

PNG

# "SNACK'S CRUNCH"

Alumno: Cardozo, José Hugo Roque

Asignatura: Plan de Negocios - TESIS

Carrera: Lic. Administración de Empresas

Universidad: FASTA

Tutor: Lic. M. Eugenia Puccio

Fecha de Entrega: Junio 2.023



## Contenido

Contenido .....	2
Resumen Ejecutivo .....	7
Capítulo I - Introducción .....	8
Capítulo II – Idea de Negocio.....	8
2.1 Introducción .....	8
2.2 Idea del negocio .....	9
2.3 La Empresa .....	9
2.3.1 Empresa: .....	9
2.3.2 Nombre: .....	10
2.3.2 Misión: .....	10
2.3.3 Visión:.....	10
2.3.4 Valores: .....	10
Capítulo III – Diagnóstico Organizacional .....	11
3.1 Macroentorno .....	11
3.2 Análisis PESTEL: .....	11
3.2.1 Político .....	11
3.2.2 Económico.....	11
3.2.3 Sociocultural.....	12
3.2.4 Tecnológico: .....	12
3.2.5 Ecológico: .....	13
3.2.6 Legal: .....	13
Conclusión.....	13
3.3 Matriz EFE: .....	14
3.4 Matriz EFI: .....	15
3.5 Análisis FODA: .....	16
3.6 Fuerzas de Porter .....	18
3.6.1. Nuevos Entrantes:.....	18

3.6.2. Proveedores: .....	19
3.6.3. Clientes:.....	19
3.6.4. Sustitutos: .....	20
3.6.5. Rivalidad entre Competidores: .....	21
3.7 Matriz de perfil competitivo de las marcas más reconocidas: .....	22
Conclusión.....	22
3.8 Objetivos .....	23
3.8.1 Objetivo General:.....	23
3.8.2 Objetivos específicos: .....	23
Capítulo IV – Mercado Objetivo .....	23
4.1 Clientes.....	23
4.1.1 Segmentación: .....	24
4.1.2 Targeting: .....	24
4.2 El Consumidor Final en la determinación de la Demanda Potencial (Ver anexo N° 2 -Demanda-Mercado Objetivo)).....	25
4.3 Análisis del Consumidor Final .....	26
Aspectos a tener en cuenta a la presentación del producto: .....	27
Sobre la presentación en sí:.....	27
Con respecto a la preferencia del paquete.....	27
Conclusión.....	27
4.4 Análisis de los clientes para determinar una Producción Anual.....	27
4.5 Demanda de la cantidad de paquetes (en forma mensual): .....	29
4.6 Estrategia de precio .....	29
Capítulo V - Desarrollo del nuevo negocio .....	30
5.1 Bienes y Servicios que ofrecerá la empresa:.....	30
5.2 Nombre del producto .....	31
5.3 Características distintivas.....	31
Papa .....	31

Aceite .....	32
Sal.....	32
Características nutricionales: .....	33
Capítulo VI - Producción y Operaciones .....	34
Organigrama: .....	34
6.1 Mano de Obra requerida: .....	34
6.2 Propuesta de valor .....	36
6.3 En la práctica es preciso indicar los tipos de calidad a los que nos referimos: .....	36
Son determinantes de la calidad.....	36
6.3.1 Calidad higiénico-sanitaria:.....	36
6.3.2 Calidad tecnológica: .....	37
6.3.3 Calidad nutritiva:.....	37
6.3.4 Calidad económica .....	37
6.3.5 Calidad organoléptica: .....	37
6.4 Diseño y Packaging.....	37
6.5 Producción .....	38
6.5.1 Diseño del LayOut de Snack`s Crunch.....	38
6.5.2 Factores más importantes a considerar en los puntos del LayOut.....	38
6.6 Recepción de la materia prima: .....	39
6.7 LAY OUT “SNACK’S CRUNCH” .....	40
6.8 Proceso de Producción (Flujograma):.....	41
Etapas de la producción:.....	41
1- Recepción de Materias primas.....	41
2- Lavado .....	41
3- Pelado .....	41
4- Rebanado/Corte.....	41
5- Secado.....	41
6- Se fríe el producto a una temperatura de 180 °C.....	41

7- Ecurrido .....	42
8- Condimentado .....	42
9- Empaque .....	42
10- Almacenamiento .....	42
6.9 Maquinarias e insumos (Ver anexo N° 6 - Maquinarias/Insumos) .....	42
6.10. Distribución y Logística .....	42
6.11 Control de stock y seguridad en el almacén .....	43
6.12 Gestión de almacenamiento .....	44
6.13 Metodología de Gestión de Stock .....	44
6.14. Localización .....	45
Capítulo VII - Proveedores .....	48
7.1 Selección de Proveedores .....	48
Capítulo VIII - Producción .....	49
8.1 Exigencias por parte de los clientes .....	49
8.2 Control y Calidad del producto: .....	50
Capítulo IX - COSTOS .....	51
9.1 Materiales directos e indirectos .....	51
9.2 Mano de obra .....	51
9.3 Índice de ausentismo pago .....	52
9.4 Distribución de Mano de Obra .....	52
9.5 Matriz de Costos Indirectos de producción .....	53
9.6 Costo Unitario .....	53
9.7 Determinación de los Costos de No Producción: .....	54
9.8 Determinación de Costos Fijos y Variables (ver anexos N°7 – Determinación de Costos Fijos y Variables; Anexo N° 10 – Artículos de limpieza; Anexo N° 11 – Costo de Materia Prima Directa) .....	56
9.9 Inversión (Ver anexo N° 8) .....	56
9.10 Presupuesto de Ingresos (Ver Anexo N° 9) .....	57
9.11 Presupuesto Financiero: .....	57

Capitulo X – Validez del proyecto.....	58
10.1 VAN .....	58
10.2 TIR .....	59
Conclusión Final.....	60
Recomendaciones finales.....	61
ANEXOS.....	62
Anexo N° 1 - Zonas.....	62
Anexo N° 2 Análisis de demanda-Mercado Objetivo.....	63
Anexo N° 3 - Proyección de demanda por año .....	64
Anexo N° 4 – Imagen Diseño y Packaging.....	65
Anexo N° 5 Maquinarias e insumos .....	65
Anexo N° 6 – Localización .....	68
Anexo N° 7 – Determinación de Costos Fijos y Variables .....	70
Anexo N° 8 – Inversión.....	70
Anexo N° 9 Presupuesto de Ingresos.....	71
Anexo N° 10 - Insumos de limpieza .....	71
Anexo N° 11 – Costo Materia Prima Directa.....	72
Anexo N° 13 - Escala Salarial S.T.I.A. ....	73
Anexo N° 14 - Matriz FODA:.....	74
Anexo N° 15 - Modelo entrevista para comercios.....	75
Bibliografía: .....	76

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto tiene como finalidad desarrollar un Plan de Negocios para cubrir la necesidad de consumo de papas fritas, más saludables y elaboradas en la provincia de Jujuy; para ello se llevará adelante la implementación de una fábrica de elaboración de papas fritas. Este proyecto tiene como marca “Snack`s Crunch”, el mismo busca ofrecer una experiencia deliciosa, dejando al cliente que destaque el sabor norteño del país, con su color, textura y sabor, todo ello junto en una misma presentación. Este emprendimiento provincial ofrece a los consumidores una opción diferente a la oferta actual con un servicio de calidad. Los atributos destacados son: precios asequibles, elaboración en la provincia de Jujuy, disponibilidad del producto en despensas y minimercados del barrio y en el centro capitalino de la provincia, etc. El modelo de negocio enfoca una fuerte inversión en el plan de Marketing introduciendo de manera exitosa el producto al mercado local, y posteriormente ampliarlo de manera progresiva. Una de las ventajas competitivas se basa en la diferenciación del packaging con colores fuertes y arraigados de la zona puneña de la provincia de Jujuy, encontrando, además, calidad y un agradable sabor. Se espera que el impacto de aceptación sea positiva, y permita el ingreso del producto a un mercado competitivo.

Por otro lado, la inserción de este tipo de producto, dentro de un mercado ya establecido, se ha presentado en la diferenciación con respecto a la competencia, buscando mejorar en atracción y en calidad de vida de los consumidores, quienes son los que van a elegir, entre este producto y cualquier otro sustituto.

La importancia de tener un producto saludable, económico, de buen sabor y que sea de elaboración “propia” (por decir en la provincia de Jujuy), marca un diferencial importante con el resto de los competidores, por lo que va a traer trabajo al pueblo de Jujuy, inversiones y nuevas oportunidades socioeconómicas.

El producto ofrecido, es aceptado por los consumidores según las encuestas realizadas y de acuerdo al diagnóstico tanto organizacional como financiero, posee viabilidad rentable positiva, lo que motiva la implementación del mismo.

## Capítulo I - Introducción

El siguiente proyecto inicia con la definición de negocio, consistente en producir y comercializar papas fritas, de buena calidad y capaz de competir en el mercado.

Para ello, primeramente, se determina el nombre, misión, visión valores, etc., de la empresa. El análisis interno y externo del mercado determina la noción clara de la cantidad de los consumidores y el mercado objetivo, que adquirirán el producto dentro de un espacio definido, durante un determinado tiempo, como el precio que estarán dispuestos a pagar los consumidores. Se dará solución a una necesidad establecida en la localidad, en lo que respecta a la salud alimenticia y nutricional, como la de proponer una fabricación de productos jujeños y de excelente calidad, orientado a un segmento estratégico de mercado, basado en la innovación y complementos de mejores prácticas en un mismo producto.

Se presentará el proceso productivo en la elaboración de papas fritas, con el detalle en la organización, distribución interna de la planta, tecnología utilizada; desde la adquisición de materia prima, hasta llegar al producto final y entrega a clientes.

Por último, se establecerá el presupuesto necesario para llevar adelante la producción de papas fritas “snack” en la provincia de Jujuy y su viabilidad económica/financiera, para poner en marcha el emprendimiento.

## Capítulo II – Idea de Negocio

### 2.1 Introducción

A nivel mundial, las papas fritas son más que una industria de millones de pesos-dólares al año, y muchos de ellos son fabricados y vendidos por grandes marcas. Como resultado, muchos empresarios evitan la industria de las papas, basados en la percepción de que no hay espacio para nuevas empresas pequeñas.

Sin embargo, el mercado de papas es muy diverso. Productores regionales de papas fritas son de marcas no muy conocidas y algunos de ellos comenzaron como pequeños negocios familiares y actualmente siguen funcionando de tal manera.

Para comenzar en las frituras de papas, la marca es fundamental para la empresa; es uno de los factores que diferenciará a otros productos puestos en el mercado; otro factor es su packaging que hace referencia al lugar de origen de la producción. Sin una estrategia de marca sólida, el producto de papas fritas puede languidecer en la oscuridad, a pesar del hecho de que se haga una fuerte inversión en la creación de un perfil de sabor único.

No sólo se necesita una fuerte inversión en la creación de un perfil de sabor único sino también es fundamental una marca sólida para permanecer en el mercado.

## 2.2 Idea del negocio

Pocas son las personas que nunca han comido papas fritas envasadas. Éstas son uno de los acompañamientos clásicos de las bebidas en los bares, y uno de los aperitivos más habituales en las fiestas. De acuerdo con el análisis de mercado, no existen demasiados competidores sobre el nicho de mercado en el que se quiere posicionar (comercios minoristas), quienes llegan al hogar de modo incandescente. Por ello, el potencial de venta es una buena participación del mercado, ganando terreno en el posicionamiento de los clientes finales, para que los mismos inicien la cadena de consumo.

## 2.3 La Empresa

*2.3.1 Empresa:* Se encontrará constituida por un Director general, quien debe poseer experiencia mínima de 2 años en un puesto igual o similar; un asesor legal, que deberá ser abogado del foro local, con matrícula para ejercer en la provincia; un administrativo contable, que deberá estar recibido o a poco de serlo en la Facultad de Ciencias Económicas; un operario calificado, que deberá contar con un título de Técnico Operativo de Maquinarias o Electromecánico; un medio oficial, que podrá ser llevado adelante por un Técnico Operativo; un repositor calificado, personal con experiencia; dos operarios general y un preventista, que podrán ser personal sin experiencia de edad intermedia. Será fundada al inicio de su etapa productiva y patrocinada por el Gobierno Provincial.

2.3.2 *Nombre*: "Snack's Crunch". Fue llamada por este nombre de forma estratégica, por la asimilación de su nombre al buen sabor y textura crujiente de una papa frita; por otro lado, destaca un nombre corto de fácil recuerdo "CRUNCH", buscando posicionarse rápidamente en la mente de los clientes potenciales. El nombre es original y engloba claramente la actividad de la microempresa, es decir, que el giro del negocio, son los Snack's, inclusive no solo se especifica la producción de papas fritas, sino que abre la posibilidad de incorporar otras líneas de snack's y productos relacionados.

Como Slogan publicitario será: "MAS CERCA...MAS SANO".

2.3.2 *Misión*: Ofrecer a los clientes una experiencia gastronómica tradicional con toques innovadores, saludables, y con productos de primera calidad cultivados por agricultores autóctonos de la zona. Buscar la accesibilidad e innovación tecnológica de los productos. Apuntar a ser una empresa rentable, líder y reconocida; asegurando la sustentabilidad en el largo.

2.3.3 *Visión*: Ser la mejor opción de snack's en el NOA, en consumo, calidad, confiabilidad, competitividad y economía sostenible

2.3.4 *Valores*: los valores esenciales son el Código de Conducta, el compromiso, el comportamiento legal y ético en toda la empresa, guiando la toma de decisiones e interacciones a un bien común.

- Orientación hacia las personas: buscará identificar una selección adecuada del personal a contratar.
- Orientación hacia nuestros clientes internos y externos: propondrá al cliente como centro de la empresa, con una actitud permanente por detectar y satisfacer sus necesidades.
- Servir a la sociedad: crear un entorno de valor y crecimiento en la provincia, cuidando el trabajo, la salud y el medio ambiente.

## Capítulo III – Diagnóstico Organizacional

3.1 Macroentorno: En esta etapa, el objetivo será aplicar el modelo PESTEL para analizar los distintos factores que describen el entorno en el que se desenvolverá este plan de negocios y además el análisis de las 5 fuerzas de Porter para dar mayor robustez al análisis.

### 3.2 Análisis PESTEL:

3.2.1 *Político*: El gobierno y las políticas públicas, han despertado la conciencia con respecto a las tasas de obesidad preocupantes en el país, especialmente entre los niños y población más joven, según lo informado por los medios de comunicación oficiales de La Nación (*Argentina.gob.ar, Sobrepeso y Obesidad; <https://www.argentina.gob.ar/salud/alimentacion-saludable/obesidad#>*)

Las empresas industriales, se encuentran controladas por distintas políticas y regulaciones que son específicas para cada sector. Los mercados se enfocan en diferentes áreas de interés, tales como la salud, la protección de trabajadores, el medio ambiente y la venta de comida rápida que se produzca en la provincia.

3.2.2 *Económico*: El crecimiento económico se ha visto afectado a consecuencia de la Pandemia, que rige en Argentina desde el mes de marzo del 2.020, con la confinación de actividades, como ser: el sector de transporte, comercios, ventas de alimentos no esenciales, etc.; todos ellos tuvieron un impacto negativo en el receso obligatorio, lo que ha llevado a que actividades económicas tantas primarias, secundarias y hasta las terciarias se vean disminuidas en gran medida. Es así, que las proyecciones hacia el mes de enero esperaban un crecimiento económico de 4.3%, de acuerdo con lo declarado por los analistas, se reduce a 1.5% a ello se le suma el grado de incertidumbre. Asimismo, esto ha llevado a tener una reducción del PBI nacional en -1.6%, a consecuencia de los daños recibidos, además de una desaceleración de producción agrícola. (*Patricia Valli, 18/05/2.022, La deuda global versus la de Argentina: a cuánto llega cada una, [www.elcronista.com-economiapolitica](http://www.elcronista.com-economiapolitica)*). Ver anexos de variación del PBI por sectores y los rubros que fueron sometidos, medidos en valores “\$”.

Por otra parte, dentro del sector financiero, la cámara de la Microempresa brinda beneficios a aquellos que cumplan con los registros formales de inscripción. El impulso del Gobierno, en

media con la implementación del IFE, préstamos a tasas diferenciales, etc., otorga ventajas crediticias para la compra de materia prima e insumos a tasas especiales (29% para Jubilados y del 32% para los que perciben Asignaciones Familiares, en cambio para Monotributistas, existen créditos a Tasa 0% hasta \$150.000) TNA (*Ya se otorgaron más de 405 mil créditos a tasa cero;* <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ya-se-otorgaron-mas-de-405-mil-creditos-tasa-cero>). El ministro de Economía y Finanzas anuncio un plan de impulso económico para las Pymes ante la coyuntura cambiante y desafiante que posee la Argentina ante un desorden en el cambio de moneda extranjera.<sup>1</sup>

*3.2.3 Sociocultural:* El consumidor promedio de Jujuy tomo nuevas culturas urbanas, ante la apertura de fronteras con el mundo y la ruptura de paradigmas en cuanto a la falta de modernización; desde hace aproximadamente 10 años, la provincia de Jujuy comenzó a tener mayor demanda por la comida rápida, dejando de lado la cultura de la comida elaborada y/o casera. (*Fuerte salto del consumo de papa: Llegó el día en que las fritas ocupan más espacio que los bifés en el plato;* <https://bichosdecampo.com/fuerte-salto-del-consumo-de-papa-llego-el-dia-en-que-las-fritas-ocupan-mas-espacio-que-los-bifes-en-el-plato/>)

*3.2.4 Tecnológico:* El entorno tecnológico avanza de manera acelerada, lo que hace al entorno estar en un cambio constante y rápido, generando que todas las industrias y empresas deban estar a la vanguardia y actualizar constantemente las propuestas de sus productos y servicios. El uso de las redes sociales, análisis y formas de segmentación, son la marca registrada de las empresas modernas para hacerse conocer en el mercado al cual quieren ingresar. Para la producción el uso de maquinarias de última generación, son un valor agregado, por lo que pueden producir mayor cantidad, en menor tiempo y en menor costo. Las cifras estimadas por las instituciones son muy reveladoras: la población mundial alcanzará los 9.700 millones de personas en 2050, a un ritmo de 60 millones más cada año. Por ello aumentará la producción mundial de

---

<sup>1</sup> La Nación/Economía/Argentina-Elecciones-Legislativas-2.021

comida un 70% (*Equipo Singular Bank; Opciones de inversión tras el desarrollo tecnológico del sector de la alimentación; <https://blog.selfbank.es/tecnologia-en-el-sector-de-la-alimentacion/>*)

3.2.5 *Ecológico*: Las regulaciones ambientales y sanitarias se consolidaron junto a los cambios sociológicos en gran parte de la población, tomando conciencia del medio ambiente y de la vida más sana. Para ello, la provincia de Jujuy (Municipio y Provincia), posee contenedores especiales de residuos, para el reciclaje de aceites, líquidos de limpieza y papeles/cartones de desecho. (*El 61% de los millennials, dispuestos a pagar más por productos sostenibles y ecológicos; <https://www.compromisorse.com/rse/2020/02/17/el-61-de-los-millennials-dispuestos-a-pagar-mas-por-productos-sostenibles-y-ecologicos/>*)

3.2.6 *Legal*: Actualmente surgieron medidas estatales y gubernamentales destinadas a combatir la obesidad infantil y los efectos negativos de los alimentos poco saludables en la población nacional. Por ejemplo, la promulgación de un nuevo marco legal - "*Prevención y control de los trastornos alimentarios. Obesidad, bulimia y anorexia nerviosa, número 26.396*"; en la provincia de Jujuy se promulgó la Ley N° 5.741, bajo el mismo lineamiento de la Ley Nacional N° 26.396. - se restringen fuertemente las ventas y la publicidad de productos con alto contenido de azúcar, grasa y sodio.

### Conclusión

La creación de políticas y normas legales que regulan la prevención y control en el consumo por trastornos alimentarios de comida no saludable, limitan a cierta parte de la sociedad para adquirir este tipo de producto. El aumento de consumo de estos productos en la provincia de Jujuy fortalece la convivencia de este en la sociedad.

El cuidado del medio ambiente que se prevé con la tecnología de las maquinarias a utilizar por la empresa en el bajo consumo de energía, bajo nivel de desechos, etc., son factores de diferenciación ante los organismos locales que cuidan la ecología.

Así mismo, y ante la crisis económica de la importación, la baja del PBI, disminución de actividades primarias/secundarias, desaceleración agropecuaria, altos impuestos, etc.; la empresa tiene ventajas competitivas en cuanto a créditos financieros, brindadas por la Cámara de la

Microempresa y a oportunidades de establecimiento en el mercado, por ser una fábrica de producción nacional, con insumos obtenidos del ámbito local.

### 3.3 Matriz EFE:

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posibles alianzas con empresas del medio local	0,08	3	0,24
Problemas económicos de la competencia	0,09	4	0,36
Préstamos financieros subencionados por el estado	0,09	4	0,36
Aceptar diferentes formas de pago - Diversidad de pagos (transferencias, cheques, métodos digitales, etc)	0,04	2	0,08
Aumento de la demanda laboral	0,03	2	0,06
Disponibilidad de Materia Prima en la región	0,08	3	0,24
Incremento de ventas por internet	0,06	4	0,24
<b>Sub-total</b>	<b>0,47</b>		<b>1,58</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Crisis económica del país	0,08	4	0,32
Problemas con el transporte de materia prima (paro de gremios)	0,08	4	0,32
Actualización de escalas salariales	0,08	3	0,24
Aumento de la competencia	0,08	3	0,24
Descenso de la demanda por consumidores	0,05	2	0,1
Empresas competidoras con precios bajos	0,04	1	0,04
Tendencia al consumo saludable	0,05	3	0,15
<b>Sub-total</b>	<b>0,46</b>		<b>1,41</b>
<b>Valor Ponderado</b>			<b>2,99</b>

La matriz EFE, cuenta con oportunidades que benefician en el crecimiento, prevención de amenazas, moverse dentro de la porción de mercado y lograr estabilidad. El entorno es favorable, las oportunidades poseen un valor de ponderación mayor al de las amenazas y los factores que influyen en el entorno, colaboran con la penetración de la empresa en el mercado. Se deberá tener en cuenta el aumento progresivo del consumo saludable, para fijar estrategias de producto y diversificación de este.

### 3.4 Matriz EFI:

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Buen sistema de distribución	0,1	4	0,4
El mercado y cliente es captado con facilidad por la calidad del producto	0,07	3	0,21
Maquinaria/Tecnología adecuada en la producción de los productos	0,09	4	0,36
Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto	0,08	3	0,24
Rápido posicionamiento del producto en comparación con la competencia	0,02	3	0,06
Excelente calidad y confiabilidad del producto	0,04	3	0,12
Buena relación Gubernamental	0,04	3	0,12
Personal idóneo y con un amplio perfil proactivo en la producción y distribución del producto.	0,07	4	0,28
<b>Subtotal</b>	<b>0,51</b>	<b>3,375</b>	<b>1,79</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Dificultades para acceder al financiamiento de nuevas inversiones	0,05	2	0,1
Objetivos de participación muy elevados a corto plazo	0,1	2	0,2
Empresa nueva en el mercado	0,04	1	0,04
Baja acción publicitaria	0,07	2	0,14
Alto grado de calorías y grasas en el producto	0,1	2	0,2
Tiempo de habilitaciones para apertura	0,1	1	0,1
Presupuesto Limitado	0,03	2	0,06
<b>Subtotal</b>	<b>0,49</b>	<b>1,71</b>	<b>0,84</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2,54</b>	<b>2,63</b>

La empresa se encuentra en un punto para mantenerse y empezar a controlar un crecimiento paulatino que mantenga regulado sus costos, pero a la vez que aumente su porción de mercado y mejorar la capacidad de producción. Se podrá desarrollar estrategias de establecimiento económico, penetración de mercado y crecimiento mantenido de la empresa, por lo que posee capacidad de manejo de factores internos, debiendo cuidar los externos. Es un importante factor diferencial el tener insumos de producción local, en cuanto a la relación con diversidad de proveedores. Otro factor de importancia que posee la empresa es la determinación de objetivos al corto, mediano y largo plazo, para que los mismos sean medibles y alcanzables. Se trabajará sobre acciones publicitarias, de modo tal, que se introduzcan en el ambiente del nicho. El presupuesto,

al ser limitado, buscará alternativas de financiamiento/endeudamiento sano, para poder impulsar al negocio.

### 3.5 Análisis FODA:

En esta etapa, se analizó la situación de la empresa en su cuerpo interno (fortalezas y debilidades) y cuerpo externo (amenazas y oportunidades). (Ver Anexo N° 14 – FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen sistema de distribución</li> <li>• El mercado y cliente es captado con facilidad por la calidad del producto</li> <li>• Maquinaria/Tecnología adecuada en la producción de los productos</li> <li>• Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto</li> <li>• Rápido posicionamiento del producto en comparación con la competencia</li> <li>• Excelente calidad y confiabilidad del producto</li> <li>• Buena relación Gubernamental</li> <li>• Personal idóneo y con un amplio perfil proactivo en la producción y distribución del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para acceder al financiamiento de nuevas inversiones</li> <li>• Objetivos de participación muy elevados a corto plazo</li> <li>• Empresa nueva en el mercado</li> <li>• Baja acción publicitaria</li> <li>• Alto grado de calorías y grasas en el producto</li> <li>• Tiempo de habilitaciones para apertura</li> <li>• Presupuesto limitado</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles alianzas con empresas del medio local</li> <li>• Problemas económicos de la competencia</li> <li>• Prestamos financieros subvencionados por el estado</li> <li>• Aceptar diferentes formas de pago (transferencias, cheques, métodos digitales, etc.)</li> <li>• Aumento de la demanda laboral</li> <li>• Disponibilidad de materia prima en la región</li> <li>• Incremento de ventas por internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica del país</li> <li>• Problemas con el transporte de materia prima (paro de gremios)</li> <li>• Actualización de escalas salariales</li> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Descenso de la demanda por consumidores</li> <li>• Empresas competidoras con precios bajos</li> <li>• Tendencia al consumo saludable</li> </ul>

<b>Estrategias (F-O)</b>		<b>Estrategias (D-O)</b>	
F1. O1	Establecer alianzas con empresas locales utilizando el buen sistema de distribución que posee la empresa y ofrecerlo como medio de activo	D1.01	Elaborar un plan detallado demostrando la rentabilidad del negocio, basado en el crecimiento del fast food para lograr un préstamo de bancos o socios que quieran invertir en el negocio
F2. O2	Desarrollar una propuesta atractiva y aprovechar la calidad del producto, fortaleciendo publicidades en los mismos (papa amarilla y otras variedades), ofreciendo un producto novedoso en el mercado	D2.05	Buscar posicionar en el corto plazo en la mente de las personas, utilizando todos los medios publicitarios de mayor interés (Facebook, Youtube, Instagram)
F3. O3	Aprovechar las subenciones del estado en relación a préstamos, para adquirir maquinarias de alta gama y tecnología, que marquen la diferencia	D3.03	Armar proyectos con estrategias competitivas y presentarlos en el estado, para adquirir préstamos
F4. O4	Ganar participación en la apertura de todos los medios de pagos. Las empresas del medio no aceptan cheques y otras ni siquiera transferencias para no registrar vtas	D4. O4	Publicitar en los medios locales que se aceptan todos tipos de pagos. Coordinar con AFIP este impulso, siendo empresa contralor de compra-vta
F5. O5	Seleccionar a una amplia de variedad en personal, buscando calidad y capacidad de los mismos	D5. O5	Mostrar beneficios mediante marketing que muestre el compartir entre amigos el producto de la empresa
F6. O6	Ante los incidentes de la pandemia, se debe promocionar la calidad y excelencia del producto.	D6. O6	Generar habilitaciones provisorias, que dejen comenzar el proyecto, aprovechando el cierre de fábricas
F7. O7	Aplicar técnicas de atención virtual y publicitar un acercamiento de calidad al cliente, ofreciendo un producto que supere sus expectativas	D7. O7	Aprovechar la venta por medios digitales, aminorando costos de ventas
<b>Estrategias (F-A)</b>		<b>Estrategias (D-A)</b>	
F1. A1	Desarrollar estrategias de marketing digital, haciendo que la marca llegue rápidamente a los clientes y estos elijan el producto por calidad y presatción	D1. A1	Armar proyectos competitivos y con distintos esenarios posibles y presentarlos al estado para su análisis
F2. A2	Buscar alternativas en proveedores asociados y no asociados a gremios. A largo plazo, buscar transporte propio o producción de materia prima propia	D2. A4	Diseñar una campaña de mkt que nos posicione en la mente del consumidor como una opción de compra al paso y reforzar el mensaje de las propiedades energeticas y tips de vida saludable
F3. A3	Aprovechar la tecnología implementada para generar menores cargas salariales y potenciar a los trabajadores activos	D3. A3	Elaborar un plan de contingencia, que permita la continuidad del negocio, desarrollando nuevos productos, innovando en nuevos sabores, haciendo uso de la tecnología, , con el fin de generar fidelización con nuestros clientes y confianza de los proveedores
F4. A4	Aplicar y desplegar estrategias de marketing de presentación del producto, con el fin de colocar en el empaque tips de vida saludable, lo que se reforzará en la atención del personal capacitado en nutrición	D4. A4	Elaborar un plan de fidelización con nuestros clientes para generar hábitos de consumo, lo que se reflejará en ganancias y mantener un record crediticio limpio y evitar la migración hacia los productos sustitutos o aminorar el ingreso de nuevos competidor
F5. A5	Crear conciencia social de la diferenciación del producto en calidad y cuidado de la salud. Mostrar reuniones entre amigos compartiendo el producto a través de anuncios en redes sociales	D5. A5	Crear campañas de reuniones entre amigos en las redes sociales de mayor interés
F6. A6	Destacar los valores del producto sin hablar mal de la competencia, pero si dar un fuerte impacto en marketing	D6. A6	Fortalecer en redes sociales el valor agregado del producto, en el tiempo de pre-apertura de la fábrica
F7. A7	Buscar alternativas en proveedores . A mediano/largo plazo, buscar producción de materia prima propia	D7. A7	Buscar alternativas en proveedores . A mediano/largo plazo, buscar producción de materia prima propia

Al hacer un análisis conjunto entre lo externo e interno, se obtuvo una retroalimentación y un enfoque en la diferenciación, para afrontar todas las fuerzas de amenaza en la industria, una de ellas, es la fácil entrada y salida de participantes, otra es la, gran cantidad de sustitutos, etc. No sólo diferenciación en los productos, sino en el servicio, para lo cual será vital que los mismos

colaboradores deberán tener la misión de observar y escuchar al cliente con el fin de recopilar aspectos relevantes y proponer acciones que permitan mejorar la experiencia del cliente.

### 3.6 Fuerzas de Porter

*3.6.1. Nuevos Entrantes:* El ingreso de nuevos competidores al sector es posible, pero poseen una barrera de entrada compleja. La inversión y aceptación a normas de cuidados sanitarios y alimenticios, es alta.

3.6.1.1 Economía de escala: representa una barrera de entrada, por lo que, la nueva empresa requiere contar con un volumen de mercado mínimo para poder competir con el resto de las empresas que ya están constituidas y que pueden reducir costos gracias a sus volúmenes de producción.

3.6.1.2 Curva de experiencia: Los alimentos (comida rápida) no son una industria nueva en el país y no es fácil desarrollar un know how de un momento a otro, salvo que se adquiriera una empresa ya constituida, pero de acuerdo con la experiencia de los profesionales que van a trabajar en la fábrica, se prevé un buen impacto en este sentido.

3.6.1.3 Requisitos de Capital: Son altos debido a la necesidad de incorporar tecnología en cada uno de los procesos y en la infraestructura de la planta de producción, incluyendo los costos del terreno, del montaje y puesta en marcha del proyecto. Adicionalmente, se deben considerar los inventarios, costos administrativos, de mercadeo y de ventas. Hoy en día las pequeñas empresas con bajos niveles de inversión han logrado penetrar el mercado, pero en nichos muy específicos, de escaso potencial y bajas rentabilidades.

3.6.1.4 Acceso a insumos: El acceso a los insumos está al alcance de cualquier empresa, solo que el precio de compra va a estar influenciado por el volumen de pedidos y por las distancias que existen entre el proveedor y la empresa. De modo que, a mayor volumen de compra de las materias primas, la empresa podrá lograr un mejor precio al poder ir más atrás en la cadena de suministro, eliminando uno o varios intermediarios.

3.6.1.5 Acceso a canales de distribución: La industria cuenta básicamente con un canal de venta: Canal de distribuidores. El sector ha logrado la sostenibilidad del mercado a lo largo de este

tiempo fortaleciendo su relación con el canal distribuidor que soporta la mayor parte de las ventas de la industria de alimentos.

3.6.1.6 Identificación de la marca: El ingreso de una nueva compañía se logrará a través de un trabajo importante en la presentación y relación de la marca con sus clientes, que va a buscar el posicionamiento en la mente de estos.

3.6.1.7 Diferenciación del producto: No hay diferencias significativas entre productos de distintas marcas, por lo que se va a invertir en el desarrollo de productos con altos estándares de calidad y más competitivos en precios, logrando que la brecha generada por la diferenciación de producto se haga cada vez más estrecha. Sin embargo, para las empresas nuevas en el sector supone grandes esfuerzos en el desarrollo de propuestas de producto que estén a la altura de los actuales competidores.

3.6.1.8 Barreras Gubernamentales: No existe evidencia de restricciones por parte del estado para el ingreso de nuevos competidores al mercado local. Solo se exige, el cumplimiento de las normas sanitarias vigentes y el cuidado del medio ambiente, a lo que la empresa, muestra su cumplimentación.

3.6.2. *Proveedores*: Existe una alta concentración de proveedores de materias primas para el sector que les permite tener un gran poder de negociación frente a los mismos y mantener una amplia cartera de opciones. Al manejar grandes volúmenes, las compañías comercializadoras tienen un fuerte poder para establecer el precio de compra, especialmente con los productores. En el mercado existen múltiples empresas que trabajan en el sector que ofertan el mismo insumo y que están debidamente certificados bajo normas sanitarias de alimentos, lo que permite que sean seguros para el consumo y no peligre la salud de los consumidores. Estas empresas son continuamente fiscalizadas por el SENASA. El hecho que estas materias primas sean commodity, significa que los proveedores compiten principalmente por precio, dado que el insumo principal es el mismo, sea cual sea el distribuidor.

3.6.3. *Clientes*: La competencia entre las empresas del segmento va a estar determinada en el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o

servicio (en la distribución de la mercadería) y de igual manera en su diferenciación con el resto de la competencia.

3.6.3.1 Concentración de clientes: Los consumidores están vinculados y alcanzados de acuerdo con la concentración de producción, en la capital de la provincia y tiene como principales consumidores, a reventas minoristas.

3.6.3.2 Volumen Comprador: Es normal encontrar que a mayor volumen de compras los clientes adquieran mayor poder de negociación frente a las empresas productoras de alimentos. La fábrica, va a llevará este lineamiento como una estrategia comercial, para alcanzar un aumento marginal, entre el coste de producción y la venta.

3.6.4. *Sustitutos*: La oferta de bienes sustitutos es amplia en variedad y formas por lo que son aquellos que satisfacen la necesidad propia de alimentarse. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a decrecer. Los snacks saludables, no saludables, etc., son una parte del universo alimenticio; cualquier otro producto que sea considerado alimento, será un bien sustituto y cada uno tendrá amenazas y oportunidades de acuerdo con su grado de incidencia en la decisión del consumidor. También, se deberá corroborar que el bien sustituto se encuentre disponible para todo el mercado, o solo para una parte de este; cuál es su relación precio/calidad, y si incorpora algún valor agregado distinto al propio de la empresa.

3.6.4.1 Disponibilidad de sustitutos: dentro de la misma rama de snacks, el principal sustituto de los alimentos (papas fritas) son los chips crujientes saludables, que pueden ser: una mezcla de papa y arroz, Batata, Remolacha, entre otros; lo cual hace que las dietas sean poco homogéneas y con resultados técnico-económicos diversos. Todo producto de consumo alimenticio en general es sustituto; según la OMS (Organización Mundial de la Salud), el consumo de comida chatarra se incrementó un 400% en los últimos 5 años y alcanza al 50% de los jóvenes, mientras que afecta a un 35% de la población en general (niños, adolescentes, jóvenes, adultos, ancianos).

3.6.4.2 Precio relativo de los sustitutos: Los precios relativos de los productos sustitutos están en función del costo-beneficio que tienen cada uno de los bienes. Estos precios, son elevados,

debido a que deben transportarse de una provincia a otra y ante el aumento del combustible, hace que cualquier competidor, tenga una debilidad considerable con la empresa.

3.6.5. *Rivalidad entre Competidores*: Esta fuerza distingue a la empresa en su posicionamiento en la provincia, con un producto innovador, nativo y a precios accesibles, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado y proteger así su competitividad en el sector.

3.6.5.1 *Concentración de empresas*: La concentración genera un alto grado de rivalidad entre estas empresas. Esto puede verse reflejado en los márgenes de utilidad y es allí donde las estrategias predominantes son las relacionadas con el precio y las condiciones comerciales, que tiene en la distribución y abastecimiento permanente.

3.6.5.2 *Diversidad de los competidores*: Las principales empresas del sector son de carácter privado. En este segmento, no hay empresas con recursos públicos, por lo que cuentan con estructuras de costos similares, lo que favorece un ambiente competitivo entre ellas. Como empresas competidoras, encontramos a Lay's, Rikas, Saladix, Irma y Las Gringuitas.

3.6.5.3 *Costos Fijos*: En la estructura de costos del sector es claro que las materias primas aparecen como el mayor rubro, lo cual incluye costos asociados como logística y almacenamiento. Se puede concluir que llegando a la conclusión que los costos fijos son muy altos y esto hace que la empresa se vea forzada a mantener altos volúmenes de venta con el fin de garantizar su operación.

3.6.5.4 *Grupos económicos*: En el norte argentino, no se tiene un grupo económico que trabaje el mercado en estudio. En la Argentina se tiene como principal grupo económico (Norteamericano) a Simplot Argentina, quien posee participación en la producción de papas fritas en el centro y sur del país.

3.6.5.5 *Barrera de Salida*: Las principales barreras de salida que enfrenta la empresa, están relacionadas con la existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad. Estos costos hacen que sea más atractivo mantenerse en el mercado y competir que tomar la decisión de salir del negocio.

### 3.7 Matriz de perfil competitivo de las marcas más reconocidas:

Factores críticos para el éxito	Peso	LAY'S		SNACK		CRUNCH	
		Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Participación en el mercado	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
Competitividad de precios	0,13	2	0,26	4	0,52	4	0,52
Posición Financiera	0,29	4	1,16	3	0,87	3	0,87
Diversificación del producto	0,18	4	0,72	2	0,36	3	0,54
Lealtad del cliente	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,74</b>		<b>2,75</b>		<b>2,93</b>

Se identificaron factores claves con sus respectivas ponderaciones, mediante la observación y participación real de los productos en los comercios de las zonas tomadas como nicho, el rating se determinó por la opinión de empresarios de la provincia, como ser el Sr. Roque Lozano (dueño del Grupo Cenoa), Sr. Cristian Wozniak (dueño de cadena de Gimnasios), Lic. Martin García (Coordinador de carrera “Técnico en Administración Público-Administrador de Empresas”).

Lay's: A través de su departamento de aseguramiento de calidad, PepsiCo lleva adelante un análisis minucioso durante todo el proceso de producción: desde la examinación de la semilla y el monitoreo en el campo, hasta el transporte, almacenamiento y por supuesto, durante todo el proceso de elaboración en su planta. Un componente fundamental que contribuye a la experiencia de consumo que brinda Lay's es el aire que las protege dentro de los paquetes. Gracias al adecuado equilibrio que existe entre el aire y las papas de acuerdo con la capacidad del empaque, se asegura que las papas fritas lleguen completas y crocantes a manos de sus consumidores.

Crunch: ubicada en la provincia de Tucumán, destinada a la elaboración y comercialización de productos alimenticios. Busca calidad, innovación permanente y una muy buena cadena de distribución. Posee controles de calidad desde los campos que proveen su materia prima hasta la producción de esta. Tiene un exigente nivel de capacitación para todo el personal de su planta, en el cuidado de los estándares de calidad de todo el proceso.

Conclusión: Se tomó como parámetro los valores ponderados; Lay's se encuentra como el competidor más fuerte y reconocido del mercado con el 3,74%, posicionada en la mente de los consumidores como papas naturales, que reflejan alegría, diversión y sociabilidad. Así mismo, el producto se encuentra asociado con alta calidad, prestigio y precio elevado; se caracterizan por no tener ningún saborizante adicional. Las papas con las que Lay's realiza su producto en el país, son papas cosechadas en la República Dominicana. Tiene como público objetivo a lo que ellos denominan “All Family”. Lo sigue, papas Crunch con el 2,93%; este producto está hecho con

papas que han sido lavadas, seleccionadas, peladas, cortadas, blanqueadas, secadas, recubiertas con una capa, pre-fritas en aceite vegetal, ultracongeladas y envasadas. La marca Snack, se posicionará en un punto intermedio entre las dos marcas líderes en la zona, obteniendo un total de 2,75%; valor de inclusión y penetración de mercado.

### 3.8 Objetivos

#### 3.8.1 *Objetivo General:*

Ser líder en ventas de papas fritas en San Salvador de Jujuy, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes por la rapidez, sabor, calidad, precio y atención, con un sólido balance económico y una utilidad razonable, en el periodo de 3 años.

#### 3.8.2 *Objetivos específicos:*

- Lograr una rentabilidad del 10% para los inversionistas dentro del primer año de operación.
- Contar con 2 a 3 locales de distribución, en diferentes puntos de San Salvador de Jujuy en el periodo de 3 años.
- En el periodo de un año, posicionar la marca mediante publicidad en redes sociales y activaciones en eventos públicos, incrementando las ventas para los siguientes años en un 20%.
- Distribuir mejor las compras de materia prima entre distintos proveedores (obtener una oferta competitiva en tiempo y calidad a la hora de requerir mercadería adicional o de previsión), disminuir un 10% en costos en el periodo de 2 años.
- Armar capacitaciones semestrales en cursos de “capacitación técnica”, para promover la cultura de la "calidad total" y retribución "por equipos", alcanzando objetivos individuales y organizacionales, promoviendo el aumento de su salario total y logrando que el personal se identifique con la empresa creando un buen clima organizacional.

## Capítulo IV – Mercado Objetivo

### 4.1 Clientes

Los clientes serán los comercios minoristas (Despensas, Minimercados y Almacenes) de la ciudad de San Salvador de Jujuy. Se diseñará una “red de distribución a comercios”, a fin de trasladar la mercadería a consumidores finales. Para ello, se tendrá en cuenta una “base de datos” de comercios, la densidad poblacional de la ciudad de San Salvador de Jujuy, como así también el trazado de hojas de ruta que consideren la minimización de costos operativos.

*4.1.1 Segmentación:* En primer lugar, el tipo de comercio al cual se destinará el producto es una variable de segmentación de interés pues deben ser capaces de generar ingresos y por ende definen un piso. Siguiendo con este lineamiento podemos destacar Supermercados, Minimercados y Despensas, como los de mayor comercialización.

*4.1.2 Targeting:* El segmento objetivo entonces, se define a continuación: “Minimercados y Despensas en las distintas localidades de la provincia de Jujuy”.

De acuerdo con el análisis de la demanda, en este segmento objetivo se pueden identificar claramente dos perfiles:

Minimercados: Segmento destinado al consumidor de tránsito con una amplia variedad de mercadería o multi-rubros. Asignan un gran valor al comercio municipal; este grupo es muy sensible al inbound marketing, por lo que las plataformas online son vitales para hacer saber de las promociones y publicidades de la marca.

Despensas: Generalmente son comercios de menor envergadura que llega al hogar de forma directa y cercana al consumidor. Para ello se tiene pensado estrategias en precios competitivos y publicidades, para que la familia conozca el producto y lo identifique rápidamente.

Para la distribución de la producción, será necesario un rodado tipo utilitario (Berlingo o Partner – tipo furgón). El mismo actuará como inversión inicial, según el aporte (en igual cuantía), de los miembros de la sociedad.

Posicionamiento: el producto será destinado para hombres y mujeres entre 26 y 40 años de la provincia de Jujuy. El mismo se posicionará en este segmento y se destinará como imagen de marketing, en un compartir entre amigos y familia.

#### Criterios de segmentación

	Participación en cada zona	MARGINAL	BAJO INFERIOR	BAJO	MEDIO	ALTO
Zona 5	25,80%	25,60%	40,70%	29,30%	4,40%	0,00%
Zona 2	20,92%	13,50%	38,10%	37,20%	11,20%	0,00%
Zona 3	15,60%	38,70%	37,80%	22,30%	1,10%	0,00%
Zona 4	14,80%	11,30%	35,50%	40,40%	12,50%	0,20%
Zona 6	12,98%	21,20%	37,90%	32,80%	7,90%	0,20%
Zona 1	9,90%	2,00%	8,70%	35,20%	50,50%	3,60%

**Geográficamente**, de acuerdo con esta definición el público objetivo, se encuentra ubicado en mayor presencia en: las zonas 5 y 2, de la localidad de San Salvador de Jujuy (Ver anexo N° 1 - Zonas).

**Demográficamente**, el perfil de los negocios de porte medio (Despensas, Minimercados) o público consumidor está concentrado en las personas de 26 a 40 años, que cuentan con independencia económica desde temprana edad y que buscan conocer nuevos productos innovadores, valorando calidad, sabor y precio.

De acuerdo con el estudio del perfil del consumidor según Philips Kotler y Gary Armstrong, existen dos factores importantes: a) Fidelidad de la marca; el 39% de las personas en Jujuy dicen ser leales a una marca, el 61% restante está dispuesto a cambiar la marca. Como no encuentran la marca adecuada, o están abiertos a nuevos ingresos de productos al mercado, están dispuestos a probar otra; b) Perfil del consumidor, anteriormente se caracterizaba por la preocupación en el precio, pero hoy en día, busca no solo un precio competitivo, sino también calidad y buen sabor.

#### 4.2 El Consumidor Final en la determinación de la Demanda Potencial (Ver anexo N° 2 - Demanda-Mercado Objetivo)).

Para este análisis se utilizaron herramientas de información primaria y secundaria como se detalla a continuación:

Información primaria	Información Secundaria
Relevamiento por medio de encuestas	* DiPec (Dirección Provincial de Estadísticas y Censos) * Diarios Locales (Jujuy al momento)

Dentro de la información primaria, se realizaron 250 encuestas, entre ellos, a personas tipo consumidor final, empleados de comercio y dueños de comercios minoristas.

Según fuentes secundarias, se obtuvieron datos como ser: cantidad de personas que habitan en las distintas zonas de la provincia y entre las edades que interesan para la investigación. De igual modo, en los diarios locales (por ejemplo “Jujuy al Momento”), se determinaron cifras de la cantidad de personas en promedio que sufren enfermedades de hipertensión, cuantas en tratamiento y cuantas pueden ser consumidoras del producto

A modo ilustrativo, a continuación, se refleja lo antes mencionado con los valores determinantes para cada tipo de información:

Detalle	Q de personas
Población Dr. Manuel Belgrano	265.000
Población Yala, San Pablo de Reyes, Nogales	15.654
Población de Jujuy	779.212
Población entre 6 a 39 años	164.528
Población entre 25 y 39 años	189.652
Promedio de personas con HTA (34%)	109.090
Personas HTA en tratamiento (58%)	218.179
Personas en condiciones de consumo	362.541

“Datos obtenidos de la DIPEC<sup>2</sup>”

#### 4.3 Análisis del Consumidor Final

Para determinar el tamaño de la muestra fue utilizada la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

z: Valor de la distribución de Gauss (nivel de confianza).

p: Prevalencia esperada del parámetro a evaluar, en caso de desconocerse (p =0,5), que hace mayor el tamaño de la muestra.

q: 1 – p

i: Margen de error

Para este caso se utilizó:

z: 95% de nivel de confianza lo que equivale a un z= 1.96 según tabla de distribución de Gauss.

p: 0,5

q: 0,5

---

<sup>2</sup> Los datos obtenidos de la DIPEC, son estimaciones realizadas por el mismo organismo, ya que los últimos datos oficiales que se conocen son los proporcionados por el CENSO nacional del año 2.021

HTA: Hipertensión arterial

i: 8%

Luego de remplazar los datos determinamos se obtendrá una muestra representativa de  $n=383$ .

Conclusión: El 77% de las personas encuestadas respondió favorablemente a cerca del consumo del producto de papas fritas en “bolsas”. El nicho o segmento, es decir, consumidores activos del producto, será de 362.541 personas en la ciudad de San Salvador de Jujuy. Es allí, donde se buscará posicionar la marca, con el lanzamiento del producto.

Aspectos a tener en cuenta a la presentación del producto:

*Sobre la presentación en sí:* Este indicador, informará el porcentaje de personas (53%) que preferirá una presentación en paquete metalizado y que porcentaje (25%) en bolsa de polietileno (sobre las causas de elección, los encuestados, se refirieron a que perciben una falta de mantenimiento/higiene, del producto dentro de las bolsas de polietileno), todo esto lleva a la conclusión de realizar la venta en bolsas plásticas metalizadas, basándose en el resultado de encuestas y su validación. Bajo este lineamiento, se realizó el análisis, del tipo de paquete que eligieron las personas encuestadas.

*Con respecto a la preferencia del paquete:* El 40% de los encuestados eligió el paquete de 50grs., el 15% eligió el paquete de 75gr, el 15% eligió el paquete de 100 grs. y el resto entre los paquetes de 200, 500 y 1.000 grs.

*Conclusión:* el mayor porcentaje (40%) de personas encuestadas, prefieren consumir las papas fritas en bolsas de 50 grs.

#### 4.4 Análisis de los clientes para determinar una Producción Anual

Según las fuentes consideradas para el análisis, se determinó que, en el Departamento Dr. Manuel Belgrano hay 3.200 negocios aproximadamente que pueden ser potenciales clientes. El mercado objetivo apunta a 300 (7%) negocios, que se encuentran en los distintos barrios de la localidad de S. S. de Jujuy. Como base de síntesis, se realizaron 160 entrevistas a negocios, donde se pudo obtener datos y determinar la competencia en el sector: se estableció una cuota de

participación relativa del mercado del 15 %, teniendo en cuenta que el consumo promedio anual de papas fritas en Argentina ronda los 800gr por persona<sup>3</sup> (según argenpapa -análisis de consumo), se estableció una meta de producción de 14.400 Kg anuales de la demanda total.

Las acciones comerciales, pretenden quitar una porción del mercado a competidores como Lay's (2%), Rikas (7%), Snack (2%), Las Gringuitas (3%), otras marcas (1%), obteniendo SNACK'S un 15% del Mercado.

Se establecieron parámetros generales de Comercios Minoristas, por lo que existen muchos comercios que no se encuentran inscriptos en Rentas, ni en organismos similares. Por esta causa, la macro localización, fue basada en la Densidad Poblacional (Barrial), ya que es un índice que se puede determinar desde la página del DiPec.

La cantidad de personas por barrio ya tiene disminuido el porcentaje de población que no puede consumir el producto por causas de salud, como por ejemplo la hipertensión, un 34% de la población entre 25 y 39 años, en el cual el 58% está afectado por algún tratamiento, y el otro 42% son posibles consumidores.

**Zona 1:** Conformada por los barrios Belgrano, El Chingo y Punta Diamante. Con una población de consumidores total de 6.694 personas. (77% población total de la zona)

**Zona 2:** Constituido por los barrios de Mariano Moreno, Alto Gorriti y Cnel. Arias. Siendo la población consumidora de 16.150 personas. (77% población total de la zona)

**Zona 3:** La misma integrada por los barrios de San Pedrito y Malvinas Argentinas. El promedio de personas que consume el producto es de 16.444 personas.

**Zona 4:** Compuesta por los barrios de Ciudad de Nieva, Centro y 23 de agosto, con un promedio de 5.815 personas.

**Zona 5:** En esta zona solo se encuentra el barrio Alto Comedero, por lo que su promedio de consumo sería de 35.379 personas.

**Zona 6:** Compuesto por los Barrio: Chijra y Bajo la Viña. El promedio de personas que consumen el producto es de 9.467 personas.

<b>POBLACIÓN TOTAL DE ZONAS (6): 89.949 PERSONAS.</b>
---

3 <https://www.argenpapa.com.ar/noticia/10486-argentina-aumenta-el-consumo-de-papa-y-llego-el-dia-en-que-las-fritas-ocupan-mas-espacio-que-los-bifes-en-el-plato>

ZONAS	PORCENTAJE DE POBLACIÓN POR ZONA
Zona 1	7,45%
Zona 2	17,95%
Zona 3	18,28%
Zona 4	6,46%
Zona 5	39,33%
Zona 6	10,53%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>

A continuación, se presenta el enfoque de la producción y distribución que se estima obtener en forma anual:

Producción anual	Bolsas de 50 grs x semana	Bolsas de 50 grs x año
14.400 Kg	6.000 Unid	288.000 Unid

Para la producción anual, se aplicará una regla de tres simple para determinar los kilogramos de producto que se van a destinar a cada zona, tomando como dato relevante el mercado consumidor de cada zona:

Zona	Q al 100%	% población x zona	Total Kg x Zona anual
1	14.400	7,45%	1.072,80
2	14.400	17,95%	2.584,80
3	14.400	18,28%	2.632,32
4	14.400	6,46%	930,24
5	14.400	39,33%	5.663,52
6	14.400	10,53%	1.516,32

#### 4.5 Demanda de la cantidad de paquetes (en forma mensual):

Se estimó una demanda mensual aproximada de 23.998 unidades para las distintas zonas tomadas como estudio. Asimismo, se obtuvo una demanda anual de 287.976 unidades. (Ver Anexo N° 3 - Proyección de Cantidad demandada).

#### 4.6 Estrategia de precio

Teniendo en cuenta la definición de costes (como se menciona más adelante del presente), se determinó que el costo unitario total del producto es de \$70,49 (pesos setenta con cuarenta y nueve centavos). Por esto, se buscó obtener una rentabilidad que sea positiva y apropiada para

utilizar una estrategia agresiva de participación. En este caso se utilizó la estrategia de **penetración de mercado** a un precio competitivo para captar rápidamente un número elevado de clientes y conseguir una mayor cuota de mercado; atrayendo clientes de la competencia, aquellos que son sensibles al precio, ganando participación de mercado por medio de esta acción. Se estimó un precio de \$100 por bolsa, alcanzando una rentabilidad del casi 42% (41,864%), proyectando una óptima estimación de ventas y a un margen neto positivo, de acuerdo con la demanda obtenida. (Ver anexo N° 4 - Proyección de ventas). Este margen valida la estrategia sin incurrir en pérdidas por aceptación de producto y cubre con los costes previstos de producción en su totalidad, obteniendo un margen rentable positivo. La competencia posee el producto en el mercado a un precio de \$150 (pesos ciento cincuenta), 33,33% por encima del precio propuesto, lo que posiciona al nuevo producto en una alternativa atractiva en cuanto al valor. De igual modo, se proyecta que, durante su crecimiento en el ciclo de vida, la misma alcance una mayor participación de mercado, por ello, el margen de rentabilidad comience a incrementarse un 10% anual.

## Capítulo V - Desarrollo del nuevo negocio

### 5.1 Bienes y Servicios que ofrecerá la empresa:

El producto solucionará la necesidad del ingreso de mercadería desde otras provincias para poder consumirlo. Estos productos incrementan su valor por el transporte y aranceles en combustibles, aduanas, peajes, etc.; todo ello influye en el precio del producto. Papas " Snack's Crunch", es un producto elaborado en la provincia de Jujuy, con materia prima (insumo proveniente de localidades del norte de la provincia) de primera calidad a bajo costo, que es traída desde Humahuaca, Abra Pampa, Cangrejillo y Tres Cruces.

Asimismo, " Snack's Crunch", es uno de los pocos snack's, que serán fabricadas en San Salvador de Jujuy, dando, por un lado, trabajo a personas de la ciudad, ingreso económico a la provincia, coordinando con beneficios y homologaciones que el estado satisface a los empresarios nativos de la región.

Al tener la fabricación dentro del ámbito provincial y compitiendo directamente con empresas de gran envergadura; buscará ser una marca reconocida en la provincia satisfaciendo la

necesidad en el precio y calidad como así también aumentará la calidad de vida de los consumidores. Llegando a sus hogares un producto de calidad hecho por jujeños.

### 5.2 Nombre del producto

Papas "Snack's Crunch". Fue llamada por este nombre de forma estratégica, por su relación con el buen sabor, con un speech corto y de fácil captación. Así mismo, se destacará del resto de las marcas por los colores que se utilizará.

### 5.3 Características distintivas

Este producto está elaborado con papas 100% naturales jujeñas. Estas papas tienen su origen en tierras frías y ricas en nutrientes ubicadas en lugares como Humahuaca, Abra Pampa, Cangrejillo y Tres Cruces. La calidad de estos productos se debe a las excelentes condiciones de cultivo de estas localidades, sumadas a la dedicación de los agricultores y los cuidados de la empresa en el control que aseguran que las papas tengan la mejor calidad en sabor, color, tamaño y textura en cada una de sus distintas variedades.

Según los agricultores. la variedad de especies de papas que se cosechan, son: Papa Blanca, Canchan, Capiro, Papa Amarilla y seis variedades de papa Nativa.

Tras un cuidadoso proceso de cultivo y selección, estas papas son transportadas en las mejores condiciones a la planta, ubicada en San Salvador de Jujuy, donde comienza con el tratamiento de producción; son lavadas, peladas y cortadas en finas hojuelas para luego ser procesadas de una manera sencilla, asegurando de esta manera la calidad y el sabor natural del producto.

#### Papa

En Argentina no se cultivan (a nivel comercial masivo) demasiadas variedades de papas. Los diez tipos de papa más comunes en la provincia de Jujuy son: oca rosada, oca común, churqueña, amajana, verde, collareja redonda, collareja roja, collareja negra, chacarera y uquía. A continuación, se describen los tipos y características de las papas en la provincia de Jujuy:

Variedad	Uso		
	Frita	Snack	Hervida
Oca rosada	Mala	Regular	Regular
Oca común	Regular	Regular	Muy Buena
Churqueña	Buena	Buena	Muy Buena
Amajama	Excelente	Buena	Buena
Verde	Buena	Buena	Muy Buena
Collajera redonda	Excelente	Buena	Buena
Collajera roja	Mala	Regular	Regular
Collajera Negra	Regular	Regular	Muy Buena
Chacarera	Buena	Buena	Muy Buena
Uquía	Buena	Buena	Muy Buena

El tipo Amajama y Collajera redonda, son papas de tubérculo oval redondo, de tamaño grande, piel amarilla clara (para Amajama) y roja (para collajera redonda). Se pueden utilizar dado su rendimiento con varios propósitos: bastones, puré deshidratado y rodajas papa papas fritas. Se ha notado que la variedad de ambas papas, son la mejor opción tanto por su disponibilidad en el mercado; como por sus cualidades en la elaboración de papas fritas, tales como: crocantes, textura, firmeza y aceitosidad residual. De condiciones similares, se presentan las papas “Churqueña, Verde, Chacarera y Uquía”, que se distinguen por tener colores distintivos como rojo, verde, marrón y amarillo, son de menor tamaño, pero de sabores clásicos y extravagantes. Las condiciones de consumo son similares a las papas de mejor rendimiento y aceptación, por lo que, se considera apta para la comercialización.

#### Aceite

Para el proceso, se utilizará aceite comestible tipo mezcla libre de gluten, que debido a su sabor neutro se utiliza especialmente para frituras. Esta mezcla está compuesta principalmente por aceite de soja y de girasol.

#### Sal

La sal por sus propiedades participa en la mayoría de los procesos de elaboración de los productos alimenticios ya que ayuda a resaltar sabores, fragancias, desarrollar textura y color; es agente aglutinante, permite controlar la fermentación; es además un conservante natural. El tipo de sal a emplear para la elaboración de papas fritas es de “sal extrafina impalpable”.

#### Valores nutricionales:

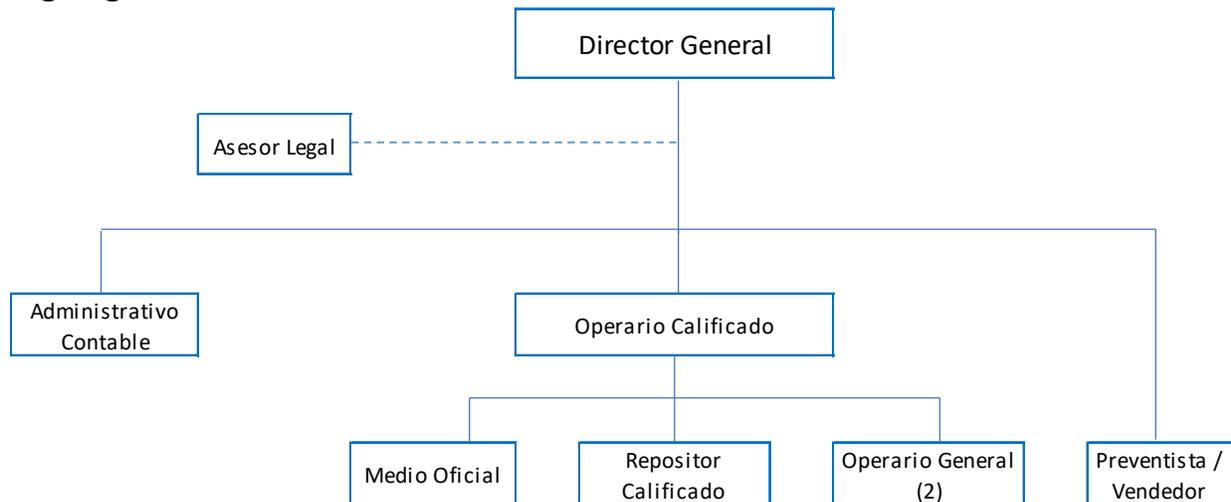
<b>Información Nutricional</b>	
Tamaño de la Porción	100 g
<b>Por porcion</b>	
Energía	<b>2.289 kj</b> 547 kcal
Proteína	<b>6,56 g</b>
Grasa	37,47 g
Grasa Saturada	10,96 g
Grasa Poliinsaturada	12,17 g
Grasa Monoinsaturada	9,84 g
Colesterol	0 mg
Carbohidratos	49,74 g
Fibra	4,4 g
Azúcar	4,12 g
Sodio	<b>525 mg</b>
Potasio	<b>1.642 mg</b>

Características nutricionales:

- La papa contiene 20% de parte seca y 80% de agua.
- 1 kilo de papa cocida con su cáscara contiene 0.9 mg de vitamina B1, 15 mg de vitamina B2, 120 mg de vitamina C, 8 mg de fierro, 5,600 mg de potasio y 77 mg de sodio.
- 1 papa de tamaño medio contiene 90 calorías y es ideal para la dieta, ya que posee el 5% de la grasa del trigo y 1/4 de las calorías del pan.
- 1 sola papa contiene casi la mitad de la cantidad de vitamina C que requiere un adulto diariamente.
- La papa cocida tiene más proteínas que el maíz y casi el doble de calcio, además su cocción con cáscara favorece la digestión de otros alimentos.

## Capítulo VI - Producción y Operaciones

Organigrama:



### 6.1 Mano de Obra requerida:

Identificar el perfil de empleados que requiere la empresa es una de las tareas más importantes del área de recursos humanos, en la selección del personal idóneo para cada función a desarrollar dentro de la misma. Para esto, se coordinará con la empresa Manpower para que, seleccione el personal necesario para comenzar a operar la empresa.

La empresa tendrá como estructura impositiva una “Sociedad Anónima” (S.A). Contará con un equipo de 7 personas para llevar adelante las tareas operativas del negocio, un Asesor Legal como staff y un director general, que llevará adelante las estrategias comerciales y organizativas de la empresa. La distribución jerárquica de la empresa será la siguiente:

Director General: llevar adelante el negocio teniendo en una primera instancia las tareas de coordinación general, administración y comercialización.

Asesor Legal: Asesorar al director en asuntos de carácter jurídico, vinculados a las competencias de la entidad. Absolver consultas en asuntos jurídicos formuladas por la Dirección. Prestar el servicio de representación de la empresa.

Operario General (2 personas): Las mismas se dedicarán a manejar las tres primeras máquinas del proceso productivo (PELADORA, CORTADORA, LAVADORA). Deberá realizar el traslado de mercancías con el uso de carretillas elevadoras y carretones manuales. Debe realizar labores en el área de mantenimiento y de limpieza, como realizar la limpieza de la maquinaria y equipos que intervienen en el proceso de fabricación. Realizar carga y descarga de materia prima y productos elaborados.

Operario Calificado (1 persona): Según el CCT, el operario calificado, es el indicado para operar la máquina freidora. Deberá dirigir, ejecutar, supervisar y controlar los procesos técnicos de abastecimiento del Centro de Producción, elaborar y llevar el registro de proveedores de materiales e insumos.

Medio Oficial (1 persona): Según el CCT, el medio oficial, es el indicado para operar la máquina envasadora. Deberá participar directamente en el proceso de producción, manejar las maquinarias y herramientas específicas y necesarias para lograr la transformación de producto, interpretar planos, gráficos de diseño y entender los planes de producción, seguir paso a paso las especificaciones de producción, verificar que el proceso de calidad en la producción sea el adecuado.

Repositor Calificado (1 persona): Se encargará de distribuir la mercadería dentro de la fábrica, armando un correcto Lay Out y proporcionará la logística ideal de entrega a clientes dentro de la planta. Revisar productos y empacar para garantizar la calidad. Sumergir algunos productos en soluciones para acondicionarlos al proceso de empaque y refrigeración. Transportar materias primas, productos terminados y materiales empacados a lo largo de la planta y bodega, de forma manual o con la ayuda de equipo.

Administrativo Calificado (1 persona): Será el responsable del cobro por transferencias entre empresas y quién deberá monitorear las partidas pendientes depositadas en Banco. Por otro lado, deberá proyectar los flujos de caja anuales para auditar el desenvolvimiento de fondos y preparación de un correcto Balance.

Preventista - Vendedor: 1 persona. Será responsable de levantar los pedidos de los comercios adheridos a la cartera y a buscar nuevos clientes potenciales en las zonas de la provincia.

## 6.2 Propuesta de valor

"Snack´s Crunch", es una novedosa propuesta de papas fritas fleteadas tipo inglesas (snack) elaboradas en la provincia de Jujuy, esta opción ofrece todo el sabor de las papas nativas con cascara, las que se podrán disfrutar con los mejores sabores y a un precio mucho más accesible que el que ofrece el mercado, permitiendo aprovechar el sabor cualquier momento del día. La propuesta de "Snack´s Crunch" tiene tres principales características: a) La calidad del producto ofrecido; b) Fácil portabilidad, reconocimiento por ser un producto Jujeño y c) a un precio por debajo de los que se mantienen las marcas líderes del mercado. Estos atributos marcarán la diferencia, con otras opciones que ofrece el mercado. Para la presentación del producto dividiremos en dos partes el tema, en el primero se incluirán los insumos orgánicos y en la segunda parte, los empaques.

## 6.3 En la práctica es preciso indicar los tipos de calidad a los que nos referimos:

- Calidad sanitaria
- Calidad tecnológica
- Calidad nutritiva
- Calidad económica
- Calidad organoléptica

*Son determinantes de la calidad:* color, olor, aroma, sabor, textura y ausencia de contaminantes.

*6.3.1 Calidad higiénico-sanitaria:* es una de las cualidades exigidas a los procesos de manufactura alimentaria, debido a que el destino final de los productos es la alimentación humana y los alimentos son susceptibles en todo momento de sufrir cualquier forma de contaminación. Es imprescindible que los alimentos no sean considerados un riesgo para la salud del consumidor, esto es, que no posean vestigios de antibióticos, hormonas, pesticidas, contaminantes, etc.

6.3.2 *Calidad tecnológica*: es la calidad que refiere al cuidado, cultivo o crianza, y a los procesos de elaboración o producción. También, si provoca o no impacto en el medio ambiente. De esta manera, un producto con una buena “calidad tecnológica” sería aquel elaborado sin abusar de los recursos naturales, sin utilizar productos de síntesis química o tóxicos con riesgos reales o potenciales para la salud humana, sin crueldad ni “maltrato” del ganado ofreciendo tanto una vida como una muerte digna y con el menos sufrimiento posible, y, por último, que su producción mantenga o incremente la fertilidad de los suelos.

6.3.3 *Calidad nutritiva*: esta calidad está íntimamente relacionada con el tipo de nutrientes que contiene un alimento y cuál va a ser su efecto, tanto beneficioso como perjudicial, en el consumidor. También, para saber si un producto alimentario tiene o no calidad nutritiva, se tiene en cuenta si el tratamiento tecnológico ha producido algún tipo de pérdida o modificación en el valor nutritivo.

6.3.4 *Calidad económica*: es la calidad que valora por un lado la accesibilidad a los consumidores y, por otro, la relación calidad/precio. El consumidor quiere un producto de calidad a un precio razonable.

6.3.5 *Calidad organoléptica*: es determinada tras analizar diferentes factores relativos al tamaño, grado de maduración, viscosidad, elasticidad, tenacidad. Los alimentos sufren continuamente procesos enzimáticos (descomposición) y químicos (agregado de aditivos tales como: conservantes, colorantes, etc.) que repercuten en el estado y características organolépticas de los mismos, es decir, en el olor, la textura, el sabor y el aroma.

#### 6.4 Diseño y Packaging

El diseño debe ser novedoso en sus gráficos y colores, con los que hoy en día los competidores líderes del Mercado tienen en su imagen. Se va a incorporar la "imagen de los cerros de Jujuy" en el centro del paquete para llamar la atención de los consumidores; de igual modo, se cambiará el color amarillo, por el celeste y rojo (ambos combinados), son los colores con los que los jujeños se sienten más identificados. El rojo por el color del carnaval y el celeste por el cielo despejado que posee el Norte Jujeño (según [info.tec.mkt-jujuy](http://info.tec.mkt-jujuy)) ganando parte de un mercado industrializado a las marcas líderes del sector. De igual modo, nuestro objetivo es ser distintivo

por nuestra producción local, por lo que, se va a brindar información de ello, pero no en demasiada cantidad, ubicaremos la imagen infantil de un Coya acompañando al nombre del producto (apoyado sobre él). (Ver Anexo N° 5 - Imagen Diseño Packaging)

## 6.5 Producción

La producción se nutre de materia prima y maquinarias para llevar adelante el trabajo necesario para cumplir con la labor requerida. Para ello se diseñó un lay out, de acuerdo con las necesidades de la planta y de cada sector, para que los mismo converjan óptimamente.

### 6.5.1 Diseño del LayOut de Snack's Crunch

En el diseño que se muestra a continuación, se aprecia como fluyen los procesos en las distintas operaciones que se llevan a cabo (según un modelo de distribución para un flujo de forma de "U"); y también se aprecia las disposiciones físicas tanto de las maquinarias a emplear, como la disposición del personal dentro de la planta fabril. También se ve la delineación de las zonas de seguridad, la ubicación de matafuegos y algunos otros aspectos edilicios.

Con este diseño, se ha logrado generar un ambiente propicio para que los empleados trabajen en condiciones de seguridad e higiene que sean adecuadas para llevar adelante sus tareas, como así también se ubicaron los recursos físicos de tal manera de lograr la mayor eficacia posible.

### 6.5.2 Factores más importantes a considerar en los puntos del LayOut

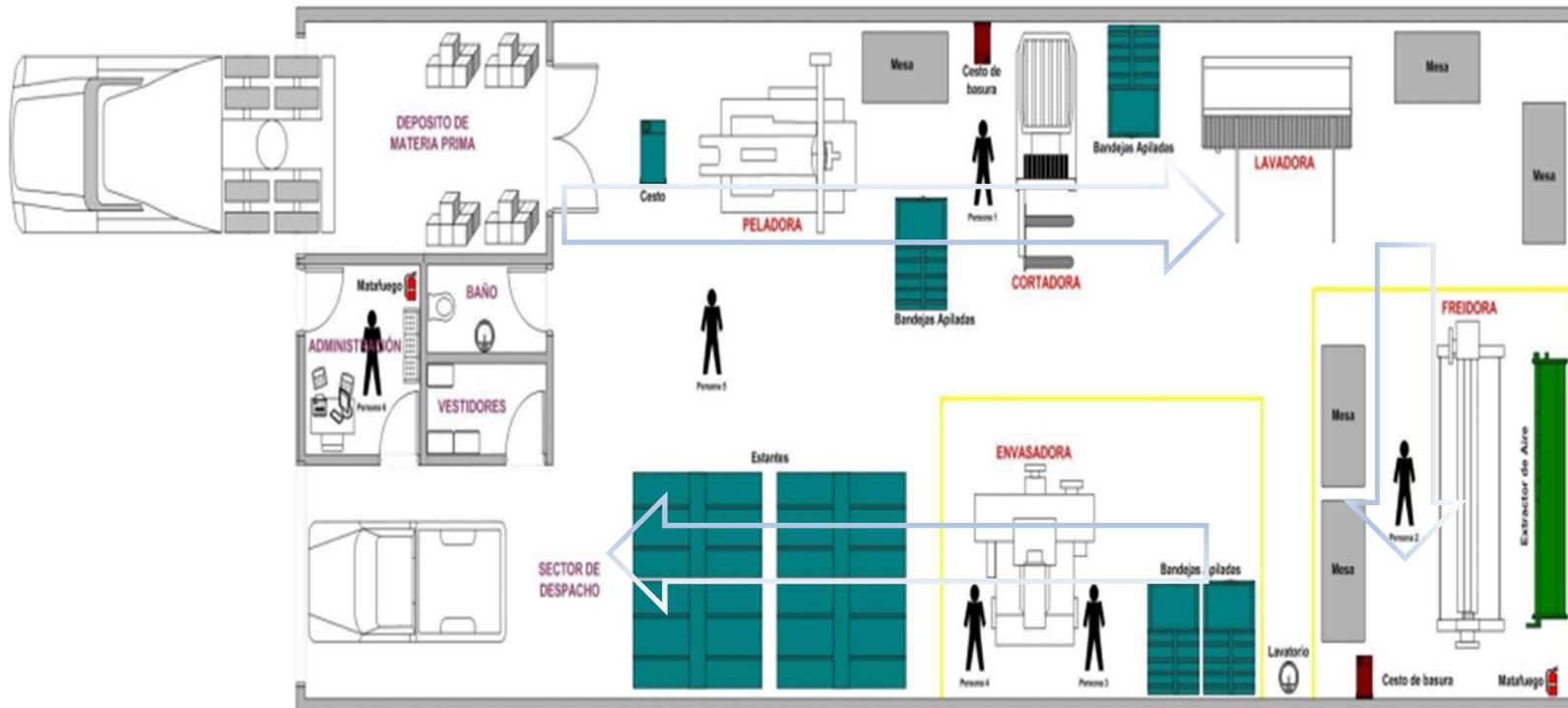
- Zona de Recepción.
- Almacenamiento.
- Preparación de pedidos.
- Patios de maniobra.
- Estacionamiento.
- Materiales tales como materias primas, productos en curso y productos terminados.
- Maquinarias.
- Trabajadores.
- Movimientos (de personas y materiales).

- Servicios tales como mantenimiento, inspección, control de calidad, programación, entre otros.
- Condiciones edilicias: elementos y particularidades interiores y exteriores del mismo, instalaciones existentes, etc.

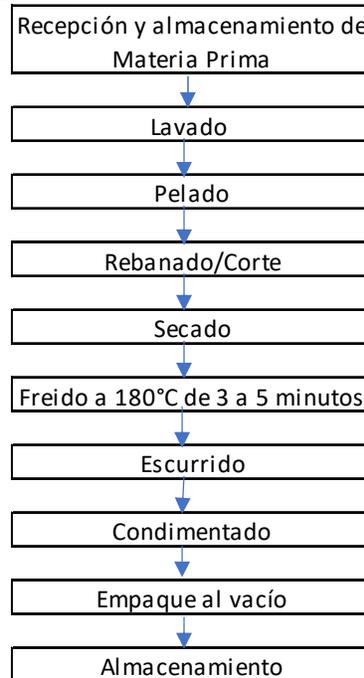
#### 6.6 Recepción de la materia prima:

La recepción de papas se realiza mediante la llegada de camiones que descargarán la materia prima. Ésta será conservada en el almacén a una temperatura ambiente durante los días de producción antes de su utilización. La misma se encuentra en bolsas de plástico apiladas en el interior del almacén. (Conocido como bolsas arpilleras) y serán transportadas por una persona hasta que se lleve a cabo el proceso de producción.

### 6.7 LAY OUT “SNACK’S CRUNCH”



### 6.8 Proceso de Producción (Flujograma):



#### *Etapas de la producción:*

- 1- *Recepción de Materias primas:* Las papas deben cumplir con un tamaño adecuado entre 4 y 6 cm de largo, un contenido de materia seca mayor al 20%; ideal del 25%, bajo contenido de azúcares reductores; ideal del 0,1%, no mayor al 0,33%.
- 2- *Lavado:* se realiza con el fin de eliminar todo tipo de material extraño o contaminante. Puede llevarse a cabo por inmersión o por aspersión. En el caso de esta fábrica, lo realiza por inmersión.
- 3- *Pelado:* su objetivo es eliminar la cáscara.
- 4- *Rebanado/Corte:* consiste en cortar de forma transversal a la materia prima, de modo que se formen hojuelas. El tamaño de estas debe estar entre los 40 y 80 mm (milímetros).
- 5- *Secado:* se debe lavar el producto en agua fría durante un minuto y posteriormente se pasa por un túnel de secado para eliminar el exceso de agua.
- 6- *Se frie el producto a una temperatura de 180 °C.* Al freír a esta temperatura, se calienta tan rápido que no deja que se absorba la humedad y así gana una textura crujiente de grano fino. Esto dura de 3 a 5 minutos en la freidora, lo cual garantiza que las papas salgan crujientes a un punto agradable al paladar.

- 7- *Escurrecido*: una vez fritas es necesario escurrir las rodajas de papas, proceso que se realiza durante su transporte a través de una cinta de rejilla larga. Aquí también se descartan manualmente las papas que se hayan quemado o sean de desecho por su aspecto.
- 8- *Condimentado*: es un proceso donde se incorpora la sal manualmente en las cantidades estipuladas o cualquier otro condimento que se desee agregar.
- 9- *Empaque*: se utiliza las bolsas provistas para la venta de alta calidad para poder ser almacenada.
- 10- *Almacenamiento*: lugar donde a temperatura ambiente se mantienen los paquetes del producto terminado.

#### 6.9 Maquinarias e insumos (Ver anexo N° 6 - Maquinarias/Insumos)

A continuación, se listan las maquinarias e insumos a utilizar en el proceso de producción:

- Peladora
- Rebanadora
- Lavadora
- Freidora
- Envasadora vertical
- Salador vibratorio
- Enfriador de cinta
- Mesa de trabajo – Tipo isla
- Bobina de papel absorbente industrial
- Cajón (tipo canasto) de plástico reforzado, ventilado y apilable
- Bandejas enlozadas – pestañadas
- Bolsas para envasar de polipropileno
- Espumadera metálica
- Malla metálica con mango
- Cuchillo con mango metálico – tipo parrillero

#### 6.10. Distribución y Logística

Al finalizar el proceso productivo, una vez envasado y etiquetado el producto es enviado al depósito donde se va a tener el producto final y se mantiene a una temperatura ambiente hasta

su distribución. La distribución se realizará mediante un rodado utilitario, que se encargará de entregar el producto a los clientes.

#### 6.11 Control de stock y seguridad en el almacén



El objetivo es garantizar la integridad de los trabajadores, por lo que el almacén debe reunir una serie de características que aseguren el cumplimiento de los distintos reglamentos de seguridad y al tipo de producto almacenado. Los medios materiales preventivos necesarios para determinar la seguridad en el trabajo dependen del tipo de actividad de la empresa, de las condiciones del trabajo, de la localización y el tamaño de la empresa.

##### Criterios que se van a tener en cuenta para la seguridad de la instalación:

- Buena ventilación e iluminación.
- Señalización y fácil acceso a los extintores.
- Salidas de emergencia señalizadas y libres de obstáculos.
- Los pasillos deberán tener el ancho suficiente para facilitar el transporte y manejo de las mercancías.
  - Reducción del cruce de pasillos para evitar choques.
  - Disponibilidad de vías exclusivas para el desplazamiento de personas.
  - Mantener los pasillos despejados y libres de obstáculos.
  - Respetar las normas de circulación en el almacén.
  - Manipular las cargas correctamente.
  - Usar medios de protección, guantes, calzado específico.
  - Almacenar los materiales correctamente.

### 6.12 Gestión de almacenamiento

Para la localización de los materiales almacenados en la fábrica, se utilizarán sistemas de codificación de materiales. Para los artículos que tengan grandes cantidades significativas (bolsas, aceite, etc.), se van a clasificar con base en un sistema racional codificado alfanumérico, que permita procedimientos de almacenaje adecuados en la fábrica y control eficiente de las existencias. El criterio es una combinación de letras y números y abarca un mayor número de artículos. Los artículos e insumos se colocarán en estanterías sanitizadas tipo Rack:



Llevarán códigos identificatorios en los frentes de cada Rack y se pintará el piso alrededor de las mismas para visualizar de modo rápido y eficaz, la ubicación de artículos e insumos. La locación estará dispuesta de abajo hacia arriba y de izquierda a derecha, siguiendo el sistema “Just it Time”, que va a determinar una rápida localización de los artículos. De igual modo, se dispondrá de un mapa interno de distribución de stock, siguiendo la disposición del “lay out” del espacio, visualizando entre otras, las ubicaciones codificadas.

### 6.13 Metodología de Gestión de Stock

Numeración correlativa



Para equipos

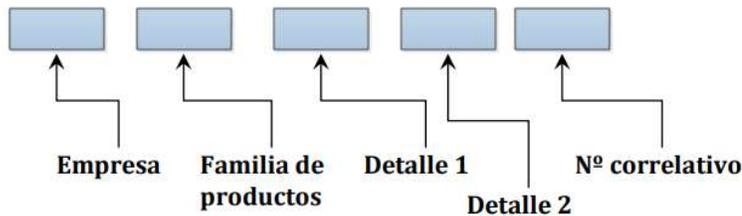


Área

Equipo

Nº Correlativo

Para materiales



Este tipo de diseño utilizado por TOYOTA es de fácil aplicación y lleva un orden excelente, la idea es que cualquier persona ajena al sector pueda llegar sin problemas al producto requerido, siguiendo el código de pasillos y estanterías.

#### 6.14. Localización

Se buscó el sitio o lugar más conveniente para el establecimiento de la planta y ganar mercado rápidamente. A su vez, se tuvo en cuenta el tamaño de sus instalaciones para producir de manera correcta una planta industrial; la cual requiere el análisis de diversos factores, y desde los puntos de vista económico, social, tecnológico y del mercado, entre otros. Para la localización de la planta de Papas Fritas, se tuvo en cuenta también los espacios en la distribución de la maquinaria, la selección del equipo y el diseño de la planta, ya que son algunos de los factores a tener en cuenta como riesgos antes de operar, que si no se llevan a cabo de una manera adecuada podrán provocar serios problemas en el futuro, por ende, pérdidas económicas.

En el caso de papas Snack`s Crunch, la localización de planta está orientada al mercado, de negocios minoristas.

El lugar (galpón) donde se va a desempeñar la producción de la mercadería (ver anexo N° 7 - Localización), cuenta con los servicios de luz, gas, agua y recolección de residuos. Para el caso del gas; la instalación deberá ir por las paredes laterales, hasta llegar al artefacto que la requiere como, por ejemplo: freidoras. Las mismas estarán instaladas hacia el fondo del local. Luego, otra línea de gas deberá ser instalada hacia la oficina de administración, para la posterior instalación de un calefactor de tiro balanceado. Por medidas de seguridad se instalarán tres rejillas de ventilación y un detector de fuga de gas en cercanías de la máquina freidora.

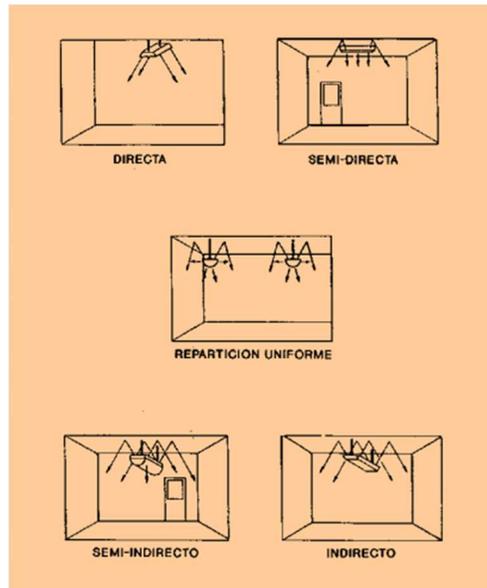
Con respecto a la instalación eléctrica, se deberá instalar un disyuntor general (por normas de seguridad), para evitar los daños por sobre tensión y los cortocircuitos. Asimismo, se deberá instalar una llave térmica por cada maquinaria, y desde allí hacia un tablero trifásico, necesario para su normal desempeño.

Para la instalación de agua, se requerirá la instalación de los siguientes componentes:

- Contador: situado a la entrada de la vivienda (o centralizados), su lectura permite conocer el gasto de agua efectuado en m<sup>3</sup>. Pertenece a la compañía.
- Válvulas de corte: son llaves que permiten interrumpir el flujo del agua por las tuberías.
- Válvulas de regulación de presión: se utilizan para aumentar o disminuir la presión del agua por las tuberías. Son los llamados vulgarmente Grifos.
- Tuberías: suelen ser de PVC y tienen distintos diámetros dependiendo del caudal de agua.
- Desagüe: Es donde se recoge el agua usada que va a para al alcantarillado. También se llama Bote Sifónico.
- El sifón: es un codo en forma de S, de manera tal que siempre contiene agua en su interior impidiendo así el paso de los malos olores al interior de la vivienda de la bajante de aguas residuales.

Para un correcto uso del consumo y al igual que la instalación de gas, la instalación deberá hacerse por las paredes laterales, hasta llegar a la zona de las maquinarias que la requieran, en este caso la maquina peladora y la lavadora. También será necesario para la administración del agua de los baños, y para los lavamanos que los empleados utilizaran para higienizarse previamente a desarrollar sus actividades.

Iluminación: Cuando se considera la distribución espacial del flujo luminoso proporcionado por las luminarias, la iluminación puede ser: directa, semidirecta, uniforme, semi-indirecta e indirecta.



Para el caso de esta fábrica, en la planta fabril de “Snack’s Crunch” se utiliza un “mix de iluminación”. La mayor parte de la planta contará con una iluminación uniforme, es decir en la parte del frente y hasta alcanzar los 20 metros desde la entrada, mientras que en los últimos 10 metros se utilizará un sistema de iluminación DIRECTA, ya que es allí donde se requiere mayor luminosidad, tanto por las características del trabajo (zona de freidoras), como por la seguridad de los operarios.

Ventilación: El uso de estos materiales tiene como resultado la generación de gases, vapores, humos y polvos en concentraciones que exceden los niveles de seguridad impuestos por organismos nacionales e internacionales.

La planta fabril, contará con un sistema local de extracción, que funcionará por un lado con la instalación de un extractor de aire ubicado sobre la máquina freidora; y por otro lado se contemplará la apertura de una boquilla de aspiración ubicada por encima del lavatorio de la planta, para obtener un ambiente confortable y saludable, adecuado para el buen desempeño de nuestros empleados.

A modo informativo, se consideraron tres alternativas (galpones), donde se estableció la mejor opción de estas. Para ello, se muestra un cuadro comparativo:

Detalle	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
<b>Tamaño</b>	320 m2	380 m2	310 m2
<b>Precio x m2</b>	\$ 2.700	\$ 2.100	\$ 2.900
<b>Seguridad</b>	1	1	2
<b>Energía Eléctrica</b>	Posee	Posee	Posee
<b>GAS</b>	No posee	No posee	Posee
<b>Agua</b>	Posee	Posee	Posee
<b>Accesibilidad x metro (1)</b>	331	708	242

La localización se ubicará en calle Colectora acceso sur S/N – B° Las Lomas, distancia de Ruta Nacional N° 9, 331 metros (alternativa N° 3).

De acuerdo con el análisis de localización con respecto a las variables intervinientes, como ser: servicios públicos, distancias entre cada local con relación a las zonas de los comercios que se va a vender el producto, logística de recepción con proveedores, tamaño de local, reacondicionamientos necesarios, entre otros, los de mayor importancia, el local que reúne todas las condiciones necesarias para poder comenzar con la empresa.

6.15 Estrategia de precios para penetración del mercado: se fijará inicialmente un precio bajo para lograr una penetración de mercado rápida y eficiente, es decir, para captar más rápido un número elevado de clientes sensibles al precio y conseguir una mayor cuota de mercado. El alto volumen de ventas disminuye los costes de producción, lo que hace posible que la compañía pueda bajar aún más los precios de sus productos para conseguir un mayor interés por parte de los usuarios.

## Capítulo VII - Proveedores

### 7.1 Selección de Proveedores

La cadena de suministro por parte de los proveedores está planteada bajo cuatro proveedores de papas principales:

1. Romaria (Tilcara)
2. Rinconada (Abra pampa)
3. Mamani SA (Cangrejillo)
4. La Finca (Tres Cruces)

Para el embalaje, se van a tener dos opciones en proveedores:

1. Super-Bol: es la primera opción ya que, esta empresa (de Bs. As.) personaliza las bolsas y ejecuta a la medida que el cliente requiera. Además, como pionera de más de 40 años en el rubro, posee una jerarquía que la hace de primera señal al analizar costos, ya que se encuentra en un 28% por debajo del precio de su competidor. Ofrece el envío sin cargo a partir del envío de un pallet de forma mensual, que es lo que aproximadamente utilizaremos.

2. WorldPlas: es una empresa similar a Super-Bol, que tiene un 28% por encima del precio de su competidor y cobra cada envío de material.

Ambos proveedores ofrecen el envío vía terrestre en primera instancia y aérea en segunda si fuese de mucha urgencia el mismo. Para este último caso, ambos proveedores cobran el costo del envío al cliente de destino.

## **Capítulo VIII - Producción**

### 8.1 Exigencias por parte de los clientes

Los clientes buscarán calidad en la presentación y en el producto, lo que deja un objetivo muy claro en el cuidado de las instalaciones, maquinarias, materias primas, productos en proceso y productos terminados. Asimismo, el envase hace alusión a la cultura jujeña, lo que marca una amplia diferencia con los competidores del mercado, hay que tener en cuenta que el cliente “Norteño”, está afinado con lo autóctono y lo propio de la provincia, más aún, si se da una buena imagen publicitaria en redes al resaltar un producto elaborado en Jujuy por emprendedores de la provincia, de manera para causar un gran impacto en el posicionamiento en la mente de los habitantes de esta. También se tienen en cuenta las normas de calidad e información que se debe reflejar en el envase, de acuerdo con los valores nutricionales que aporta nuestro producto terminado.

Según el protocolo de calidad diseñado por el Ministerio de Agroindustria de la Nación y Subsecretaría de alimentos y bebidas, Código SAA48; determina que aquella materia prima que no es enviada inmediatamente a la línea de producción deberá ser almacenada para ser utilizada

en los momentos en que no pueda haber suministro directamente desde el campo y para garantizar el abastecimiento fuera del período de cosecha. La papa almacenada, en su etapa de conservación, para mantener su calidad, deberá estar sujeta a determinados parámetros de temperatura (entre 6°C y 12°C), humedad (entre 80 y 97%) y concentración de CO<sub>2</sub> (entre 600 y 4.000 ppm). Los mismos se ubicarán en los racks dispuestos en el mapa de localización de materia prima. El empaque primario será generalmente polietileno, variando su espesor de acuerdo con los requisitos comerciales. El rotulado y la codificación deberán cumplir con los requisitos del CAA y de los países a los que pudiera exportarse el producto. En esta etapa todos los productos deberán pasar por un detector de metales, siendo este un punto crítico de control. El empaque deberá completarse con cajas, y, las cajas podrán disponerse y acomodarse sobre pallets. Los que estarán en la zona previa a despacho de mercadería de producto terminado, para poder organizar los pedidos que serán distribuidos a clientes finales, “Picking”.

## 8.2 Control y Calidad del producto:

Cada vez hay más presión para que los fabricantes de papas fritas prevengan la contaminación de alimentos, ya que la materia prima contaminada y la contaminación cruzada durante la elaboración son fuentes comunes de enfermedades transmitidas por alimentos. La limpieza y el mantenimiento frecuente del sistema es, por lo tanto, vital para garantizar los estándares higiénicos y las normas de seguridad más altos. Los buenos sistemas de fritura están diseñados de manera tal que el agua o los fluidos de limpieza drenen hacia afuera, siguiendo el mismo camino que el aceite, sin dejar áreas intactas. La remoción del agua de la freidora es fundamental para la integridad del aceite, así como también para la seguridad del usuario. Al especificar los sistemas fáciles de limpieza de los proveedores líderes, los procesadores de alimentos pueden reducir de manera significativa el riesgo de crecimiento bacteriano o contaminación cruzada, así como también mantener altos niveles de calidad.

## Capítulo IX - COSTOS

### 9.1 Materiales directos e indirectos

<b>COSTO TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA</b>					
Concepto	Q diarias	Q Mensuales	\$ Unitario	Costo diario	Costo mensual
Papas (Kg)	270	5400	\$ 20,00	\$ 5.400,00	\$ 108.000,00
Aceite (lts)	50	1000	\$ 146,00	\$ 7.300,00	\$ 146.000,00
Sal (Kg)	4,5	90	\$ 56,00	\$ 252,00	\$ 5.040,00
<b>Total</b>					<b>\$ 259.040,00</b>
<i>Costo de Materia Prima por unidad producida: \$259.040/24.000 unidades</i>					<b>\$ 10,79</b>

### 9.2 Mano de obra

Cargo	Q horas/mes	\$ x Hora	Sueldo Bruto
Director Gral			\$ 300.000,00
Asesor Legal	Honorarios		\$ 150.000,00
Administrativo Contable	184		\$ 86.329,65
Operario Calificado	184	\$ 439,35	\$ 80.840,40
Medio Oficial	184	\$ 459,53	\$ 84.553,52
Repositor Calificado	184	\$ 407,95	\$ 75.062,80
Operario Gral (x 2)	184	\$ 847,86	\$ 156.006,24
Vendedor	184		\$ 75.254,97
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.008.047,58</b>

#### **CARGAS SOCIALES CIERTAS VIGENTES EN REP. ARGENTINA**

Decreto 814/2001. Reducción de las alícuotas previsionales (contribuciones patronales)

<u>Descripción Art. 2 inc "b"</u>	<u>Ley</u>
JUBILACIONES	10,17% 24241
INSSJP (PAMI)	1,50% 19032
ASIGNACIONES FAMILIARES	4,44% 24714
<u>FONDO NACIONAL DE DESEMPLEO</u>	<u>0,87% 20013</u>

Sub-Total 17%

SUSS (Sistema único de Seguridad Social)

<u>OBRA SOCIAL</u>	<u>6,00% 23660</u>
--------------------	--------------------

Total de cargas Sociales ciertas 23,00%

### 9.3 Índice de ausentismo pago

INDICE DE AUSENTISMO PAGO	
365	Todos los días del año
<b>Ausentismo no pago</b>	
52	Domingos
26	Sabados
-2	Domingo que coincide con feriado
-2	Sabados que coinciden con feriado
3	Ausencia injustificada
77	<i>Total días ausentismo no pago</i>
<b>288</b>	<b>Total de días a pagar</b>
<b>Ausentismos pagos</b>	
5	Accidentes de trabajo
18+4	Feridos
5	Licencias especiales
14	Vacaciones anuales
238	Sub-Total Ausentismo pago
13	Descanso diario (0,5 hs x día)
63	<i>Total Ausentismo pago</i>
<b>225</b>	<b>Total días a trabajar</b>
IAP	<b>Ausentismo pago/Días a trabajar</b>
	<b>0,28</b>

Finalmente, para determinar el Índice TOTAL de Cargas Sociales realizamos lo siguiente:

CALCULO DEL INDICE TOTAL DE CARGAS SOCIALES	
Cargas Sociales ciertas / Remuneración	23,00%
SAC	8,33%
Cargas ciertas / SAC	1,92%
IAP	28,00%
Cargas ciertas / IAP	6,44%
SAC / IAP	2,33%
Cargas Sociales ciertas / (SAC/IAP)	0,54%
ART. VARIABLE	5,00%
INDUMENTARIA	2,00%
<b>TOTAL DE CARGAS SOCIALES</b>	<b>77,56%</b>

### 9.4 Distribución de Mano de Obra

Operario General (1): Salario por hora, establecido por Convenio Colectivo de Trabajo – Federación de Trabajadores de Industria de la Alimentación. Este trabajador se dedicará a manejar las tres primeras máquinas del proceso productivo (PELADORA. CORTADORA, LAVADORA).

Operario Calificado (1): Según el CCT, el operario calificado, es el indicado para operar la maquina freidora.

Medio Oficial (2): Según el CCT, el medio oficial, es el indicado para operar la maquina envasadora.

*Es decir, que:*

Calculo de Mano de Obra Directa	\$ 558.047,58
Cargas Sociales sobre la remuneración	\$ 432.821,70
Total Mano de Obra Directa + Cargas sociales	\$ 990.869,28

<b>Costo Unitario Mano de Obra: \$990.869,28 / 24.000 Unidades</b>	<b>\$ 41,29</b>
--	-----------------

### 9.5 Matriz de Costos Indirectos de producción

<b>COSTO TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Q Mensuales</b>	<b>\$ Unitario</b>	<b>Costo mensual</b>
Bolsas (Rollo)	25	\$ 408,00	\$ 10.200,00
Imprenta	25	\$ 240,00	\$ 6.000,00
Papel absorbente	10	\$ 100,00	\$ 1.000,00
Energia Electrica			\$ 24.000,00
Gas Natural			\$ 18.000,00
Agua			\$ 6.000,00
Lubricantes (Ltrs)	2	\$ 125,00	\$ 250,00
Insumos de limpieza	<i>Ver cuadro Insumos de limpieza</i>		\$ 3.600,00
Seguros	1	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
Mantenimiento Maquinaria			\$ 6.000,00
Depreciación Maquinaria	<i>Metodo lineal año de alta completo</i>		\$ 32.400,00
Depreciación edificio	<i>Metodo lineal año de alta completo</i>		\$ 7.250,00
<b>Total Carga fabril</b>			<b>\$ 127.200,00</b>

Por lo tanto, el costo unitario de carga fabril para cada unidad de costeo surge:

“Este proceso de asignación es de relativa sencillez en los departamentos MONOPRODUCTORES, dado que el total de Costos de carga fabril se distribuirá en función del volumen total de producción en unidades”

### 9.6 Costo Unitario

Costo unitario de CIF =  $\frac{\text{Carga fabril Total (\$)}}{\text{Volumen de produccion (unidades)}}$

*Volumen de produccion (unidades)*

*Por lo tanto, EL COSTO INDIRECTO DE PRODUCCION unitario para nuestra fábrica es:*

$$\text{Costo unitario de CIF} = \frac{\$127.200,00}{24.000 \text{ unidades}} = \$ 5,30$$

*Nota: Las 24.000 unidades de producto (Bolsas de papas fritas por 50grs.), surge de la investigación de mercado realizada anteriormente. (1.200kg\*20). Tanto los costos como las unidades están expresadas en la unidad de tiempo MENSUAL.*

#### 9.7 Determinación de los Costos de No Producción:

<b>COSTOS DE NO PRODUCCIÓN</b>	
<b>COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	
Servicios generales	\$ 3.000,00
Insumos de Oficina	\$ 1.800,00
Depreciaciones	\$ 180,81
Sueldos	\$ 86.329,65
Cargas Sociales	\$ 66.957,28
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 158.267,74</b>
<b>COSTOS DE COMERCIALIZACIÓN</b>	
Publicidad en radio	\$ 5.400,00
Publicidad en redes sociales	\$ 5.000,00
Combustible	\$ 11.000,00
Sueldo Chofer distribuidor	\$ 75.254,97
Cargas Sociales	\$ 58.367,75
Seguro Rodado	\$ 3.500,00
Depreciación Rodado	\$ 18.200,00
Ptente Rodado	\$ 3.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 180.122,72</b>

Costos administrativos, son aquellos costes de uso general y que atienden a la gestión administrativa de la organización. Para el caso de los servicios generales, contemplan, los gastos de cadetería; los insumos de oficinas, como ser: útiles de oficina, hojas resmas, etc., para ello, se realizó una estimación de acuerdo con los gastos que generan empresas de similar administración (Otito). En el caso de los costos de comercialización, los gastos de publicidad en radio, se estimó un pase diario en radio City (mas escuchada en la provincia de Jujuy). La publicidad en redes sociales es la inversión en anuncios para alcanzar un segmento determinado de clientes, de acuerdo con las zonas de alcance que se pretende abordar. El sueldo del chofer del rodado se fijó en base a la escala salarial correspondiente, de igual modo que su carga social. Se fijó una depreciación del 10% anual del rodado para los tres primeros años de ejercicio. El seguro del rodado es contra

terceros (según planilla de costos de seguros Rivadavia) y el pago de patente del rodado que está previsto por el impuesto municipal de la provincia.

*Nota: el combustible se calculó 100 km por día a 10 km por litro, precio por litro de gasoil \$110, total mensual \$11.000.*

A partir de todos estos cálculos podemos determinar el costo de no producción unitario:

$$\text{Costos de No Producción Unitario} = \frac{\text{Costos de Administración} + \text{Costos de Comercialización}}{\text{Unidades Producidas}}$$

$$\text{Costos de No Producción Unitario} = \frac{\$158.267,74 + \$180.122,72}{24.000}$$

**Costos de No Producción Unitario= \$ 14,10**

Comportamiento del Costo ante la capacidad de planta y el volumen de actividad: Para la obtención de los objetivos perseguidos con la implementación de un sistema de contabilidad de costos es necesario, fundamentalmente, conocer y determinar los comportamientos individuales de los costos ante variaciones que la empresa puede realizar en sus niveles de actividad o cambios en los procesos productivos. Generalmente, y de acuerdo con el tipo de actividad que desarrolle la empresa, se vuelve bastante complicado determinar con total exactitud la proporcionalidad constante que pueda experimentar un costo ante los cambios en los volúmenes de actividad. Sin embargo, utilizando herramientas estadísticas puede obtenerse una proyección periódica para determinar una relación constante entre costos y operación que facilite la utilización de esa información en análisis y proyecciones basadas en programas que incluyan distintas alternativas en los niveles de actividad.

<b>TOTAL COSTO UNITARIO DE VENTA</b>	
Costo de Mano de obra	\$ 41,29
Carga Fabril	\$ 5,30
Materia Prima	\$ 10,79
Costo de No Producción	\$ 13,11
<b>TOTAL UNITARIO</b>	<b>\$ 70,49</b>

9.8 Determinación de Costos Fijos y Variables (ver anexos N°7 – Determinación de Costos Fijos y Variables; Anexo N° 10 – Artículos de limpieza; Anexo N° 11 – Costo de Materia Prima Directa)

<b>Costos Fijos</b>	
Mano de Obra	\$ 558.047,58
Insumos de Limpieza	\$ 3.600,00
Seguros	\$ 12.500,00
Depreciación maquinaria	\$ 32.400,00
Depreciación Edificio	\$ 7.250,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 613.797,58</b>
<b>Costos Variables</b>	
Materia Prima	\$ 259.040,00
Electricidad	\$ 24.000,00
GAS	\$ 18.000,00
Agua	\$ 6.000,00
Mantenimiento Maq	\$ 6.000,00
Lubricante	\$ 250,00
Papel absorbente	\$ 1.000,00
Bolsas	\$ 10.200,00
Imprenta	\$ 6.000,00
<b>Total Varios</b>	<b>\$ 330.490,00</b>
<b>Total Costos</b>	<b>\$ 944.287,58</b>

Los costos fueron tomados de forma mensual. En el caso de los fijos, la mano de obra y los insumos de limpieza, llevan su anexo correspondiente Anexo N° 10; para el caso de seguros, se optó por un seguro que exige la cámara de empresarios, que es un seguro contra riesgos y accidentes de trabajo. Las depreciaciones están fijadas a un 5% anual en el caso del inmueble y en un 10% anual para el caso de las maquinarias, según las normas vigentes. Para el caso de costos variables, la materia prima se detalla en el anexo N° 10; en el caso de servicios de luz, agua y gas, mantenimiento de maquinarias y lubricantes, se estimó de acuerdo con el gasto promedio que realiza una empresa de similar envergadura (Otito).

9.9 Inversión (Ver anexo N° 8)

Se debe tener en cuenta que se comienza con una inversión de \$2.500.000 integrado por la dirección de la empresa. Esta inversión cuenta con efectivo para la compra de las maquinarias e

insumos (\$2.500.000) y la incorporación de un Rodado valuado en \$2.150.000. El recupero de la misma, estará fijada en base a los análisis establecidos en 23,80 meses (2 años aproximadamente). El capital societario estima un incremento del 25% anual e incentivos del 100% en el mismo periodo (Ver anexo N° 8 - Inversión)

#### 9.10 Presupuesto de Ingresos (Ver Anexo N° 9)

El precio de venta unitario del producto es de \$100 (pesos cien), se estimó un alcance total de comercios de 23.998 (veintitrés mil novecientos noventa y ocho), lo que proyecta una venta total mensual de \$ 2.399.800,00 (pesos dos millones tres ciento noventa y nueve mil ochocientos). Al cierre del primer año, se estimó una venta total anual de \$ 28.797.600 (pesos veintiocho millones setecientos noventa y siete mil seiscientos). En base al posicionamiento que se pretende alcanzar en el mercado, se proyectó un aumento en la venta de producto de un 25% para el segundo año y un 33% para el tercer año, como se muestra en el anexo correspondiente.

#### 9.11 Presupuesto Financiero:

En el presupuesto Financiero se fijaron los Ingresos, de acuerdo con la inversión determinada por, el Capital Societario anual, el aporte de un rodado y una cuenta corriente. Se proyectaron 287.976 ventas en el primer año al precio de \$100 por unidad. Esto estableció un total de ingresos mensuales y una estimación anual de ventas. Luego, en la segunda parte del presupuesto, se determinaron los costos del proyecto, los cuales conllevan los siguientes apartados: Costos Fijos y Variables. La diferencia entre el total de ingresos y el total de egresos resultó el saldo mensual y anual del proyecto.

El cuadro establece un resultado neto determinado por la diferencia entre los ingresos y egresos, junto a las inversiones. La amortización se prevé a diez años para las maquinarias y el rodado. La empresa, tanto el saldo mensual como el anual y en la proyección a 3 años, dio como resultado, superávit en todos sus apartados.

<b>PRESUPUESTO FINANCIERO</b>				
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Inversión</b>	<b>-\$ 4.650.000,00</b>	<b>-\$ 725.000,00</b>	<b>-\$ 981.250,00</b>	<b>-\$ 1.237.500,00</b>
<b>Ingresos Totales</b>		\$ 28.797.600,00	\$ 36.006.600,00	\$ 48.000.000,00
<b>Egresos Totales</b>		-\$ 17.410.250,96	-\$ 20.247.213,70	-\$ 28.525.225,46
<b>Resultado Neto</b>	<b>-\$ 4.650.000,00</b>	<b>\$ 10.662.349,04</b>	<b>\$ 14.778.136,30</b>	<b>\$ 18.237.274,54</b>
<b>Amortización</b>		\$ 465.000,00	\$ 465.000,00	\$ 465.000,00
<b>Flujo Neto de Fondos</b>	<b>-\$ 4.650.000,00</b>	<b>\$ 11.127.349,04</b>	<b>\$ 15.243.136,30</b>	<b>\$ 18.702.274,54</b>

El valor de reventa de las maquinarias quedó determinado de la siguiente manera:

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Valor inicial maquinaria	\$ 3.579.000,00	\$ 3.459.000,00	\$ 3.309.000,00
Depreciación maquinaria	-\$ 120.000,00	-\$ 150.000,00	-\$ 572.500,00
<b>Valor de reventa Maq</b>	<b>\$ 3.459.000,00</b>	<b>\$ 3.309.000,00</b>	<b>\$ 2.736.500,00</b>

El valor de reventa queda determinado por medio de la diferencia entre el valor inicial y la depreciación anual de las mismas. El valor final del primer año será el valor inicial del año siguiente.

## Capítulo X – Validez del proyecto

### 10.1 VAN

VAN (Valor Actual Neto): 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.

$$VAN = -I_0 + \frac{FF}{(1+k)} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \frac{FE_n}{(1+k)^n}$$

Para este proyecto, que busca obtener una rentabilidad igual o mayor del 30% anual, o sea, que pretende obtener ese porcentaje-rentabilidad (valor presente) dentro de en un año; por lo que el VAN queda determinado de la siguiente manera:

$$\text{VAN} = -\$ 3.125.000,00 + \frac{\$ 11.387.349,04}{1+0,3} + \frac{\$ 27.268.826,30}{(1+0,3)^2} + \frac{\$ 41.164.966,54}{(1+0,3)^3}$$

$$\text{VAN} = \$ 40.506.798,17$$

*VAN Positivo*: se acepta el proyecto, ya que se recuperará la Inversión Inicial y se obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para su aceptación (tasa de corte = 30% anual). El proyecto en base a este análisis es viable, pero para tener una aproximación más certera de su viabilidad, es necesario la obtención de la TIR.

## 10.2 TIR

**TIR (Tasa Interna de Retorno)**: La TIR es una medida de rentabilidad periódica de la inversión. A diferencia del VAN no mide ésta en términos absolutos, sino que lo hace en términos relativos, al indicar en principio, cual es el porcentaje de rentabilidad que se obtiene por cada moneda invertida en el proyecto.

$$i = \left[ \frac{FF}{I_0} \right] - 1$$

$$\left[ \frac{\$ 11.387.349,04 + \$ 27.268.826,30 + \$ 41.164.966,54}{\$ 2.500.000,00} \right] - 1 = \$ 30,93$$

Para este proyecto, la TIR, queda determinada de la siguiente manera a una tasa de descuento del 1,4, tasa por la cual hace igual a cero al VAN:

$$\text{TIR} = 30,93$$

El proyecto rinde un 30,93% por cada peso invertido en el mismo. Una vez conocida esta tasa, la aceptación o rechazo dependerá de la relación que exista entre la TIR y la tasa de corte es de 30%, que recordemos, es la mínima tasa exigida para aceptar el proyecto.

TIR mayor a K: se acepta el proyecto, ya que se recuperará la Inversión Inicial y se obtendrá una tasa de rendimiento superior a la tasa mínima exigida para su aceptación (tasa de corte). El valor de K es del 30% anual, valor que se estimó de acuerdo con el precio competitivo propuesto y actualizar el capital futuro. Estos valores fueron analizados con empresarios de la capital jujeña tanto del rubro como de otros para poder obtener una tasa adecuada para este tipo de Industria. De esta manera se obtiene que la incidencia en el mercado es rentable, aun cuando la marca se aplica a un precio por debajo de la media, para ganar mayor participación de este.

## **Conclusión Final**

Snack`s Crunch, es un proyecto innovador en San Salvador de Jujuy dirigido a un mercado establecido respecto al consumo de las papas fritas, pero con un producto final totalmente novedoso y de buena calidad. El ser fabricado en la Provincia de Jujuy, le da un valor agregado muy importante para establecerse en la mente de los clientes. El mercado de snacks actualmente es muy atractivo, pero altamente competitivo; sin embargo, se debe tener en cuenta que la demanda cada vez es mayor, si se tratan de productos sanos, naturales, orgánicos y/o locales, es por ello que la presentación del producto ya sea en forma natural o procesada en snack es una excelente oportunidad que se debe aprovechar. La empresa está formada, pensando en el bienestar de un público exigente en calidad y buen precio. Así mismo, se orienta siempre a crecer en un mediano plazo para que las materias primas, sean propias de la marca. El nivel de conocimiento del producto por parte del consumidor objetivo es significativo, por lo tanto, se puede decir que si existe mercado para este producto en la provincia. Existe un alto nivel de aceptación de este por parte del cliente final, así lo demuestra la investigación de mercado realizada en la que se observa la disponibilidad de comprar y consumir este producto.

Una estrategia (no menor) será la de formar vínculos con el gobierno provincial, ya que, al ser una producción provincial, puede mejorar la imagen del emprendimiento (PyME) en la provincia. Un fuerte impulso será el de realizar campañas en redes sociales, para que la imagen del producto llegue rápidamente al vínculo y a la asimilación con los clientes, pudiendo reconocerlo fácilmente en los comercios.

Respecto a la evaluación financiera realizada a este proyecto, Snack`s Crunch es una iniciativa económica con un TIR de 30,93, o sea, un 3093% de rentabilidad por encima de K (Tasa de Corte). El VAN económico determinado es de \$ 40.506.798,17. Estos resultados estimados que arroja el proyecto, dan cuenta de la viabilidad económica del mismo, en resultados positivos y con una buena salud financiera a largo plazo.

### **Recomendaciones finales**

Es importante tener un buen control de calidad de las materias primas y del producto en proceso. Este control se llevará a cabo mediante análisis bromatológicos, microbiológicos y siguiendo reglas de higiene tanto con el personal como con el equipo y las herramientas utilizadas, así como el área de procesado.

La metodología utilizada en este proyecto puede complementarse con estudios en muestras no tomadas como referencia, por la falta de registración de los comercios en AFIP. Además, puede optimizarse mediante estudios en diferentes estratos económicos de la población de modo que se obtengan, comercios con habilitaciones provisorias, los cuales tampoco, se encuentran en el rango de análisis.

Realizar un análisis en un periodo de un año para replantear la viabilidad del proyecto, en distintos escenarios económicos (Normal, Optimista y Pesimista) que pueden presentarse en la Argentina.

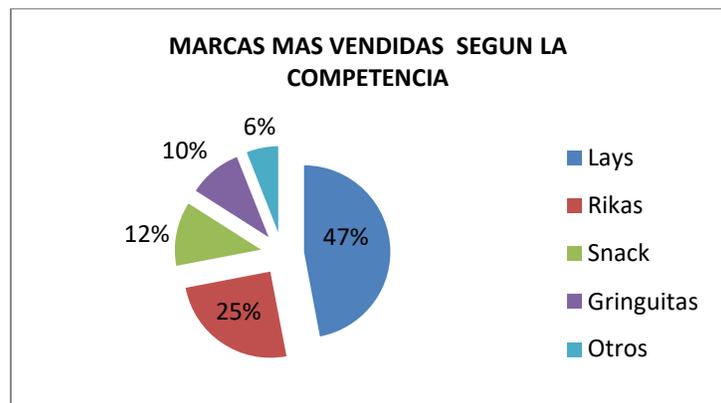
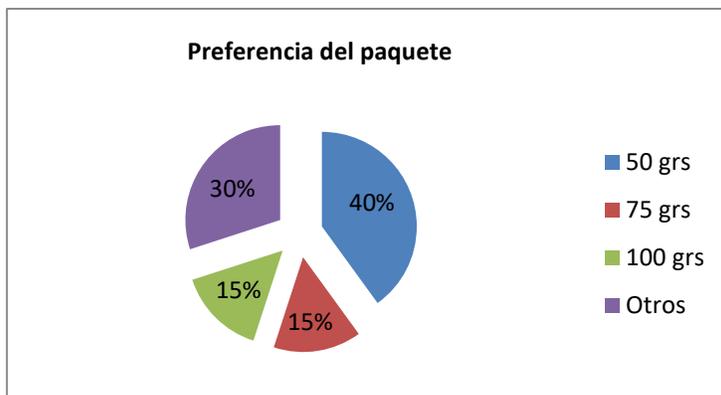
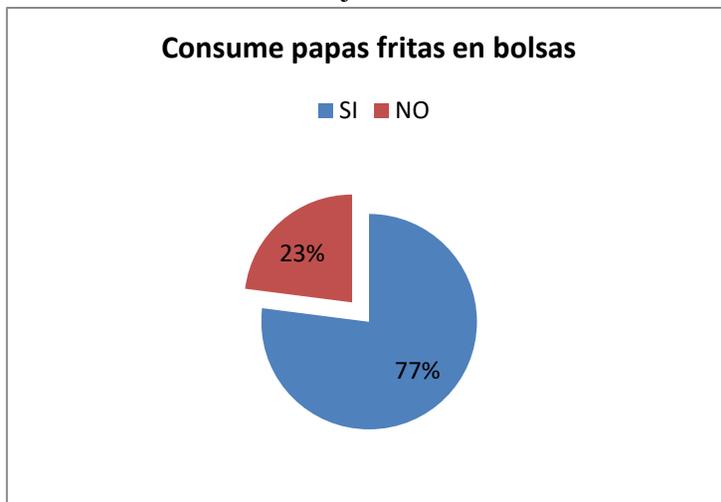
Se recomienda evaluar otras alternativas de financiamiento a parte de las propuestas, en caso de que la empresa tenga las facilidades para acceder a un crédito en otros bancos no mencionados en el estudio.

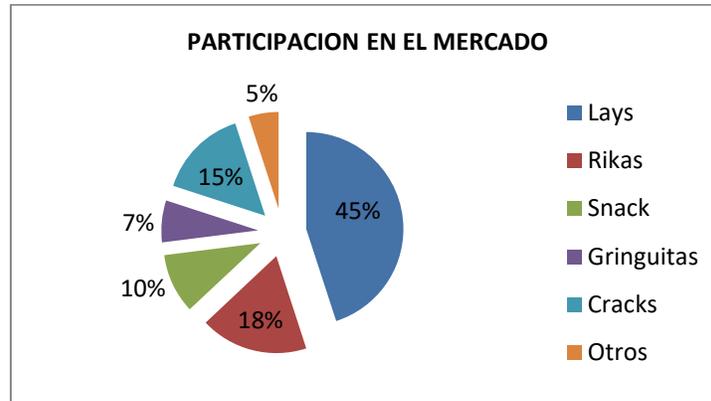
## ANEXOS

### Anexo N° 1 - Zonas



Anexo N° 2 Análisis de demanda-Mercado Objetivo





Anexo N° 3 - Proyección de demanda por año

Zonas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Zona 1	21.456	23.602	25.962
Zona 2	51.696	56.866	62.552
Zona 3	52.632	57.895	63.685
Zona 4	18.600	20.460	22.506
Zona 5	113.280	124.608	137.069
Zona 6	30.312	33.343	36.678
<b>Total</b>	<b>287.976</b>	<b>316.774</b>	<b>348.451</b>

Anexo N° 4 – Imagen Diseño y Packaging

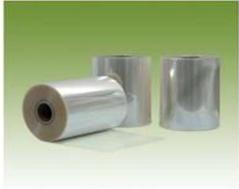


Anexo N° 5 Maquinarias e insumos

Maquinaria	Ilustración	Características	Uso
Peladora		Modelo P30, 80 cm de diámetro por 110 cm de altura, ¼ HP de potencia, 85 Kg de peso y posee una producción de 400 Kg/hs	Es utilizada para papa, zanahoria, remolacha y demás hortalizas. La homogeneidad en el pelado, trato delicado de los productos y mínimo desperdicio son principios básicos de estos equipos. El grado abrasivo de cada equipo se determina según el producto a procesar y las necesidades específicas del cliente. La construcción total en acero inoxidable asegura la imposibilidad de corrosión, higiene y durabilidad del equipo

Maquinaria	Ilustración	Características	Uso
Rebanadora		Modelo MCJ300, con medidas de 60 cm por 80 cm de diámetro y 140 cm de alto; con un peso de 110 Kg, 1 HP de potencia, posee una producción de 1.000 Kg/h y realiza un tipo de corte en rebanadas finas, ruffles y onduladas	un rotor de eje vertical con paletas gira dentro de un cilindro centrifugando el producto, que es cortado en rebanadas lisas u onduladas por una cuchilla tangencial fija. Espesor ajustable hasta un máximo de 12 mm o hasta 20mm en versión especial. Un accesorio tipo “quita y pon” con cuchillas en forma de peine, corta las rebanadas en bastones del ancho deseado. Corta todo tipo de frutas descaroizadas y hortalizas de bulbo y son ideales para trabajar en líneas continuas para elaboración de papa y mandioca. Alimentación manual o continua a granel. Construcción con acero inoxidable, aluminio y plástico sanitario
Lavadora		Modelo TR-V, de 70 cm por 140 cm y 140 cm de alto, tiene un peso de 110 Kg, una potencia de 1,5 HP y una producción de 200 Kg/h	Cuando el producto ingresa al equipo, un torrente de agua lo sumerge. Inyectores de agua a presión, generan un movimiento helicoidal donde se van separando la suciedad e impurezas, que son expulsadas del sector de lavados. Los inyectores de agua poseen regulación de intensidad, ajustables según el producto, eliminando la posibilidad del maltrato de los mismos. A la versatilidad de estos equipos se suma la posibilidad de incorporar productos químicos en el agua para eliminar bacterias o efectuar procesos especiales. Estos equipos permiten trabajar con agua caliente o fría. Construcción en acero inoxidable y materiales sanitarios
Freidora		Modelo TR-V de 110 Kg de peso, una potencia de 0,5 HP y una producción de 35 Kg/h	Tiene un sistema de calentamiento por conductos múltiples de gases de combustión, de doble circulación, sumergidos en el aceite de fritura. Parrilla superior para inmersión de productos en el aceite, accionada por palanca manual. Revestimiento térmico aislante con lana mineral. Quemador automático de gas de 200.000 kcal /hora (con ciclo de barrido), encendido electrónico y dos potencias de funcionamiento (alto y bajo fuego), que responden según el requerimiento del termostato, ajustado a la temperatura deseada por el operador
Envasadora vertical		Modelo EV 4230, para trabajos en bolsas desde 8-30 cm de largo a 8-20 cm de alto. La máquina posee 165 cm de largo por 130 cm de ancho y 170 cm de alto. Tiene un peso de 500 Kg, una potencia de 200v-60Hz y tiene una velocidad de producción desde 25 a 70 bpm	envasa al vacío de forma vertical

Maquinaria	Ilustración	Características	Uso
Salador vibratorio		Construcción totalmente en acero inoxidable AISI 304 a excepción de los elementos mecánicos.	Consiste en una tolva que deja caer sal sobre una cinta transportadora o dentro de un tambor rotativo en el que avanza el producto. En el fondo de la tolva, en cierre vibratorio permite la salida regulada de la sal. La dosificación se ajusta mediante un variador electrónico que permite al operador ajustar la intensidad de la vibración
Enfriador de cinta		Enfriador continuo por aire ambiente.	Consiste en una cinta transportadora que recibe el producto en un extremo formando un colchón que se desplaza mientras es atravesado por una corriente de aire.
Mesa de trabajo tipo isla		posee 55 cm de ancho por 90 cm de alto y 140 cm de largo y su material es de Acero Inoxidable	Mesa general de trabajo
Bobina de papel absorbente industrial		20 cm de ancho por 400 mtrs de largo	Absorción de líquidos varios
Cajón canasto de plástico, reforzado, ventilado y apilable		60 cm de largo por 40 cm de ancho y 20 cm de alto, una capacidad de 38 litros, de tipo plástico virgen (reforzado de buena calidad) y con ventilación	Para apilar, identificar y organizar el producto terminado
Bandejas enlozadas pestañadas		75 cm de largo por 45 cm de ancho y 2 cm de alto, elaborada en chapa enlozada según chapa 20 (0.89mm)	Separar materia prima y transportarla a maquinas de lavado y freidora

Maquinaria	Ilustración	Características	Uso
Bolsas para envasar de Polipropileno		posee 20 cm de alto por 16 cm de ancho	Este tipo de bolsa es especial para envasar alimentos higroscópicos; por ejemplo: harina, galletas o pasta; está fabricada de una laminación de polipropileno, la cual ayuda a que no se filtre el agua, protegiéndola de la humedad.
Espumadera metálica		de 25 cm de diámetro y 5 cm de profundidad	Mezclar y tomar muestra de producto intermedio dentro de la freidora
Malla metálica con mango		posee 22 cm de diámetro y 18 cm de profundidad. El material es de Acero Inoxidable	Retirar papas fritas de freidora
Cuchillo con mango metálico tipo parrillero		posee 22 cm de largo por 3 mm de espesor. El material es de acero inoxidable laminado	Cortar materia prima y otros

Anexo N° 6 – Localización  
Alternativa N° 1



Alternativa 2:



Alternativa 3:



**Anexo N° 7 – Determinación de Costos Fijos y Variables**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>Egresos</b>			
<i>Costos Fijos</i>			
Mano de Obra	\$ 13.112.570,96	\$ 16.390.713,70	\$ 19.694.642,13
Insumos de Limpieza	\$ 43.200,00	\$ 54.000,00	\$ 67.500,00
Seguros	\$ 81.600,00	\$ 102.000,00	\$ 225.468,75
Deprec Maq	\$ 120.000,00	\$ 150.000,00	\$ 572.500,00
Deprec Edificio	\$ 87.000,00	\$ 108.750,00	\$ 135.937,50
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 13.444.370,96</b>	<b>\$ 16.805.463,70</b>	<b>\$ 22.486.412,96</b>
<i>Costos Variables</i>			
Materia Prima	\$ 1.896.000,00	\$ 2.370.000,00	\$ 4.699.125,00
Electricidad	\$ 288.000,00	\$ 360.000,00	\$ 450.000,00
GAS	\$ 216.000,00	\$ 270.000,00	\$ 337.500,00
Agua	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
Mantenimiento Maq	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
Lubricante	\$ 3.000,00	\$ 3.750,00	\$ 4.687,50
Papel absorbente	\$ 12.000,00	\$ 15.000,00	\$ 18.750,00
Bolsas	\$ 122.400,00	\$ 153.000,00	\$ 191.250,00
Imprenta	\$ 72.000,00	\$ 90.000,00	\$ 112.500,00
<b>Total Costos Variables</b>	<b>\$ 3.965.880,00</b>	<b>\$ 3.441.750,00</b>	<b>\$ 6.038.812,50</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 17.410.250,96</b>	<b>\$ 20.247.213,70</b>	<b>\$ 28.525.225,46</b>

**Anexo N° 8 – Inversión**

<b>Inversión</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Capital Societario	\$ 625.000,00	\$ 781.250,00	\$ 937.500,00
Otros (Incentivos)	\$ 100.000,00	\$ 200.000,00	\$ 300.000,00
<b>Total</b>	<b>\$ 725.000,00</b>	<b>\$ 981.250,00</b>	<b>\$ 1.237.500,00</b>

**Anexo N° 9 Presupuesto de Ingresos**
**PRESUPUESTO INGRESOS A 36 MESES "SNACK`S CRUNCH"**

AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
1er mes	TOTAL ANUAL	1er mes	TOTAL ANUAL	1er mes	TOTAL ANUAL

**Ingresos**
*Q Proyectado*

Total de Zonas	23.998	<b>287.976</b>	30.000	<b>360.066</b>	40.000	<b>480.000</b>
Precio de Vta Unitario	\$ 100,00	<b>\$ 100,00</b>	\$ 100,00	<b>\$ 100,00</b>	\$ 100,00	<b>\$ 100,00</b>

*Proyección de Ventas*

Vta según Total zonas	<b>\$ 2.399.800,00</b>	<b>\$ 28.797.600,00</b>	<b>\$ 3.000.000,00</b>	<b>\$ 36.006.600,00</b>	<b>\$ 4.000.000,00</b>	<b>\$ 48.000.000,00</b>
-----------------------	------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------------

**Anexo N° 10 - Insumos de limpieza**

Concepto	Precio Unitario	Q Mensual	Costo
Lavandina (ltrs)	\$ 140,00	5	\$ 700,00
Trapo de piso	\$ 150,00	2	\$ 300,00
Detergente (Ltrs)	\$ 120,00	5	\$ 600,00
Virulana	\$ 400,00	1	\$ 400,00
Escobillones	\$ 350,00	2	\$ 700,00
Baldes	\$ 450,00	2	\$ 900,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 3.600,00</b>

**Anexo N° 11 – Costo Materia Prima Directa**

<b>COSTO TOTAL MATERIA PRIMA DIRECTA</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Q Mensuales</b>	<b>\$ Unitario</b>	<b>Costo mensual</b>
Bolsas (Rollo)	25	\$ 408,00	\$ 10.200,00
Imprenta	25	\$ 240,00	\$ 6.000,00
Papel absorbente	10	\$ 100,00	\$ 1.000,00
Energía Eléctrica			\$ 24.000,00
Gas Natural			\$ 18.000,00
Agua			\$ 6.000,00
Lubricantes (Ltrs)	2	\$ 125,00	\$ 250,00
Insumos de limpieza	<i>Ver cuadro Insumos de limpieza</i>		\$ 3.600,00
Seguros	1	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
Mantenimiento Maquinaria			\$ 6.000,00
Depreciación Maquinaria	<i>Metodo lineal año de alta completo</i>		\$ 32.400,00
Depreciación edificio	<i>Metodo lineal año de alta completo</i>		\$ 7.250,00
<b>Total Carga fabril</b>			<b>\$ 127.200,00</b>

**Anexo N° 13 - Escala Salarial S.T.I.A.**

**Sindicato de Trabajadores de  
Industrias de la Alimentación Filial Bs. As**
**AUMENTO SALARIAL DE MAYO 2021 A ABRIL 2022**

Categorías Convencionales	Abril-2021	Mayo-2021	Agosto-2021	Noviembre-2021	Febrero-2022
	Base calculo	13,00%	10,00%	9,00%	10,00%
<b>OPERARIO</b>	\$287,29	\$324,64	\$353,37	\$379,22	\$407,95
<b>OPERARIO GENERAL</b>	\$298,54	\$337,35	\$367,20	\$394,07	\$423,93
<b>OPERARIO CALIFICADO</b>	\$309,40	\$349,62	\$380,56	\$408,41	\$439,35
<b>MEDIO OFICIAL</b>	\$323,61	\$365,68	\$398,04	\$427,17	\$459,53
<b>OFICIAL</b>	\$352,91	\$398,79	\$434,08	\$465,84	\$501,13
<b>OFICIAL GENERAL</b>	\$373,92	\$422,53	\$459,92	\$493,57	\$530,97
<b>OFICIAL CALIFICADO</b>	\$391,36	\$442,24	\$481,37	\$516,60	\$555,73
<b>MANTENIMIENTO</b>					
<b>OPERARIO GENERAL</b>	\$309,40	\$349,62	\$380,56	\$408,41	\$439,35
<b>MEDIO OFICIAL GENERAL</b>	\$373,92	\$422,53	\$459,92	\$493,57	\$530,97
<b>OFICIAL OFICIOS VARIOS</b>	\$382,86	\$432,63	\$470,92	\$505,38	\$543,66
<b>OFICIAL OFICIOS GENERALES</b>	\$409,14	\$462,33	\$503,24	\$540,06	\$580,98
<b>OFICIAL CALIFICADO</b>	\$430,22	\$486,15	\$529,17	\$567,89	\$610,91
<b>ADMINISTRACION</b>					
<b>CATEGORIA I</b>	\$57510,08	\$64986,39	\$70737,40	\$75913,31	\$81664,31
<b>CATEGORIA II</b>	\$60795,53	\$68698,95	\$74778,50	\$80250,10	\$86329,65
<b>CATEGORIA III</b>	\$66445,57	\$75083,49	\$81728,05	\$87708,15	\$94352,71
<b>CATEGORIA IV</b>	\$72378,04	\$81787,19	\$89024,99	\$95539,01	\$102776,82
<b>CATEGORIA V</b>	\$75937,72	\$85809,62	\$93403,40	\$100237,79	\$107831,56
<b>CATEGORIA VI</b>	\$82760,27	\$93519,11	\$101795,13	\$109243,56	\$117519,58
<b>2DO JEFE DE SECCION</b>	\$95811,87	\$108267,41	\$117848,60	\$126471,67	\$136052,86
<b>PERSONAL OBRERO MENSUALIZADO</b>					
<b>CELADORES, CUIDADORES Y CAMAREROS DE COMEDOR</b>	\$57457,81	\$64927,33	\$70673,11	\$75844,31	\$81590,09
<b>ENCARGADAS, AYUDANTE DE COCINA COMEDOR</b>	\$58057,48	\$65604,95	\$71410,70	\$76635,87	\$82441,62
<b>PORTEROS Y SERENOS</b>	\$60248,16	\$68080,42	\$74105,24	\$79527,57	\$85552,39
<b>AYUDANTE REPARTIDOR</b>	\$58057,48	\$65604,95	\$71410,70	\$76635,87	\$82441,62
<b>COCHINERO COMEDOR PERSONAL</b>	\$61343,36	\$69318,00	\$75452,33	\$80973,24	\$87107,57
<b>CHOFER Y CHOFER REPARTIDOR</b>	\$62986,21	\$71174,42	\$77473,04	\$83141,80	\$89440,42
<b>SECADORES DE ARROZ, MAQUINISTAS Y ESTIBADORES, MAS EL SUPLEM. POR BOLSA DE:</b>	\$11,49	\$12,98	\$14,13	\$15,17	\$16,32
<b>MANEJAR CAMION CON ACOPLADO</b>	\$3562,73	\$4025,88	4382,16	\$4702,80	\$5059,08
<b>POR CADA BULTO DE 50Kgrs.</b>	\$5,37	\$6,07	\$6,60	\$7,09	\$7,62
<b>POR CADA BULTO DE 51 A 60Kgrs.</b>	\$6,99	\$7,90	\$8,60	\$9,23	\$9,93
<b>ALMUERZO O CENA (art. 14)</b>	\$590,69	\$667,48	\$726,55	\$779,71	\$838,78

El incremento salarial del 13% retroactivo al 1 de mayo de 2021, se abonará con los haberes de la primera quincena de julio.  
 El incremento salarial de mayo es no remunerativo solo a los efectos previsionales hasta el mes de octubre inclusive.  
 El incremento salarial de agosto es no remunerativo solo a los efectos previsionales hasta el mes de octubre inclusive.  
 El acuerdo incluye clausula de revisión en el mes de febrero de 2022.

**Anexo N° 14 - Matriz FODA:**

<b>INTERNO</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
F01	Buen sistema de distribución	D01	Dificultades para acceder al financiamiento de nuevas inversiones
F02	El mercado y cliente es captado con facilidad por la calidad del producto	D02	Objetivos de participación muy elevados a corto plazo
F03	Maquinaria/Tecnología adecuada en la producción de los productos	D03	Empresa nueva en el mercado
F04	Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto	D04	Baja acción publicitaria
F05	Rápido posicionamiento del producto en comparación con la competencia	D05	Alto grado de calorías y grasas en el producto
F06	Excelente calidad y confiabilidad del producto	D06	Tiempo de habilitaciones para apertura
F07	Personal idóneo y con un amplio perfil proactivo en la producción y distribución del producto.	D07	Presupuesto Limitado
<b>EXTERNO</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
O1	Posibles alianzas con empresas del medio local	A1	Crisis económica del país
O2	Problemas económicos de la competencia	A2	Problemas con el transporte de materia prima (paro de gremios)
O3	Préstamos financieros subencionados por el estado	A3	Actualización de escalas salariales
O4	Aceptar diferentes formas de pago (transferencias, cheques, métodos digitales, etc)	A4	Aumento de la competencia
O5	Aumento de la demanda laboral	A5	Descenso de la demanda por consumidores
O6	Quiebra de Fabricas de producción de papas fritas	A6	Empresas competidoras con precios bajos
O7	Incremento de ventas por internet	A7	Aumento de precios de la materia prima

Anexo N° 15 - Modelo entrevista para comercios

1- ¿Qué marcas de Papas Fritas Vende? (POR OBSERVACIÓN)

---

---

2- ¿Cuál marca es la más vendida?

---

3- ¿Cuánto compra de cada marca? Cada vez que lo hace (semana – cada 15 días – mes)

---

4- Según sus variedades en tamaño, ¿Cuál es la que más se vende?

---

---

Encuesta Consumidor Final

1- ¿Consume Papas Fritas en bolsa?  SÍ  NO

2- ¿Qué marca prefiere consumir?

---

3- Cada vez que compras, ¿en qué cantidad lo haces?

4- 50 gramos

5- 75 gramos

6- 125 gramos

7- 200 gramos

8- OTROS:

9- ¿Cuántas veces compras al mes?

---

**Bibliografía:**

- <http://www.jujuyalmomento.com/post/36574/los-hipertensos-tienen-cinco-veces-mas-riesgo-de-infarto.html>
- Información aportada por un distribuidor de la marca COCA – COLA.
- De los autores Philip Kotler y Gary Armstrong, del libro Marketing decima 4ta edición, editorial PEARSON EDUCACIÓN, México 2012.
- Administración y Empresas, Teoría y Práctica, segunda parte. Agustina Reyes Ponce.
- Estrategia competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industrializados y de la competencia). Michael F. Porter.
- [imaginanegocio.com/2014/08/como-iniciar-su-negocio](http://imaginanegocio.com/2014/08/como-iniciar-su-negocio)
- Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros, de Chase, Jacobs y Aquilano. McGraw Hill. México. 2009.
- Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano en las Organizaciones, de Idalberto Chiavenato”. McGraw Hill. México. 2007.
- [crearmiempresa.es;https://crearmiempresa.es/la-gestion-de-empresa-por-objetivos-con-ejemplos.html](http://crearmiempresa.es;https://crearmiempresa.es/la-gestion-de-empresa-por-objetivos-con-ejemplos.html)
- Las 5 fuerzas de Porter
- [ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://ingenioempresa.com/analisis-pestel)
- [planeacionestrategica.blogspot.es/matriz-efe-efi](http://planeacionestrategica.blogspot.es/matriz-efe-efi)
- [www.webyempresas.com/planificacion-estrategica](http://www.webyempresas.com/planificacion-estrategica)

- La ventaja competitiva. Michael Porter (1989)
- Estrategia Competitiva Michel Porter (1980)
- Investigación de Mercados. Naresh Malho.
- Fred David con estrategia. 9<sup>na</sup> Edición.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013) Fundamentos de Marketing (Decimo primera edición) México: Pearson
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. México, D.F.: Pearson Educación, 2012.
- La economía mundial de la papa. FAO: <http://www.fao.org/potato2008/es/lapapa/economia.html>
- Principios de Administración financiera, de Lawrence Gitman y Chad Zutter. Pearson Educación. México 2012.
- Fundamentos de Administración Financiera de James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr. Perason Educación, México, 2010.