

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo Final Integrador

Nat Chips

Autor: María Carolina Nieva

Tutor: Lic. María Eugenia Puccio

2022

Resumen ejecutivo

Nat Chips, es una empresa dedicada al procesamiento y comercialización de papas, en diferentes variedades, para ser cocinadas de forma directa. Dicho emprendimiento nace de la idea de insertar en el mercado un producto práctico como son los ultra procesados, pero a su vez que mantengan la calidad nutricional de los naturales, y tengan para los consumidores un menor costo. Dicho procesamiento, es una tendencia en crecimiento y a los productos se los categoriza como Alimentos de IV Gama. Se han estudiado las condiciones geográficas de San Miguel de Tucumán para el presente desarrollo, ya que estas serán un factor crucial para el éxito del mismo, resultando favorable, al tratarse de una región que produce más materia prima de la que consume, generando un excedente aprovechable para la industrialización de la misma. A su vez se ha detectado que no existen empresas actualmente, que realicen dicho proceso, por lo cual, en forma inicial, es factible inyectar en uno de los conglomerados urbanos más importantes del país, un producto único en sus características.

Se han analizado tanto los factores externos, qué oportunidades brinda el mercado, y cómo la empresa se vería afectada por razones ajenas a su injerencia. Así mismo en cuanto a lo interno, se han establecido los parámetros de fortalezas y en qué puntos existen vulnerabilidades propias, y, de acuerdo a todos estos factores, se han desarrollado estrategias para potenciar los elementos positivos y atenuar los negativos. Se ha estudiado la tecnología disponible para ser aplicada a la producción, gestión administrativa, comercial y logística. Con respecto a esta última se ha elegido un centro de operaciones, con una ubicación óptima, provisto adecuadamente de aquello relacionado a instalaciones, y almacenamiento de los productos. También se ha estudiado minuciosamente, todas las particularidades y requerimientos del proceso productivo, a fin de utilizar los recursos disponibles de forma eficiente.

Por otro lado, se ha investigado el mercado, a través de múltiples herramientas, se ha determinado la demanda potencial, y se ha establecido una proyección de objetivos y estrategias con las cuales salir a competir. Los resultados económicos y financieros son altamente positivos ya que, tomando una K_e de 15%, el VAN arroja un resultado de \$12.663.417,50 y la TIR de 32,70%. Se considera entonces, que es rentable llevar a cabo el proyecto.

Papa, Nutrición, IV Gama, Facilidad, Eficiencia

Contenido

Resumen ejecutivo	2
Introducción	7
La Idea de Negocio	7
La Empresa	8
Nombre	8
Historia de sus miembros	8
Misión.....	8
Visión	8
Valores.....	9
Diagnostico Organizacional	9
Macro Entorno	9
Análisis PESTEL	9
Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	16
Micro Entorno.....	17
Matriz de Perfil Competitivo.....	17
Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas (Porter).....	18
Matriz de Grupos Estratégicos	20
Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	21
FODA.....	22
Matriz FODA Cruzada.....	22
Objetivos	23
Mercado Objetivo	24

Análisis de cliente potencial	24
Relaciones.....	24
Roles del cliente: Decisor- Comprador- Consumidor.....	25
Segmentación de mercado.....	26
Segmentación geográfica	26
Segmentación demográfica	26
Segmentación psicográfica.....	26
Investigación exploratoria	27
Investigación de mercado.....	29
Resultados graficados	30
Demanda potencial.....	32
Desarrollo del nuevo negocio.....	33
Productos.....	34
Packaging.....	34
Comunicación y promoción	35
Externa	35
Interna	38
Distribución	39
Logística.....	39
Precio.....	40
Producción y Operaciones	41
Recursos Materiales	41
Recursos Humanos	42

Organigrama	42
Área Jefatura.....	43
Área Administración.....	44
Área Producción.....	45
Área Compras, Comercialización y Distribución.....	47
Aspectos técnicos.....	49
Producción	49
Administración.....	49
Comercialización y Distribución.....	50
Localización y Lay Out	50
Localización	50
Lay Out.....	51
Proveedores.....	51
Producción.....	52
Controles de calidad	52
Presupuesto	54
Presupuesto de ingresos.....	54
Presupuesto de egresos.....	54
Desperdicio	54
Costos fijos.....	55
Sueldos y Cargas Sociales	56
Gastos de distribución	56
Inversión inicial	58

Flujo de fondos proyectado	59
Tasa de corte	60
Valor Actual Neto (VAN)	60
Tasa Interna de Retorno (TIR)	60
Conclusiones	61
Recomendaciones finales	61
Anexos	62
Bibliografía	71

Introducción

Ubicada en el Noroeste Argentino, con 22.524 km², la provincia de Tucumán es la segunda jurisdicción de primer orden menos extensa, justo por detrás de la ciudad Autónoma de Buenos Aires. Sin embargo, San Miguel su ciudad capital es la quinta ciudad más grande del país, y la tercera en densidad poblacional, albergando en sumatoria con su área metropolitana más de 1.030.500 habitantes. En el aspecto de desarrollo económico, Tucumán es la provincia con mayor capacidad productiva de la Región del Norte Grande Argentino. Con un total de 556.000 hectáreas dedicadas al cultivo de agroindustriales, cítricos, frutas y hortalizas, la producción primaria es la principal actividad a nivel provincial, entre las que se destaca la papa representando unas 8.000 hectáreas dedicadas a este cultivo, siendo la tercera productora, y abasteciendo un 9% de la demanda a nivel nacional.

Teniendo en cuenta que la papa, ocupa un lugar primordial en la dieta argentina, calculándose su consumo, en 50 kg/ año, que de esa cantidad un 23% representa a productos procesados de la misma, y que el consumo de estos últimos aumenta sostenidamente, es posible afirmar que existe una demanda potencial importante, y que el éxito de un emprendimiento relacionado a este producto, radicará en como este último se diferenciará, y capturaré la atención de los consumidores. Esta gran disponibilidad de materias primas de calidad, son objeto del presente análisis, al visualizar la oportunidad de desarrollar a nivel local, un negocio que acompañe la nueva tendencia, la denominada “alimentos mínimamente procesados (MPF)” o “alimentos de cuarta gama (IV Gama).

Para esto se ha pensado en la instalación de una fábrica que se dedique al proceso de cuarta gama de la papa, a través del cual, el producto llegue listo para cocinarse en restaurantes, bares y puntos de venta propios. El resultado del proceso mencionado permite al cliente consumir un producto diferente, más saludable, con mejores propiedades alimenticias, sabores y texturas que se acercan al arte culinario doméstico.

La Idea de Negocio

La idea de negocio, nace de la oportunidad de desarrollar un producto de alto consumo masivo, como son las papas procesadas, en un contexto en donde la materia prima producida,

supera ampliamente la demanda local. Si bien la oferta de papas para freír es muy amplia, esta se limita al sector más industrializado, en donde las mismas pierden muchísimas de sus propiedades nutritivas, y reciben agregados poco recomendables para la salud. Los Alimentos Mínimamente Procesados (AMP), son una opción más saludable, de consumir los mismos alimentos, y, por lo tanto, es importante que los consumidores tengan dicha opción. Para este propósito se instalará una fábrica, en donde se pelarán, cortarán, envasarán y refrigerarán papas seleccionadas por su calidad nutritiva, con especial cuidado de no alterar sus propiedades alimenticias.

La Empresa

Nombre

“Nat Chips” hace referencia a lo natural respecto al proceso de cuarta gama de las papas y la palabra chips denota en la mente del consumidor como crujiente entendiendo que las papas preparadas son las preferidas al momento de elegir su forma de cocción.

Historia de sus miembros

María Carolina es estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, trabaja actualmente en la municipalidad de Tafi Del Valle en el área de Turismo, desempeñándose en esa función desde el año 2015. Su mayor deseo siempre fue montar su propia empresa y para lograrlo se ha capacitado constantemente, adquiriendo herramientas y conocimientos que le permitieran lograr dicho sueño. Es una persona amable y comprometida a la que le apasiona encarar nuevos desafíos poniendo todo su empeño en el éxito de los mismos.

Misión

“Complementar la alimentación de nuestros clientes, con los sabores, aromas y texturas únicos de Tucumán”

Visión

Ser la opción saludable en alimentos procesados.

Valores

- ✓ Compromiso: Comprendiendo como tal, que hay prácticas que realmente marcan una diferencia en la vida de las personas a las que se llegará y que por lo tanto es importante sentirse identificado en ellas
- ✓ Trabajo en equipo: Entendiendo que el éxito en su totalidad, estará dado por la sumatoria de todos y cada uno de los aportes de valor que los miembros de un equipo realicen.
- ✓ Responsabilidad: Con clientes, proveedores, la comunidad y el medio ambiente. La empresa tiene la obligación moral de tomar acciones, que impacten positivamente en la vida de todas las personas que formen parte de su ciclo productivo.
- ✓ Identidad: Una empresa local debe identificarse con la cultura, los lugares, la gente y sus valores, ya que, en el mediano plazo, esta deberá identificarla como parte de su patrimonio humano.

Diagnostico Organizacional

Macro Entorno

Análisis PESTEL

Factores Políticos: El presidente argentino ha tratado de navegar por una economía difícil, al tiempo que se enfrentaba a las tensiones dentro de su coalición peronista, incluidas las críticas puntuales de la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner. El aumento de la pobreza y la inflación crónicamente alta, que ronda el 50%, contribuyeron a un revés para los peronistas en las elecciones legislativas de 2021, y complicaron las negociaciones para una reestructuración de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Emilie Sweigart, 2022)ⁱ. Es notable el clima de crisis institucional que se vive en el gobierno, ya que los principales opositores al mismo, se encuentran dentro de su propio seno, una situación inédita e incluso bizarra, ya que el país está gobernado por dos facciones, con intereses diferentes e incluso antagónicos. Estas facciones, son lideradas en la práctica, por un lado, por el presidente de la nación, a quien le resta un año y medio de mandato, y quién es el único responsable de las decisiones, en un contexto sumamente crítico, a nivel económico, social, y por supuesto institucional y político. En la otra orilla, la fundadora de la coalición gobernante, y vicepresidenta de la nación, no presenta

reparos en sus críticas a la gestión gubernamental, evidenciando ante la opinión pública su clara intención separatista de la misma, aun cuando la mayoría del gabinete de ministros, y funcionarios de las reparticiones públicas de mayor envergadura, responden abiertamente a sus órdenes. Esta división en el máximo poder de un estado, cuyo ejercicio debería tener un carácter unipersonal, solo podría explicarse por la flagrante falta de liderazgo de quién debería ejercerlo, al delegar de facto en su compañera de fórmula, un poder que fue otorgado en forma directa, e indelegable, por el pueblo argentino. Estos factores tienen una influencia sumamente negativa en la percepción que tiene la población sobre la coalición gobernante, llegando en numerosas encuestas a un índice de desaprobación de su gestión de un 75%, y en cuanto a sus imágenes políticas, una negatividad de 59% y 52% (presidente y vice respectivamente) (Gabriel Irungaray, 2022)ⁱⁱ. Inestabilidad, en este escenario, sería la palabra más acertada para definir la crisis política e institucional argentina. La inestabilidad es la parte objetiva de esta crisis, la parte subjetiva, la de los individuos que están por debajo de ese nivel de poder, es la incertidumbre. La incertidumbre es la falta de certeza, o de previsibilidad que debería poder esperarse de las instituciones que rigen el destino de un estado, y de las leyes del mismo y su observancia. Las consecuencias son claras, y se ven reflejadas en todos los aspectos que hacen al funcionamiento de una sociedad, reaccionando ante la falta de certeza, en una especie de modo de preservación, en un ambiente sumamente riesgoso, en donde las reglas de convivencia social, se han tornado difusas, las leyes laxas, la justicia ideológica, y el patrimonio una potencial víctima de una economía que puede ser manipulada de acuerdo al antojo y necesidades de quienes detentan el poder.

Factores Económicos: La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) modificó este miércoles al alza la proyección de crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) argentino a 3,6% para el corriente año, lo que representa 1,1 punto porcentual más que la estimación anterior realizada en diciembre pasado. La organización multilateral redujo de 4,5% a 3% su proyección de crecimiento mundial a raíz de las consecuencias de la invasión de Rusia en Ucrania, mientras que en 2023 se prevé una expansión del 2,8%. Las proyecciones de recuperación económica post-pandémica, que según la OCDE tienen un alto margen de incertidumbre al desconocerse la evolución de la guerra entre Rusia y Ucrania, fueron modificadas a la baja en gran parte de las principales economías (TELAM, 2022).ⁱⁱⁱ Según el reporte oficial, los factores externos e internos impulsaron la inflación por encima del promedio estimado por los bancos centrales, lo que impactó en los hogares. Los precios de los alimentos

y los combustibles se aceleraron rápidamente, por lo que las autoridades tomaron la decisión de elevar las tasas de interés para evitar la persistencia de la inflación. Además, a pesar de que los brotes de COVID se han disminuido, China sufrió brotes que llevó al cierre temporario de plantas, generando cuellos de botella en el suministro global. La ofensiva rusa en Ucrania ha limitado, además, el suministro de granos y fertilizantes, por lo que los precios de estas materias primas han subido en mercados internacionales. Esto ha beneficiado a algunos países productores en Latinoamérica. “Se espera que los precios de las principales exportaciones de la región sean sustancialmente más altos en 2022, pero los beneficios para el crecimiento se verán frenados por una respuesta lenta de la producción de algunos productos básicos y por el aumento de los costos de los insumos, incluidos la energía y los fertilizantes”, dijo el Banco en su reporte. “Se espera que las políticas fiscal y monetaria se inclinen en general contra el crecimiento a corto plazo, ya que las autoridades monetarias endurecen la política para combatir la inflación y continúa el retiro del apoyo fiscal relacionado con la pandemia”, asegura la institución (Ámbito, 2022).^{iv}

Tucumán al tratarse de una provincia, cuya actividad principal es la producción primaria, podría beneficiarse de la creciente demanda a nivel global. Sin embargo, y pese a la oportunidad que representa exportar en mayor volumen, y a mejores precios, la caída de la capacidad productiva, será un factor determinante en detrimento de los beneficios, cuyas principales causas radican en las nuevas restricciones aplicadas sobre las importaciones, que afectan directamente sobre los insumos y sus precios, y sobre todo, la escases de combustible que afecta principalmente al sector productivo, generando importantes demoras en las cosechas, el procesamiento, y la logística, dificultando de esta manera, tanto el acopio, como el abastecimiento de la demanda que tiene carácter de inmediata.

Factores Sociales: Cuando se habla de factores, y sobre todo de aquellos que son componentes de la descripción general de una determinada sociedad, se hace necesario hacer una separación temática de cada uno de ellos, independientemente de las interacciones de uno con otros. Por este motivo, se procederá a individualizar y describir cada aspecto social, del mercado objetivo (la provincia de Tucumán) a fin de obtener datos precisos de utilidad para el presente estudio.

- ✓ Valorización mensual de la Canasta Básica Alimentaria y de la Canasta Básica Total: Durante el mes de mayo, la variación mensual de la Canasta Básica Alimentaria (CBA) con respecto al mes de abril fue de 4,96% en Tucumán, mientras que la variación de la Canasta Básica Total (CBT) fue de 4,06%. La CBA, alcanzó un valor de \$13.511,24 para mayo de 2022 mientras la CBT, se estimó \$31.481,42. Estos valores son las estimaciones que se hacen en referencia a un individuo adulto, siendo la CBA la que determine la línea de indigencia, y la CBT, la línea de pobreza. Para grupos familiares, los cálculos a realizar no se harán como una sumatoria de estos valores por individuo, si no que se aplicaran coeficientes. Para el particular de este estudio, se considerarán solo los ingresos familiares en contraste con la CBA, ya que la empresa se desarrollará en el sector alimenticio. En este sentido se ha determinado que el valor de la misma es de \$44.498,60, para una familia en donde dos de sus integrantes son adultos, y dos niños (Gobierno de Tucumán, 2022).^v
- ✓ Ingresos per Cápita: El salario promedio de la provincia alcanzó los \$65.064 en abril de 2022, y se ubica un 11% por debajo de la CBT (Mariano Zalazar, 2022).^{vi} En cuanto a la distribución de los ingresos, en mayores o menores escalas, de acuerdo con el ingreso total por familia, más de un 43% de las familias estarían por debajo de la línea de pobreza (Gobierno de Tucumán, 2021).^{vii}
- ✓ Empleo: De la población total en edad laboral, se estima una tasa de desocupación del 9.4% para el primer trimestre de 2022, dicho porcentaje contempla los individuos sub-ocupados no demandante de empleo (un 3.1%). Con respecto al empleo en sí, la formalidad representa un 43.6% del empleo de la provincia, mientras el 47% sería la tasa de informalidad (Gobierno de Tucumán, 2022).^{viii}
- ✓ Ingresos y gastos de los hogares: La brecha de ingreso per cápita familiar regional con respecto a media nacional es de -32.1% para la región NOA, a nivel regional también se pudo determinar que el gasto promedio en alimentos y bebidas no alcohólicas es de un 29,0%, pero si se tiene en cuenta el porcentual de los ingresos en forma individual de acuerdo al nivel de los mismos, se obtiene que la población con menores ingresos familiares, destina a alimentos un 34.5% de los mismos, mientras que el sector con ingresos más altos, utilizará solo un 15.4%.

Factores tecnológicos: La tecnología alimentaria, o Foodtech, es una rama de la ciencia moderna que se centra en la mejora e innovación de la cadena de producción, distribución, comercialización y negocio de los alimentos. Se basa en el uso de tecnologías de vanguardia que van desde la selección, la conservación, el procesamiento, el envasado, la distribución y el uso de alimentos seguros. También puede suponer un cambio en la forma de comer de los consumidores o en la forma de interactuar con nuestros alimentos (por ejemplo, la carne cultivada en laboratorio). Busca la eficiencia en los procesos y construir un sistema más sostenible, aportando soluciones a diversos problemas. Por ejemplo, la producción de alimentos consume el 30% de la energía que generamos y emite el 22% del total de los gases de efecto invernadero (Carolina González Valenzuela, 2022).^{ix}

Argentina, en contraste con la tendencia de los países desarrollados, presenta deficiencias en el ámbito de estas tecnologías, dado que las medidas cada vez más restrictivas, dificultan al sector productivo, el acceso a las divisas necesarias para la adquisición de nuevas maquinarias, repuestos, e insumos, trabando de este modo, la accesibilidad a las nuevas tecnologías, que podrían representar una significativa diferencia para dicho sector, en lo refiere a eficiencia, capacidad productiva, optimización de recursos, energía, mano de obra, gestión de desechos etc.

Factores Ecológicos: Uno de los grandes objetivos de las industrias de la IV Gama es optimizar el proceso de lavado y desinfección para ahorrar en tiempos, en consumos y también reducir el riesgo microbiológico, sin comprometer las propiedades organolépticas de estos alimentos. Lograrlo pasa por realizar un estudio detallado de las instalaciones y de los productos que se utilizan en la fase de lavado, así como determinar los procedimientos más adecuados para asegurar la máxima eficacia de todo el proceso de limpieza y desinfección (L+D). Cuando se habla de productos de IV Gama es en referencia a vegetales: frutas y hortalizas frescas, cortadas y envasadas para su consumo. El producto no ha sido sometido a ningún tipo de tratamiento térmico ni se le ha añadido ningún tipo de aditivo y conservante, por lo que mantiene todas sus propiedades naturales con la diferencia que ya está lavado y troceado (Colelli, 2008). Este tipo de productos tiene una fecha de caducidad de alrededor de entre siete y diez días. Antes de llegar al lineal del supermercado, estos productos deben pasar por una serie de procesos:

1. Cosecha de la materia prima.
2. Selección y limpieza.
3. Procesamiento (corte y lavado).
4. Envasado (bandejas, bolsas o tarrinas).
5. Etiquetado.
6. Almacenamiento a bajas temperaturas.
7. Distribución y venta

Las industrias de IV Gama deben diseñar sus procesos de forma que se obtengan alimentos libres de contaminantes físicos, químicos y biológicos. Todo ello se logra a través de una serie de controles que abarcan todas las etapas del proceso productivo, incluyendo también la limpieza y desinfección. Las operaciones de L+D en este tipo de industrias suponen un notable consumo de recursos humanos y medioambientales. Por este motivo, las actuaciones enfocadas a la optimización de consumos y reducción de tiempos en esta etapa, redundarán de forma positiva en la mejora de la sostenibilidad de la industria. El procedimiento de limpieza y desinfección que se desarrolla en las industrias de IV Gama es el siguiente:

1. Enjuague inicial (retirada de restos groseros).
2. Aplicación del detergente, usualmente en forma de espuma.
3. Aplicación de energía mecánica por fregado y/o por proyección de agua presurizada a alta velocidad y aclarado del detergente.
4. Aplicación del desinfectante.
5. Aclarado final con agua potable. (Betelgeux, 2019)^x

Factores Legales: Para analizar este tipo de factores, se ha considerado clasificar y diferenciar aquellos que tendrán relevancia en el desarrollo de las actividades de la empresa:

- ✓ Legislación laboral: El trabajo en Argentina goza de protección constitucional (art. 14bis y tratados internacionales). Estos derechos se encuentran reglamentados en la Ley de contrato de Trabajo N°20.744. Así mismo cada actividad posee un Convenio Colectivo de Trabajo (CCT) que es un contrato entre los sindicatos y los empleadores que regula las condiciones laborales, tales como los salarios, la duración de las jornadas, las vacaciones y licencias, la capacitación profesional, entre otros aspectos. En el caso del personal de la industria alimentaria, el personal

se encuentra nucleado en la Federación de Trabajadores de Industrias de Alimentación (FTIA) cuyo último convenio vigente es el N° 796/22.

- ✓ Legislación tributaria: La actividad a desarrollar estará alcanzada de forma directa por los siguientes impuestos: Impuesto a las ganancias, Impuesto al Valor Agregado (IVA), Ingresos Brutos, Tasas Municipales.
- ✓ Habilitación Municipal: La municipalidad de San Miguel de Tucumán requiere para la habilitación de la fábrica los siguientes requisitos: Solicitud de Empadronamiento y Habilitación por cuadruplicado - Original y Fotocopia D.N.I. - Original y Fotocopia de Contrato de Alquiler con firma certificada por Escribano Público - Título de Propiedad con firma certificada por Escribano Público - Nota de Sesión con firma certificada por Banco o Escribano - Libre Deuda de CISI - Formulario 560 D.G.I. (Inscripción) o Monotributo - Autorización o Poder para tramitar (Certificación de firma por Escribano, Banco o Juez de Paz) - En caso de ser una Sociedad, original de Estatuto Social - Trámite Personal o firma certificada por Escribano, Banco o Juez de Paz - Final de Obra - Certificado de Uso Conforme e Inspección de Instalaciones Eléctricas, de la Dirección de Catastro.
- ✓ Código Alimentario Argentino: Es la forma en que se titula la ley N°18.284, reglamentada por Decreto 2126/1971. La misma reglamenta, las denominaciones, procedimientos, instalaciones, y todo lo que involucra la comercialización de productos con destino alimenticio, tanto para el consumo dentro del territorio nacional, o para su exportación.

De acuerdo con el análisis presentado, se puede inducir que, el consumo de la papa y alimentos derivados de la misma, no están delimitados, ni limitados, por factores políticos, económicos y/o sociales, sino que los anteriores determinarán en qué forma se consumen. Esta afirmación puede sostenerse en base a los resultados obtenidos por los entes gubernamentales en donde se ha determinado que aproximadamente un tercio de los ingresos de los hogares tucumanos son destinados a la alimentación y que la papa ocupa uno de los primeros puestos en popularidad, masividad y preferencia de consumo, apreciándose el incremento de dicha preferencia volcado hacia los productos procesados. En cuanto a los aspectos tecnológicos, Argentina cuenta con maquinarias que hacen sostenible y rentable la actividad, pero sólo a nivel local, pero las restricciones a las importaciones y a las divisas necesarias para éstas, hacen que planificar una expansión que aprovecharía las oportunidades de exportar sea fácticamente

imposible. Respecto a los factores ecológicos, si se cumplen con los requisitos fundamentales en la elaboración de productos de cuarta gamma, no existen inconvenientes en llevar el negocio adelante, afectando mínimamente el medio ambiente.

Por todo lo nombrado se concluye que es factible llevar adelante la idea del negocio, aun cuando el contexto en el que se desarrollará no es alentador para con las actividades que implican el agregado de valor a producciones primarias.

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Oportunidades	Peso	Calificación	VALOR PONDERADO
Inexistencia de productos de similares características	0,06	4	0,24
Crecimiento de negocios temáticos dedicados a la papa	0,05	4	0,2
Amplia variedad de proveedores	0,06	3	0,18
Auge de las redes sociales	0,02	2	0,04
Software de gestión disponibles	0,02	2	0,04
Exedente de cosechas	0,06	4	0,24
Aumento del consumo de papa y derivados	0,07	4	0,28
Maquinarias disponibles para diversificación	0,05	3	0,15
Cercanía con productores de materias primas	0,08	3	0,24
Amenazas			
Inflación	0,06	2	0,12
Crisis política	0,01	4	0,04
Bajo promedio de salarios	0,02	3	0,06
Precio del producto sin procesar	0,07	2	0,14
Merma de volúmenes de venta en restaurantes	0,06	2	0,12
Aumento del precio de los alimentos	0,04	2	0,08
Falta de combustibles para distribución	0,08	2	0,16
Aumento de los costos energéticos	0,08	2	0,16
Alta popularidad de productos sustitutos	0,06	2	0,12
Restricciones a las importaciones	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,76

El resultado de 2,76 lo que demuestra que, si bien el escenario económico no es el ideal, se puede aprovechar de las oportunidades existentes para el lanzamiento de un producto poco desarrollado que presenta características diferentes a las que se encuentran en el mercado actualmente. En razón de esto, se aprovecharán las oportunidades de competir en un sector de franco crecimiento ofreciendo al mismo, productos con un equilibrio entre precio y practicidad.

Micro Entorno

Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES	PESO	NATCHIPS		MC CAIN		FARM FRITES		VERDULERIA	
		VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR	VALOR PONDERADO
Precios	0,15	3	0,45	1	0,15	2	0,3	4	0,6
Materias Primas	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36
Atributos del producto	0,17	4	0,68	2	0,34	2	0,34	4	0,68
Distribución	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56	1	0,14
Disponibilidad del producto	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Presencia en redes sociales	0,13	2	0,26	4	0,52	3	0,39	1	0,13
Tiempos de cocción	0,14	3	0,42	4	0,56	4	0,56	1	0,14
	1		3,01		3,09		3,08		2,65

Mc Cain: es una empresa de origen canadiense fundada en el año 1914 por los hermanos Harrison y Wallace McCain. Con un crecimiento sostenido, Mc Cain se ha convertido en una compañía de renombre internacional, que cuenta actualmente con más de 60 plantas en todos los continentes, más de 20.000 empleados y una facturación consolidada mundial de \$ 6.100 millones. Ello la posiciona como la compañía líder en elaboración y venta de papas prefritas supercongeladas. McCain inició sus actividades en Argentina en 1995, y desde entonces se ha convertido en el proveedor de papas congeladas del MERCOSUR. Ubicada en la localidad de Balcarce, sudeste de la provincia de Buenos Aires y zona papera por excelencia, cuenta con una planta de última generación con una capacidad instalada de 27 toneladas por hora para abastecer a los mercados de Sudamérica y exportar a algunos países como Sudáfrica.

Farm Frites: fue fundada en 1971, construida con base en valores rurales sólidos, como pureza, autenticidad, capacidad familiar y agrícola. Se preocupan por el ambiente natural y las comunidades a su alrededor y se esfuerzan para atender a los intereses de clientes, consumidores, agricultores, empleados y vecinos. Por más de 49 años, han invertido en el desarrollo, creación, selección, procesamiento y embalaje de productos base de papa y hoy son especialistas mundiales. La filosofía empresarial es que la calidad siempre viene en primer lugar y que un cliente satisfecho es el mejor embajador. Poseen una amplia línea de papas supercongeladas, con nombres tales como Crispy Coated Fries Premium, Papas Farm Frites, Papas Crinkle (Ondulada), Papas Steakhouse, entre otras.

Verdulería: Se conoce como verdulería al lugar en el cual se vende al público todo tipo de verduras y frutas frescas. Considerados unos de los alimentos más importantes y básicos de cualquier dieta, las frutas y las verduras deben consumirse frescos y es por eso que las verdulerías deben recibir y despachar su mercadería a diario con el objetivo de evitar el derroche de alimentos que pierden sus condiciones de salubridad. En las verdulerías los precios de la

mercadería son cambiados día a día de acuerdo al tipo de producto, a la frescura del mismo, a la disponibilidad y a su fecha de vencimiento, a diferencia de lo que sucede con otros productos no perecederos.

De la comparación, surge que la mejor posicionada es Mc Cain, una marca instalada en el mercado y posicionada con trayectoria y cuota de participación creciente. Le sigue Farm Frites que, si bien ofrece productos similares a la marca líder, no está tan posicionada en la mente del consumidor. En tercer lugar, aparece Natural Chips, ofreciendo un producto mínimamente procesado, donde se conservan los valores nutricionales de la papa, a un precio menor, aunque con la desventaja del tiempo de cocción mayor. Por último, se encuentra la papa de verdulería ya que, si bien el precio es el más bajo, tiene la desventaja de todo el proceso de lavado, pelado y cocción que las otras opciones ofrecen en cuanto a practicidad.

Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas (Porter)

Poder de negociación de los clientes: ALTO. Nat Chips, no comercializará sus productos de forma directa, es decir, que su llegada al consumidor, será a través de Comercios tales como despensas y supermercados, o bien rotiserías, restaurantes, etc. Es por esto que dichos comercios serán considerados como los clientes en sí. Debido a lo mencionado se hace menester hacer una diferenciación entre aquellos clientes cuyo rol será la comercialización de los productos en forma directa (despensas, almacenes, etc.), y aquellos que a través de los productos de Nat Chips, desarrollarán los propios (Restaurantes, Bares, etc.). En el caso de los primeros, la adopción estará determinada a los beneficios a obtener de la comercialización de los productos, los cuales deberán ser un incentivo, ya que para que el consumidor tenga oportunidad de elegirlos, primero deberán ser atractivos para aquellos que poseen el punto de venta en donde este concurre. En cuanto a los segundos, Nat Chips, ofrece un producto que podría ser un factor diferenciador en los propios, y a su vez, presentaría una importante ventaja en cuanto a la baja de sus costos, en relación tanto a los productos congelados, o aquellos sin procesamiento. Sin embargo, estas ventajas, deberán mantenerse siempre en el tiempo, ya que el cliente no tendría ninguna dificultad, en reemplazar por los mencionados congelados, en un plazo de tiempo insignificante, los productos de Nat chips. Esto quiere decir que el cliente, podrá cambiar de un producto a otro, sin que esto afecte el normal desarrollo de sus actividades.

Poder de negociación de los proveedores: BAJO. La provincia de Tucumán es la tercera productora a nivel nacional de papas, es decir que su oferta dentro del ámbito geográfico es excepcionalmente amplia. Otro factor de importancia, es que la demanda a nivel provincial solo alcanza el 15% de lo producido, por lo cual el restante 85% es comercializado en otros mercados. Dicha comercialización implica para los productores, muy altos costos, en los que se destacan, el traslado a los mercados, los canchales de ingreso de mercadería en estos, la representación comercial, entre otros. Es por ello, que cualquier condición de venta que pueda ofrecerse, a los productores primarios, será desde el punto de vista beneficiosa para los mismos, al eliminar todos los costos relacionados con la inserción de sus productos en el mercado, y la eliminación de los riesgos que implica la caducidad de los mismos, que podrían obligarlos a liquidar sus existencias, a precios que pongan en riesgo su rentabilidad. Para esto, es importante que el equipo de compras, maneje la información disponible sobre cotizaciones en todo momento, a fin de negociar sobre bases de mercado sólidas.

Amenaza de nuevos competidores: MEDIA. Si bien el capital requerido para iniciar un emprendimiento de similares características, no es excesivamente elevado, la puesta en marcha, el funcionamiento y la sostenibilidad, requieren de una importante experiencia en el sector de alimentos. No obstante, lo expuesto, es completamente viable reunir el capital y el personal necesario para competir con NAT CHIPS, mas no desde una posición de ventaja, ya que la maquinaria a emplearse, es la más eficiente de la industria, y no hay posibilidades de acceder a otras, imposibilidad que la competencia también tendría. Existe así mismo la posibilidad de instalación de plantas de producción semi- industrializadas, sin embargo, estas, dadas sus características, poseen costos fijos considerablemente superiores, dado que la falta de industrialización de sus procesos redundaría directamente en la mayor necesidad de mano de obra. También es importante destacar, que estas plantas, poseen una capacidad de producción limitada, por lo que su cuota de mercado será sensiblemente más baja, y los precios de sus productos difícilmente podrían ser competitivos.

Fuerza de los sustitutos: ALTA. Si se habla de la papa en sí misma, podría afirmarse, que al tratarse de un alimento que ocupa un cuarto puesto a nivel mundial en magnitud de consumo, y que, a nivel nacional está magnitud incluso superó en 2021, al consumo de carnes, es prácticamente insustituible en la cultura alimenticia de la población. No obstante, es esa característica de masividad, lo que hace que en el mercado abunden productos, desde el mismo

tubérculo en su forma natural, hasta aquellos que tienen una pre cocción. Por lo expuesto, se concluye que, al momento de analizar productos sustitutos, lo lógico es afirmar que la papa es prácticamente insustituible, pero que todos los productos de papa, son altamente sustituibles, dada la gran oferta y variedad de productos relacionados a esta disponibles en el mercado. En relación a lo estudiado, NAT CHIPS, se constituirá como la opción intermedia entre las papas al natural y las altamente industrializadas. Por otro lado, cabe afirmar, que cualquier otro producto que cumpla con requerimientos alimenticios, se considera un sustituto en sí mismo y que el comercio que sea cliente directo, puede elegir entre variadas opciones.

Rivalidad entre competidores actuales: ALTA. Cuando se estudia el sector industrializado, de productos derivados de la papa, Mc Cain es el líder indiscutido de la industria, un pionero fuertemente instalado en la cultura de los consumidores, con operaciones a nivel global, con el cual otras marcas, difícilmente subsistirían, de no ser por el hecho de que el mercado es de tal magnitud, que sería prácticamente imposible de cubrir para una sola empresa. Con esta afirmación, se concluye que otras marcas, cubren la cuota de mercado que no es satisfecha por la primera y dejan lugar a la aparición de nuevas propuestas. Cabe recordar que la papa es uno de los alimentos más consumidos a nivel mundial, por lo que existen competidores de todos los tamaños y variedades de presentaciones, como se explicó anteriormente. Se deberá hacer foco en las fortalezas que presenta Nat Chips, utilizando las más destacadas en cuanto a las propiedades nutricionales y precio para salir a competir en el mercado.

Matriz de Grupos Estratégicos



Para la elaboración de la presente matriz, se han seleccionado a los principales actores del mercado en cuestión, y se han apartado como objeto del análisis los factores: precio y tiempo de cocción del producto, para determinar cuáles estrategias adoptará Nat Chips, en esos aspectos determinantes, para captar la cuota de mercado objetivo. Tanto Mc Cain, como Farm Frites, ofrecen alimentos pre fritos, altamente industrializados y ultra congelados. Estas características, hacen que el consumidor los elija básicamente por sus principales características: no contienen desperdicios, son sumamente fáciles y rápidos de cocinar, y pueden ser almacenados por largo tiempo. Como punto negativo, podría decirse que los precios de sus productos son significativamente superiores al de la papa natural, que es la opción más popular debido a que es la opción más económica, siendo sus puntos negativos, sus desperdicios, corta duración y el tiempo largo a emplear para la elaboración de platos. NAT CHIPS, buscará instalarse en el mercado, como una opción intermedia, que minimice los aspectos negativos mencionados, ofreciendo una opción práctica, a un precio intermedio y un tiempo de cocción menor a la papa natural pero mayor a la papa ultracongelada.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Fortalezas	Peso	Calificación	VALOR PONDERADO
Conservación de propiedades nutricionales	0,07	4	0,28
Amigabilidad con el medio ambiente	0,07	4	0,28
Alta capacidad de almacenamiento	0,08	4	0,32
Único fabricante en zona	0,08	4	0,32
Diversidad de cortes	0,09	4	0,36
Lay Out optimizado	0,08	4	0,32
Baja estructura de costos	0,08	3	0,24
Distribución propia	0,06	3	0,18
Debilidades			
Baja participación en el mercado	0,06	2	0,12
Producto perecedero	0,07	1	0,07
No tener un punto de venta minorista propio	0,06	2	0,12
Productos no reconocidos por los consumidores	0,04	2	0,08
No contar con experiencia en el rubro	0,07	2	0,14
Escaso conocimiento en marketing digital	0,02	2	0,04
Baja presencia en redes sociales	0,03	2	0,06
Alto consumo energético en temporada estival	0,04	1	0,04
TOTAL	1		2,97

El resultado es de 2,97 lo que significa que las fortalezas sopesan las debilidades. Si bien existen debilidades como el alto consumo energético y que, el producto en sí es perecedero, las fortalezas tales como ser la única fábrica en la zona, la conservación de las propiedades nutricionales y un lay out optimizado hacen que Nat Chips logre salir a competir al mercado poniendo el foco de sus estrategias en minimizar de la mejor manera posible las debilidades y

maximizar sus fortalezas con el objetivo de instalarse en el mercado como una opción práctica y saludable para sus clientes.

FODA



Matriz FODA Cruzada

Estrategia **D4-O2 Alianzas Estratégicas**: La cuota de mercado es francamente mejorable, a través de nuevos negocios dedicados a las papas fritas. Se buscará formar alianzas estratégicas con estos últimos, restaurantes y fast foods, quienes recibirán productos exclusivos, y precios preferenciales a cambio de una exhibición gráfica de material publicitario de Nat Chips.

Estrategia **F1-A9 Educación del Consumidor**: Las campañas publicitarias a realizar, tendrán principal foco en las propiedades nutritivas de los productos, sin que esto signifique una

disminución del sabor. Es decir que se trabajará en implantar en el potencial cliente la idea de un producto más sano, más barato, y de mejor calidad.

Estrategia **D2-A4 Practicidad y Eficiencia**: Si bien las papas mínimamente procesadas tienen fechas de caducidad más acotadas que las pre-fritas, ya que las primeras solo serán refrigeradas y envasadas, con preservantes de origen natural y las segundas llevan preservativos químicos y un proceso de congelamiento, con respecto al producto sin procesar es significativa la ventaja en cuanto a la frescura y mantenimiento de las propiedades alimenticias, significando este aspecto para el consumidor un ahorro en desperdicios, menor tiempo de elaboración de sus platos, y mayor tiempo de almacenaje, por lo cual se buscará balancear los bajos precios de las papas de verdulería, con atributos que tengan impacto económico en el cliente.

Estrategia **F7-O1 Ventaja geográfica**: Las marcas de papas pre-fritas, tienen una amplia trayectoria y reconocimiento en el mercado. Esto podría lógicamente justificarse a que hasta hace poco era la única forma en la que se presentaba un procesado a partir de esta hortaliza. Sin embargo, y pese a este reconocimiento, dichas marcas tienen sus plantas de procesamiento a una considerable distancia del mercado objetivo, y el proceso de congelado y cadena de frío, representan para estas, altísimos costos que se ven reflejados en el precio de venta de sus productos. Nat Chips se posicionará geográficamente, a mucho menor distancia de sus clientes, y si bien su producto es mucho más perecedero, la capacidad en cuanto a la frecuencia de distribución será mayor, mientras sus costos para la misma, serán menores, permitiendo con esto llegar a los clientes con mayor celeridad y con productos más asequibles.

Objetivos

Corto Plazo:

- ✓ Vender \$60.000.000 al finalizar el primer año.
- ✓ Contar con una base de datos de, por lo menos 80 clientes entre mercados, despensas y almacenes.
- ✓ Proveer de papas a 40 comedores gastronómicos.
- ✓ Lograr 3.000 seguidores en las redes sociales.

Mediano Plazo:

- ✓ Aumentar las ventas en un 10% respecto al año 1.
- ✓ Contar con una base de datos de por lo menos 65 clientes entre mercados, despensas y almacenes.
- ✓ Proveer de papas a 40 comedores gastronómicos.
- ✓ Lograr 6.000 seguidores en las redes sociales.

Largo Plazo:

- ✓ Incrementar las ventas en un 15% respecto al año 2.
- ✓ Contar con una base de datos de por lo menos 100 clientes entre mercados, despensas y almacenes.
- ✓ Proveer de papas a 60 comedores gastronómicos.
- ✓ Lograr 10.000 seguidores en las redes sociales.

Mercado Objetivo

Análisis de cliente potencial

Relaciones

Relación 1 Necesidad / Cliente (TEMPORALIDAD)

En este sentido, la necesidad que satisface, es básica: la alimentación, por lo tanto, carece de temporalidad. Sin embargo, existen circunstancias, como la estacionalidad, y la economía, que pueden variar el volumen de consumo de determinados alimentos. Aun así, la papa es el cuarto en importancia a nivel país, y, por lo tanto, esas variaciones serán propias del individuo y sus preferencias, pero no del mercado en general. Tendrán la elección los comercios clientes de la compra de papa en sus diferentes formatos.

Relación 2 Deseo / Cliente (INTENCIONALIDAD)

En este caso se entenderá que el cliente no solo debe querer vender papa, sino que debe desear satisfacerla a través de la compra de papas, en las formas que tenga disponible. Las mismas tienen pocas veces un rol principal en las comidas, por lo que no se las considera como el plato en sí, pero su rol secundario hace su consumo mucho más amplio, siendo la primera opción como guarnición de la mayoría de los platos más populares. Por lo tanto, el comercio

cliente podrá elegir vender papas naturales, mínimamente procesadas o supercongeladas, según su preferencia.

Relación 3 Dinero / Cliente (RESTRICCIÓN)

Esta relación estará determinada por las tres principales opciones de las que dispondrá el cliente a la hora de tomar una decisión. La más económica, será la compra del producto al natural, que tiene la mayor tasa de desecho y que implica una considerable inversión de tiempo de su parte, para lograr cualquier preparado, en mayor o menor medida dependiendo de cuál se trate. En el otro extremo, se encuentran las papas pre-cocidas, que elimina este último factor casi en su totalidad, que no genera ningún desperdicio, pero que implican un costo económico sustancialmente superior, resignando también gran parte de las cualidades nutritivas del alimento, e incorporando a su vez productos aditivados, de impacto negativo en su dieta. Nat Chips, pretende ser la opción intermedia, brindando a sus clientes, un alimento listo para su cocción, con las cualidades nutritivas y el sabor natural intactos, a un precio considerablemente menor al de los productos industrializados. La elección, dependerá, en definitiva, del valor económico que el comercio cliente asigne a cada uno de estos aspectos.

Roles del cliente: Decisor- Comprador- Consumidor

Decisor

Es la persona que determina las pautas de consumo, define parámetros, diseña alternativas, elige la opción y moviliza la compra. Para decidir las personas necesitan de información, el proceso decisorio se inicia con la etapa de inteligencia, dónde se clarifican y definen claramente la necesidad a satisfacer, cómo y con qué satisfacerla y las restricciones económicas. Al tratarse de una decisión de rutina, este aspecto se verá sumamente simplificado, y el rol, solo dependerá del encargado de compra de cada comercio.

Comprador

El comprador es quién realiza la operación comercial, es quién lleva adelante la transacción económica. Concreta la compra del producto, ajustando la modalidad de pago y el plazo de entrega. Una vez definida las pautas de consumo y la opción elegida el cliente debe operativizar la decisión tomada. Otra vez, en este caso, al tratarse de un producto de consumo cotidiano, el rol de comprador, se ejercerá de acuerdo con la dinámica mencionada en el apartado anterior.

Consumidor

Es la persona que hace uso o agota el producto. el consumo es un fenómeno social e individual, factible de ser predicho pero imposible de ser asegurado. La factibilidad de ser predicho el consumo en este caso, es notablemente escasa, ya que el producto no tiene características que permitan ser atribuibles a grupos etarios, sociales, de sexo, etc. y en ese sentido, solo puede estipularse que existen individuos, que, de forma circunstancial, habitual, o permanentemente, no consumen ningún alimento que tengan la papa como origen, ya sea por motivos de salud, como las dietas restringidas en carbohidratos, o hipocalóricas; de deseo inmediato, cuando no se tiene en un momento determinado ganas de consumir determinado producto; o bien de desagrado total, que es cuando la persona tiene un rechazo total del mismo. En conclusión, el carácter masivo e intensivo del producto en cuestión, hace poco probable, que un número significativo de individuos, evite de forma permanentes el consumo de este y en consecuencia, el comercio cliente comprará el formato de papa que mejor se adecúe a sus decisiones comerciales.

Segmentación de mercado

Segmentación geográfica

El mercado elegido es toda la localidad de San Miguel de Tucumán y el Gran Tucumán.

Segmentación demográfica

Los productos están orientados a restaurantes de todo tipo, y comercios que comercialicen alimentos, sean almacenes, despensas, etc.

Segmentación psicográfica

Se orientará a comercios con los siguientes intereses en particular:

- ✓ Gusto por ofrecer a sus clientes opciones de comida fácil y práctica.
- ✓ Que supongan un valor en el ofrecimiento de productos que acorten el tiempo de cocción de las papas.
- ✓ Que le den importancia a la calidad de los alimentos que comercializan.
- ✓ Que cuiden de la economía comercial.

Nat Chips, es una opción para todos aquellos comercios tucumanos, que quieran comercializar un producto, sano, asequible y práctico.

Investigación exploratoria

Cultivada ancestralmente por los incas, en las montañas de los Andes y llevada al mundo entero por los españoles, la papa se ha convertido en el cultivo hortícola más cultivado globalmente, e incluso uno de los principales cultivos a nivel mundial. Importante fuente de carbohidratos, proteínas, vitaminas y minerales el cultivo de la papa ocupa el cuarto lugar en importancia en el mundo después del trigo, maíz y arroz.

Argentina se destaca por sus altos rendimientos (35 Ton/h en promedio), la calidad de la “semilla” y el porcentaje de la producción destinada al procesamiento industrial (alrededor de un 25%). Se cultivan anualmente entre 70.000 y 80.000 hectáreas de papa, con una producción estimada de 2.100.000 toneladas. Las principales provincias productoras son Buenos Aires y Córdoba, (concentran el 80% del volumen producido), Mendoza y Tucumán. La papa es un alimento tradicional de la dieta de los argentinos y se consumen cerca de 50 kg/cápita/año.

Actualmente la producción primaria de papas representa el 4.7% del PGB de la provincia de Tucumán, con unas 8.000 hectáreas dedicadas a este cultivo, siendo la tercera productora, y abasteciendo un 9% de la demanda a nivel nacional. Existen diferentes variedades de papas, siendo la preponderante entre ellas, la variedad Spunta, que es la más comercializada para su consumo directo, y representa un 75% de la producción total de este tubérculo, de origen holandés, esta variedad presenta rasgos que son propicios y de alto rendimiento en los suelos argentinos. No obstante, esta variedad, carece de un valor industrial, ya que, al contener bajos porcentajes de sólidos, alrededor de un 12%, genera una cantidad de desecho considerablemente mayores que otras variedades como la Atlantic, o innovator, cuyos sólidos aprovechables superan el 23%.

Cabe destacar, que si bien estacionalmente la provincia, se convierte por sus cosechas tempranas, en el principal proveedor del mercado, durante los meses septiembre, octubre y noviembre, solo una porción inferior (%15) de cosechas que superan las 340.000 toneladas, serán absorbidas por el mercado local, generando para los productores importantes costos tanto de flete, intermediación, ingreso a mercados, entre otros, reduciendo significativamente el rendimiento financiero de sus cultivos. Es notable también destacar, que aun cuando existen en la provincia 8 empresas dedicadas a la fabricación de snacks de papas, solo un pequeño porcentaje de los productores, tiene acceso a este mercado, que posee un alto índice de

informalidad, y que significa para estos negociar el precio de sus producciones, en una clara condición de desventaja.

Otro aspecto a tener en cuenta es el crecimiento de la industria de las papas pre-fritas y productos a base de papa, como son los conformados (papas smile, noisete, formas, etc.), cuyo consumo se estima en el orden de los 11.6 kg per cápita al año. Este crecimiento basado en la demanda, se ha sostenido a lo largo de las dos últimas décadas, en volúmenes que van desde el procesamiento de 10.000 ton a principios de 1990 a las 770.000 que se procesan en la actualidad, siendo el 70 % de los productos finales destinados a la exportación y convirtiendo a Argentina en el principal exportador de Sudamérica. Estas notables cifras, sin embargo, tienen la particularidad de tener como protagonistas a solo tres empresas multinacionales, Mc Cain, Farm Frites y más recientemente, Simplot, por lo cual, podría afirmarse que una cifra superior al 90% de los productos derivados de papas que tienen como método de cocción la fritura, que se consumen en el país, provienen de estas fábricas, logrando que la mayoría de los consumidores, ya sea directamente en sus hogares, restaurantes, comedores laborales, escolares, etc., identifiquen las papas, y sobre todo las nuevas generaciones, con las variedades, sabores y texturas de estas compañías (GEEDP, 2022)^{xi}.

Se considerará aprovechar ese excedente productivo de este cultivo, para crear productos con valor agregado, sin pretensiones de entrar en una competencia directa con las grandes industrias, lo que a nivel geográfico y de capitales requeridos, sería prácticamente imposible. Para esto se ha pensado en un proceso de la papa, para producir alimentos dentro de una nueva tendencia, la denominada “alimentos mínimamente procesados (MPF)” o “alimentos de cuarta gama (IV Gama), y a través de ellos, llegar al consumidor en diferentes modalidades, que abarcan desde las góndolas de los supermercados, restaurantes, bares, etc., con un producto diferente, más saludable, con mejores propiedades alimenticias, sabores y texturas que se acercan al arte culinario doméstico. Lo atractivo de los MPF, radica en que tiene un beneficioso equilibrio para el consumidor, entre comodidad, practicidad de cocción, propiedades nutritivas, y precio, ya que su producción implica menores costos que los alimentos industrializados.

La papa es un alimento típico de la cocina argentina, tanto por su amplio uso, como así también, por la larga historia que tiene en nuestro país. Sin embargo, en estos últimos años, en especial durante la pandemia de coronavirus, su consumo aumentó de una manera significativa

superando los 50 kilos por habitante al año y ubicándose por encima de la carne vacuna en el podio de los alimentos más consumidos por los argentinos (Infobae, 2021)^{xii}. Estas características, convierten a la papa en un negocio sumamente atractivo, ya que el mercado es amplio, su consumo está instalado a nivel popular, de forma independiente a la edad, poder adquisitivo, nivel educativo, etc. y, por lo tanto, la inserción de los productos, solo dependerá del éxito de las tareas de educación al consumidor y de difusión de las virtudes de esta modalidad de procesamiento.

Respecto a la cantidad de clientes potenciales que existen en la zona geográfica que se pretende abarcar, se han tomado como referencia los datos oficiales del municipio, los cuales indican que existen en la actualidad un total de 102 restaurantes, 123 bares, 45 casas de comida rápida, 40 parrillas, 44 pizzerías, 22 restobares, 12 cervecerías artesanales, 38 roticerías, 3 locales exclusivos de venta de papa (Gobierno de Tucumán, 2022)^{xiii} y 1380 negocios habilitados entre almacenes, despensas y supermercados. A esto se debe agregar también la cantidad de hoteles que cuentan con restaurantes propios, los cuales suman un total de 34. (Gobierno de Tucumán, 2022)^{xiv}

Investigación de mercado

Se ha realizado entrevistas a diferentes clientes potenciales para conocer cuántos kilos de papa compran mensualmente para vender a sus clientes. Si bien la diferencia fundamental de dichas cantidades radica en la capacidad operativa de cada uno de ellos, el promedio ponderado da como resultado 180 kg mensuales para el sector gastronómico y 54 kg mensuales para el sector de despensas y almacenes.

Se realizaron entrevistas formales y estructuradas caracterizadas por estar planteadas de una manera estandarizada; en ella se hicieron preguntas que previamente fueron pensadas y que se dirigen a los entrevistados en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando.

Lista de Restaurantes y Bares:

- ✓ Las Palmas San Miguel de Tucumán 25 de Mayo 695 381-4307648
- ✓ Ladran Sancho San Miguel de Tucumán 25 de Mayo 736 381-4210448

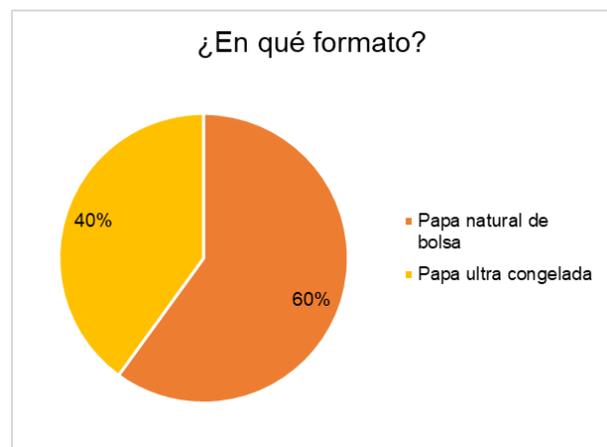
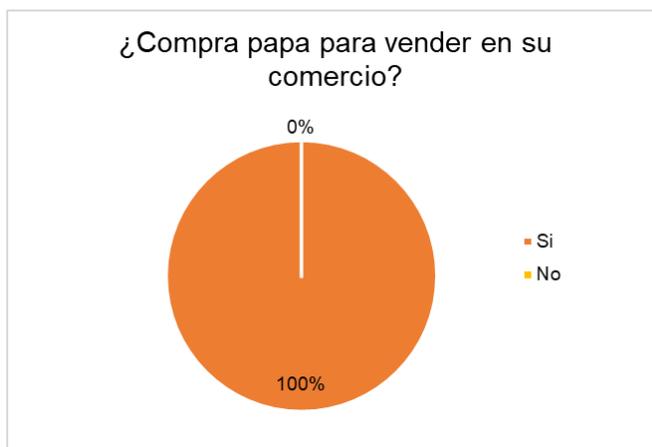
- ✓ La Taberna San Miguel de Tucumán Buenos Aires 31 381-4977107
- ✓ Escarlatta San Miguel de Tucumán 25 de Mayo esq. Corrientes 381-4301387
- ✓ La Tradición San Miguel de Tucumán Salta y F. Aguirre 381-4276064
- ✓ Costumbres Argentinas San Miguel de Tucumán San Juan 666 381-6439576
- ✓ El Portal San Miguel de Tucumán 24 de Sept. 351 381-4226024
- ✓ Los Hornos San Miguel de Tucumán Av. Aconquija 2419 381-4250301
- ✓ Carlos V San Miguel de Tucumán 25 de Mayo 330 381-4311666
- ✓ 1812 Restaurante San Miguel de Tucumán Crisostomo Alvarez 510 381-4310381

Lista de despensas y almacenes:

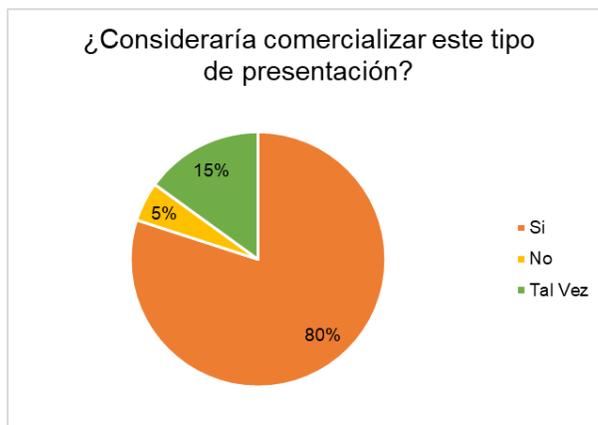
- ✓ La Económica (0381) 424-7630 Gral. Juan Lavalle 86 San Miguel de Tucumán
- ✓ Miniservice Palmiera Almacén - Fiambrería (0381) 420-0930 Entre Ríos 1199 San Miguel de Tucumán
- ✓ Enzo y Estesi (0381) 437-7300 Av. S. F. Solano 431 San Miguel de Tucumán
- ✓ Despensa Silvia (0381) 432-4798 Don Bosco 2978 San Miguel de Tucumán
- ✓ Despensa NC y flía Laureano, pollería, verdulería, pastelería, heladería Juan Padros 1746 alt, Frías Silva, T4000 San Miguel de Tucumán, Tucumán
- ✓ Despensa Cheito San Miguel 1227, San Miguel de Tucumán, Tucumán
- ✓ Almacén San Jose Av. Colón 835, T4000 San Miguel de Tucumán, Tucumán

Resultados graficados

Preguntas y respuestas para ambos sectores (restaurantes y comercios minoristas)



Se muestra la presentación de NatChips con una breve descripción del proceso de IV Gama para que el encuestado pueda responder la siguiente pregunta.



Se consulta acerca del precio que pagan por la papa por kilogramo y se realiza un promedio.

Precio papa natural	Precio papa ultracongelada	Promedio precio
\$50	\$650	\$350

Pregunta y respuesta específica para Restaurantes y Bares:

Se consulta acerca de la cantidad de papa que compra mensualmente entre papas naturales y ultracongeladas. Así surge un promedio ponderado mensual de compra.

Cantidad de kg mensuales	Porcentaje	Promedio Ponderado en kg
50	0%	0
100	10%	10
150	40%	60
200	30%	60
250	20%	50
	100%	180

Pregunta y respuesta específica para comercios minoristas tales como, almacenes, despensas, etc.

Se consulta acerca de la cantidad de papa que compra mensualmente entre papas naturales y ultracongeladas. Así surge un promedio ponderado mensual de compra.

Cantidad de kg mensuales	Porcentaje	Promedio Ponderado en kg
50	92%	46
100	6%	6
150	2%	3
200	0%	0
250	0%	0
	100%	55

Demanda potencial

La fórmula de la demanda potencial es: $Q = n.p.q$ Donde: Q: demanda potencial. n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado. p: precio promedio del producto en el mercado. q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

Demanda potencial gastronómicos:

n: 363 gastronómicos

p: en este punto se tendrá en consideración un precio intermedio entre la papa de verdulería y la papa ultra congelada ya que una parte de estos negocios compran el tubérculo y otra parte opta por la papa ultracongelada. El promedio es de \$350 el kilo.

q: 180 kg de papas mensuales x 12 meses = 2160 kg al año

$Q = (363 \text{ gastronómicos} \times 0,95 \text{ dispuestos a comercializar Nat Chips}) \times 2160 \text{ kg anuales} \times \$350 \text{ por kg precio promedio}$

$Q = \$260.706.600$

Teniendo en cuenta la capacidad productiva respecto a los recursos y capacidades presentados, Nat Chips pretende abarcar el 15% del total de la demanda potencial respecto al sector gastronómico.

$$Q = \$260.706.600 \times 0,15 = \mathbf{\$39.105.990}$$

Demanda potencial comercios minoristas:

n: 1380 comercios

p: en este punto se tendrá en consideración un precio intermedio entre la papa de verdulería y la papa ultra congelada. El promedio es de \$350 el kilo.

q: 55 kg de papas mensuales x 12 meses = 660 kg al año

$Q = (1380 \text{ comercios minoristas} \times 0,95 \text{ dispuestos a comercializar Nat Chips}) \times 660 \text{ kg} \times \$350 \text{ por kg precio promedio}$

$$Q = \$ 302.841.000$$

Teniendo en cuenta la capacidad productiva respecto a los recursos y capacidades presentados, Nat Chips pretende abarcar el 5% del total de la demanda potencial respecto al sector comercial.

$$Q = \$ 302.841.000 \times 0,05 = \mathbf{\$15.142.050}$$

En conclusión, se suman ambas demandas potenciales:

$Q = \mathbf{\$39.105.990}$ gastronómicos + $\mathbf{\$15.142.050}$ comercios minoristas

$$\mathbf{Q = \$54.248.040}$$

Desarrollo del nuevo negocio

Los productos de Nat Chips, tendrán como objetivo, acercar a la mesa de los clientes, alimentos basados en papas, listos para su cocción, pero sin los procesos industriales que afectan las propiedades nutritivas de los mismos. Estos pertenecerán al grupo de los AMP

(Alimentos Mínimamente Procesados), o alimentos de IV Gama. Este tipo de alimentos consisten en verduras, frutas y hortalizas, que, dentro de una atmosfera controlada, son lavados, pelados, cortados, envasados, y refrigerados, y en algunos casos escaldados. Los beneficios de este proceso radican en el ahorro de tiempo para los clientes, a la vez que tanto la atmosfera controlada, el envasado al vacío y la refrigeración inmediata, impiden la formación de microorganismos nocivos para la salud, y la degradación de los comestibles. De esta manera los vegetales llegaran a la mesa del consumidor, con las mismas propiedades alimenticias, que aquellos comprados en la verdulería y cocinados en casa.

Productos

- ✓ **Papas bastón:** La clásica papa para fritura, se elaborarán en tres medidas: 7x7mm, 10x10mm y 13x13mm. Todas con largo que oscilan entre los 7 y 10 cm. Y en dos variedades: Clásica, y Rústica, esta última tiene la particularidad de que se procesa y envasa con cáscara, manteniendo así, todas las vitaminas de la misma, y otorgándoles una textura particular.
- ✓ **Papas en cubos:** Esta variedad se utiliza para elaboración de tortilla, puré, y diversas ensaladas. El diámetro de los cubos será de 10 x 10mm.
- ✓ **Papas rodajas:** en cortes de 3mm. Se Utilizan tanto para ser freídas, hervidas, y elaboración de platos como “papas a la crema” entre otros usos.
- ✓ **Papas en gajos:** Se cocinan generalmente al horno, o en parrilla. Esta variedad se ofrecerá tanto Clásica como Rústica.
- ✓ **Papas pipe:** De uso en frituras, en bastones ultra finos de 1.5mm de ancho.
- ✓ **Papas Rejilla:** Se utiliza sobre todo en gastronomía. Se cocinan fritas o al horno.

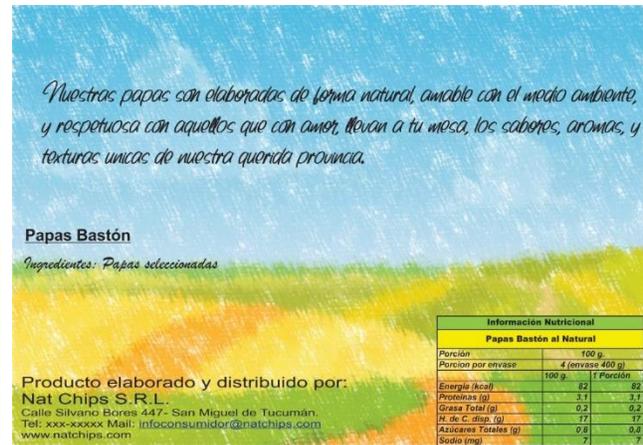
Presentaciones: Se comercializarán cuatro tipos de envasados, dos de uso doméstico, de 500gr y 1kg. Y dos de uso gastronómico de 2.5kg y 5kg.

Se considera que, para los clientes potenciales, el valor consistirá en el ahorro de tiempo en la cocina, sin que ello implique una pérdida de calidad nutricional, y costos elevados.

Packaging

El envasado se realizará a través de una envasadora al vacío automática, que contará con insumos intercambiables con el diseño de la marca, de acuerdo al producto. La presentación del

envase será mayoritariamente transparente, con dos etiquetas pre impresas, para el frente y el dorso del mismo, con los siguientes motivos.



Comunicación y promoción

Externa

Nat Chips, es una empresa de Alimentos Mínimamente Procesados, saludables, responsables con el medio ambiente y con impacto positivo en la comunidad en donde se

desarrolla, y serán estos valores, que se tratarán de comunicar a los potenciales clientes, en todos los procedimientos, productos y elementos publicitarios de la marca.

Uniformes: A su vez al tratarse del rubro alimentos, es importante transmitir a los clientes una imagen de rigurosa higiene, ya sea en las instalaciones, los uniformes de los operarios, maquinaria, y unidad a utilizarse en la distribución, ya que la higiene está asociada a la sanidad, y, por lo tanto, no solo es necesario producir bajo las más estrictas normas sanitarias, sino que este factor debe ser visible para el consumidor. Para esto se ha elegido el color blanco, que será con excepción del logo de la marca, el único a utilizar en todos los componentes mencionados anteriormente. El objetivo de la vestimenta en los servicios de alimentación o en la industria de alimentos es ofrecer protección tanto para las personas como para los productos y objetos que manipula. La protección está inicialmente enfocada en la inocuidad de los productos elaborados, pero también debemos considerar la salud de las personas y los accidentes que pueden sufrir.

- ✓ Cofia: es un elemento protector que contiene el cabello y evita que caiga sobre los alimentos que se están preparando y las superficies del ambiente de trabajo.
- ✓ Barbijo o Cubreboca: se utiliza para evitar la dispersión de microorganismos que pueden alojarse en boca y nariz de las personas, aunque no presenten síntomas de enfermedades.
- ✓ Gautes impermeables: son útiles para proteger las manos de operaciones muy húmedas o frías y para proteger a los alimentos más sensibles de posibles contaminantes que el manipulador pueda portar en sus manos. Requieren el mismo tratamiento de lavado, desinfección y recambio que se aplica a las manos desnudas.
- ✓ Zapatos o botas de seguridad y lavables: el calzado debe cumplir varias funciones, una es la de barrera, otra de seguridad contra cortes, aplastamientos y resbalones, y una tercera función de higiene por lo que se requiere que sean de un material que resista las operaciones de lavado y desinfección.
- ✓ Mameluco: no desprende pelusa, costura microperforada que elimina la transpiración, cierre con refuerzo de costura. Fabricado en tela Tyvek que es permeable al paso del aire y retiene el 99% de las bacterias y el 98% de las partículas. Cintura, botamangas y puños elastizados.

- ✓ Lentes de seguridad: Diseñado para proteger el ojo contra golpes, impacto de partículas, polvo y chispas. Protección frontal y lateral. Diseño clásico que permite la visión periférica. Lente de policarbonato. Filtro UV. Marco y patillas flexibles de nylon. Patilla telescópica ajustable a 4 posiciones de largo.



Uniforme manipulación de
alimentos

Entendiendo a la comunicación, como el intercambio de información que se produce entre dos o más individuos con el objetivo de aportar información y recibirla, se han determinado variados canales, en los que la misma pueda fluir de manera bidireccional, de forma efectiva, y relativamente inmediata, entre la empresa y sus clientes/consumidores:

- ✓ Página web. A través de esta se podrá exponer de forma completa, toda la información de interés general, dividiéndola en las siguientes pestañas de acuerdo a temáticas específicas:

Sobre Nosotros: este apartado brindará información sobre la empresa, su misión, visión, valores y objetivos.

Nutrición: Tendrá un fin educativo y se facilitará al consumidor acceso a información sobre esta temática, incluyendo artículos de carácter científico de diversas fuentes.

Nuestros Productos: La sección contendrá toda la información sobre los productos comercializados, sus valores nutricionales, usos culinarios y recetas. Así

mismo se incluirán videos de corta duración, en donde se exhiban fragmentos de los procesos de elaboración, y una galería de imágenes que incluya a los recursos humanos de la empresa, a fin de que sean visibles para el consumidor, aquellas personas que trabajan para su satisfacción.

Contacto: Contendrá dirección y ubicación geográfica de la planta, teléfono, mails, redes sociales y formulario de contacto.

- ✓ E-Mail. Se valorará la comunicación por esta medio, que, debido a su gran versatilidad, permite tareas tales como: recepción de pedidos, envío de facturas, comprobantes y avisos de pago, entre otras.
- ✓ Redes sociales: Se utilizarán tanto, para promoción en general, como para campañas específicas. Así mismo se permitirán en las mismas, comentarios y valoraciones sobre la empresa de forma pública y transparente, cuando se trate de usuarios debidamente identificables, otorgando devoluciones de la misma índole por parte de la empresa. Este será el canal exclusivo de publicidad de la marca.
- ✓ Telefonía y mensajería instantánea: Se contará con línea fija y móvil para propósitos específicos, ya sea de comercialización, atención a clientes y consumidores.
- ✓ Atención directa en fábrica: Los cliente y consumidores dispondrán de una oficina de atención. Por otra parte, se invitará, a instituciones educativas dela zona, a realizar visitas guiadas a la planta.



Interna

El tratarse de una empresa pequeña y con poco personal, facilitará el proceso comunicacional, siendo en todos sus sentidos de forma directa y prácticamente cotidiana. Aun así, se asignará días y horarios específicos para reuniones sobre temáticas específicas, así como

se propiciará pequeños descansos para compartir una colación en un lugar común para todo el personal.

Distribución

Logística

Transporte

La empresa contará con dos vehículos a saber:

Camioneta Ford Ranger 3.0 Cd Superduty 4x4 modelo 2012: Este vehículo estará destinado a la tarea de compras de materias primas, lo cual se hará en el mismo campo, y directamente a los productores. Con una capacidad de carga neta de 3000 kg, estará en capacidad de abastecer por sí misma, las necesidades de la línea de producción por dos jornadas laborales, en una sola carga.

Camión Ford F4000 Caja Térmica Refrigerada No 1310 710 F3500 A: Este vehículo estará destinado a la distribución de los productos finales. Cuenta con una capacidad neta de carga de 8000 kg, y un sistema de refrigeración apropiado para los alimentos a entregar.

Fletes contratados: Se realizará contratación de transporte de terceros sólo cuando se necesite trasladar cantidades superiores a los 3000 kg de materias primas, ya sea por distancias superiores a los 100 km de la planta con respecto al proveedor, por precios y calidades de materias primas que justifiquen la adquisición de cantidades superiores a la mencionada, entre otras circunstancias. También será viable la contratación de flete refrigerado, cuando se realicen ventas fuera de la zona de influencia de la planta, cuyo costo de distribución signifique un costo excesivo para la empresa. En ese caso dicho costo será solventado por el cliente.

Almacenamiento

La planta contará con un espacio destinado al acopio de materia prima, con una capacidad total de 30 toneladas, lo que sería capaz de abastecer por una semana la planta en su máxima capacidad productiva, y una cámara frigorífica para el almacenamiento de los productos finales de 16 m³, con capacidad para 13.000kg de producto final.

Proceso/tiempo

TIEMPO DE PROCESOS (CADA 100 KG. EXPRESADO EN MINUTOS)									
Producto/Proceso	Prelavado	Lavado	Pelado mecánico	Repaso manual	Corte	Envasado	Almacenado	TOTAL	Ciclos/h*
papas baston (todas las variedades excepto rústicas)	5	5	15	15	5	5	5	55	3
Papas en cubos	5	5	15	15	5	5	5	55	3
Papas en rodajas	5	5	15	15	5	5	5	55	3
Papas en gajos (excepto rústicas)	5	5	15	15	10	5	5	60	2,25
Papas pipe	5	5	15	15	5	5	5	55	3
Papas rejilla	5	5	15	15	30	5	5	80	1,3
Papas baston rústicas	5	10	0	0	5	5	5	30	12
Papas en gajos rústicas	5	10	0	0	10	5	5	35	6

Este cálculo se ha realizado teniendo en cuenta la capacidad de procesos de la maquinaria industrial sumado al procesamiento manual.

Precio

En la fijación del precio se tendrá en cuenta que la cifra final debe producir un beneficio, pero debe ser aceptada por la demanda. Es importante ser consciente de que el precio afectará a la posición competitiva de Nat Chips en el mercado, pudiendo determinar el éxito o fracaso de la empresa.

La estrategia de precios elegida es basada en la competencia y significa que Nat Chips establecerá el precio para sus productos tras observar la competencia. Sin embargo, esta estrategia no contempla los gastos iniciales y solo tiene en cuenta el precio de venta de los productos de los rivales. Si bien no existen en el mercado tucumano local productos de las mismas características que presenta Nat Chips con sus procesos de IV Gama, puede observarse los precios de las papas naturales y ultracongeladas que son los dos extremos de precios existentes en el mercado actual.

En este tipo de estrategias existen tres opciones posibles, a saber:

- ✓ Precios en paridad a la competencia: Establecer los precios al mismo nivel que la competencia se da cuando la diferencia entre tu producto y el de la competencia es nula o casi indiferenciable.
- ✓ Precios por debajo de la competencia: Consiste en entrar en el mercado con unos precios sensiblemente más bajos que la competencia para ganar más clientes y aumentar la cuota de mercado
- ✓ Precios por encima de la competencia: consiste en establecer un precio alto inicial de un producto para, al cabo del tiempo, ir bajando ese precio y llegar a más partes del mercado.

Como bien se ha explicado anteriormente, los productos de Nat Chips son una alternativa entre las papas naturales y las ultracongeladas, por lo que se toma el precio promedio indicado por los encuestados de \$50 el kg de papa natural y \$650 el kg de papa ultracongelada, para así ofrecer al cliente una alternativa intermedia entre ambos extremos.

Producción y Operaciones

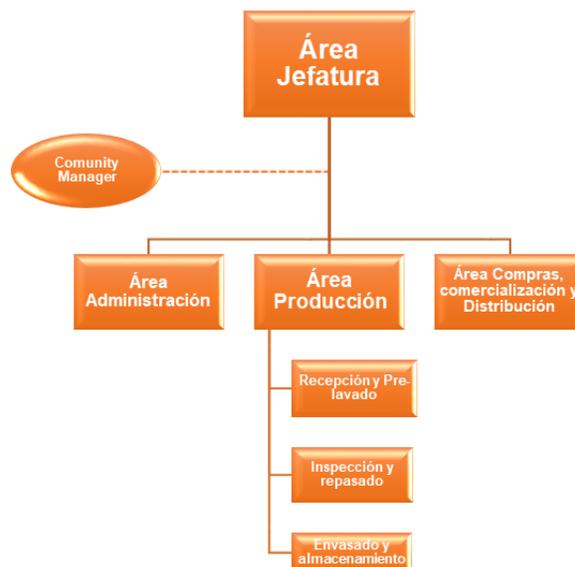
Recursos Materiales

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO CON IVA	PRECIO SIN IVA	TOTAL SIN IVA	TOTAL CATEGORÍA
1	Cámara refrigerada	\$1.668.000,00	\$1.378.512,40	\$1.378.512,40	\$14.533.716,03
1000	Cajones plásticos apilables usados	\$600,00	\$495,87	\$495.867,77	
1	tolva cargadora a Tornillo	\$420.000,00	\$347.107,44	\$347.107,44	
1	cinta transportadora de inspeccion	\$228.000,00	\$188.429,75	\$188.429,75	
1	batea de lavado	\$660.000,00	\$545.454,55	\$545.454,55	
1	Tolva cargadora a cinta	\$238.666,80	\$197.245,29	\$197.245,29	
1	Cortadora MCJ 200 Incalfer	\$797.760,00	\$659.305,79	\$659.305,79	
1	Cortadora MCJ 300 Incalfer	\$974.400,00	\$805.289,26	\$805.289,26	
1	Peladora automática Incalfer 85	\$1.649.160,00	\$1.362.942,15	\$1.362.942,15	
1	Lavadora	\$1.945.200,00	\$1.607.603,31	\$1.607.603,31	
1	inactivadora	\$746.838,00	\$617.221,49	\$617.221,49	
1	envasadora al vacío	\$1.148.386,80	\$949.080,00	\$949.080,00	
2	Cortadoras manuales de empotrar	\$5.438,40	\$4.494,55	\$8.989,09	
1	escurridora	\$2.008.800,00	\$1.660.165,29	\$1.660.165,29	
2	bombas de agua 3 HP	\$166.800,00	\$137.851,24	\$275.702,48	
1	Filtro VC200	\$187.200,00	\$154.710,74	\$154.710,74	
10	Aires acondicionados inverter	\$210.500,00	\$173.966,94	\$1.739.669,42	
1	Generador Grupo Electrogeno Trifasico 20kva A 1500kva	\$1.427.108,00	\$1.179.428,10	\$1.179.428,10	
2	Tanques de agua 5000L	\$200.400,00	\$165.619,83	\$331.239,67	
2	Carro de traslado	\$18.000,00	\$14.876,03	\$29.752,07	

1	Galpón Silvano Bores 400 (San Miguel)	\$0,00	\$8.500.000,00	\$8.500.000,00	\$10.512.623,97
1	Remodelación y delimitación oficina	\$900.000,00	\$743.801,65	\$743.801,65	
1	Mano de obra	\$450.000,00	\$371.900,83	\$371.900,83	
1	Adaptación cableado galpón	\$280.000,00	\$231.404,96	\$231.404,96	
1	Impuesto a la Transferencia Inmobiliaria	\$127.500,00	\$127.500,00	\$127.500,00	
1	Habilitaciones y sellados	\$35.000,00	\$28.925,62	\$28.925,62	
1	Factura respaldo	\$1.000,00	\$826,45	\$826,45	
1	registro de marca	\$5.000,00	\$4.132,23	\$4.132,23	
1	folletería para promoción	\$25.000,00	\$20.661,16	\$20.661,16	
1	medidor de luz eléctrica	\$15.000,00	\$12.396,69	\$12.396,69	
1	Honorarios Inmobiliaria	\$180.000,00	\$148.760,33	\$148.760,33	
1	Gastos de transferencia vehículos	\$174.000,00	\$143.801,65	\$143.801,65	
8	Uniforme manipulación de alimentos	\$120.000,00	\$99.173,55	\$99.173,55	
1	Honorarios Registro Notarial	\$96.000,00	\$79.338,84	\$79.338,84	
3	Silla oficina	\$18.600,00	\$15.371,90	\$46.115,70	
8	Sillas personal	\$4.590,00	\$3.793,39	\$30.347,11	
1	cafetera	\$7.800,00	\$6.446,28	\$6.446,28	
1	juego tazas	\$4.360,00	\$3.603,31	\$3.603,31	
1	mesa comedor para 8 personas	\$25.900,00	\$21.404,96	\$21.404,96	
6	cucharas	\$800,00	\$661,16	\$3.966,94	
1	azucarera	\$800,00	\$661,16	\$661,16	
1	mueble casilleros	\$145.000,00	\$119.834,71	\$119.834,71	
1	dispenser agua fria/caliente	\$35.000,00	\$28.925,62	\$28.925,62	
3	Computadoras all in one	\$112.000,00	\$92.561,98	\$277.685,95	\$596.432,23
1	equipo de sonido	\$152.683,00	\$126.184,30	\$126.184,30	
3	celulares gama media	\$56.000,00	\$46.280,99	\$138.842,98	
1	impresora	\$65.000,00	\$53.719,01	\$53.719,01	
1	Ford F4000 Caja Termica Refrigerada No 1310 710 F3500 A	\$5.600.000,00	\$4.628.099,17	\$4.628.099,17	\$7.190.082,64
1	Ford Ranger 3.0 Cd Superduty 4x4 modelo 2012	\$3.100.000,00	\$2.561.983,47	\$2.561.983,47	

Recursos Humanos

Organigrama



Para lograr la mayor eficiencia en la administración de los recursos humanos de la empresa, es necesario clasificar la totalidad de las tareas a realizarse, y asignarlas de forma individualizada y de acuerdo a criterios que tengan en cuenta la naturaleza de las mismas. Para el caso de Nat Chips, las áreas se dividirán por procesos, y se capacitará al personal, para que, dentro de su respectiva división, pueda asumir todas y cada una de las tareas que competen a ella. Debido a que la empresa es concebida, en su etapa temprana como un emprendimiento de mediana envergadura, se ha tratado de reducir el plantel de personal al mínimo, sin que ello implique afectar la capacidad productiva. Para esto se ha dividido la planta en cuatro áreas, con funciones específicas y el personal necesario para su correcto desempeño:

Área Jefatura

Personal: Estará compuesta por una sola persona cuyo puesto será el de **Jefe/a de Planta.**

Áreas Subordinadas: Tendrá a su cargo, las áreas: **Producción, Administración, y Ventas y Comercialización.**

Función: Control del desempeño de cada área de la empresa, procesos generales, financieros, de recursos humanos, de despacho y reposición de insumos de la empresa.

Responsabilidades:

- ✓ Asegurar el control y seguimiento sobre los procesos de la empresa.
- ✓ Evaluar y seleccionar proveedores de servicio a la empresa asegurando el cumplimiento de los acuerdos.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo.
- ✓ Administrar los procesos de seguridad e higiene, sistema de protección de los colaboradores.
- ✓ Mantener en custodia y de forma ordenada el archivo documentario de la empresa.
- ✓ Coordinar las actividades de recreación y celebración de la empresa, así como visitas a la empresa.
- ✓ Manejar interrelaciones internas y externas.

- ✓ Administrar y controlar el manejo de inventarios, fondos fijos y recursos presupuestarios de la empresa.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de las obligaciones económicas de la empresa.
- ✓ Crear mecanismos de control interno para el manejo del área financiera y caja de la empresa.
- ✓ Responsable de los procesos de convocatoria, pre-selección, inducción y salida del personal de la empresa.
- ✓ Administrar los procesos del control y evaluación del personal, capacitaciones, control de legajos personales y control sanitario del personal.
- ✓ Consolidar, verificar y realizar los requerimientos de todas las áreas. Administrar la relación de insumos y realizar reposiciones.

Educación y Conocimientos requeridos: Ingeniero en Alimentos o Industria, con experiencia mayor a cinco años, en área de jefatura. Manejo avanzado de herramientas informáticas administrativas.

Habilidades necesarias:

- ✓ Conocimiento de Herramientas de gestión de Calidad.
- ✓ Buen nivel de comunicación.
- ✓ Capacidad de resistencia a la tensión y trabajo en equipo.
- ✓ Honestidad.
- ✓ Orientación a la productividad, planificación y organización, estilo de liderazgo empático, mejora continua, flexibilidad, adaptación, motivación y compromiso.

Área Administración

Personal: Estará compuesta por una sola persona cuyo puesto será el de **Encargado/a Administrativo.**

Dependencia: Dependerá en forma directa del Jefe/a de Planta.

Función: Diseño y ejecución de los procesos administrativos y contables.

Responsabilidades:

- ✓ Desarrollo de actividades administrativas, contrataciones, seguimiento de desarrollo administrativo, pagos y cobros, organización documental.
- ✓ Coordinación de cumplimiento de servicios, seguimiento de contrataciones.
- ✓ Control de cuentas y tesorería.
- ✓ Realización y seguimiento día a día de la contabilidad, y cierres periódicos.
- ✓ Asistencia al servicio de contaduría externo.
- ✓ Realización de controles económicos varios en Excel.
- ✓ Control de costos de producto.
- ✓ Supervisión y cálculo de precios y márgenes en facturas de venta.
- ✓ Manejo de cuentas bancarias.
- ✓ Asistencia a personal.
- ✓ Atención y cumplimiento de expedientes de contratación.
- ✓ Control documental de contratación y pagos de personal.
- ✓ Seguimiento de análisis de ratios contables. Control permanente de picos de gasto, ingresos y tesorería.

Educación y Conocimientos requeridos: Licenciado/a en Administración de Empresas. Experiencia superior a tres años en puestos similares. Manejo avanzado de herramientas informáticas administrativas.

Habilidades necesarias:

- ✓ Organización y Planificación
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Honestidad
- ✓ Autonomía

Área Producción

Personal: Estará compuesta por cuatro personas cuyo puesto será el de **Operario/a**.

Las tareas estarán a su vez divididas en tres sub-áreas, en las cuales el personal realizará rotaciones diarias.

Dependencia: Dependerán en forma directa del Jefe/a de Planta.

Sub-áreas:

1. Recepción y prelavado (un/a operario/a)

Función: Recepción de la materia prima, y preparación para el proceso productivo.

Responsabilidades:

- ✓ Recepción de la materia prima.
- ✓ Control de calidad.
- ✓ Desecho
- ✓ Carga y descarga de la batea de prelavado.
- ✓ Carga de tolva alimentadora.
- ✓ Limpieza y orden de máquina, y almacén de materias primas.

2. Inspección y repasado manual (dos operarios/as)

Función: Control, proceso, repasado manual y corte (de acuerdo a la variedad del producto).

Responsabilidades:

- ✓ Control de salida de la materia prima.
- ✓ Repasado manual de la misma.
- ✓ Corte con las herramientas manuales en aquellas variedades que lo requieran.
- ✓ Limpieza de maquinaria, herramientas manuales y área de trabajo.

3. Envasado y almacenamiento (un/a operario/a)

Función: Envasado y almacenamiento del producto terminado.

Responsabilidades:

- ✓ Control de calidad del producto terminado.

- ✓ Desechado de productos que no cumplan con las normas de calidad.
- ✓ Control y configuración de temperatura de la cámara de refrigeración.
- ✓ Limpieza de Cajones, Carro y cámara frigorífica.

Responsabilidades Generales:

- ✓ Reporte de novedades a la jefatura.
- ✓ Limpieza y orden del área.
- ✓ Utilización de herramientas e indumentaria reglamentadas.

Educación y Conocimientos requeridos: Curso de seguridad, higiene y manipulación de alimentos, inducción a cargo de la jefatura.

Habilidades necesarias:

- ✓ Excelentes relaciones interpersonales.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Trabajo bajo presión.
- ✓ Prolijidad.
- ✓ Autonomía.
- ✓ Orientación al logro de objetivos.

Área Compras, Comercialización y Distribución.

Personal: Estará compuesta por un **Encargado**.

Dependencia: Dependerá en forma directa del Jefe/a de Planta.

Función: Compra de materias primas, recepción de pedidos y distribución.

Responsabilidades (Encargado):

- ✓ Negociación con proveedores de materias primas.
- ✓ Coordinación de fletes.
- ✓ Inspección de calidad de materias primas y productos.
- ✓ Control de Stocks.

- ✓ Control de documentación, remitos, facturas y guías frutihortícolas.
- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Recepción de pedidos, reclamos y sugerencias.
- ✓ Manejar información diaria y comparativa de proveedores y costos de materias primas.
- ✓ Visualizar oportunidades para compras.
- ✓ Realizar informes de gestión para la jefatura.

Educación y Conocimientos requeridos: Técnico Superior en Alimentos, o Agropecuario. Experiencia de al menos 2 años en el sector, preferentemente con conocimientos del área comercial y logística. Manejo Intermedio de herramientas informáticas.

Habilidades necesarias:

- ✓ Organización y Planificación
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Honestidad
- ✓ Autonomía
- ✓ Negociación
- ✓ Comunicación

Responsabilidades (Auxiliar):

- ✓ Manejo de vehículos de Cargas generales.
- ✓ Carga de Mercaderías.
- ✓ Atención de clientes.
- ✓ Control de documentación de cargas.
- ✓ Manejo de redes sociales y mensajería instantánea.
- ✓ Recepción de pedidos, reclamos y sugerencias.

Educación y Conocimientos requeridos: Secundaria con orientación agropecuaria, o producción de bienes y servicios. Manejo Intermedio de herramientas informáticas. Carnet profesional de conducir.

Habilidades necesarias:

- ✓ Organización y Planificación
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Honestidad
- ✓ Autonomía
- ✓ Comunicación
- ✓ Capacidad de realizar tareas con demanda física.

Aspectos técnicos

Producción

Se ha seleccionado la empresa Incalfer S.A, como proveedora de las máquinas que componen la línea de producción. Esta decisión está basada en aspectos claves como son, la amplia trayectoria de cincuenta años, su especialización exclusiva en el rubro de la industria de la alimentación, soporte técnico, disponibilidad de piezas de reemplazo, asesoramiento, etc. Por otra parte, al ser una empresa nacional, que fabrica la maquinaria en su totalidad, se suprime la amenaza de depender de piezas e insumos de origen importado, asegurando la continuidad productiva de la planta. La línea de procesamiento, ha sido diseñada por Incalfer, y ha superado todos los ensayos, en condiciones similares e incluso más intensivas al uso al que estará destinada en Nat Chips.

Administración

Para la gestión administrativa de la empresa se hará adquisición del software **Gestión Magsis Enterprise Full Para Fábricas**, ya que sus funcionalidades exceden las necesidades propias de la empresa, lo que deja un margen de incorporación de nuevos procesos de ser necesario. Otra significativa ventaja es que la licencia del mismo es vitalicia, y esta incluye su

instalación en cinco terminales. Así mismo por una cuestión de utilidades todos los equipos contarán con Microsoft Office, para la importación de todos los datos del sistema de gestión.

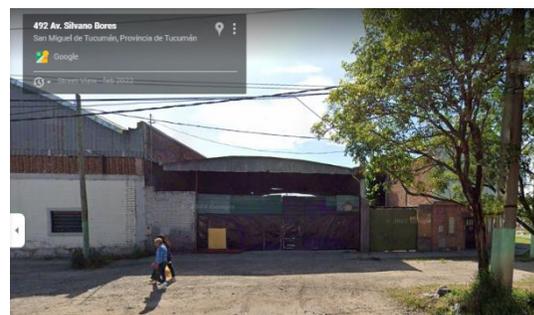
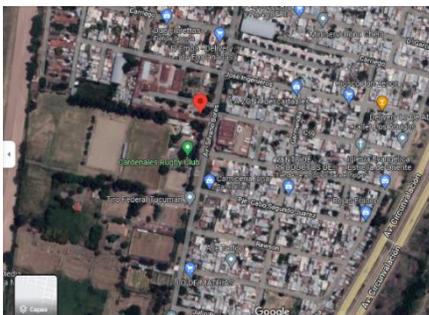
Comercialización y Distribución

Gestión Magsis, cumple con las funcionalidades necesarias de esta área, por lo cual no se necesitará disponer de un software específico. Con respecto a las necesidades publicitarias y de propaganda, se contratará un servicio externo de Community Manager.

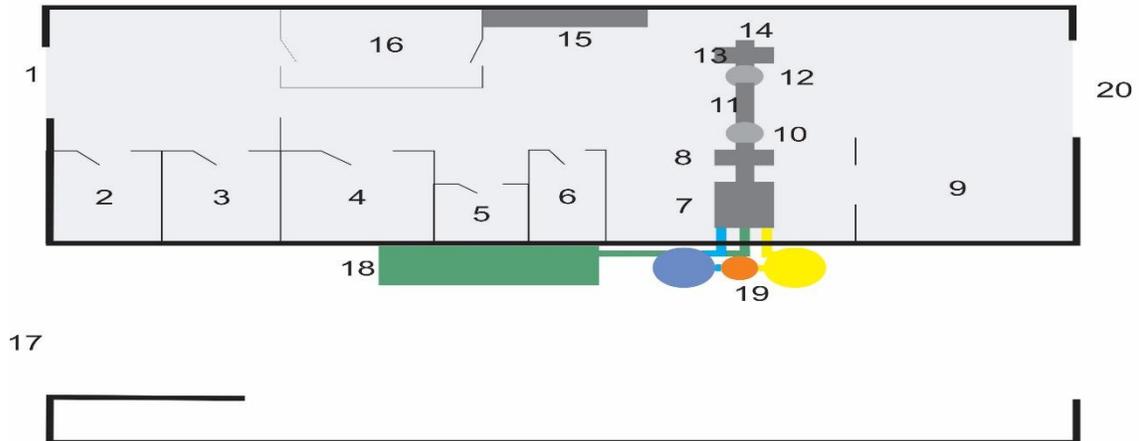
Localización y Lay Out

Se hará adquisición de un galpón situado en la calle Silvano Bores al 400, en la ciudad de San Miguel. Luego de haber analizado otras opciones, entre alquileres y adquisición, se ha concluido que dicha adquisición representa una excelente oportunidad, ya que los precios de las locaciones y sus condiciones, están pasando por un momento crítico debido a la escasa oferta y a la legislación desfavorable para dicho tipo de contrataciones. Se ha también considerado que, dentro de la escasa oferta existente, ninguna de las locaciones cumple con las necesidades propias de la actividad, por lo cual deberá realizarse importantes adaptaciones, cuyos costos correrán por cuenta de la empresa, y cuya aprobación dependería de la voluntad del propietario. El Galón seleccionado, tiene como importante ventaja su ubicación y accesibilidad, ya que se encuentra situado a solo 300 metros de la autopista de circunvalación, agilizando así tanto la distribución de mercaderías, como el acceso de las materias primas, ya que dicho acceso cuenta con un tráfico considerablemente fluido. Otra importante ventaja consiste en contar a priori, con todos los servicios necesarios instalados y funcionando, lo cual implicará un ahorro significativo de tiempo, debiendo solo realizarse un trámite de cambio de titularidad de los mismos.

Localización



Lay Out



- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. Acceso Carga | 13. Inactivación |
| 2. Jefatura | 14. Producto finalizado |
| 3. Administración/Comercialización | 15. Procesos manuales |
| 4. Sala de Reuniones/Comedor | 16. Cámara frigorífica |
| 5. Sanitario | 17. Acceso Proveedores |
| 6. Vestuario | 18. Residuos Orgánicos |
| 7. Prelavado | 19. Tratamiento de aguas residuales |
| 8. Lavado | 20. Descarga |
| 9. Materias primas | 21. Estacionamiento |
| 10. Pelado | |
| 11. Cinta Inspección/Repaso manual | |
| 12. Corte | |

Proveedores

Por los motivos expuestos anteriormente, los proveedores de materia prima elegidos serán pequeños y medianos productores agrícolas, cuya producción, concentra una parte significativa de la oferta de la misma. Para ello es indispensable, la rutina de recorrer los campos en búsqueda de cosechas en procesos, y una extensa nómina de este tipo de producciones, tarea que estará a cargo del equipo de compras. Como proveedores opcionales, se encuentra Mercofrut, el mercado de concentración frutihortícola más grande de la región, que tiene un importante valor, no solo para la adquisición de materias primas, sino también como lugar de intercambio de informaciones, ya que es vital para la empresa, tener acceso a dicha información, en lo que respecta a valores de mercado, que presenta variaciones dinámicas, así como también a datos sobre las, cosechas, productores, calidades, variedades, etc.

En lo que respecta a la maquinaria, Incalfer S.A, será la proveedora la misma y de sus insumos. Los empaques e insumos de empacadora, serán provistos de forma total por ABC Empaques S.R.L, ya que son una empresa especializada del rubro, y al ser estos mismos los proveedores de la maquinaria a utilizar para envasado, resulta conveniente la adquisición de los insumos a la misma empresa, ya que estos estarán diseñados específicamente, para ser utilizados en dichas máquinas.

Los insumos de librería y oficina, serán adquiridos en Copitec S.R.L, ya que cuentan con la variedad y disponibilidad necesaria, para el continuo abastecimiento de los mismos.

Producción

Controles de calidad

La calidad del producto final, estará estrechamente conectada, a cuatro procesos de control, los cuales serán efectuados en las etapas correspondientes del proceso productivo. Cabe destacar, que la naturaleza de dicho proceso, implica por sí misma, la realización de los controles de calidad, de forma implícita e inseparable del mismo, lo cual supone a priori, una ventaja, ya que dichos controles, serán parte del procesamiento, y no una tarea independiente del mismo.

Etapas de los controles de calidad:

1. **Materias primas:** Será llevado a cabo por el equipo de compras. La calidad de los productos procesados, guarda una inseparable relación de dependencia, con las materias primas elegidas. Se tendrán en cuenta a la hora de realizar la compra de las mismas, aquellos factores que tendrán carácter de obligatorios para la consecución del producto final.
 - ✓ Homogeneidad: Se buscarán lotes de papas de una sola variedad por vez, en un rango de tamaños, que no excedan los 2 cm entre individuos.
 - ✓ Madurez: Los lotes deberán pertenecer a la misma cosecha, ya que se necesita que el grado de maduración de las hortalizas, sea exactamente el mismo, para obtener productos que, al ser procesados, den como resultado un sabor y texturas uniformes.

- ✓ Calidad: Los desechos del proceso constituyen un porcentaje importante de la disminución del producto final obtenido, por lo cual, solo se adquirirán lotes, cuyo porcentaje de defectos, no involucren materiales por encima de un 28% de su pesaje en bruto. Para ellos se evaluarán, pequeñas porciones de los lotes, antes de realizar la compra, y se les aplicará un ensayo de producción.
2. **Inspección visual y repasado:** Será aplicado por los operarios a cargo de dicha tarea que evaluarán variables específicas del proceso.
 - Inspección visual: el propósito de la misma, consiste en detectar individuos que por sus defectos sean indeseables, ya sea por inmadurez, estado de conservación y baja calidad, los cuales serán descartados en esta etapa, o bien para separar aquellos que puedan ser utilizados en otros productos (como papas cubeteadas), cuya homogeneidad, no dependa del tamaño de la materia prima.
 - Repaso manual: Todas y cada una de las papas, serán revisadas y en caso de ser necesario, repasadas de forma manual, con el fin de disminuir la posibilidad de que los defectos de la misma, se trasladen al producto final.
 3. **Control del producto final:** Estará a cargo del operario de envasado. Las etapas previas a este control, y la tecnología de la maquinaria de la línea de procesamiento, garantizan de por sí, un número muy escaso de productos defectuosos, no obstante, el proceso de envasado, cuenta con cinta de inspección, a fin de realizarse un control final, asegurando dentro de los parámetros asociados a la naturaleza del producto, una excelente calidad.
 4. **Control de almacenamiento y distribución:** A través de sencillos controles, se asegurará el correcto almacenamiento y distribución de los productos.
 - Almacenamiento: La cámara frigorífica, contará con un termostato programado para mantenerla a la temperatura deseada, por lo que los productos no sufrirán variaciones superiores a 1°C.
 - Distribución: El vehículo destinado a este fin, contará con la misma tecnología, y la carga se realizará dentro de la misma cámara, por lo que los productos no sufrirán variaciones de temperatura significativas durante el proceso de carga. Así mismo se controlará periódicamente, las condiciones

de almacenamiento de los clientes receptores de la mercadería, a fin de asegurar a los consumidores, que la calidad de los productos, sea la misma desde su elaboración hasta la llegada a su mesa.

Presupuesto

Presupuesto de ingresos

Para la estimación de las ventas se han tenido en cuenta los resultados del apartado de “demanda potencial” y la tendencia de consumo general explicada en el PESTEL. El resultado da 180.000 kg al año, lo que se traduce en 15.000 kg mensuales, 3750 kg semanales o 625 kg diarios. Si bien la capacidad productiva en cuanto a maquinarias y mano de obra es mucho mayor, se tiene precaución en cuanto al cálculo y se respeta el cálculo de demanda potencial.

ESTIMACIÓN DE VENTA AÑO 1				
Estilo de corte de la papa	Cantidad de Kg anuales	Precio de venta	Total	Total sin IVA
CLASICAS				
Bastón 7x7	20000	\$300	\$6.000.000	\$4.958.677,69
Bastón 10x10	35000	\$300	\$10.500.000	\$8.677.685,95
Bastón 13x13	20000	\$300	\$6.000.000	\$4.958.677,69
Cubos	7000	\$300	\$2.100.000	\$1.735.537,19
Rodajas	10000	\$300	\$3.000.000	\$2.479.338,84
Pipe	7000	\$300	\$2.100.000	\$1.735.537,19
Gajos	8000	\$300	\$2.400.000	\$1.983.471,07
Rejilla	8000	\$300	\$2.400.000	\$1.983.471,07
RÚSTICAS				
Bastón rústicas 7x7	14000	\$300	\$4.200.000	\$3.471.074,38
Bastón rústicas 10x10	28000	\$300	\$8.400.000	\$6.942.148,76
Bastón rústicas 13x13	15000	\$300	\$4.500.000	\$3.719.008,26
Gajos rústicas	8000	\$300	\$2.400.000	\$1.983.471,07
TOTALES	180000		\$54.000.000	\$44.628.099,17

Presupuesto de egresos

Desperdicio

La materia prima para la elaboración de los productos es la papa. Este tubérculo, tiene como característica principal su composición que, de acuerdo a la variedad, contendrá menor o mayor índice de sólidos y agua. Para el proceso a desarrollar, se elegirán aquellas variedades con mayor contenido de sólidos, y de acuerdo a la disponibilidad, en donde la variedad Spunta, es la predominante en los cultivos locales, pero también abunda la Atlantic, ambas útiles en la industria de congelados y naturales, más no así, para la fabricación de snack. Las dos variedades mencionadas, arrojan en los procesos fabriles, un promedio de 14,2% en desperdicio,

compuestos por tierra remanente del lavado, almidones, cáscaras y en igual proporción, agua, totalizando un 28,5% del total a procesar. En el caso del estilo rústico, se considera desperdicio menor ya que la papa conserva su cáscara y se ha estimado en un 10%. El precio que figura en el cuadro es que han presupuestado los productores en el momento del desarrollo de este trabajo.

ESTIMACIÓN DE COSTO POR KG DE PAPA				
Estilo de corte de la papa	Cantidad de Kg anuales	Precio de costo	Desperdicio	Total Costo
CLASICAS				
Bastón 7x7	20000	\$25	\$7	\$642.500,00
Bastón 10x10	35000	\$25	\$7	\$1.124.375,00
Bastón 13x13	20000	\$25	\$7	\$642.500,00
Cubos	7000	\$25	\$7	\$224.875,00
Rodajas	10000	\$25	\$7	\$321.250,00
Pipe	7000	\$25	\$7	\$224.875,00
Gajos	8000	\$25	\$7	\$257.000,00
Rejilla	8000	\$25	\$7	\$257.000,00
RÚSTICAS				
Bastón rústicas 7x7	14000	\$25	\$2,5	\$385.000,00
Bastón rústicas 10x10	28000	\$25	\$2,5	\$770.000,00
Bastón rústicas 13x13	15000	\$25	\$2,5	\$412.500,00
Gajos rústicas	8000	\$25	\$2,5	\$220.000,00
TOTALES	180000			\$5.481.875,00

Teniendo en cuenta el nivel de ventas de cada variedad, se ha realizado un promedio ponderado de costos, el cálculo del CMV es del 12,3413147%.

Costos fijos

Costos fijos	Mensual	Anual	Anual sin IVA
Luz eléctrica	\$150.000,00	\$1.800.000,00	\$1.487.603,31
Agua corriente	\$25.000,00	\$300.000,00	\$247.933,88
Gas	\$5.000,00	\$60.000,00	\$49.586,78
Telefonía celular	\$3.000,00	\$36.000,00	\$29.752,07
Community manager	\$15.000,00	\$180.000,00	\$148.760,33
Servicio de Internet	\$8.000,00	\$96.000,00	\$79.338,84
Insumos de limpieza	\$2.500,00	\$30.000,00	\$24.793,39
Seguros vehículos	\$22.000,00	\$264.000,00	\$218.181,82
Alarma monitoreada ADT	\$5.000,00	\$60.000,00	\$49.586,78
Publicidad Redes Sociales	\$15.000,00	\$180.000,00	\$148.760,33
Materiales de oficina	\$2.000,00	\$24.000,00	\$19.834,71
Impuesto Provincial Inmobiliario	\$950,00	\$11.400,00	\$11.400,00
Impuestos Municipales Inmueble	\$630,00	\$7.560,00	\$7.560,00
Imprevistos / Emergencias	\$10.000,00	\$120.000,00	\$99.173,55
Mantenimiento vehículos	\$10.000,00	\$120.000,00	\$99.173,55
Servicio de Ambulancia	\$3.000,00	\$36.000,00	\$29.752,07
	\$277.080,00	\$3.324.960,00	\$2.751.191,40

Sueldos y Cargas Sociales

PUESTO	SUELDO ANUAL	SAC	TOTAL
JEFE DE PLANTA	\$2.240.280,00	\$186.690,00	\$2.426.970,00
COMPRAS, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN	\$1.806.482,91	\$150.540,24	\$1.957.023,15
ADMINISTRACIÓN	\$1.728.854,49	\$144.071,21	\$1.872.925,69
SUPERVISIÓN DE PRODUCCIÓN	\$1.565.447,18	\$130.453,93	\$1.695.901,12
RECEPCIÓN Y PRE-LAVADO	\$1.456.482,53	\$121.373,54	\$1.577.856,07
INSPECCIÓN Y REPASADO (1)	\$1.393.931,35	\$116.160,95	\$1.510.092,29
INSPECCIÓN Y REPASADO (2)	\$1.393.931,35	\$116.160,95	\$1.510.092,29
ENVASADO Y ALMACENAMIENTO	\$1.276.771,10	\$106.397,59	\$1.383.168,70
TOTALES	\$12.862.180,90	\$1.071.848,41	\$13.934.029,31

Se exponen en los anexos los recibos de sueldos correspondientes según convenio colectivo de trabajo FTIA.

Gastos de distribución

Para calcular el precio final de un producto, además del costo de fabricación, también hay que tener en cuenta el costo de distribución, ya que no solo es necesario fabricar el producto, sino también asegurarse de que este llegue al consumidor. Por ello, para conocer realmente el costo total de un producto, será necesario tener en cuenta todos los costos aplicables desde la obtención de la materia prima hasta que el producto llega a manos del cliente último. Además de ser importante porque permite que el producto en cuestión llegue al cliente, la importancia del costo de distribución también radica en el hecho de que aumenta el precio final del producto en cuestión. Es decir, a la hora de estimar el precio de un producto que se ofrece al público, no basta con tener en cuenta el coste derivado de su fabricación, sino que será indispensable contar también con todos los gastos asociados a los procesos logísticos asociados desde su fabricación hasta que llega a manos del cliente final en tiempo y forma estimados. (DispatchTrack, 2022)^{xv}

Por lo anteriormente nombrado se tendrá en cuenta el gasto de combustible de la distribución de Nat Chips, ya que los gastos de mantenimiento (aceite, filtros, cubiertas, etc) se estimaron en el apartado de costos fijos para que, de esta manera, la empresa siempre tenga un resguardo de dinero a destinar a esos fines.

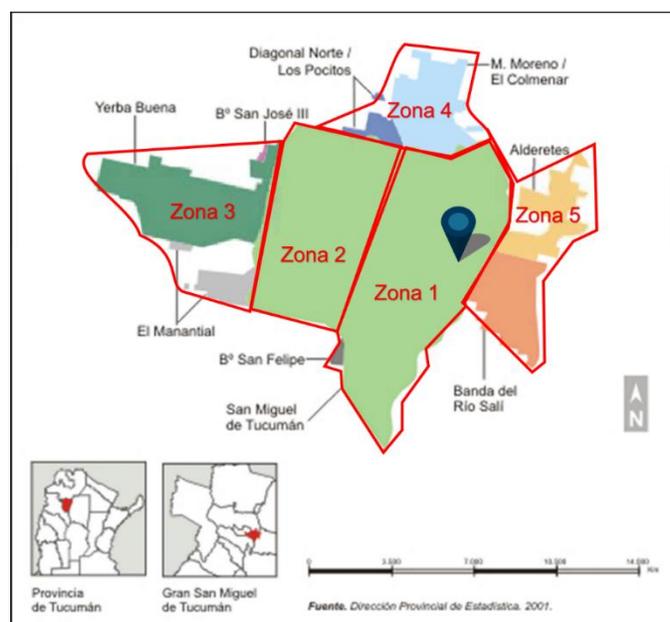
En primer lugar, se debe recalcar que los productos Nat Chips pretenden abarcar todo el territorio llamado "Gran San Miguel", que es el aglomerado urbano formado alrededor de la ciudad de San Miguel de Tucumán, capital de la provincia de Tucumán. Las localidades que

conforman el aglomerado pueden dividirse dos grupos: el de las localidades pre-existentes que fueron conurbadas con la ciudad capital, y el de los barrios y asentamientos que nacieron como extensión de estas localidades pre-existentes en jurisdicción de sus respectivas comunas. Dentro del primero tenemos las localidades de Yerba Buena, Banda del Río Salí, Alderetes y El Manantial. Villa Mariano Moreno y El Colmenar es el más importante de los núcleos que surgieron como extensión del Gran San Miguel, formando incluso un municipio independiente (Las Talitas) que es uno de los más poblados de la provincia. Además, se encuentra el núcleo de Diagonal Norte, Luz y Fuerza, Los Pocitos, Villa Nueva Italia en la comuna de Tafí Viejo; el barrio San Felipe, continuación de los barrios del sur sobre la comuna de San Felipe y Santa Bárbara; y por último el barrio San José III, continuación de los barrios ubicados al noroeste, en la comuna de Cevil Redondo. Este último barrio se encuentra unido al municipio de Yerba Buena, pero a sólo 1 kilómetro del municipio de San Miguel de Tucumán. Este aglomerado posee una superficie total de 91 Km².

El consumo de combustible dependerá de las dimensiones del vehículo y de la carga, así como si realiza sus recorridos por entornos urbanos o interurbanos. Se puede establecer una media de unos 30 o 40 litros cada 100 km. (Webfleet, 2019)^{xvi}.

Según los objetivos del presente plan, el primer año se pretende atender un total de 120 negocios, entre almacenes y restaurantes, fast food, etc, en un radio de 91 km². Se debe tener en cuenta que la compra de restaurantes es en promedio 180kg mensuales y de comercios minoristas 55kg mensuales. Se ha decidido separar por zonas de reparto teniendo en cuenta la división del Gran San Miguel de la siguiente manera:

Como se puede observar, el mapa está dividido en 5 zonas de reparto. En la zona 1 se encuentra Nat Chips. Cada día de la semana, de lunes a viernes se repartirá en una zona.



CAMIONETA DE REPARTO A CLIENTES									
Zona	Día de reparto	Cantidad de clientes	Km promedio	Rendimiento km/l	Litros necesarios	Precio combustible por litro	Gasto semanal Combustible	Gasto mensual Combustible	Gasto anual Combustible
1	Lunes	35	80	22	3,64	206,61	\$751,31	\$3.005,26	\$36.063,11
2	Martes	35	90	22	4,09	206,61	\$845,23	\$3.380,92	\$40.571,00
3	Miércoles	20	60	25	2,40	206,61	\$495,87	\$1.983,47	\$23.801,65
4	Jueves	15	50	27	1,85	206,61	\$382,61	\$1.530,46	\$18.365,47
5	Viernes	15	50	27	1,85	206,61	\$382,61	\$1.530,46	\$18.365,47
		120	330				\$2.857,64	\$11.430,56	\$137.166,71

CAMIONETA DE RECOLECCIÓN DE PAPA							
Viajes por semana	Km recorridos	Rendimiento km/l	Litros necesarios	Precio combustible por litro	Gasto semanal Combustible	Gasto mensual Combustible	Gasto anual Combustible
2	150	22	6,82	\$206,61	\$1.408,72	\$5.634,86	\$67.618,33

Camioneta reparto clientes	\$137.166,71
Camioneta recolección de papa	\$67.618,33
TOTAL	\$204.785,04

Los valores presentados son sin IVA.

Inversión inicial

En los anexos se expresan detalladamente los ítems incluidos en cada categoría.

INVERSIÓN INICIAL	\$
Maquinarias para la producción	\$14.533.716,03
Gastos de remodelación y puesta en marcha	\$10.512.623,97
Muebles y útiles	\$261.305,79
Equipos de computación	\$596.432,23
Flota	\$7.190.082,64
Materia Prima inicial	\$250.000,00
Capital de trabajo	\$1.348.928,41
TOTAL INVERSIÓN	\$34.693.089,07

Flujo de fondos proyectado

Teniendo en cuenta el nivel de ventas de cada variedad, se ha realizado un promedio ponderado de costos, el cálculo del CMV es del 12,3413147%. Los gastos de distribución se han explicado en el apartado correspondiente. El impuesto provincial es del 4,75% de las ventas. El impuesto municipal es del 0,09 % de las ventas. Los costos fijos están detallados en el apartado correspondiente. Se espera vender los muebles y útiles en \$100.000, vehículos en \$4.500.000, y las maquinarias en \$7.500.000 a la finalización del proyecto de inversión. En los anexos se encuentran los cálculos correspondientes al valor residual de las ventas de dichos artículos. El capital de trabajo se ha calculado en base a los gastos fijos del primer mes junto a los sueldos y cargas sociales correspondientes ya que la producción comienza desde el primer día de desarrollo del negocio al igual que la venta de la misma. Se recupera al finalizar el capital de trabajo.

	0	1	2	3
Ventas		\$44.628.099,17	\$49.090.909,09	\$56.454.545,45
CMV		\$5.507.694,30	\$6.058.463,73	\$6.967.233,29
Resultado Bruto		\$39.120.404,88	\$43.032.445,36	\$49.487.312,17
Gastos de distribución		\$204.785,04	\$225.263,54	\$259.053,08
Sueldos y Cargas Sociales		\$13.934.029,31	\$13.934.029,31	\$13.934.029,31
Impuesto Provincial		\$2.119.834,71	\$2.331.818,18	\$2.681.590,91
Impuesto Municipal		\$40.165,29	\$44.181,82	\$50.809,09
Costos fijos totales		\$2.751.191,40	\$3.026.310,55	\$3.480.257,13
Amortizaciones		\$2.918.862,35	\$2.918.862,35	\$2.918.862,35
Resultado venta de muebles y útiles				-\$82.914,05
Resultado venta vehículos				-\$533.057,85
Resultado venta de maquinarias				-\$1.848.001,55
Resultado venta equipos computación				-\$754.291,57
Subtotal		\$17.151.536,77	\$20.551.979,61	\$22.944.445,28
Impuesto a las ganancias		\$6.003.037,87	\$7.193.192,86	\$8.030.555,85
Subtotal		\$11.148.498,90	\$13.358.786,75	\$14.913.889,43
Amortizaciones		\$2.918.862,35	\$2.918.862,35	\$2.918.862,35
Precio venta muebles y útiles				\$100.000,00
Precio venta vehículos				\$4.500.000,00
Precio venta maquinarias				\$7.500.000,00
Precio venta equipos computación				\$200.000,00
Resultado venta muebles y útiles				\$82.914,05
Resultado venta de vehículos				\$533.057,85
Resultado venta maquinarias				\$1.848.001,55
Resultado venta equipos computación				\$754.291,57
Inversión inicial				
Maquinarias para la producción	-\$14.533.716,03			
Gastos de remodelación y puesta en marcha	-\$10.512.623,97			
Muebles y útiles	-\$261.305,79			
Equipos de computación	-\$596.432,23			
Flota	-\$7.190.082,64			
Materia Prima inicial	-\$250.000,00			
Capital de trabajo	-\$1.348.928,41			
Desinversión en capital de trabajo				\$1.348.928,41
TOTAL	-\$34.693.089,07	\$14.067.361,25	\$16.277.649,10	\$34.699.945,21

Tasa de corte

En este punto es muy importante reconocer que los proyectos de inversión pueden realizarse siempre bajo un escenario de estabilidad económica, ya que es una premisa fundamental. En el caso de Argentina tal escenario es inexistente, como se demostró en el análisis PESTEL, por lo tanto, no se podría aplicar una tasa de corte en este contexto. Se toma entonces, para evaluar el proyecto de manera más objetiva, la tasa de otro país que sí posea estabilidad. Si se observa como referencia un país de Latinoamérica cercano a Argentina, como es el caso de Chile, el cual tiene una inflación anual del 4,5% anual (Statista, 2022)^{xvii}, un depósito a plazo fijo tiene una tasa anual del 10,8283%. Al ser una inversión con capital propio, se deben tener en cuenta además del riesgo financiero, el riesgo operativo de llevar adelante el proyecto, por lo tanto, se tomará como Ke el 15%. Quiere decir que, si el proyecto rinde el 15% o más se acepta el mismo, sino, se rechaza.

Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto se define como el valor que resulta de la diferencia entre el valor presente de los futuros flujos de fondos netos esperados y el desembolso inicial de la Inversión (VAN).

$$\text{VAN} = -\$34.693.089,07 + \frac{\$14.067.361,25}{(1+0,15)^1} + \frac{\$16.277.649,10}{(1+0,15)^2} + \frac{\$34.699.945,21}{(1+0,15)^3}$$

$$\text{VAN} = \$12.663.417,50$$

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero o, dicho de otra manera, la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos. El cálculo de la misma se hace con una fórmula en Excel.

$$\text{TIR} = 32,70\%$$

Conclusiones

La alimentación es uno de los sectores más dinámicos a nivel mundial, y dentro de éste, la papa ocupa el cuarto lugar dentro del ranking de alimentos más consumidos. El presente plan se basó en la idea de desarrollar una fábrica donde se procese la papa a través del sistema de IV Gama, el cual permite mantener las características nutricionales de la misma, pero ofreciendo practicidad y comodidad a los clientes al encontrarse con un producto listo para cocinar.

En el mercado actual el consumidor final encuentra opciones para consumir papa, tales como naturales en verdulería, ultra congeladas o mínimamente procesadas, pero éstas últimas en general no cumplen los requerimientos bromatológicos necesarios para que no estén contaminados desde que se prepara el producto hasta que llega al comercio o restaurante. El presente proyecto cumple con todos los requerimientos administrativos, de habilitación y bromatológicos para ofrecer un producto seguro para su consumo y comercialización. Esto se considera un plus ya que dicha seguridad desemboca en confianza del cliente.

A través de tres pilares fundamentales, desarrollados en profundidad, tales como un estudio de mercado que corrobora la demanda de los productos a fabricar, un estudio técnico que simula cuánto costará la fabricación de los distintos cortes, y un análisis financiero que determina la rentabilidad y en definitiva la viabilidad del proyecto, se concluye que el mismo es sostenible. Los resultados arrojan un VAN de \$12.663.417,50 y una TIR de 32,70%.

Recomendaciones finales

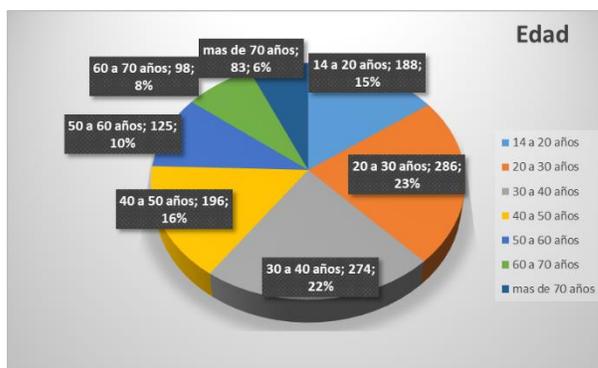
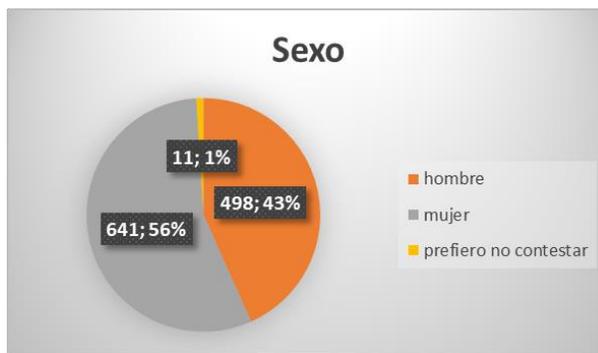
El sector alimenticio proporciona amplias oportunidades para el aprovechamiento de la infraestructura de la que se dispone, maquinaria, canales de distribución, redes sociales, etc.

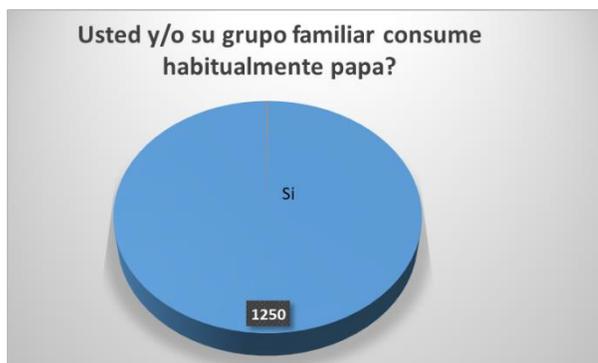
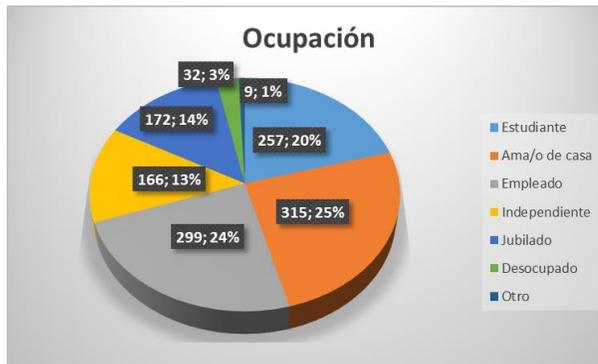
- ✓ Haciendo inversiones mínimas, podría fácilmente diversificarse la oferta de productos, ya que bastaría con la adquisición de una cortadora, que sería complementaria al resto de la línea, para producir una interesante variedad de productos relacionados a los alimentos de cuarta gama, como diferentes cortes de zanahoria, cebolla, pimientos, batata, etc. que son hortalizas que son producidas también en la zona.

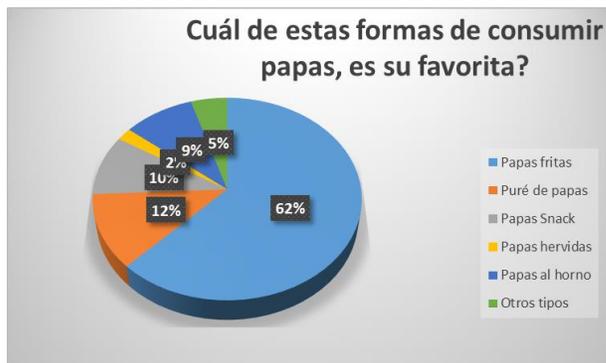
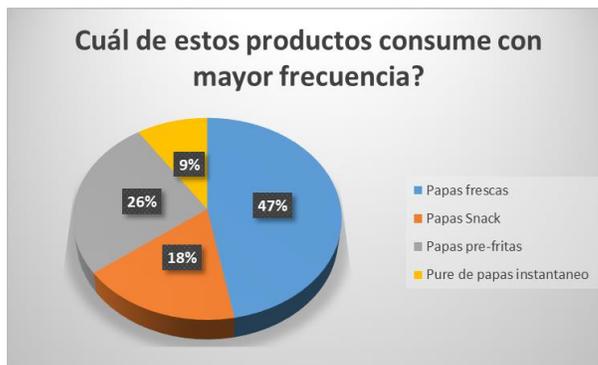
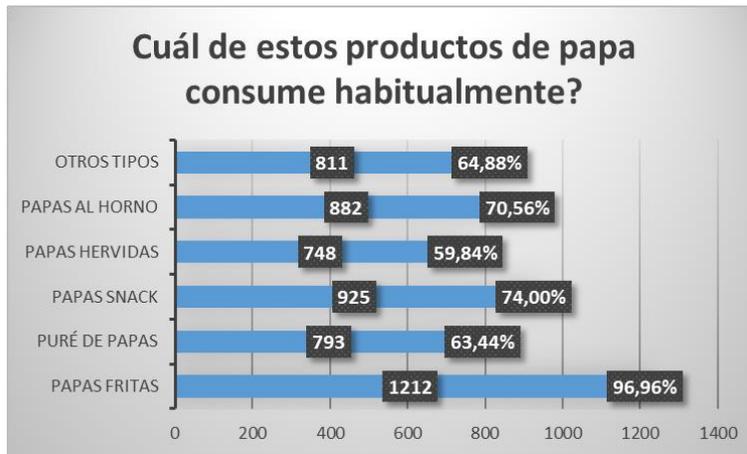
- ✓ En este sentido la capacidad productiva ya instalada, junto con una cartera de clientes desarrollada, como también el diseño de la distribución, haría que, con pequeñas modificaciones en los esquemas productivos, se pudiera ofrecer productos de excelente acogida por parte de los consumidores, a precios competitivos, y sumamente rentables para la empresa.

Anexos

Encuesta



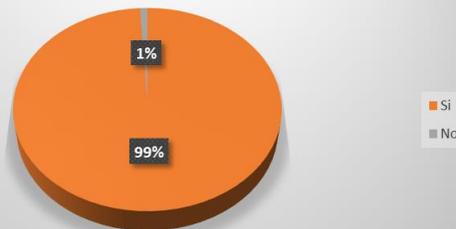




Al momento de cocinar papas. ¿Cual de estos aspectos le resulta más molesto?



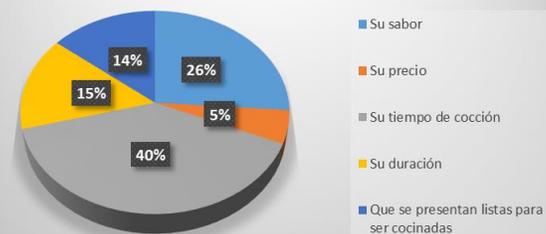
¿Consumen en su hogar y/o locales gastronómicos papas pre-fritas?



¿Cual de estas afirmaciones sobre las papas pre-fritas, son a su criterio verdaderas?



¿Cuál de estos aspectos valora más de las papas de origen industrial?





Inversión inicial



CATEGORÍA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO CON IVA	PRECIO SIN IVA	TOTAL SIN IVA	TOTAL CATEGORÍA
Maquinaria y útiles de producción	1	Cámara refrigerada	\$1.668.000,00	\$1.378.512,40	\$1.378.512,40	\$14.533.716,03
	1000	Cajones plásticos apilables usados	\$600,00	\$495,87	\$495.867,77	
	1	tolva cargadora a Tornillo	\$420.000,00	\$347.107,44	\$347.107,44	
	1	cinta transportadora de inspeccion	\$228.000,00	\$188.429,75	\$188.429,75	
	1	batea de lavado	\$660.000,00	\$545.454,55	\$545.454,55	
	1	Tolva cargadora a cinta	\$238.666,80	\$197.245,29	\$197.245,29	
	1	Cortadora MCJ 200 Incalfer	\$797.760,00	\$659.305,79	\$659.305,79	
	1	Cortadora MCJ 300 Incalfer	\$974.400,00	\$805.289,26	\$805.289,26	
	1	Peladora automática Incalfer 85	\$1.649.160,00	\$1.362.942,15	\$1.362.942,15	
	1	Lavadora	\$1.945.200,00	\$1.607.603,31	\$1.607.603,31	
	1	inactivadora	\$746.838,00	\$617.221,49	\$617.221,49	
	1	envasadora al vacío	\$1.148.386,80	\$949.080,00	\$949.080,00	
	2	Cortadoras manuales de empotrar	\$5.438,40	\$4.494,55	\$8.989,09	
	1	escurridora	\$2.008.800,00	\$1.660.165,29	\$1.660.165,29	
	2	bombas de agua 3 HP	\$166.800,00	\$137.851,24	\$275.702,48	
	1	Filtro VC200	\$187.200,00	\$154.710,74	\$154.710,74	
	10	Aires acondicionados inverter	\$210.500,00	\$173.966,94	\$1.739.669,42	
	1	Generador Grupo Electrogeno Trifasico 20kva A 1500kva	\$1.427.108,00	\$1.179.428,10	\$1.179.428,10	
2	Tanques de agua 5000L	\$200.400,00	\$165.619,83	\$331.239,67		
2	Carro de traslado	\$18.000,00	\$14.876,03	\$29.752,07		
Gastos de remodelación y puesta en marcha	1	Galpón Silvano Bores 400 (San Miguel)	\$0,00	\$8.500.000,00	\$8.500.000,00	\$10.512.623,97
	1	Remodelación y delimitación oficina	\$900.000,00	\$743.801,65	\$743.801,65	
	1	Mano de obra	\$450.000,00	\$371.900,83	\$371.900,83	
	1	Adaptación cableado galpón	\$280.000,00	\$231.404,96	\$231.404,96	
	1	Impuesto a la Transferencia Inmobiliaria	\$127.500,00	\$127.500,00	\$127.500,00	
	1	Habilitaciones y sellados	\$35.000,00	\$28.925,62	\$28.925,62	
	1	Factura respaldo	\$1.000,00	\$826,45	\$826,45	
	1	registro de marca	\$5.000,00	\$4.132,23	\$4.132,23	
	1	folletería para promoción	\$25.000,00	\$20.661,16	\$20.661,16	
	1	medidor de luz eléctrica	\$15.000,00	\$12.396,69	\$12.396,69	
	1	Honorarios Inmobiliaria	\$180.000,00	\$148.760,33	\$148.760,33	
1	Gastos de transferencia vehiculos	\$174.000,00	\$143.801,65	\$143.801,65		
8	Uniforme manipulación de alimentos	\$120.000,00	\$99.173,55	\$99.173,55		
1	Honorarios Registro Notarial	\$96.000,00	\$79.338,84	\$79.338,84		
Muebles y utiles	3	Silla oficina	\$18.600,00	\$15.371,90	\$46.115,70	\$261.305,79
	8	Sillas personal	\$4.590,00	\$3.793,39	\$30.347,11	
	1	cafetera	\$7.800,00	\$6.446,28	\$6.446,28	
	1	juego tazas	\$4.360,00	\$3.603,31	\$3.603,31	
	1	mesa comedor para 8 personas	\$25.900,00	\$21.404,96	\$21.404,96	
	6	cucharas	\$800,00	\$661,16	\$3.966,94	
	1	azucarera	\$800,00	\$661,16	\$661,16	
	1	mueble casilleros	\$145.000,00	\$119.834,71	\$119.834,71	
1	dispenser agua fria/caliente	\$35.000,00	\$28.925,62	\$28.925,62		
Equipos de computación	3	Computadoras all in one	\$112.000,00	\$92.561,98	\$277.685,95	\$596.432,23
	1	equipo de sonido	\$152.683,00	\$126.184,30	\$126.184,30	
	3	celulares gama media	\$56.000,00	\$46.280,99	\$138.842,98	
	1	impresora	\$65.000,00	\$53.719,01	\$53.719,01	
Flota	1	Ford F4000 Caja Termica Refrigerada No 1310 710 F3500 A	\$5.600.000,00	\$4.628.099,17	\$4.628.099,17	\$7.190.082,64
	1	Ford Ranger 3.0 Cd Superduty 4x4 modelo 2012	\$3.100.000,00	\$2.561.983,47	\$2.561.983,47	

Sueldos y Cargas sociales

ENVASADO Y ALMACENAMIENTO (PRODUCCIÓN "A")				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$452,00	176	\$79.552,00	
Presentismo	\$79.552,00	0,05	\$3.977,60	
Jubilación Ley 24.241	\$83.529,60	0,11		\$9.188,26
Ley 19.032 INSSJP	\$83.529,60	0,03		\$2.505,89
Obra social	\$83.529,60	0,03		\$2.505,89
Cuota Sindical	\$83.529,60	0,02		\$1.670,59
Seguro de vida	\$83.529,60	0,01		\$835,30
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$83.529,60	\$16.705,92
SUELDO NETO			\$66.823,68	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$83.529,60	0,16	\$13.364,74	
Obra Social	\$83.529,60	0,05	\$4.176,48	
A.R.T	\$83.529,60	0,03	\$2.505,89	
Contribución empresarial	\$315,00		\$315,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$83.529,60	0,03	\$2.505,89	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$22.867,99	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$106.397,59	\$1.276.771,10	\$106.397,59	\$1.383.168,70

INSPECCIÓN Y REPASADO (PRODUCCIÓN "C")				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$493,60	176	\$86.873,60	
Presentismo	\$86.873,60	0,05	\$4.343,68	
Jubilación Ley 24.241	\$91.217,28	0,11		\$10.033,90
Ley 19.032 INSSJP	\$91.217,28	0,03		\$2.736,52
Obra social	\$91.217,28	0,03		\$2.736,52
Cuota Sindical	\$91.217,28	0,02		\$1.824,35
Seguro de vida	\$91.217,28	0,01		\$912,17
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$91.217,28	\$18.243,46
SUELDO NETO			\$72.973,82	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$91.217,28	0,16	\$14.594,76	
Obra Social	\$91.217,28	0,05	\$4.560,86	
A.R.T	\$91.217,28	0,03	\$2.736,52	
Contribución empresarial	\$315,00		\$315,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$91.217,28	0,03	\$2.736,52	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$24.943,67	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$116.160,95	\$1.393.931,35	\$116.160,95	\$1.510.092,29

RECEPCIÓN Y PRE-LAVADO (PRODUCCIÓN "D")				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$515,81	176	\$90.782,56	
Presentismo	\$90.782,56	0,05	\$4.539,13	
Jubilación Ley 24.241	\$95.321,69	0,11		\$10.485,39
Ley 19.032 INSSJP	\$95.321,69	0,03		\$2.859,65
Obra social	\$95.321,69	0,03		\$2.859,65
Cuota Sindical	\$95.321,69	0,02		\$1.906,43
Seguro de vida	\$95.321,69	0,01		\$953,22
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$95.321,69	\$19.064,34
SUELDO NETO			\$76.257,35	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$95.321,69	0,16	\$15.251,47	
Obra Social	\$95.321,69	0,05	\$4.766,08	
A.R.T	\$95.321,69	0,03	\$2.859,65	
Contribución empresarial	\$315,00		\$315,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$95.321,69	0,03	\$2.859,65	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$26.051,86	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$121.373,54	\$1.456.482,53	\$121.373,54	\$1.577.856,07

SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN (PRODUCCIÓN "D1")				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$554,50	176	\$97.592,00	
Presentismo	\$97.592,00	0,05	\$4.879,60	
Jubilación Ley 24.241	\$102.471,60	0,11		\$11.271,88
Ley 19.032 INSSJP	\$102.471,60	0,03		\$3.074,15
Obra social	\$102.471,60	0,03		\$3.074,15
Cuota Sindical	\$102.471,60	0,02		\$2.049,43
Seguro de vida	\$102.471,60	0,01		\$1.024,72
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$102.471,60	\$20.494,32
SUELDO NETO			\$81.977,28	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$102.471,60	0,16	\$16.395,46	
Obra Social	\$102.471,60	0,05	\$5.123,58	
A.R.T	\$102.471,60	0,03	\$3.074,15	
Contribución empresarial	\$315,00		\$315,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$102.471,60	0,03	\$3.074,15	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$27.982,33	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$130.453,93	\$1.565.447,18	\$130.453,93	\$1.695.901,12

ADMINISTRATIVO (ADMINISTRACIÓN "B")				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$107.803,68	1	\$107.803,68	
Presentismo	\$107.803,68	0,05	\$5.390,18	
Jubilación Ley 24.241	\$113.193,86	0,11		\$12.451,33
Ley 19.032 INSSJP	\$113.193,86	0,03		\$3.395,82
Obra social	\$113.193,86	0,03		\$3.395,82
Cuota Sindical	\$113.193,86	0,02		\$2.263,88
Seguro de vida	\$113.193,86	0,01		\$1.131,94
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$113.193,86	\$22.638,77
SUELDO NETO			\$90.555,09	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$113.193,86	0,16	\$18.111,02	
Obra Social	\$113.193,86	0,05	\$5.659,69	
A.R.T	\$113.193,86	0,03	\$3.395,82	
Contribución empresarial	\$315,00		\$315,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$113.193,86	0,03	\$3.395,82	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$30.877,34	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$144.071,21	\$1.728.854,49	\$144.071,21	\$1.872.925,69

COMPRAS, COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN (ADMINISTRACIÓN "C")				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$112.654,85	1	\$112.654,85	
Presentismo	\$112.654,85	0,05	\$5.632,74	
Jubilación Ley 24.241	\$118.287,59	0,11		\$13.011,64
Ley 19.032 INSSJP	\$118.287,59	0,03		\$3.548,63
Obra social	\$118.287,59	0,03		\$3.548,63
Cuota Sindical	\$118.287,59	0,02		\$2.365,75
Seguro de vida	\$118.287,59	0,01		\$1.182,88
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$118.287,59	\$23.657,52
SUELDO NETO			\$94.630,07	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$118.287,59	0,16	\$18.926,01	
Obra Social	\$118.287,59	0,05	\$5.914,38	
A.R.T	\$118.287,59	0,03	\$3.548,63	
Contribución empresarial	\$315,00		\$315,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$118.287,59	0,03	\$3.548,63	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$32.252,65	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$150.540,24	\$1.806.482,91	\$150.540,24	\$1.957.023,15

JEFE DE PLANTA (FUERA DE CONVENIO)				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$140.000,00	1	\$140.000,00	
Presentismo	\$140.000,00	0,05	\$7.000,00	
Jubilación Ley 24.241	\$147.000,00	0,11		\$16.170,00
Ley 19.032 INSSJP	\$147.000,00	0,03		\$4.410,00
Obra social	\$147.000,00	0,03		\$4.410,00
Seguro de vida	\$147.000,00	0,01		\$1.470,00
SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL			\$147.000,00	\$26.460,00
SUELDO NETO			\$120.540,00	
CONTRIBUCIONES PATRONALES				
Jubilación	\$147.000,00	0,16	\$23.520,00	
Obra Social	\$147.000,00	0,05	\$7.350,00	
A.R.T	\$147.000,00	0,03	\$4.410,00	
Seguro de Vida Obligatorio	\$147.000,00	0,03	\$4.410,00	
TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES			\$39.690,00	
SUELDO + CONTRIBUCIONES	MENSUAL	ANUAL	SAC	ANUAL CON SAC
	\$186.690,00	\$2.240.280,00	\$186.690,00	\$2.426.970,00

Valor residual

RESULTADOS DE LAS VENTAS

PRECIO DE VENTA DE MUEBLES Y UTILES \$100.000,00

VALOR RESIDUAL

COSTO \$261.305,79
 AMORT ACUMULADA -\$78.391,74 \$182.914,05
 -\$82.914,05

PRECIO DE VENTA VEHICULOS \$4.500.000

VALOR RESIDUAL

COSTO \$7.190.082,64
 AMORT ACUMULADA -\$2.157.024,79 \$5.033.057,85
 -\$533.058

PRECIO DE VENTA DE MAQUINARIAS \$7.500.000,00

VALOR RESIDUAL

COSTO \$13.354.287,93
 AMORT ACUMULADA -\$4.006.286,38 \$9.348.001,55
 -\$1.848.001,55

Bibliografía

ⁱ Emilie Sweigart, 2022. *Argentina and Alberto Fernández: An Overview.* <https://americasquarterly.org/article/argentina-and-alberto-fernandez-an-overview/>

ⁱⁱ Gabriel Irungaray, 2022. "Muy mala" y "algo mala": una encuesta revela la imagen negativa de los políticos nacionales. <https://www.perfil.com/noticias/politica/muy-mala-y-algo-mala-una-encuesta-revela-la-imagen-negativa-de-los-politicos-nacionales.phtml>

ⁱⁱⁱ TELAM, 2022. *El PBI argentino crecerá el 3,6% en el 2022, un 1,1% más que lo estimado hasta ahora.* <https://www.telam.com.ar/notas/202206/594911-ocde-crecimiento-pbi-argentina-economia->

[desarrollo.html#:~:text=En%20el%20caso%20argentino%2C%20la,desequilibrios%20macroecon%C3%B3micos%20de%20larga%20data%22.](#)

^{iv} Ámbito, 2022. *El Banco Mundial mejoró el pronóstico de crecimiento para la Argentina.* <https://www.ambito.com/economia/banco-mundial/el-mejoro-el-pronostico-crecimiento-la-argentina-n5457211>

^v Gobierno de Tucumán, 2022. *Valorización mensual de la Canasta Básica Alimentaria y de la Canasta Básica Total.* <http://estadistica.tucuman.gov.ar/archivos/CBA/CBA%20Informe%20mayo%202022.pdf>

^{vi} Mariano Zalazar, 2022. *En 13 provincias el salario promedio está por debajo de una canasta básica.* https://www.clarin.com/economia/13-provincias-salario-promedio-debajo-canasta-basica_0_21Of3iD6pC.html?code=1wg7bq4vWqXr0Ng1njepMuVCwJYbMv05YfhvXIBXsSsSzG&state=W FU3RzUzcTIGXzhqR3VZOHRhQjBqd1V2SnltNmotbjKaUITdVA3flpsUg==

^{vii} Gobierno de Tucumán, 2021. *Evolución de la distribución del ingreso en Tucumán, CUARTO TRIMESTRE 2021.* http://estadistica.tucuman.gov.ar/archivos/5distribuciondelingreso/INFORMES%20ESPECIALES/DEP_distribuciondelingreso_4t21.pdf

^{viii} Gobierno de Tucumán, 2022. *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos.* https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

^{ix} Carolina González Valenzuela, 2022. *Qué es Foodtech o tecnología de los alimentos.* <https://computerhoy.com/reportajes/tecnologia/foodtech-tecnologia-alimentos-1058813#:~:text=La%20tecnolo%C3%ADa%20alimentaria%2C%20o%20Foodtech,y%20negocio%20de%20los%20alimentos.>

^x Betelgeux, 2019. *Sostenibilidad en industrias de IV Gama.* <https://www.betelgeux.es/blog/2019/09/20/sostenibilidad-en-industrias-de-iv-gama/>

^{xi} GEEDP, 2021. *LA CADENA AGROINDUSTRIAL DE LA PAPA TUCUMANA.* https://agrodigital.producciontucuman.gob.ar/uploads/documentos/cadena_agroindustrial_papa.pdf

^{xii} Infobae, 2021. *El consumo de papa alcanzó en 2020 los 52 kilos por habitante al año y superó al de la carne vacuna.* <https://www.infobae.com/economia/2021/04/09/el-consumo-de-papa-alcanzo-en-2020-los-52-kilos-por-habitante-al-ano-y-supero-al-de-la-carne-vacuna/#:~:text=Sin%20embargo%2C%20en%20estos%20%C3%BAltimos,m%C3%A1s%20consumidos%20por%20los%20argentinos.>

^{xiii} Gobierno de la provincia de Tucumán, 2022. <https://www.tucumanturismo.gob.ar/gastronomia>

^{xiv} Gobierno de la provincia de Tucumán, 2022. <https://www.tucumanturismo.gob.ar/alojamientos>

^{xv} DispatchTrack, 2022. *Qué es el costo de distribución y cómo afecta al precio final.* <https://www.beetrack.com/es/blog/qu%C3%A9-es-el-costo-de-distribuci%C3%B3n-y-c%C3%B3mo-afecta-al-precio-final>

^{xvi} Webfleet, 2019. *¿Conoces el consumo de diésel de un camión por km?* https://www.webfleet.com/es_es/webfleet/blog/conoces-el-consumo-de-diesel-de-un-camion-por-km/

^{xvii} Statista 2022. *Ranking de los países de América Latina y el Caribe por tasa de inflación en 2021.* <https://es.statista.com/estadisticas/1280168/paises-por-tasa-de-inflacion-en-america-latina-y-el-caribe/>