cuantificable y comparable, y por otro, percepciones y opiniones en profundidad. La integración de ambos enfoques permite enriquecer el análisis, contrastando resultados numéricos con interpretaciones cualitativas.

En cuanto al análisis de los datos cuantitativos obtenidos a través de las encuestas, el procedimiento consistió en la tabulación de los resultados en una planilla de cálculo (Excel), donde se clasificaron las respuestas según variables clave como edad, ocupación, zona de residencia, frecuencia de compra de materiales, canales de compra preferidos, nivel de gasto promedio y factores de decisión (precio, cercanía, atención, entrega, etc.). Se aplicaron herramientas estadísticas descriptivas básicas, como frecuencias absolutas, porcentajes y medidas de tendencia central, que permiten visualizar de manera clara la composición del mercado potencial.

Por ejemplo, si de los encuestados el 40% afirma comprar materiales al menos una vez por mes, y de ese grupo un 60% declara no sentirse plenamente satisfecho con la oferta actual en Cipolletti, esto indica una brecha de mercado que el nuevo corralón podría cubrir. A su vez, si un

alto porcentaje de consumidores valora la rapidez en la entrega por encima del precio, ese dato orienta las decisiones operativas y de servicio del negocio.

Los resultados se representan en gráficos de barras, sectores o líneas, según convenga, para facilitar su interpretación visual. Estos gráficos permiten comparar la percepción de distintos segmentos, identificar tendencias predominantes y detectar oportunidades concretas. También se pueden realizar cruces de variables: por ejemplo, comparar las preferencias según zona geográfica, o relacionar la frecuencia de compra con el canal utilizado (presencial, telefónico, digital), lo que ayuda a segmentar el mercado con mayor precisión.

En cuanto al análisis cualitativo, se utilizó la técnica de categorización temática para procesar las entrevistas. Esto implicó transcribir las respuestas, agruparlas por ejes de interés (como “percepción de la competencia”, “necesidades no cubiertas”, “expectativas del cliente ideal”, “problemas habituales en otros corralones”) y detectar coincidencias, contradicciones y patrones discursivos relevantes. Las entrevistas aportaron un gran valor interpretativo, ya que permitieron identificar aspectos que no emergen en una encuesta cerrada. Por ejemplo, varios albañiles entrevistados coincidieron en que la mayoría de los corralones no respeta los plazos de entrega pactados, lo que genera retrasos en la obra. Este dato, independientemente de la frecuencia con que se presente, posee un alto valor estratégico, ya que evidencia una debilidad recurrente en los competidores

Asimismo, los testimonios revelaron que existe una percepción generalizada de que los grandes corralones no ofrecen atención personalizada, especialmente a pequeños compradores o personas sin conocimientos técnicos. Este tipo de hallazgos no solo confirman algunas hipótesis iniciales, sino que también brindan fundamentos para definir las líneas de diferenciación y posicionamiento del nuevo emprendimiento.

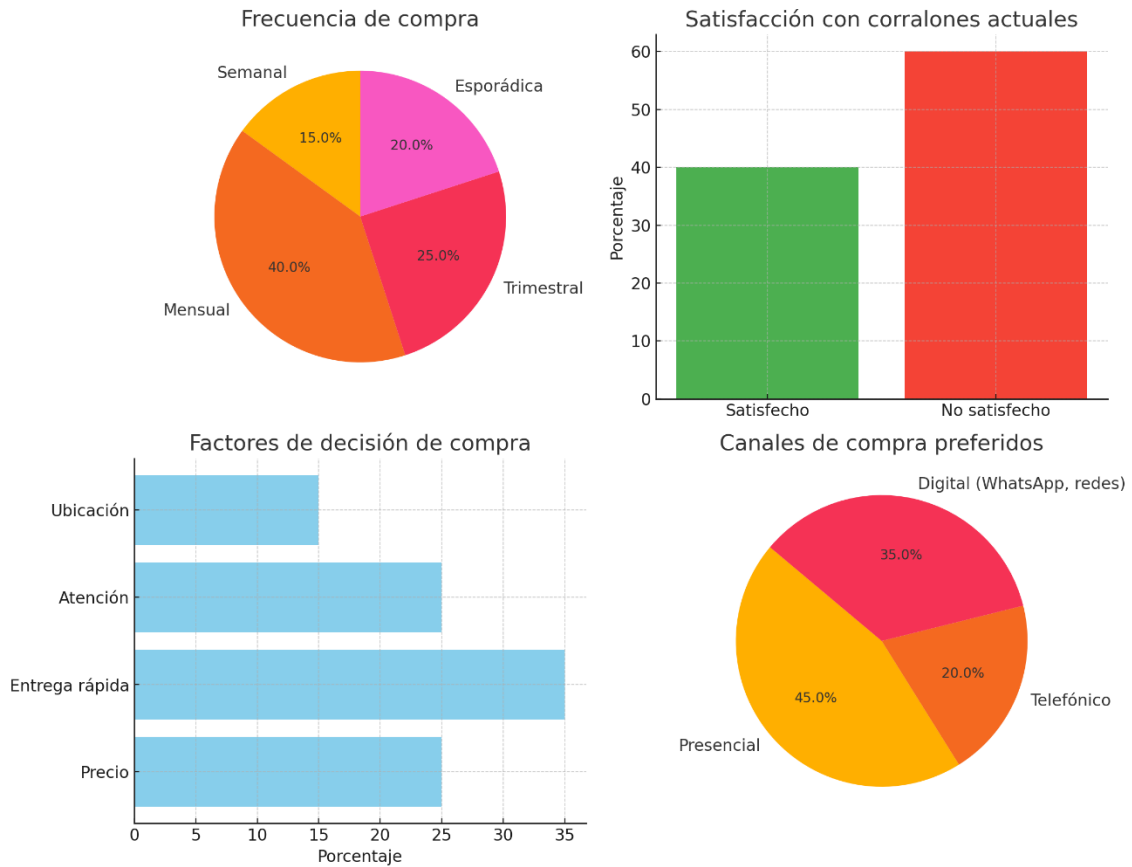
La triangulación de los datos, es decir, la combinación y comparación de los resultados cuantitativos y cualitativos permite validar los hallazgos y dotarlos de mayor profundidad. Por ejemplo, si la encuesta arroja que el 65% de los encuestados considera la atención al cliente como un factor clave de decisión, y las entrevistas confirman que muchos consumidores se sienten mal atendidos en los corralones actuales, se configura un nicho estratégico claro que puede ser capitalizado por el nuevo proyecto.

De esta manera, el análisis de los datos no solo sirve para confirmar la existencia de una demanda potencial, sino también para diseñar una propuesta de valor ajustada a las necesidades del mercado local. A partir de los resultados obtenidos, se podrán construir proyecciones de ventas, definir estrategias de marketing, ajustar la oferta de productos y establecer criterios logísticos y operativos que aumenten las probabilidades de éxito del emprendimiento.

El procesamiento y análisis de los datos constituye la base empírica del estudio de mercado. Gracias a esta etapa es posible tomar decisiones basadas en evidencia concreta, reducir el margen de error en la planificación del negocio, y anticipar con mayor precisión los desafíos y oportunidades que implicará la apertura de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti.

Gráfico 2: Encuestas

Resultados de Encuestas – Corralón en Cipolletti



Nota: Corresponde a las encuestas realizadas a la población de Cipolletti. Fuente: Elaboración propia

(2025)

Proyección de la Demanda

La proyección de la demanda constituye un componente clave para evaluar la viabilidad económica del proyecto, ya que permite anticipar el volumen potencial de clientes, operaciones y facturación, y así estimar el retorno esperado de la inversión. En este caso, el análisis se fundamenta tanto en los resultados del estudio de mercado como en las condiciones urbanas y

económicas de la ciudad de Cipolletti, caracterizada por un notable dinamismo en su sector constructivo y habitacional.

Cipolletti continúa atravesando un proceso sostenido de expansión urbana, con el desarrollo de nuevos barrios, loteos privados y obras de infraestructura pública y privada. Este crecimiento se acompaña de una fuerte demanda de materiales de construcción, impulsada por la actividad de pequeñas constructoras, profesionales independientes y auto promotores de vivienda. Asimismo, la cercanía estratégica con ciudades como Neuquén y Fernández Oro amplía el radio de influencia comercial del proyecto.

Los resultados de las encuestas realizadas muestran que un 60% de los participantes estaría dispuesto a cambiar de proveedor si surgiera una opción que ofreciera mejor servicio, disponibilidad inmediata, asesoramiento y entrega más rápida. Este indicador, sumado al diagnóstico de demanda insatisfecha en determinadas zonas de expansión urbana de Cipolletti, respalda la hipótesis de que el nuevo corralón tiene un potencial significativo de captación de clientes.

En función de los datos recolectados y considerando un ticket promedio actualizado de \$75.000 por operación (valor consistente con los precios vigentes en 2025 para compras promedio de materiales básicos de obra, herramientas y terminaciones) se proyecta el siguiente escenario inicial:

400 operaciones mensuales en el primer año

Ticket promedio: \$75.000

Facturación mensual estimada (Año 1):

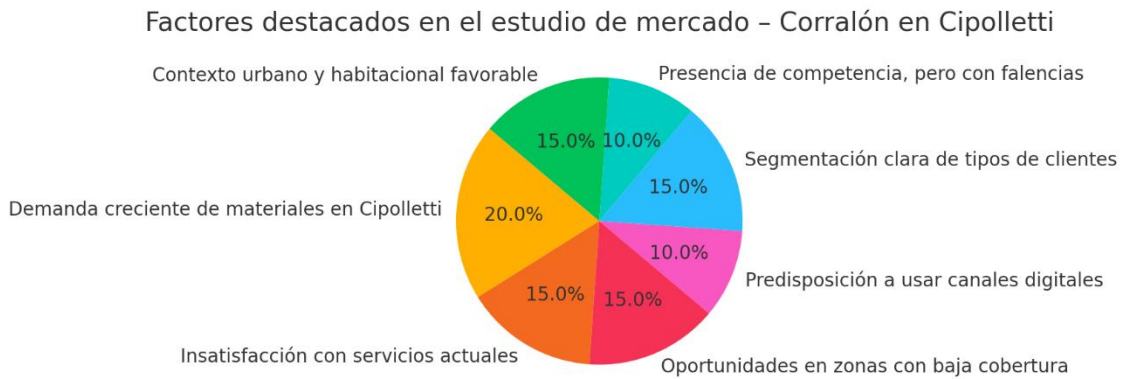
$$400 \times \$75.000 = \$30.000.000$$

Facturación anual estimada (Año 1):

\$360.000.000

Para el escenario de crecimiento, y considerando el posicionamiento estratégico del negocio, el nivel de demanda local y la capacidad logística proyectada, se adopta una tasa de expansión comercial del 30% anual. Esta tasa refleja el potencial de consolidación del corralón en un mercado en crecimiento y la posibilidad de capturar progresivamente una mayor proporción del segmento profesional y particular.

Gráfico 3: Factores destacados



Nota: Corresponde a los factores que se destacan en el desarrollo del estudio de mercado en base a los datos recolectados. Fuente: Elaboración propia (2025)

Análisis del Precio

El análisis de precios es una etapa fundamental dentro del estudio de mercado, ya que permite comprender el posicionamiento actual de la competencia, identificar rangos de referencia para los productos clave y definir estrategias comerciales sostenibles y competitivas. En el rubro de materiales de construcción, el precio no solo está influido por factores como la inflación o la logística, sino también por el poder de compra del cliente, el volumen de adquisición y la percepción del servicio ofrecido.

Para realizar este análisis se tomaron como referencia los precios publicados por Carlos Isla, uno de los corralones más representativos de Cipolletti, con amplia trayectoria y una sólida estructura operativa. Los datos fueron relevados del sitio web oficial de la empresa al 26 de mayo de 2025. A continuación, se presenta una tabla comparativa con productos de alta rotación en obras.

Tabla 1: Precios

PRECIOS CARLOS ISLA	
Producto	Precio Unitario (ARS)
Bolsa de Cemento Loma Negra	\$ 14.075,75
Bolsa de Cal Santa Bárbara x 25 Kg	\$ 10.119,04
Hierro Torsionado	\$ 5.623,02
Malla Galvanizada	\$ 62.093,52
Pallet Ladrillo Cerámico 12x18x33 (144 unidades)	\$ 126.983,92
Placas OSB	\$ 31.524,13
Placas Superboard Exteriores	\$ 47.284,20
Placas Pared	\$ 19.535,69
Roca Lavatorio Mónaco Blanco 1AG	\$ 62.436,33
Roca Depósito Capea Italiana a Codo Blanco	\$ 89.177,01
Roca Inodoro Corto Capea Italiana Blanco	\$ 98.053,80
Roca Bidet Capea Italiana Blanco 1AG	\$ 100.179,72
Roca Bidet Mónaco Blanco 1AG	\$ 117.555,26

Nota: Esta tabla corresponde al listado de precios de la competencia. Fuente: Elaboración propia (2025)

Estos valores representan un rango de precios de mercado real y permiten tomar decisiones estratégicas en torno al posicionamiento del nuevo corralón. Es importante destacar

que Carlos Isla no se posiciona como el proveedor más económico, sino como una marca confiable, con presencia regional, amplios medios de pago, y fuerte presencia digital. Sus precios, por lo tanto, incluyen un valor percibido asociado a la marca y a la experiencia de compra.

Consideraciones para la estrategia de precios del nuevo corralón

*Ingresar por debajo del promedio del mercado en productos básicos puede ser una estrategia efectiva para captar clientes sensibles al precio (cemento, ladrillos, áridos).

*En productos de terminación o baja rotación, se puede igualar el precio de los líderes del mercado si se mejora la experiencia de atención, entrega y asesoramiento.

*Incorporar precios diferenciales según volumen (particulares vs. profesionales) puede mejorar la rentabilidad sin resignar competitividad.

*Aplicar estrategias dinámicas (promociones mensuales, descuentos por medios de pago, convenios con gremios u obreros de la construcción) permitirá competir sin necesidad de tener los precios más bajos en todos los rubros.

*Contar con una lista de precios clara y actualizada online, algo que muchos competidores locales no tienen, puede ser un punto de atracción clave.

Sensibilidad al precio y comportamiento del consumidor

Del análisis de las encuestas y entrevistas surge que el consumidor no solo elige por precio, sino que valora la experiencia de compra, la rapidez de la entrega, la atención personalizada y la disponibilidad inmediata. Por lo tanto, el nuevo corralón no necesariamente

debe competir en todos los productos con los precios más bajos, sino más bien construir una relación precio-valor percibido atractiva.

En este sentido, mantener precios competitivos en productos clave, combinados con un servicio ágil y confiable, podría convertirse en una propuesta comercial superadora frente a competidores que, aunque más económicos en ciertos rubros, no resuelven otros aspectos del proceso de compra.

Realice un cuadro estimativo simple con precios de venta sugeridos para el corralón, tomando como referencia a Carlos Isla y aplicando una estrategia de entrada con precios ligeramente más bajos (entre un 5% y un 15% menos).

Tabla 2: Precio de venta sugerido

Producto	Precio Isla	Precio sugerido mi corralón	Margen estimado bruto (30%)	Ingreso por 100 unidades vendidas
Cemento (bolsa 50 kg)	\$ 14.075,75	\$ 12.900	\$ 3.870	\$ 1.290.000
Cal (bolsa 25 kg)	\$ 10.119,04	\$ 9.100	\$ 2.730	\$ 910.000
Hierro (barra 6mm x 12m)	\$ 5.623,02	\$ 5.000	\$ 1.500	\$ 500.000
Ladrillo cerámico (unidad)	\$882,52 (*)	\$ 790	\$ 237	\$ 79.000
Arena fina (m³)	\$18.000 (*)	\$ 16.000	\$ 4.800	\$ 1.600.000
Piedra (m³)	\$21.000 (*)	\$ 18.500	\$ 5.550	\$ 1.850.000
Placa Durlock (12,5mm)	\$ 19.535,69	\$ 17.500	\$ 5.250	\$ 1.750.000

Nota: Esta tabla corresponde a la estimación de precios sugerido en base a la competencia. Fuente:

Elaboración propia (2025)

Análisis de la comercialización

La comercialización es el conjunto de estrategias y acciones mediante las cuales el producto (en este caso, materiales de construcción) llega al consumidor final de manera efectiva, rentable y sostenible. En el marco del plan de negocios para el nuevo corralón en Cipolletti, este análisis aborda los canales de venta, formas de promoción, distribución, atención al cliente y fidelización, así como la propuesta de valor integral que se quiere transmitir al mercado.

Canales de comercialización

El nuevo corralón utilizará un modelo multicanal, combinando atención física y digital, lo cual responde tanto a las tendencias actuales del mercado como a las preferencias expresadas por los consumidores en las encuestas. Se proyectan los siguientes canales de venta:

***Punto de venta físico (local):**

Será el centro operativo y de atención personalizada, donde se realizarán compras presenciales, presupuestos, retiros y coordinación de entregas. El local estará ubicado en una zona estratégica de Cipolletti, preferentemente de fácil acceso a zonas en desarrollo urbano.

***Atención telefónica y por WhatsApp:**

Fundamental para clientes que buscan inmediatez y agilidad. Se usará WhatsApp Business para responder consultas, enviar catálogos, confirmar stock y gestionar presupuestos en tiempo real.

***Redes sociales y marketing digital:**

Se desarrollará una presencia activa en plataformas como Facebook e Instagram, no solo para promocionar productos y ofertas, sino también para captar clientes y generar comunidad. Las redes también servirán como canal de atención.

***Sitio web y catálogo digital:**

Se prevé la implementación de un sitio web institucional con catálogo actualizado, posibilidad de solicitar presupuestos online y contacto directo con asesores comerciales. A futuro se evaluará incorporar e-commerce con carrito de compras.

Estrategias de promoción y posicionamiento

El posicionamiento del corralón se centrará en ofrecer una experiencia de compra confiable, eficiente y personalizada, con precios competitivos y fuerte orientación al servicio.

Las estrategias de marketing incluirán:

*Promociones de apertura y descuentos escalonados por volumen (especialmente para clientes frecuentes y profesionales del rubro).

*Alianzas con gremios, cooperativas y constructoras, ofreciendo condiciones preferenciales o beneficios exclusivos.

*Publicidad local en medios gráficos y digitales, así como cartelería en puntos estratégicos de la ciudad.

*Marketing de contenidos, brindando información útil (consejos, tendencias, videos de obra) en redes para atraer y educar al cliente.

Distribución y logística

Uno de los pilares clave del éxito del corralón será la capacidad de brindar una logística ágil, clara y eficiente:

*Un sistema de entregas programadas, con coordinación por franja horaria.

*Flota propia o tercerizada para llegar a toda Cipolletti y zonas cercanas

*Gestión de rutas optimizadas para reducir costos y tiempos.

*Control y trazabilidad de entregas (inicialmente manual, con posibilidad de digitalización a mediano plazo).

Además, se trabajará con una política de stock dinámica, garantizando disponibilidad de los productos más demandados y abastecimiento eficiente mediante acuerdos con proveedores.

Atención al cliente y fidelización

La atención será un diferencial clave. Se formará un equipo capacitado para brindar asesoramiento técnico, responder de forma rápida, resolver problemas y generar confianza. Se implementarán:

*Encuestas de satisfacción periódicas

*Sistema de cliente frecuente o beneficios acumulables

*Seguimiento postventa, especialmente a profesionales y constructoras

Estas acciones no solo fidelizan al cliente, sino que también permiten obtener información valiosa para mejorar continuamente la oferta.

Estudio Técnico

Descripción

El proyecto contempla la creación y puesta en marcha de un corralón de materiales de construcción orientado tanto a clientes particulares como a profesionales del rubro, pequeñas constructoras y obras en desarrollo dentro de la ciudad de Cipolletti y zonas cercanas. El modelo de negocio se centra en la comercialización de materiales pesados y livianos, tales como áridos, ladrillos, hierros, cementos, placas y productos de terminación, garantizando una amplia

disponibilidad de insumos esenciales para la ejecución de proyectos de obra nueva, ampliación o remodelación.

El servicio no se limita únicamente a la venta física en el establecimiento, sino que incorpora un esquema de asesoramiento técnico personalizado, elaboración de presupuestos adaptados a las necesidades de cada cliente y una experiencia de atención omnicanal. Los usuarios podrán interactuar con el negocio tanto de manera presencial en el local comercial como a través de canales digitales, incluyendo WhatsApp Business, redes sociales y un catálogo virtual actualizado donde podrán consultar productos y precios, solicitar cotizaciones, coordinar envíos y realizar consultas técnicas.

Uno de los pilares del servicio es la logística de entrega a domicilio, que permitirá abastecer con eficiencia tanto a clientes residenciales como a obras en ejecución. La rapidez en la entrega constituye un diferencial competitivo clave, ya que en el sector de la construcción la continuidad del trabajo depende en gran medida de la disponibilidad inmediata de materiales. Este enfoque se complementa con la política de mantener un stock base suficiente para responder a la demanda de los productos más requeridos, evitando quiebres que puedan afectar la operatividad de los clientes.

Asimismo, el proyecto ofrece una propuesta de valor centrada en la atención personalizada y en la construcción de relaciones de confianza con el consumidor. La flexibilidad comercial, los precios competitivos y el acompañamiento profesional durante el proceso de compra son elementos fundamentales para atraer y fidelizar a los usuarios. Finalmente, la estrategia digital del emprendimiento (que incluye presencia activa en plataformas online y la posibilidad de solicitar presupuestos y realizar consultas de forma remota) busca incrementar la

captación de clientes, mejorar la experiencia de compra y posicionar al negocio como una alternativa moderna y eficiente en el mercado local.

Marco Legal y Normativo

El funcionamiento del corralón se desarrollará conforme al marco legal vigente en la República Argentina y, específicamente, a las regulaciones municipales, provinciales y nacionales aplicables a la actividad comercial del sector. En materia de seguridad e higiene laboral, el proyecto se ajusta a los lineamientos establecidos por la Ley N° 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y su decreto reglamentario N° 351/79, que establecen las condiciones mínimas para garantizar un entorno seguro para los trabajadores, especialmente relevante considerando la manipulación de materiales pesados, movimiento vehicular y uso de maquinaria.

Asimismo, el emprendimiento cumplirá con los requisitos del Reglamento Municipal de Habilitación Comercial de Cipolletti, que regula la autorización de actividades económicas en la localidad, definición de usos del suelo, normas estructurales de los establecimientos y condiciones ambientales requeridas para este tipo de actividad comercial. A nivel provincial, se respetarán las disposiciones vinculadas al manejo y almacenamiento de áridos, sistemas de contención, minimización de polvo en suspensión y ordenamiento del material en playa descubierta, en línea con las pautas ambientales de la provincia de Río Negro.

En el ámbito fiscal y administrativo, el negocio se ajustará al régimen de facturación electrónica establecido por la AFIP, así como a las obligaciones impositivas nacionales, provinciales y municipales correspondientes. Se garantizará el cumplimiento de normativas vinculadas al transporte de cargas, incluyendo la tenencia de licencia de conducir habilitante para vehículos de trabajo y las disposiciones del Registro Único del Transporte Automotor cuando corresponda.

Por último, se tendrá especial consideración en las políticas ambientales aplicables a la actividad, atendiendo a la correcta gestión de residuos sólidos, reutilización de pallets y envases plásticos y metálicos, control de polvo en áreas exteriores y ordenamiento del material para evitar contaminación o impactos en el entorno. Estas prácticas buscan no solo cumplir con la normativa vigente, sino también promover un comportamiento empresarial responsable y alineado con criterios de sostenibilidad urbana y ambiental.

Localización del Proyecto

La localización es un aspecto central en la puesta en marcha de un emprendimiento, ya que influye directamente en los costos, en la accesibilidad de los clientes y en la competitividad general del negocio (Hill, Schilling & Jones, 2019). En este caso, propongo la instalación de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro, considerando tanto variables de macro localización (factores regionales y urbanos) como de micro localización (sitio específico dentro de la ciudad)

En primer lugar, desde la perspectiva de la macro localización, Cipolletti presenta un contexto favorable. Se trata de una de las ciudades más importantes de la región del Alto Valle de Río Negro y Neuquén, caracterizada por un crecimiento urbano sostenido y por una fuerte demanda de materiales vinculada a la construcción de viviendas, edificios y obras de infraestructura. Su ubicación estratégica, a pocos kilómetros de Neuquén capital, le otorga un rol central como nodo comercial y logístico. Esta cercanía con una capital provincial facilita el abastecimiento de proveedores, reduce costos de transporte y amplía el mercado potencial, ya que no solo se atendería a clientes de Cipolletti, sino también de localidades.

En cuanto a la micro localización, la elección del terreno o espacio dentro de la ciudad debe responder a varios criterios: accesibilidad, visibilidad, espacio disponible y cercanía a zonas

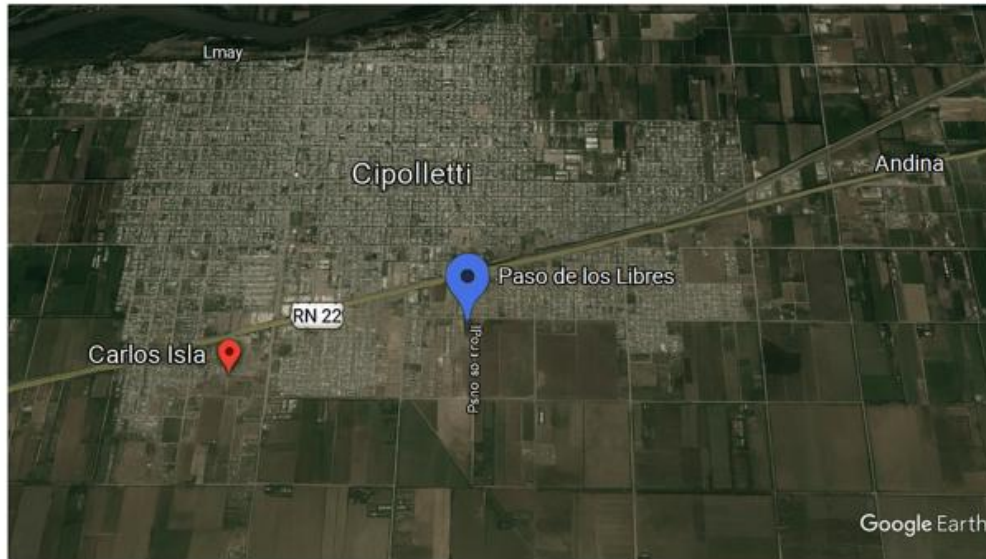
de expansión urbana. El corralón debe localizarse en un área con buena conectividad vial, preferentemente sobre rutas o avenidas principales que faciliten la llegada de camiones de carga y, al mismo tiempo, sean accesibles para clientes particulares. Un terreno de dimensiones amplias es indispensable, ya que se requiere un depósito descubierto para materiales voluminosos (arena, piedra, ladrillos, hierros), espacios techados para productos sensibles (pinturas, placas de durlock, sanitarios), oficinas administrativas y playa de maniobras para carga y descarga. La distribución física del espacio debe apoyar el flujo de materiales y la seguridad de las operaciones.

Otro factor importante es la proximidad a las zonas de expansión urbana. Cipolletti se encuentra en un proceso de crecimiento hacia barrios periféricos, como el sector norte y sur de la ciudad, donde se han desarrollado loteos y nuevos conjuntos habitacionales. Instalar el corralón en una ubicación cercana a esas áreas representa una ventaja competitiva, dado que concentra parte de la demanda emergente y reduce los tiempos de entrega.

Por otra parte, también se debe tener en cuenta la presencia de la competencia. Ubicar el negocio en una zona donde ya se concentran varios corralones puede implicar mayores dificultades para captar clientes. En cambio, posicionarse estratégicamente en sectores con menor cobertura permitiría atraer tanto a particulares como a pequeñas constructoras que actualmente deben trasladarse grandes distancias para conseguir insumos.

La localización propuesta combina la oportunidad de aprovechar la centralidad de Cipolletti dentro de la región y, al mismo tiempo, cubrir áreas de baja cobertura comercial. Un emplazamiento con buena accesibilidad, amplitud de espacio y cercanía a los nuevos desarrollos urbanos será determinante para el éxito del proyecto, ya que permitirá optimizar la logística, mejorar la atención a clientes y diferenciarse de la competencia.

Ilustración 1: Ubicación



Nota: Esta ilustración muestra la ubicación exacta donde se encuentra el corralón y dicha competencia.

Fuente: Google earth (2025)

Tamaño del proyecto

El proyecto propone iniciar como un corralón de mediana escala, con capacidad inicial para atender aproximadamente 400 ventas mensuales y con una proyección de crecimiento anual basada en demanda habitacional, obras privadas y posicionamiento comercial.

La infraestructura será flexible y modular, lo que permitirá implementar futuras ampliaciones sin afectar la operación. Esto se alinea con los principios de escalabilidad operativa que se destacan como fundamentales para negocios en expansión.

Escalabilidad

El proyecto está pensado con enfoque escalable: iniciar con tamaño mediano para posicionarse y luego crecer según evolución del mercado. Diseñar desde el inicio infraestructura

flexible y modular evita sobredimensionar costos iniciales y facilita ampliaciones sin interrumpir la operación.

Infraestructura edilicia

La infraestructura es el soporte físico del proyecto y constituye una condición esencial para garantizar la continuidad operativa y la eficiencia logística del corralón. En términos técnicos, se sostiene que disponer de instalaciones adecuadas es un factor clave para el desempeño eficiente de las actividades organizacionales, especialmente en entornos que requieren manejo de mercancía, almacenamiento y atención al cliente.

El terreno se ubicará sobre Ruta Nacional 22 y Paso de los Libres (Cipolletti, Río Negro), zona estratégica por su accesibilidad, volumen de tránsito y cercanía a barrios en expansión. La superficie proyectada entre 2.500 y 3.500 m² permite una disposición funcional y segura de las operaciones.

La infraestructura contempla:

Playa descubierta de áridos: para arena, piedra y ladrillos, con separadores de hormigón para evitar contaminación de materiales.

Depósito cubierto (aprox. 600 m²): para materiales sensibles como cemento, pinturas, sanitarios y placas.

Showroom comercial (40–60 m²): exhibición de productos y atención personalizada.

Oficina administrativa (20–30 m²): para gestión administrativa, ventas digitales y control de operaciones.

Playa de maniobras y estacionamiento: diseñada para circulación segura de clientes y camiones.

Zona de carga y descarga diferenciada: para evitar interferencias entre clientes y transporte de mercadería.

Baño y vestidor para empleados.

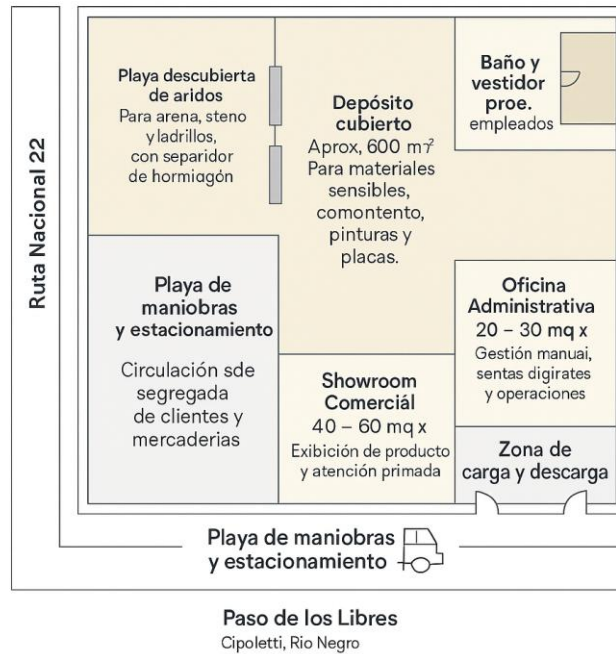
La planificación de espacios está orientada a minimizar tiempos de carga, optimizar la experiencia del cliente y asegurar la seguridad operacional.

Tabla 3: Resumen Infraestructura

Elemento	Función	Beneficio
Playa descubierta	Almacenamiento de áridos	Rapidez y capacidad de carga
Depósito cubierto	Protección de materiales	Evita pérdidas y humedad
Showroom	Atención y exhibición	Mejora experiencia del cliente
Oficinas	Gestión administrativa	Control operativo y comercial
Sector de maniobras	Movimiento de vehículos	Seguridad operativa

Nota: Esta tabla detalla las partes de la infraestructura con el beneficio que brindarían. Fuente: Elaboración propia (2025)

Plano esquemático del corralón:

Gráfico 4: Plano esquemático

Nota: Este gráfico corresponde al plano de distribución del corralón. Fuente: Elaboración propia (2025)

Equipamiento y maquinaria

Para garantizar el funcionamiento eficiente del corralón de materiales de construcción ubicado en Ruta 22 y Paso de los Libres, en la ciudad de Cipolletti, Río Negro, se requiere una dotación inicial de equipamiento que permita desarrollar correctamente las actividades comerciales, operativas, administrativas y logísticas del negocio. La selección de los activos se fundamenta en la necesidad de optimizar procesos, asegurar un servicio ágil y profesional, y asegurar un entorno de trabajo seguro tanto para el personal como para los clientes.

-Maquinarias y equipos

El proyecto contempla la adquisición de un autoelevador marca Sampi y un camión propio. El autoelevador cumple un rol clave para la manipulación de cargas pesadas, tales como

ladrillos, bolsas de cemento o bloques, permitiendo mayor seguridad y eficiencia en el movimiento de mercaderías. El camión, por su parte, resulta indispensable para garantizar el servicio de entregas a domicilio, una de las principales ventajas competitivas del negocio en relación a la rapidez y confiabilidad en la logística. Se seleccionó un vehículo con capacidad adecuada para traslados urbanos y periurbanos, acorde al tamaño esperado de los pedidos y al flujo inicial del emprendimiento. Ambos activos permiten reducir tiempos operativos, mejorar el servicio al cliente y disminuir la dependencia de terceros.

-Mobiliario y equipamiento comercial

El espacio comercial requiere equipamiento que contribuya a una atención eficaz y una correcta exhibición de los productos. Para ello, se incluyen escritorios, sillas y un mostrador para el sector de atención al cliente, además de iluminación LED que favorezca la visibilidad del showroom y mejore la eficiencia energética. Asimismo, se incorporan estanterías metálicas y racks industriales de alta resistencia para el almacenamiento y organización del stock en depósito. Este mobiliario no solo se adapta a las características del rubro, sino que también busca favorecer un ambiente cómodo, ordenado y profesional, reforzando la imagen del negocio y facilitando la experiencia de compra.

-Equipamiento informático y administrativo

La operación del corralón requiere un sistema administrativo eficiente que permita registrar ventas, gestionar inventarios, emitir comprobantes fiscales y mantener actualizada la información contable. Para ello, se contempla la adquisición de dos notebooks, una impresora multifunción, un teléfono celular corporativo y un controlador fiscal homologado. Estas herramientas permiten implementar un sistema de gestión adecuado, facilitando el control

operativo, la comunicación con proveedores y clientes, y la administración general del negocio. La digitalización de procesos se alinea con las buenas prácticas de gestión comercial moderna, favoreciendo la toma de decisiones basada en información precisa y en tiempo real.

-Indumentaria y elementos de protección personal

Dado el tipo de actividades desarrolladas, que incluyen manipulación de materiales pesados y operación de maquinaria, se destinan recursos para la provisión de uniformes y elementos de protección personal para el personal operativo. Entre ellos se incluyen cascos, chalecos reflectivos, guantes, botines de seguridad y protección visual. Este equipamiento garantiza el cumplimiento de normas de seguridad laboral, reduce riesgos de accidentes y refleja el compromiso del negocio con la integridad física de sus trabajadores, alineándose con las normativas de higiene y seguridad industrial vigentes.

-Decoración e imagen comercial

Finalmente, se contempla la inversión necesaria para la ambientación y señalización del local comercial. Este rubro incluye pintura para el acondicionamiento del espacio, cartelería exterior para identificación visual desde la vía pública, vinilos y gráfica comercial, así como folletería institucional para difusión y presentación de la marca. Esta inversión se orienta a fortalecer la identidad del negocio, mejorar su presencia frente a la competencia y generar una impresión positiva en los clientes desde el primer contacto.

Tabla 4: Equipamiento y maquinaria

Categoría	Ejemplo	Función
Maquinaria	Autoelevador, camión	Manipulación de carga, entregas
Mobiliario	Escritorios, mostrador	Atención al cliente, administración
Almacenamiento	Estanterías, racks	Organización y rotación de stock
Seguridad	Cascos, botas, chalecos	Protección del personal
Tecnología	PC, impresora, controlador fiscal	Gestión integrada

Nota: Esta tabla detalla las categorías de equipamiento y maquinaria necesaria. Fuente: Elaboración propia (2025)

Requerimientos tecnológicos

En el contexto empresarial actual, la digitalización es un factor crítico de competitividad. Se destacan que los sistemas tecnológicos permiten coordinar operaciones, mejorar la productividad y tomar decisiones basadas en datos reales.

El proyecto incluye:

Sistema ERP: administración de inventarios, facturación, cuentas corrientes, compras y logística.

Terminales de punto de venta (POS): medios digitales de cobro.

Página web con catálogo online: cotizaciones y atención digital.

WhatsApp Business + redes sociales: atención ágil, consultas y difusión.

Software de planificación logística: optimización de rutas y tiempos de entrega.

Cámaras de seguridad y sensores: control interno y seguridad perimetral.

Este enfoque permite seguimiento preciso de operaciones, trazabilidad del inventario y una experiencia omnicanal para los clientes.

Requerimientos de personal

El capital humano constituye un recurso estratégico para cualquier organización, dado que su adecuada gestión impacta directamente en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad competitiva. En un emprendimiento comercial como un corralón de materiales de construcción, incluso una estructura reducida requiere roles claramente definidos y formación continua para garantizar el correcto funcionamiento.

-Estructura Organizativa Propuesta

Dado que se trata de un emprendimiento en etapa inicial, se establece una estructura compacta conformada por tres empleados:

Tabla 5: Estructura Organizativa

Rol	Funciones Principales
Gerente General / Administrativo	Dirección estratégica, relación con proveedores, planificación, administración y finanzas, supervisión general.
Vendedor / Atención al Cliente	Asesoramiento, presupuestos, seguimiento comercial, manejo de sistema de gestión y atención presencial/digital.
Operario / Logística	Carga y descarga de materiales, control de stock, preparación de pedidos, reparto y apoyo operativo.

Nota: Esta tabla indica el rol y funciones principales de los empleados. Fuente: Elaboración propia (2025)

Esta estructura responde al enfoque de PYME emergente, donde los roles son versátiles y comparten responsabilidades operativas.

-Competencias y Capacitación

La capacitación continua eleva el desempeño individual y organizacional. En este proyecto se priorizan:

Seguridad laboral y manipulación de cargas

Atención al cliente y técnicas comerciales

Manejo de software ERP y facturación electrónica

Organización de depósito y control de inventario

La formación no solo mejora la eficiencia interna, sino que también contribuye a la experiencia del cliente, un factor clave para la diferenciación competitiva.

Justificación de la Dotación

La reducción de personal respecto a modelos tradicionales se fundamenta en:

Tamaño inicial del negocio

Digitalización de procesos administrativos

Consolidación de tareas operativas en un perfil multitarea

Optimización del capital inicial y costos laborales

El enfoque sigue la recomendación de quienes destacan la importancia de estructuras flexibles en etapas iniciales para favorecer la adaptabilidad y sostenibilidad.

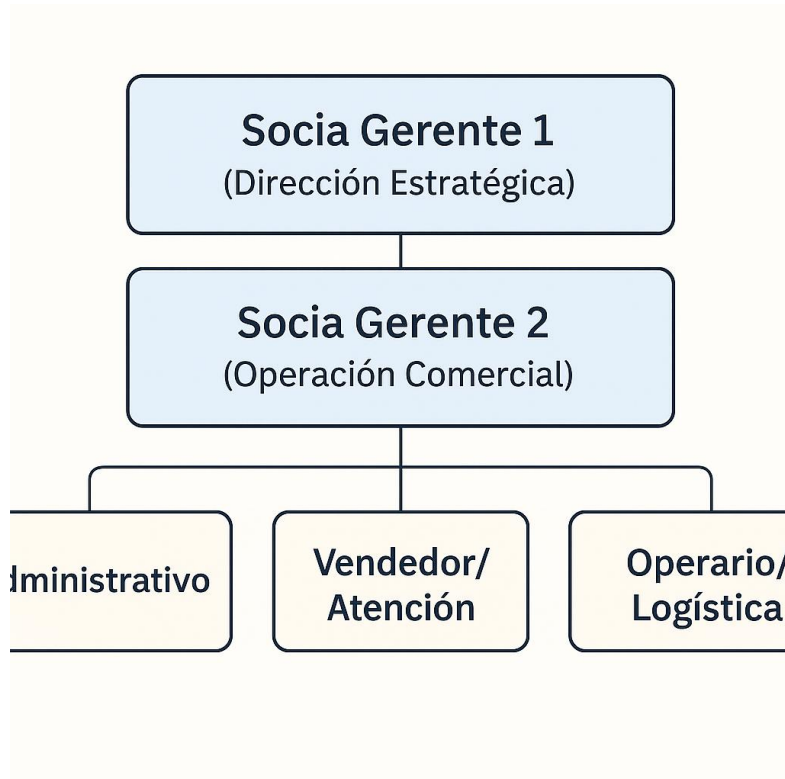
Aporte Estratégico

En este modelo, cada empleado cumple un rol clave dentro de la cadena de valor, lo cual demanda compromiso, polivalencia y orientación al cliente. La inversión en un equipo reducido

pero capacitado contribuye a construir relaciones de confianza, fidelizar consumidores y consolidar la propuesta de valor del negocio en el mercado local.

Organigrama:

Gráfico 5: Organigrama



Nota: Este gráfico demuestra el organigrama de los empleados del corralón. Fuente: Elaboración propia (2025)

Etapas del proceso operativo

La operación del corralón se estructura en un flujo continuo que integra abastecimiento, almacenamiento, venta y distribución, buscando garantizar eficiencia, calidad en el servicio y cumplimiento de tiempos de entrega, factores claves en la experiencia del cliente. El negocio contará con tres empleados, por lo que la organización del trabajo se basa en la multifuncionalidad y la coordinación eficiente.

1. Gestión de compras y abastecimiento

El proceso inicia con la solicitud de materiales a proveedores. Esta tarea será ejecutada por el responsable administrativo–comercial, quien gestionará inventarios y condiciones de compra. Se contemplará la reposición programada y pedidos según demanda estacional, priorizando proveedores de la región Neuquén–Río Negro para optimizar logística.

La comunicación fluida con proveedores es esencial para evitar quiebres de stock y sostener la calidad del servicio.

2. Recepción y control de materiales

Al recibir la mercadería, el operario de depósito verifica cantidades y estado de los productos, organizando su almacenamiento según características (áridos a cielo abierto; materiales sensibles en depósito cubierto).

Se utilizará registro digital para trazabilidad y control de inventario, ya que la tecnología mejora la eficiencia y reduce errores.

3. Venta y atención al cliente

El corralón realizará ventas mediante:

Atención presencial en el local.

WhatsApp Business y redes sociales.

Pedidos telefónicos.

El vendedor ofrece asesoramiento técnico y gestiona presupuestos y facturación. La personalización del servicio es un factor clave en la decisión de compra en materiales para construcción.

4. Cobro y registro de operaciones

Los pagos podrán efectuarse en efectivo, transferencia o medios digitales. El registro contable se realiza diariamente para asegurar control financiero y liquidez del negocio, alineado con buenas prácticas de administración operativa.

5. Preparación y entrega de pedidos

El chofer, apoyado por el operario, prepara los pedidos y realiza entregas mediante camión con hidrogrúa, optimizando tiempos y esfuerzo físico.

La velocidad y precisión en la entrega representan una ventaja competitiva en el rubro.

6. Pago a proveedores

Una vez concretado el cobro de ventas, se efectúan pagos programados a proveedores para mantener relaciones comerciales sólidas y garantizar abastecimiento constante. La gestión responsable del capital circulante es vital para la continuidad del negocio.

Gráfico 6: Proceso Operativo



Nota: Este gráfico enumera las etapas del proceso operativo. Fuente: Elaboración propia (2025)

Consideraciones Estratégicas y Tecnología para la Gestión

En el contexto actual, caracterizado por mercados altamente competitivos y consumidores que demandan eficiencia, rapidez y transparencia en los procesos comerciales, la incorporación de tecnología se convierte en un componente indispensable para la gestión de un corralón de materiales de construcción. La digitalización no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la gestión interna, permitiendo decisiones basadas en información y fortaleciendo la capacidad operativa de las empresas.

En el caso del presente proyecto en Cipolletti, Río Negro, la estrategia tecnológica se basa en cuatro pilares esenciales: digitalización administrativa, eficiencia logística, calidad del servicio y automatización operativa.

Digitalización y sistemas de gestión

La adopción de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) adaptado a pequeñas y medianas empresas permitirá integrar todas las áreas del negocio, asegurando un flujo continuo y preciso de información. La implementación de herramientas tecnológicas de gestión favorece la coordinación interna, reduce errores y fortalece el control estratégico.

El ERP incluirá los siguientes módulos:

Inventario: control en tiempo real de stock, rotación de materiales, puntos de reposición y seguimiento de lotes.

Compras y proveedores: registro y seguimiento de órdenes de compra, condiciones negociadas y cumplimiento de entrega.

Ventas y facturación: emisión de presupuestos y comprobantes fiscales electrónicos, gestión de cuentas corrientes y medios de pago digitales.

Logística y distribución: planificación y asignación de rutas de entrega, seguimiento GPS y notificación al cliente.

Finanzas y contabilidad: integración con AFIP, emisión de reportes financieros y análisis de costos.

El sistema permitirá trabajar con información centralizada, disminuyendo errores manuales y mejorando la capacidad analítica del negocio.

Eficiencia logística y operación integrada

La logística constituye uno de los factores diferenciales del proyecto. Contar con flota propia y procesos claros de preparación y despacho agiliza la operativa, reduce tiempos y mejora la experiencia del cliente, especialmente en el rubro construcción donde los materiales suelen ser urgentes para la continuidad de obra.

Para el corralón se prevé:

Autoelevador y Camión para manipulación segura de insumos pesados.

La gestión logística eficiente constituye un eje estratégico para las empresas comerciales que buscan diferenciarse por calidad y servicio.

Calidad del servicio y experiencia del cliente

El modelo de negocio no se limita a la comercialización de productos, sino que incorpora una propuesta integral de valor centrada en asesoramiento técnico, respuesta inmediata y atención omnicanal. Los clientes podrán comunicarse y realizar pedidos mediante:

WhatsApp Business

Página web con catálogo digital y cotización online

Redes sociales (Instagram y Facebook)

Venta telefónica y presencial

Estos canales de comunicación y venta permiten captar distintos segmentos y acompañar la evolución de los hábitos de consumo digital, alineándose con las tendencias señaladas sobre omnicanalidad y experiencia del cliente.

Beneficios estratégicos esperados

La incorporación tecnológica permitirá:

Minimizar errores en inventarios y facturación.

Reducir tiempos operativos y costos logísticos.

Incrementar la satisfacción y fidelización de clientes.

Tomar decisiones basadas en datos reales y actualizados.

Aumentar la competitividad frente a corralones tradicionales.

De esta manera, la tecnología se convierte en un eje fundamental para asegurar la sostenibilidad y escalabilidad del proyecto, acompañando el crecimiento urbano proyectado para Cipolletti.

Estudio Financiero

Esta sección presenta un estudio exhaustivo de la gestión financiera del proyecto a lo largo de 10 años, comenzando en 2026. El objetivo es evaluar todos los aspectos económicos necesarios para su ejecución. Se adopta un enfoque conservador y coherente con la realidad del sector, considerando crecimiento progresivo de la demanda local, expansión urbana sostenible y prácticas comerciales habituales del rubro. A su vez, se aplica el criterio de neutralidad inflacionaria, asumiendo flujos expresados en moneda constante, con el objetivo de aislar el efecto inflacionario y enfocarse en el desempeño económico real del proyecto.

El proceso se estructura en los siguientes pasos clave:

1. Estimación de la Demanda: Se calculará la demanda proyectada para fundamentar decisiones sobre capacidad de ventas, gestión de recursos y el retorno potencial de la inversión.

2. **Análisis de Costos:** Se diferenciarán y analizarán los costos fijos (independientes del nivel de producción) y los costos variables (directamente proporcionales a la actividad).
3. **Definición de Inversión y Financiación:** Se cuantificará la inversión inicial requerida (capital, equipos, infraestructura) y se definirá la estructura de financiación necesaria para su puesta en marcha.
4. **Viabilidad:** Finalmente, se realizarán los cálculos pertinentes para determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto, incluyendo la evaluación de diversos escenarios.

Estimación de la demanda

Para asegurar la solidez de esta proyección, se integraron múltiples fuentes de información. Por un lado, indicadores demográficos y de desarrollo urbano específicos de Cipolletti. Estos datos se obtuvieron de la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la provincia de rio negro (Ver Anexo 1)

Por otro lado, se incorporaron datos mediante entrevistas a referentes de corralones con características similares al proyecto.

Es crucial reconocer la alta sensibilidad de este sector a las dinámicas económicas nacionales. Factores macroeconómicos como la inflación, el crecimiento del PIB, las tasas de interés, el desempleo y las políticas gubernamentales impactan directamente en la demanda de materiales. Estos elementos afectan tanto la estructura de costos y los márgenes de ganancia de los proveedores como la capacidad de inversión y decisión de los consumidores finales.

Datos:

El Año 0 marca el inicio de la inversión (capital propio) antes de la monetización del proyecto. El precio de venta se fijó tomando como referencia el valor de mercado de la

competencia. Para una estimación realista y consistente con el crecimiento urbano de Cipolletti, se aplicó una curva progresiva:

Esto permite reflejar un comportamiento racional del mercado: maduración inicial del negocio, y luego un aumento progresivo basado en fidelización de clientes, posicionamiento territorial y ampliación de la vinculación comercial con empresas constructoras y particulares.

Tabla 5: Proyección de Ventas

Año	Ventas	CMV 45% (\$)	Margen Bruto (\$)	Crecimiento
1	360.000.000	162.000.000	198.000.000	0%
2	360.000.000	162.000.000	198.000.000	1%
3	367.200.000	165.240.000	201.960.000	2%
4	385.560.000	173.502.000	212.058.000	5%
5	404.838.000	182.177.100	222.660.900	5%
6	425.079.900	191.285.955	233.793.945	5%
7	446.333.895	200.850.253	245.483.642	5%
8	473.113.929	212.901.268	260.212.661	6%
9	510.963.043	229.933.369	281.029.674	8%
10	556.949.717	250.627.373	306.322.344	9%

Nota: Esta tabla detalla la proyección de los 10 años con el crecimiento y el margen bruto. Fuente:

Elaboración propia (2025)

Costo de mercadería vendida

El Costo de Mercadería Vendida (CMV) representa el gasto directo asociado a la adquisición de los materiales que el corralón comercializa. Incluye cemento, hierros, ladrillos, áridos, placas, pinturas, griferías, herramientas y demás insumos adquiridos a proveedores.

Para la estimación económica del proyecto se toma como referencia un margen bruto del 55%, consistente con la estructura de costos de corralones medianos de la región del Alto Valle. En consecuencia, el CMV se proyecta como el 45% del total de ingresos anuales, aplicando una

economía de escala reduciendo los costos unitarios de producción a medida que aumenta el volumen de producción o distribución.

Dado que las ventas del primer año se estiman en \$360.000.000, el CMV proyectado para dicho período asciende a \$162.000.000, considerando rotación de stock, negociación con proveedores y reposición constante de inventario.

Este indicador permitirá evaluar el desempeño operativo y la rentabilidad de la empresa, siendo clave para el análisis de flujo de fondos y para determinar el punto de equilibrio del negocio.

Costos

Los costos fijos que tiene el corralón de materiales de construcción para el año 2026 son los siguientes;

*Alquiler del salón comercial y depósito: De acuerdo a la ubicación del alquiler y del tamaño del mismo, se estima un alquiler anual de \$6.000.000 pesos argentinos.

*Salarios y cargas sociales anuales (F931): Según el convenio colectivo de trabajo, el salario del vendedor y el operario, se calcula según la escala salarial de comercio CCT 130/75 2025 y asciende a \$3.000.000 sumado las cargas sociales que representan un 25,4% sobre las remuneraciones.

*Servicios, cargas e impuestos municipales: (wifi, teléfono, luz, gas, agua, licencia comercial, publicidad): Se estima una suma de \$1.190.000 mensuales. Los montos fueron establecidos en base a lo expresado por cada prestador y por la Municipalidad de Cipolletti.

*Depreciaciones: aquí se tienen en cuenta las amortizaciones de los bienes de uso, es decir, aquellos bienes que se utilizan en la actividad de la empresa, que tiene una vida útil de 10 años. Se calcula total de mis Bienes %10, es decir $\$65.100.000 \% 10 = \$6.510.000$

Los valores se mantuvieron constantes en términos reales, evitando registraciones inflacionarias al trabajar en moneda constante.

Se trabajo bajo el criterio de que el incremento de costos se compensa con la mayor eficiencia operativa y la acumulación de experiencia del emprendimiento.

Los costos fijos o de estructura anuales son:

Tabla 6: Costos

Concepto	Monto Mensual (\$)	Descripción	Año 1-7	Año8	Año9	Año10
			Monto Anual	Monto Anual	Monto Anual	Monto Anual
Sueldos (3 empleados)	\$ 3.000.000,00	Personal operativo, ventas, administración y dirección	\$ 39.000.000,00	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00	\$ 78.000.000,00
Cargas sociales y ART	\$ 750.000,00	Seguridad social + ART	\$ 9.750.000,00	\$ 21.600.000,00	\$ 21.600.000,00	\$ 21.600.000,00
Alquiler del predio	\$ 6.000.000,00	Terreno e instalaciones	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00
Servicios (luz trifásica, agua, gas)	\$ 1.110.000,00	Energía para maquinarias y oficinas	\$ 13.320.000,00	\$ 16.650.000,00	\$ 16.650.000,00	\$ 16.650.000,00
Internet y software ERP	\$ 100.000,00	Gestión administrativa y logística	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Seguros comerciales	\$ 900.000,00	Seguro edilicio y flota	\$ 10.800.000,00	\$ 11.880.000,00	\$ 11.880.000,00	\$ 11.880.000,00
Gastos administrativos	\$ 100.000,00	Papelería, banco, mantenimiento básico	\$ 1.200.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00	\$ 1.440.000,00
Marketing y publicidad	\$ 250.000,00	RRSS, campañas, contenido local	\$ 3.000.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00	\$ 2.160.000,00
Logística extra terceros	\$ 167.000,00	Reparación y mantenimiento preventivo		\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
Total Costos Fijos Mensuales	\$ 12.377.000,00		\$ 150.270.000,00	\$ 206.930.000,00	\$ 206.930.000,00	\$ 206.930.000,00

Nota: Esta tabla detalla los costos necesarios año a año para la realización de este proyecto . Fuente:

Elaboración propia (2025)

A partir del año 8 se observa un incremento en los costos operativos del proyecto. Este ajuste responde a la necesidad de acompañar el crecimiento natural de las ventas y la expansión

operativa del corralón, en función de la proyección realizada y del ciclo de maduración del negocio.

En la industria de materiales para la construcción, la capacidad operativa debe ampliarse a medida que aumenta la demanda, ya que la logística, la atención comercial y la gestión administrativa requieren mayor disponibilidad de recursos humanos y operativos para sostener la calidad del servicio.

Inversión Inicial

Se entiende por inversión al monto de fondos necesarios que serán destinados a la puesta en marcha y operatoria de la organización. Para la misma se tienen en cuenta todas las erogaciones necesarias para iniciar.

La inversión estará conformada por 3 componentes:

Inversión en activos fijos (AF): comprende los bienes de capital e instalaciones necesarias para llevar adelante el corralón tales como maquinarias, muebles, instalaciones, vehículos o tecnología. El monto total de inversión en Activos Fijos: \$65.100.000 (Ver Anexo 2)

Tabla 7: Listado Inversiones

Rubro	Monto
Autoelevador Sampi (Cipolletti)	\$ 15.000.000
Camión liviano con hidrogrúa	\$ 25.000.000
Acondicionamiento del predio y galpón	\$ 20.000.000
Racks + estanterías metálicas	\$ 2.000.000
Mobiliario oficina y mostrador	\$ 500.000
Tecnología (2 notebooks, impresora, POS, celular)	\$ 1.200.000
Indumentaria y EPP	\$ 600.000
Señalética, vinilos, pintura, cartelería	\$ 800.000
Total inversión inicial	\$ 65.100.000

Nota: Esta tabla demuestra el listado de las inversiones requeridas para darle marcha al proyecto. Fuente: Elaboración propia (2025)

Inversión en activos nominales (AN): comprende activos intangibles tales como derechos, servicios y patentes. En este apartado se contemplan los gastos legales necesarios, como las inscripciones y habilitaciones nacionales, provinciales y municipales. También se incluyen los gastos necesarios para que el negocio comience a funcionar y los costos de registro de marca. El monto total de esta inversión es de \$1.500.000

Inversión en capital de trabajo (CT): Comprende aquellos activos corrientes necesarios para el normal funcionamiento durante el ciclo productivo. Al inicio se hará una inversión que contemple el efectivo necesario para cubrir un mes de alquiler y salarios, y dos meses de materiales. Los valores fueron extraídos del Corralón de la competencia, ubicado en la ciudad de

Cipolletti. Este es el principal proveedor de muchos otros corralones de la zona. Se calcula la inversión inicial de trabajo tomando el costo de la mercadería vendida del año 1 /12 x 2 meses de stock.

Tabla 8: Inversión Total

INVERSION CAPITAL DE TRABAJO		
Capital de trabajo	CMV /12 *2	\$ 27.000.000,00
Sueldos		\$ 3.000.000,00
Total		\$ 30.000.000,00
INVERSIÓN TOTAL		
Inversión fija	\$ 65.100.000,00	
Inversión Nominal	\$ 1.500.000,00	
Inversión de capital	\$ 30.000.000,00	

Nota: Esta tabla detalla la inversión total de este proyecto. Fuente: Elaboración propia (2025)

Flujo de Caja

A continuación, se presenta el Flujo de Caja, EN BASE A LOS DATOS RECOLECTADOS ANTERIORMENTE. (Ver anexo 4)

Tabla 9: Flujo de Caja

Categoría	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
1. INGRESOS OPERATIVOS											
Ventas		\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00	\$ 86.000.000,00
Costo		\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 134.000.000,00
TOTAL INGRESOS		\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00	\$ -48.000.000,00
2. GASTOS OPERATIVOS											
Servicios públicos (energía, agua, gas)		\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00	\$ 14.400.000,00
Pólizas de protección		\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
Servicios comerciales		\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ 10.000.000,00
Materiales e insumos		\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
Salarios (a sus empleados)		\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00	\$ 49.000.000,00
Cargas sociales y ARL		\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00	\$ 9.760.000,00
Alquiler de predio		\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00	\$ 72.000.000,00
Impuestos y tasas		\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
Mantenimiento		\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
Logística para terceros		\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00
Depreciaciones		\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00
TOTAL GASTOS		\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00	\$ 244.800.000,00
Flujo de caja operativo		\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00	\$ -290.800.000,00
Flujo de caja de inversión		\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00
Flujo de caja de financiamiento		\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 12.700.000,00
Flujo de caja libre		\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00
Flujo de caja total		\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00
Flujo de caja libre		\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00	\$ 48.000.000,00
Flujo de caja total		\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00	\$ -229.900.000,00

Tasa de Desc	14%
VAN	\$ 113.970.900,64
TIR	36%

Nota: Este flujo de caja proyecta a 10 años detallando los indicadores VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia (2025)

Tasa de descuento

Para la evaluación financiera del proyecto se adoptó una tasa de descuento del 14% anual, valor que surge del análisis conjunto de distintos componentes: costo de oportunidad del capital, riesgo específico del proyecto, rendimiento esperado por los inversores y las condiciones financieras del mercado argentino para Pymes.

La tasa de descuento representa el rendimiento mínimo exigido para considerar viable una inversión, incorporando tanto el valor del dinero en el tiempo como la compensación por riesgo asumido (Brealey, Myers & Allen, 2020).

1. Costo de oportunidad del capital propio

Una parte de la inversión se financia con capital propio de las socias, por lo que resulta necesario considerar la rentabilidad que podrían obtener de alternativas de inversión equivalentes en el mercado.

En Argentina, históricamente las inversiones empresariales en sectores comerciales y logísticos muestran tasas reales esperadas superiores al rendimiento financiero tradicional para compensar riesgos macroeconómicos y sectoriales. Actualmente, instrumentos privados y fondos orientados a Pymes presentan retornos reales estimados entre 12% y 18% anual, lo que sitúa el 14% elegido en un rango prudente y razonable de referencia.

2. Condiciones crediticias para PyMEs

Si bien el proyecto no incorpora financiamiento bancario externo, se considera como referencia la tasa vigente para líneas de inversión productiva destinadas a Pymes. De acuerdo a las tasas ofrecidas por bancos líderes nacionales durante 2024–2025, los créditos para activos productivos y capital de trabajo se ubicaron en rangos reales equivalentes cercanos al 13%–17% anual.

Incluir esta referencia asegura que la evaluación contemple criterios alineados con las exigencias financieras del sistema bancario hacia proyectos similares, reforzando la solidez metodológica de la tasa seleccionada.

3. Riesgo específico del proyecto

El sector de corralones de materiales de construcción presenta características relevantes:

- Ciclo de demanda vinculado a la actividad económica regional
- Dependencia logística y de inventario

- Competencia directa entre actores locales
- Variabilidad en precios de materiales según proveedores e inflación sectorial

A pesar de estos factores, el proyecto cuenta con elementos mitigadores: ubicación estratégica, presencia digital, atención personalizada, crecimiento urbano constante en Cipolletti y zona del Alto Valle, y una estrategia comercial integrada. Por ello, se asigna una prima de riesgo moderada que se ubica por encima de una tasa libre de riesgo, pero por debajo de tasas de proyectos altamente especulativos.

El 14% refleja adecuadamente esta relación riesgo-retorno.

4. Enfoque de prudencia financiera y sustentabilidad

Seleccionar una tasa del 14% constituye un criterio de prudencia:

- Si el proyecto es viable con una tasa exigente, se fortalece la conclusión de factibilidad.
- Se garantiza que la rentabilidad supere la inflación esperada y el riesgo país, en un contexto de incertidumbre económica estructural.

Como plantean Gitman & Zutter (2019), las tasas de descuento deben ser lo suficientemente exigentes para evitar sobreestimar beneficios y subestimar riesgos en evaluaciones de inversión.

Escenarios

Tabla 10: Escenarios posibles

Escenario	Supuestos	VAN (14%)	TIR	Conclusión
Base	Crecimiento previsto (0%-10%), CMV 45%, estructura ampliada en año 8	\$ 128.466.694	37%	Proyecto rentable y sólido
Optimista	Ventas +10% vs. base, CMV 42%	\$265.000.000 aprox.	45-50%	Alta rentabilidad y mayor retorno esperado
Conservador	Ventas -10% vs. base, CMV 48%	≈ \$10.000.000	14-16%	Proyecto viable, menor margen pero mantiene retorno positivo
Crítico	Ventas -15%, CMV 50%, mayor presión operativa	VAN negativo	< 14%	Proyecto no viable bajo condiciones extremas

Nota: Esta tabla demuestra los escenarios posibles con los supuestos y conclusiones. Fuente: Elaboración propia (2025)

Se plantearon cuatro escenarios: base, optimista, conservador y crítico manteniendo la neutralidad inflacionaria propia de un flujo de caja real expresado en moneda constante. Además, se incorporó el incremento de la estructura operativa a partir del año 8, reflejando la expansión prevista del negocio y la necesidad de sumar tres empleados adicionales para sostener el crecimiento.

El proyecto demuestra robustez financiera, dado que se mantiene rentable bajo condiciones normales de mercado y aún presenta resultados positivos en un escenario conservador. Solo bajo un contexto altamente adverso (caracterizado por caída pronunciada en ventas y deterioro en márgenes comerciales) la inversión resultaría no conveniente.

Esto evidencia que el negocio posee una adecuada capacidad de resiliencia, respaldada por su modelo operativo, la estrategia de expansión, el reposicionamiento digital y la ventaja competitiva basada en atención personalizada y logística eficiente.

El estudio de sensibilidad valida la solidez del emprendimiento y la conveniencia de avanzar con su implementación, destacando que la clave para sostener resultados positivos radica en una adecuada gestión de márgenes, volumen de ventas y eficiencia operativa.

Conclusión Final

El presente trabajo tuvo como objetivo evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de la apertura de un corralón de materiales de construcción en la ciudad de Cipolletti, Río Negro, específicamente en el sector estratégico de Ruta 22 y Paso de los Libres. A partir del análisis integral realizado, se concluye que el proyecto es altamente viable y rentable, constituyéndose en una alternativa empresarial sólida dentro del mercado local de materiales para la construcción.

En primer lugar, el estudio de mercado permitió identificar una creciente demanda asociada al dinamismo del sector inmobiliario y al sostenido crecimiento poblacional de Cipolletti y localidades cercanas. Las encuestas realizadas evidenciaron una importante apertura de los consumidores a cambiar de proveedor siempre que encuentren mejores condiciones de servicio, disponibilidad de materiales y eficiencia en la entrega. En este sentido, el modelo de negocio propuesto (enfocado en logística rápida, atención personalizada y presencia digital) responde de manera adecuada a las necesidades detectadas, representando una ventaja competitiva frente a los establecimientos tradicionales.

Desde el punto de vista técnico y operativo, se definió una estructura organizativa eficiente, con personal especializado, infraestructura adecuada y equipamiento óptimo para garantizar un flujo operativo seguro, ágil y eficiente. La incorporación de herramientas tecnológicas como software de gestión, sistemas de seguimiento logístico y canales de venta digitales permitirá mejorar el control interno, reducir tiempos y optimizar la experiencia del cliente, alineándose con las tendencias actuales del sector y los principios de gestión moderna planteados por autores como Chiavenato (2021) y Kotler y Keller (2019).

En cuanto al análisis financiero, la proyección de ingresos, los costos operativos y la inversión inicial evidencian un modelo rentable y sostenible. Se utilizaron criterios conservadores, se neutralizó el efecto inflacionario y se incorporó un escenario realista de crecimiento progresivo, incluyendo la expansión operativa a partir del año 8 con la incorporación de nuevos empleados. Los indicadores financieros (VAN positivo y TIR superior a la tasa de descuento del 14%) validan la viabilidad económica del proyecto y reflejan su capacidad para generar valor en el tiempo. El análisis de sensibilidad confirmó que el proyecto sigue siendo atractivo incluso bajo escenarios menos favorables, lo que otorga robustez a las conclusiones.

En definitiva, el proyecto de apertura del corralón en Cipolletti se presenta como económicamente viable, estratégicamente oportuno y técnicamente sólido, con potencial de crecimiento sostenido y aportes significativos al desarrollo local, incluyendo generación de empleo, dinamización del mercado de la construcción y aporte a la competitividad del sector.

Recomendaciones Finales

A partir del análisis integral y de los resultados obtenidos en el presente trabajo, se plantean las siguientes recomendaciones para fortalecer la implementación, operación y sostenibilidad del corralón de materiales en Cipolletti:

1. Consolidar una estrategia comercial diferenciada

Se recomienda mantener un enfoque estratégico centrado en la atención personalizada, la disponibilidad inmediata de materiales clave y la rapidez en la entrega, ya que estos atributos fueron altamente valorados por los clientes encuestados. A su vez, resulta fundamental sostener políticas comerciales flexibles y competitivas que permitan captar tanto consumidores particulares como profesionales y pequeñas constructoras locales.

2. Continuar invirtiendo en digitalización y automatización

El entorno competitivo actual exige herramientas tecnológicas que faciliten la gestión eficiente del negocio. Se aconseja profundizar en el uso de software de gestión ERP, seguimiento logístico y canales digitales de venta. La inversión constante en innovación permitirá evitar errores operativos, optimizar recursos y mejorar la experiencia del cliente, contribuyendo al crecimiento sostenido del emprendimiento.

3. Fortalecer alianzas estratégicas con proveedores y desarrolladores

Es recomendable establecer relaciones comerciales sólidas con proveedores regionales y nacionales, priorizando acuerdos preferenciales que garanticen precios competitivos, condiciones de pago flexibles y abastecimiento constante. Asimismo, potenciar alianzas con empresas constructoras, desarrolladores inmobiliarios y profesionales del sector puede ampliar la cartera de clientes y mejorar la estabilidad de la demanda.

4. Implementar un modelo de gestión financiera prudente

Si bien los resultados financieros del proyecto son altamente favorables, se sugiere adoptar un enfoque conservador respecto al manejo del capital de trabajo, especialmente durante los primeros años. Priorizar una política de reinversión de utilidades y mantener una reserva financiera para contingencias permitirá afrontar variaciones en el entorno económico e inflacionario del país.

5. Promover desarrollo del capital humano

El personal constituye un activo estratégico para el negocio. Se recomienda invertir en capacitación continua en atención al cliente, manejo de materiales y seguridad laboral, alineado

con la visión moderna de gestión de personas. Fomentar un ambiente de trabajo positivo potenciará la productividad, el compromiso organizacional y la calidad del servicio.

6. Incorporar prácticas de sustentabilidad

Atendiendo a las tendencias ambientales y regulatorias, se sugiere profundizar en políticas de gestión responsable de residuos, uso eficiente de recursos y reciclaje de embalajes. Estas acciones, además de su impacto positivo ambiental, pueden convertirse en un factor diferenciador y fortalecer la imagen corporativa del proyecto.

7. Monitorear el contexto económico y adaptar la estrategia

Dado que el contexto macroeconómico argentino presenta variaciones frecuentes, se recomienda monitorizar indicadores clave como inflación, costos logísticos y evolución del sector de la construcción, ajustando los precios y las políticas de compra de acuerdo con las condiciones del entorno.

Anexos

Anexo 1: Crecimiento poblacional Cipolletti

CIPOLLETTI
/ General Roca (Río Negro)

Localidad
El desarrollo de la población de Cipolletti así como la información y los servicios relacionada (Wikipedia, Google, imágenes).

Nombre	Departamento	Población Censo 1991-05-15	Población Censo 2001-11-17	Población Censo 2010-10-27	Población Censo 2022-05-18
Cipolletti	General Roca	60.224	66.384	77.713	95.524

Cipolletti

- **95.524** Población [2022] - Censo
- **21,76 km²** Superficie
- **4.390/km²** Densidad de población [2022]
- **1,8%** Cambio poblacional anual [2010 → 2022]

■ Cipolletti: Gemeinde in Argentinien - Fecha de fundación: 1881 - Elevación: 270 m - Sitio web oficial - Prefijo telefónico local: 0299 - Código postal: R8324

Anexo 2: Compra de materiales:

Impresora Laser Mono Pantum P2200w Wifi Con Toner Color Negro

RECOMENDADO

1/5

Color: Negro

En cuotas

\$ 210.700⁹³
\$ 181.202⁸⁰ 13% OFF
 Mismo precio en 3 cuotas de \$ 60.400⁹³ con otras tarjetas

Autoelevador Sampi Fd35 3500kg Torre Triple Con Desplazador

Berazategui, Bs.As. G.B.A. Sur

1/10

US\$ 11.000

Motorola Moto G15 256gb Sunrise Orange

MÁS VENDIDO 6° en Celulares y Smartphones Motorola

1/4

Color: Naranja amanecer

Mejor precio

\$ 319.999
\$ 242.999 24% OFF
 Vendido por Tienda oficial CPT Oficina

MÁS VENDIDO 2° en Notebooks EXO

1/5



Color: Gris

En cuotas

\$ 379.489
\$ 341.189 10% OFF
 Mismo precio en 3 cuotas de \$ 113.729⁶⁷ con otras tarjetas

1995 | 320.000 km · Publicado hace 5 meses
 Camion Con Hidrogrua-especial Para Corralon
 Escobar, Bs.As. G.B.A. Norte



US\$ 24.000

Anexo 3: Entrevista (encargado de un corralón de materiales)

¿Cómo describiría el mercado de materiales en Cipolletti en los últimos 5 años?

En los últimos cinco años el mercado de materiales en Cipolletti ha tenido un crecimiento constante. La ciudad viene expandiéndose, sobre todo hacia la zona norte y oeste, y hay un fuerte movimiento de obras privadas y desarrollos habitacionales. La demanda se mantuvo activa incluso en contextos económicos complejos, y diría que el sector viene creciendo alrededor de un 30% anual, impulsado por la construcción unifamiliar, ampliaciones y proyectos de inversión. Además, la población local aumentó, lo que sostiene el ritmo del sector.

¿Qué desafíos enfrenta un corralón para diferenciarse de la competencia?

El mayor desafío es ofrecer valor más allá del precio. Hoy los corralones compiten mucho por descuentos, pero los clientes buscan disponibilidad inmediata, asesoramiento técnico

y rapidez en las entregas. Diferenciarse implica tener stock estable, logística eficiente, buena atención y presencia digital. También ayuda ofrecer medios de pago flexibles y mantener un servicio personalizado, porque muchos clientes valoran el contacto directo y la resolución rápida de problemas.

¿Cuáles son las principales quejas o demandas de los clientes que usted observa?

Las principales quejas son los tiempos de entrega y la falta de stock de ciertos productos clave. El cliente quiere que el material llegue rápido y completo, porque los retrasos en obra generan costos. También demandan precios claros, asesoramiento técnico y opciones de compra más ágiles, como presupuestos digitales y cotizaciones rápidas. Otro reclamo frecuente es el mal estado de los materiales en la entrega, especialmente áridos y bolsas rotas de cemento.

¿Qué rol juega la rapidez de entrega en la elección de un proveedor?

Diría que es fundamental. Hoy la entrega es uno de los factores más decisivos. Muchas veces el cliente paga un poco más si sabe que recibe el material en el día —o incluso en horas— y de forma segura. La logística ordenada y un camión preparado para descargas rápidas marcan la diferencia. En nuestro caso, la entrega eficiente es uno de los pilares comerciales porque fideliza mucho al cliente.

¿Cómo impacta la variabilidad de precios y la inflación en la operatoria del sector?

La variabilidad de precios y la inflación afectan directamente a la reposición de stock y a la capacidad de planificación. Trabajamos con márgenes promedio del 40% y actualizaciones constantes, pero necesitamos manejar capital de trabajo para no perder precio con los proveedores. Además, muchos clientes adelantan compras cuando ven subas, lo que genera picos

de demanda. En este contexto, tener acuerdos buenos con proveedores y rotación rápida del inventario es clave.

¿Qué oportunidades de crecimiento ve en los próximos años?

Hay varias oportunidades. Primero, expandir catálogo a productos de construcción en seco y soluciones sustentables, que están creciendo. También hay espacio para servicios digitales como presupuestos online, catálogo web y seguimiento de pedidos. Las alianzas con constructoras, desarrolladoras y profesionales del sector también son una vía importante. Otra oportunidad es el alquiler de maquinaria o herramientas, que cada vez es más demandado por particulares y pequeños contratistas.

En su experiencia, ¿qué ubicación dentro de Cipolletti considera más estratégica y por qué?

Las zonas cercanas a las vías principales y rutas son las más estratégicas. La zona de Ruta 22 y Paso de los Libres, por ejemplo, es excelente por el tránsito, la accesibilidad para camiones y la cercanía a barrios en expansión. Es un punto logístico ideal para operar entregas tanto dentro de Cipolletti como hacia Neuquén y zonas rurales cercanas. Además, tener visibilidad desde la ruta favorece la atracción de clientes.

¿Qué prácticas logísticas o comerciales considera clave para un nuevo emprendimiento?

Las claves son: tener stock permanente de los productos más demandados, contar con un camión propio para asegurar entregas rápidas, implementar un sistema digital de gestión de inventario, y dar un buen servicio de atención tanto presencial como online. También es fundamental capacitar al personal y trabajar con proveedores serios que aseguren continuidad de

suministro. En lo comercial, la comunicación digital, la rapidez en los presupuestos y ofrecer medios de pago accesibles también son determinantes.

Anexo 4: QR flujo de caja

QR FLUJO DE FONDOS:



Bibliografía

AFIP – Administración Federal de Ingresos Públicos. (2024). <https://www.afip.gob.ar/>

AFIP. Resoluciones de facturación electrónica.

Baca Urbina, G. (2015). *Evaluación de proyectos* (7a ed.). McGraw-Hill.

Banco Mundial. (2023). *Perspectivas económicas para América Latina*.

BCRA – Tasas financieras y análisis macroeconómico. <https://www.bcra.gob.ar/>

Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO). (2024).

<https://www.camarco.org.ar/>

CAMARCO. (2023). *Informe de actividad de la construcción en Argentina*. Cámara Argentina de la Construcción.

Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del Talento Humano* (12a ed.). McGraw-Hill.

[Cipolletti \(General Roca, Río Negro, Argentina\) - estadísticas de población, gráficos, mapa, ubicación, clima e información web](#)

Corralón Carlos Isla – Listado de precios de referencia. <https://www.isla.com.ar/>

Decreto 351/79. Reglamentación de la Ley de Higiene y Seguridad.

Dirección de Estadísticas de Río Negro. (2024). <https://estadistica.rionegro.gov.ar/>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2019). *Principios de administración financiera* (14a ed.). Pearson.

GIZ. (2022). *Prácticas sustentables en la construcción*. Cooperación Alemana para el Desarrollo.

Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos* (13a ed.). Cengage Learning.

INDEC – Sistema de índices de precios al consumidor. <https://www.indec.gob.ar/>

INDEC. (2024). *Indicadores económicos y demográficos de la región Patagonia*. Instituto Nacional de Estadística y Censos.

[INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina](#)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Marketing* (13a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2020). *Dirección de marketing* (16a ed.). Pearson.

Ley 19.587. Higiene y Seguridad en el Trabajo. República Argentina.

Ley 25.675. Política Ambiental Nacional. República Argentina.

Ley de Contrato de Trabajo 20.744.

Licencia Nacional de Transporte Interjurisdiccional (LiNTI).

Mercado Libre Construcción – Precios referencia. <https://www.mercadolibre.com.ar/>

Municipalidad de Cipolletti. (2024). *Normativas comerciales y habilitaciones*. <https://cipolletti.gob.ar/>

Neuquén Informa – Estadísticas regionales. (2024). <https://www.neuqueninforma.gob.ar/>

Normativa de habilitaciones comerciales – Municipalidad de Cipolletti.

Saavedra García, M. L. (2021). *Digitalización en pymes latinoamericanas: retos y oportunidades*. Revista Gestión & Desarrollo, 15(2), 35–47.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (9a ed.). McGraw-Hill.

[sh_isac_2025.xls](#)

Weston, J. F., & Brigham, E. F. (2018). *Fundamentos de administración financiera* (14a ed.). McGraw-Hill.