

UNIVERSIDAD CAECE | MAR DEL PLATA



TESINA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INSTALACIÓN DE UNA EMPRESA
PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE PAPA EN UNA NUEVA
PLAZA**

Autora

Manuela Vigo Cano

Tutor

MG. ING. Oscar Antonio Morcela

Licenciatura en Administración de Negocios

2024

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 4 |
| Resumen..... | 4 |
| PROBLEMA..... | 4 |
| HIPÓTESIS..... | 5 |
| OBJETIVOS..... | 5 |
| Objetivo General..... | 5 |
| Objetivos Específicos..... | 5 |
| INDAGACIONES INICIALES..... | 6 |
| Relevamiento de Fuentes Secundarias..... | 6 |
| Antecedentes..... | 6 |
| Variedades de Papa Utilizadas..... | 7 |
| Épocas de plantación..... | 7 |
| Destinos de la papa y cambios en el hábito de consumo..... | 9 |
| Córdoba..... | 10 |
| Tucumán..... | 11 |
| Santa Fe..... | 11 |
| La Papa Procesada Natural..... | 12 |
| Relevamiento de Fuente Primaria..... | 13 |
| PLANTEO METODOLÓGICO..... | 13 |
| Resultados de la encuesta..... | 14 |
| ANÁLISIS DE MERCADO..... | 18 |
| Oferta y Demanda..... | 18 |
| Tendencias de Consumo..... | 19 |
| Evaluación de Competencias..... | 19 |
| Canales de Distribución..... | 19 |
| Precios..... | 19 |
| Marketing Mix..... | 20 |
| Análisis Pestel..... | 21 |
| Análisis FODA..... | 24 |
| Fortalezas..... | 24 |
| Oportunidades..... | 25 |
| Debilidades..... | 25 |
| Amenazas..... | 26 |
| 5 fuerzas competitivas de Porter..... | 26 |
| Estrategia Competitiva: Bloques Genéricos de Formación de las Ventajas Competitivas.. | 27 |
| Bloques Genéricos de Formación de Ventajas Competitivas..... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA..... | 29 |
| Infraestructura y logística en las posibles plazas..... | 29 |
| Córdoba..... | 29 |
| Tucumán..... | 30 |
| Santa Fe..... | 30 |
| Incentivos y Subsidios..... | 31 |
| IMPACTO SOCIAL-AMBIENTAL..... | 32 |
| Impacto Ambiental..... | 33 |
| Agua..... | 33 |
| Energía..... | 33 |
| Residuos..... | 33 |
| Impacto Social: Beneficios Socioeconómicos..... | 34 |
| REQUERIMIENTOS TÉCNICOS LEGALES PARA MONTAJE DE PROYECTO..... | 34 |
| Licencias y Permisos..... | 35 |
| Impuestos y Normativas Fiscales..... | 36 |
| FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA..... | 37 |
| Inversión Inicial..... | 38 |
| Costos Operativos..... | 39 |
| Sueldos..... | 40 |
| Materias Primas..... | 40 |
| Punto de Equilibrio..... | 40 |
| Análisis de Rentabilidad..... | 40 |
| Rentabilidad..... | 41 |
| MODELO CAPM..... | 41 |
| CONCLUSIONES..... | 43 |
| ANEXOS..... | 44 |
| Anexo 1- Formulario de Encuesta..... | 44 |
| Anexo 2- Descripción detallada de capital de trabajo..... | 48 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 52 |

INTRODUCCIÓN

Resumen

El presente plan de negocios busca analizar la rentabilidad y viabilidad de la apertura de una nueva planta procesadora y comercializadora de papa natural entre las posibles provincias de Córdoba, Tucumán y Santa Fe a través de la realización del estudio de mercado, técnico, administrativo, financiero, social, ambiental y legal teniendo en cuenta el cultivo de papa de cada provincia y futuros potenciales a explotar.

En el estudio de mercado se investigó las posibles competencias del producto, las posibles plazas, permitiendo conocer los diferentes precios de la papa. Se realizaron entrevistas cualitativas con el objetivo de conocer a los potenciales consumidores y sus necesidades. En el estudio tecnológico se propuso la formulación del producto, capacidad de producción, diseño y localización de la planta y propuesta de marketing mix. Finalmente, se realizó un estudio financiero, en el cual se reflejan indicadores financieros del proyecto como VAN, TIR, relación costo beneficio y punto de equilibrio siendo su valor $Q_{eq} = 56.888$ kilos de papa anuales. Por lo tanto, el emprendimiento propuesto es una excelente oportunidad de inversión generando gran impacto económico, social y ambiental positivo.

Aunque existen microempresas informales que comercializan y procesan papas en diversas regiones del país, se ha identificado la necesidad de cubrir un mercado más amplio que actualmente está desatendido. La investigación realizada demuestra que existe una demanda significativa insatisfecha y una oportunidad de explotar un producto diferenciado que aún no ha sido plenamente aprovechado.

PROBLEMA

La motivación para desarrollar este plan de negocios radica en la necesidad de establecer una empresa de producción y comercialización de papa natural en una nueva plaza, diferente de la provincia de Buenos Aires. En Argentina, solo el 33% de la producción de papa se destina a la industria, y dentro de este porcentaje, apenas un 3% no se dedica a la fritura ni a la producción de chips. Esto indica la existencia de un mercado latente sin explotar, que podría beneficiarse de un formato de papa distinto para el sector gastronómico.

El sector gastronómico ha manifestado dificultades significativas al manejar grandes cantidades de papa. En primer lugar, la gestión de su cáscara, que requiere de contenedores especiales para su desecho y no puede ser tratada como residuo normal. En segundo lugar, su lavado, que debido a su alto contenido de almidón, puede obstruir las cañerías. Por último, el procesamiento de la papa consume tiempo considerable por parte de la mano de obra.

Estas dificultades, junto con una serie de ventajas competitivas frente a otros productos de papa congelada y frita, justifican la creación de una nueva empresa que se especialice en la industrialización y comercialización de papa natural. Esta propuesta no solo pretende ofrecer una alternativa innovadora para aprovechar un recurso abundante, sino también satisfacer una demanda creciente en el sector gastronómico.

El proyecto se enfocará en explorar la viabilidad, el impacto y las oportunidades que presenta esta iniciativa, asegurando que se aborden todos los aspectos críticos para el éxito del emprendimiento.

HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta el negocio maduro actual y los conocimientos que se tienen, ver la posibilidad de replicar el modelo actual de procesado de papa de la ciudad de Mar del Plata en otra provincia productora de papa, que sea centro urbano consumidora del producto con demanda gastronómica.

Como posibles plazas se tienen en consideración, por la cantidad de habitantes, las ciudades de Córdoba Capital con 1.565.112 de habitantes, Rosario con 1.342.619 habitantes y San Miguel de Tucumán con 548.866 sumando las localidades aledañas de Manantial, Yerba Buena, Tafí Viejo, Banda de Río Salado dando un total de 991.698 habitantes.

OBJETIVOS

Objetivo General

Desarrollar un plan de negocios viable para la apertura de una nueva planta procesadora y comercializadora de papa en una de las provincias de Córdoba, Tucumán, Santa Fe, mediante un análisis exhaustivo de mercado, factibilidad económica-financiera, logística, infraestructura y el impacto ambiental-social, a fin de determinar la mejor ubicación y estrategias para maximizar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto dentro de un plazo de 5 años.

Objetivos Específicos

1. Análisis del Mercado de papa en Argentina: oferta y demanda, tendencias de consumo, evaluación de competencias, canales de distribución, precios, marketing mix, análisis Pestel, análisis FODA, 5 fuerzas competitivas de Porter.
2. Logística e Infraestructura: análisis de la infraestructura de transporte y logística disponible en las posibles nuevas plazas, estudio de accesibilidad a servicios básicos como agua

potable, energía eléctrica y telecomunicaciones; evaluación de mano de obra calificada y no calificada en la región y otros recursos necesarios para la operación de la planta.

3. Impacto Ambiental-Social: impactos ambientales del agua, energía y generación de residuos; estudio de beneficios socioeconómicos de la apertura de una nueva planta en cuanto a la creación de empleo y desarrollo local; identificación de estrategias de mitigación y minimización de los impactos negativos y maximización de los positivos.
4. Establecer requerimientos técnicos y legales necesarios para el montaje del proyecto: Investigar las regulaciones gubernamentales y las políticas del mercado que puedan afectar la entrada y operación en el mercado objetivo. Esto incluye aspectos como licencias, permisos, impuestos y normativas específicas del sector.
5. Factibilidad económica-financiera: estudio de viabilidad económica del proyecto, análisis de costos, inversión inicial, proyecciones financieras, evaluación de fuentes de financiamiento, riesgos, análisis del retorno de la inversión y rentabilidad a largo plazo.

INDAGACIONES INICIALES

Relevamiento de Fuentes Secundarias

Antecedentes

La papa (*Solanum Tuberosum*) es uno de los cultivos alimenticios más importantes a nivel mundial, siendo en Argentina la hortaliza más consumida y un pilar fundamental de la dieta nacional.

La papa es un alimento fundamental en la dieta argentina, consumida en diversas formas como papas fritas, puré, al horno, entre otras. Es una fuente importante de carbohidratos, almidón, proteínas de calidad, vitamina B6 y potasio. Su alto contenido de agua (78%) y almidón (18%) la convierte en una opción nutricionalmente densa y accesible para la población.

La producción de papa en Argentina es una actividad económica de gran importancia, con una producción anual que ronda las 2,9 millones de toneladas, cultivadas en 75-80 mil hectáreas. Las principales regiones productoras incluyen Buenos Aires (55%), Córdoba-San Luis (28.8%), Tucumán (7.7%), Mendoza (5.3%), Jujuy-Salta (1.7%) y Santa Fe (1.2%).

La producción se distribuye principalmente entre el consumo fresco (67%) y la producción industrial (33%).

En cuanto al segmento industrial de la producción de papa, la provincia de Buenos Aires lidera este segmento en un 82%, seguida por Córdoba-San Luis con 8%, Tucumán con 4%, Mendoza con 5% y Rosario con 1%. La elaboración de bastones prefritos congelados es la principal actividad (23%), seguida por la producción de chips (7%) y otros productos (3%).

A pesar de su importancia, la industria de la papa en Argentina enfrenta diversos desafíos, como la fluctuación de precios, la competencia de importaciones, la necesidad de modernización tecnológica y la gestión sostenible de los recursos naturales. Sin embargo, también existen oportunidades para la innovación, la diversificación de productos y la mejora de la cadena de valor para impulsar el crecimiento y la competitividad del sector.

Variedades de Papa Utilizadas

La variedad Spunta, de origen holandés, ocupa el 90% de la superficie destinada al cultivo de papa para consumo en fresco en Argentina. Destaca por sus cualidades comerciales y altos rendimientos, sin embargo, presenta limitaciones en cuanto a su aporte nutricional y no satisface los requisitos exigidos por la industria en términos de materia seca, color de fritura y textura de puré.

Existen además variedades provenientes de otros países, conocidas y cultivadas en el país desde hace mucho tiempo atrás, que se destacan también por sus altos rendimientos y cualidades culinarias. Entre las variedades que se utilizan para industria, se encuentra Innovator de tubérculos alargados de piel reticulada y carne amarilla clara. Esta variedad abastece la industria de papas fritas en bastones. Sin embargo, lentamente está siendo aceptada por un sector de los consumidores que reconocen su calidad culinaria.

Épocas de plantación

Plantación Temprana

La plantación temprana de papa se lleva a cabo entre los meses de junio y julio, con el objetivo de comercializar en los meses de octubre y noviembre, durante la temporada de invierno-primaveral. Las principales provincias productoras en esta época son Tucumán, Salta, Jujuy, Corrientes y Misiones. Sin embargo, estas zonas enfrentan el riesgo de heladas, lo que a menudo conduce a la cosecha anticipada de los tubérculos, incluso cuando aún no han alcanzado su madurez. Las altas temperaturas durante la cosecha dificultan su conservación en campo, lo que obliga a su venta inmediata.

Plantación Semi-Temprana

La plantación semi-temprana se realiza en los meses de junio y julio, con el objetivo de comercializar entre octubre y diciembre. Esta variedad se cultiva generalmente en los mismos lotes que la papa tardía, y las principales provincias productoras incluyen el norte de Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y Tucumán.

Plantación Semi-Tardía

La plantación semi-tardía tiene lugar entre octubre y noviembre y abastece el mercado durante un período prolongado, desde enero hasta octubre. Las regiones y provincias productoras en esta etapa incluyen el sudeste de Buenos Aires, Mendoza, Río Negro y Chubut.

Plantación Tardía

La plantación tardía se lleva a cabo en febrero con el fin de abastecer el mercado de junio a noviembre. Esta producción compite con la del sudeste de la provincia de Buenos Aires y, junto con la papa semi-temprana, abastece el mercado durante casi todo el año, obteniendo los mejores precios debido a su excelente presentación comercial. Las principales provincias productoras en esta etapa son Córdoba, Mendoza y Santa Fe.

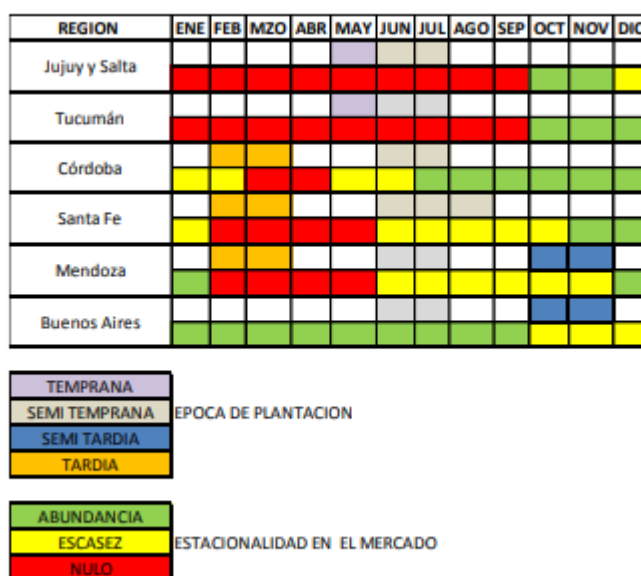
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (2023). *Informe sobre la cadena de valor de la papa 2023*.¹

Disponibilidad y Fluctuaciones del Mercado

La mayor disponibilidad de papa se concentra entre los meses de febrero y junio, siendo Buenos Aires la principal proveedora. A partir de julio y hasta septiembre, la participación de esta provincia disminuye gradualmente, mientras que ingresa la papa tardía proveniente de Córdoba y San Luis. De octubre a noviembre, el ingreso de Córdoba se reduce y cobra relevancia la papa temprana "nueva", procedente principalmente de Tucumán y la región noroeste.

El análisis del calendario de plantación y comercialización de papa en Argentina revela la complejidad y la variedad de factores que influyen en la producción y el abastecimiento del mercado a lo largo del año. La comprensión de estos patrones es crucial para productores, comerciantes y consumidores, ya que permite una planificación adecuada y una gestión eficiente de la oferta y la demanda.

Épocas de plantación y estacionalidad regional del cultivo de papa



Fuente: Elaborado por la Dirección de Producción Agrícola.

¹ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_papa_2023-final_enviado.pdf

Destinos de la papa y cambios en el hábito de consumo

Una vez cosechada la papa puede tener tres destinos: su venta para mercado en fresco (interno o exportación), su venta para procesamiento industrial o su venta para papa semilla.

En los últimos 20 años, los hábitos de consumo han evolucionado significativamente. Los consumidores demandan más productos pre-elaborados que faciliten la cocina, y la frecuencia de consumo de comidas rápidas y fuera del hogar ha aumentado. Este cambio ha impulsado el crecimiento de las industrias de procesamiento de papa. Entre 2001 y 2010, la demanda de materia prima para la industria creció un 119% en Argentina. En 2010, se destinaron 550 mil toneladas a la industria, representando el 24% de la producción total. En contraste, el consumo interno de papa en fresco disminuyó casi en 450 mil toneladas entre 1996 y 2010, debido en parte a la transición del consumo de papa fresca a papa congelada.

Destino de la producción de papa en Argentina. Evolución y participación.
En toneladas

| | Consumo en Fresco | | | | Industria | | Semilla* | |
|------|-------------------|-----|---------------|----|-----------|-----|----------|-----|
| | Mercado Interno | | Exportaciones | | | | | |
| | TN | % | TN | % | TN | % | TN | % |
| 1996 | 1.914.156 | 84% | 20.678 | 1% | 115.000 | 5% | 225.000 | 10% |
| 2001 | 2.016.050 | 81% | 16.950 | 1% | 251.000 | 10% | 220.000 | 9% |
| 2010 | 1.568.060 | 69% | 29.940 | 1% | 550.000 | 24% | 130.000 | 6% |

* semilla certificada y de propia multiplicación

Fuente: Mosciaro, 2011.

El tamaño del productor influye en la pauta de comercialización. Los productores más grandes tienden a diversificar el riesgo y a vender en múltiples canales. Además, suelen integrarse en la cadena de valor, añadiendo valor al producto para venderlo en supermercados o para exportación. Los canales de comercialización más populares son la venta en chacra y en mercados concentradores. La venta en chacra ofrece precios fijos y operaciones en efectivo o a corto plazo, mientras que la venta en mercados conlleva riesgos de fluctuación de precios y dependencia de comisionistas.

El mercado de papa en fresco se caracteriza por su informalidad, especialmente en términos de comercialización, ya que las reglamentaciones existentes no se cumplen rigurosamente. En contraste, la industria opera de manera más formal, con acuerdos fijados en contratos y monitoreo de proveedores por parte de las industrias.

El Mercado Central de Buenos Aires (MCBA) es el mercado concentrador más importante de Argentina y un referente en la determinación del precio mayorista a nivel nacional. Sin embargo, solo un 15% de la producción nacional se comercializa en este mercado, lo que representa entre 300 mil y 340 mil toneladas anuales (27 mil toneladas mensuales). La papa es la hortaliza más importante en términos de volumen de ventas en el MCBA, con un 95% de la variedad Spunta.

Las industrias se abastecen principalmente de productores del sudeste de Buenos Aires, aunque en épocas de "primicia" también compran materia prima de otras provincias, a pesar

de que la calidad y las variedades, medidas en función de la materia seca, no siempre sean las mejores. El nivel óptimo de materia seca es entre 20-23%, pero se acepta desde 18%; para elaborar almidón se necesita un 24%.

El negocio de la papa es de bajo margen por unidad de venta, pero de alto volumen, lo que significa que las ganancias se logran a través de altos rendimientos por hectárea y ventas en volumen.

La mayor parte del consumo de papas pre-fritas se realiza en restaurantes, donde son el acompañamiento principal. En los hogares, las papas se preparan de manera tradicional, siendo el puré, las papas hervidas y al horno las formas más comunes de cocción. Solo un 5% de la población no consume papa debido a preocupaciones calóricas.

Los principales canales de comercialización son las verdulerías, seguidas por los supermercados.

*Fundación Mediterránea, Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL). (s.f.). La producción de papa en Córdoba*²

Córdoba

Córdoba es la segunda productora de papa en Argentina, centrada en el mercado interno de papa en fresco. La producción se realiza principalmente en el Cinturón Verde alrededor de la ciudad de Córdoba y en la región de Traslasierra (Villa Dolores, San Javier y San Alberto). La provincia no cuenta con industrias de procesamiento debido a que las variedades locales no son adecuadas para la elaboración de subproductos por su bajo contenido de materia seca y almidón.

El consumo medio de papa fresca en Córdoba es de 35-40 kilos por habitante al año, lo que representa un mercado de 120-130 mil toneladas, muy por debajo de la producción provincial de 625 mil toneladas, generando un excedente de más de 400 mil toneladas que se envían a otras provincias y en menor medida al extranjero.

La producción se realiza dos veces al año: una cosecha semi-temprana en octubre-diciembre y una tardía en junio. La principal variedad cultivada es Spunta, que no es ideal para la industrialización. Sin embargo, algunas variedades como Sagita, Innovator y Atlantic, sí se adaptan al clima local y ya se están produciendo en la provincia.

El mercado de papa fresca en Córdoba es informal, con una comercialización basada en ventas en chacra y mercados concentradores. No hay prácticas cooperativas estables y la mentalidad empresarial es insuficiente para avanzar en procesos de agregado de valor. Los productores tienen buen manejo tecnológico pero carecen de infraestructura adecuada, como cámaras de frío, lo que aumenta el riesgo de pérdida de rendimiento.

² [3535-La Producción de papa en Córdoba.pdf](#)

*Tesis sobre consumo y mercadeo de papa en Argentina: Blanco, M. (s.f.). Consumo y mercadeo de papa en Argentina (Tesis de licenciatura). Universidad Católica de Córdoba.*³

Tucumán

Tucumán cuenta con diversas zonas de producción de papa que permiten el cultivo durante todo el año. Las principales áreas son los faldeos del Aconquija en los departamentos de Famaillá y Alberdi. Las zonas de producción se dividen en pedemontana (primicia), llanura (semi-temprana y tardía), Trancas (semi-temprana), y Tafí del Valle (semi-tardía y para semilla).

La papa primicia de Tucumán se cultiva en zonas protegidas de heladas, permitiendo una cosecha temprana que ingresa al mercado cuando otras provincias están desabastecidas. La superficie neta total ocupada con cultivos de papa en Tucumán en 2016 fue de 8,080 hectáreas.

Los productores tucumanos aprovechan las ventajas climáticas como épocas de temporal y los menores costos de flete para competir con la producción del sudeste de Buenos Aires. Sin embargo, la producción enfrenta desafíos debido a la competencia y la necesidad de adaptación a las condiciones del mercado.

Superficie de papa cultivada en Tucumán por departamento (2019)

| Departamento | Sup. (ha) |
|---------------|----------------|
| Río Chico | 2.889,3 |
| Chicligasta | 2.681,7 |
| La Cocha | 1.879,9 |
| J. B. Alberdi | 740,2 |
| Graneros | 404,2 |
| Total | 8.595,3 |

Elaboración propia con información de Germán & Vitale (2019).

Con respecto a las regiones en que se desarrollaron las plantaciones de papa, los resultados indican que el 83% de la superficie papera se localizó en el pedemonte, mientras que el 17% restante lo hizo en la zona de llanura.

*Cadena agroindustrial de la papa en Tucumán: Ministerio de Desarrollo Productivo de Tucumán. (s.f.). Cadena agroindustrial de la papa.*⁴

Santa Fe

Actualmente hay más de 1.000 productores frutihortícolas que cultivan unas 28.740 has (96 % hortalizas y 4 % de frutas) y dan mano de obra directa e indirecta a más de 70.000 personas, si

³ https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1440/1/TM_Blanco.pdf

⁴ https://agrodigital.producciontucuman.gob.ar/uploads/documentos/cadena_agroindustrial_papa.pdf

tenemos en cuenta que la agroindustria demanda el 36 % de la mano de obra y de ella la más importante es la cadena frutihortícola con el 20.1 %.

Sin embargo, a través de los años se observa una reducción del número de productores, las producciones regionales son reemplazadas por producciones importadas de otras provincias, los mercados se encuentran en crisis y los minoristas no muestran cambios. A la vez los consumidores reciben productos de calidad no adecuada.

Esta Provincia tiene grandes posibilidades de crecimiento por cuestiones ecológicas, económicas, de infraestructura y con un gran capital humano, deberá plantearse cambios importantes a nivel de la cadena frutihortícola.

La Papa Procesada Natural

Es el producto obtenido luego de limpiar, pelar tubérculos maduros al que se los somete a una baño de sulfito para contener sus propiedades por un lapso de tiempo más prolongado, llegando a durar hasta 10 días. Este proceso evita que la papa se ponga negra y babosa sin necesidad de una cocción previa para ser utilizada por las personas.

Flujo de Proceso

Las papas son transportadas a la planta procesadora en camiones cubiertos, provenientes tanto del mercado como directamente del campo. Para evitar que las papas se calienten por la exposición al sol, se realiza la entrega en las primeras horas de la mañana, garantizando así la calidad del producto.

Al llegar a la planta, se lleva a cabo un muestreo aleatorio de la materia prima, verificando que las papas no presenten defectos como golpes, arrugas, enverdecimiento, tamaño inferior a 4 cm, piedras o restos de barro, daños causados por insectos o gusanos, manchas por humedad, brotes, falta de madurez, ojos pronunciados, heladas, mal olor o podredumbre. Además, se comprueba la variedad de la papa y se realiza una prueba para determinar su comportamiento en la fritura y el tiempo que toma.

Si el lote cumple con los estándares de calidad, se procede a descontar del precio de compra aquellos kilos que presentan defectos. Las papas seleccionadas se colocan en tolvas, mientras que el resto se almacena en cámaras que proporcionan sombra y aire seco, con el objetivo de mantener la temperatura lo más baja posible y minimizar el riesgo de brotación y marchitamiento.

A partir de la tolva, las papas son transportadas a través de una cinta hacia la peladora, donde se realiza un pelado inicial que elimina entre un 70% y 80% de la piel, al mismo tiempo que se efectúa un primer lavado y un baño de sulfito para preservar su calidad. Posteriormente, operarios terminan de pelarlas y acondicionarlas según el destino final del producto.

Si las papas se mantienen enteras, se les aplica un segundo baño de sulfito antes de ser embolsadas. En el caso de las papas cortadas en forma de bastón, estas pasan por una cortadora, se someten a otro baño de sulfito, y luego se pesan en balanzas antes de ser empaquetadas.

Finalmente, las papas, ya sea enteras o en bastones, se envasan en bolsas plásticas con la menor cantidad de aire posible, lo que ayuda a conservar su frescura. Luego, se almacenan en cámaras de frío a una temperatura controlada de 3°C, donde permanecen hasta su distribución.

Relevamiento de Fuente Primaria

Se acudió a la observación de la planta procesadora de papa de la ciudad de Mar del Plata y se realizaron consecutivas entrevistas a la gerencia de esta. Los datos observados fueron tabulados y se irán volcando a lo largo del presente trabajo.

PLANTEO METODOLÓGICO

Se trabajó de forma exploratoria, por medio de una **metodología mixta** que combinó métodos cualitativos y cuantitativos para responder al problema de investigación y alcanzar los objetivos propuestos. Este enfoque permitió obtener una comprensión integral del mercado de papa en Argentina, así como de la viabilidad técnica, económica y legal del proyecto en específico.

Del estudio cualitativo se obtuvo información a partir de la recopilación de datos contextuales y profundos a través de entrevistas a la gerencia de la empresa marplatense y encuestas a los diferentes consumidores de papa. De este proceso, se logró obtener información sobre el mercado, logística e infraestructura, y su trato con el medio ambiente.

Por otro lado, del enfoque cuantitativo se extrajo información a partir de datos medibles y estadísticos mediante el análisis de indicadores proporcionados por la empresa u obtenidos de fuentes secundarias. Con esta metodología se buscó conocer la factibilidad financiera, el tamaño óptimo de la planta y su localización.

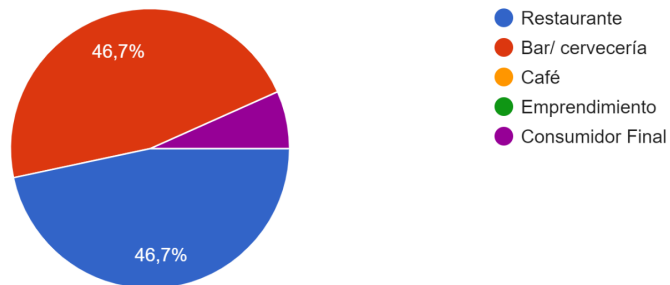
El planteo metodológico propuesto combinó enfoques cualitativos y cuantitativos para proporcionar una comprensión exhaustiva y detallada de la viabilidad y rentabilidad de abrir una nueva planta procesadora y comercializadora de papa en Argentina. Se obtuvieron datos ricos y variados, asegurando la validez de los resultados y ofreciendo una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

La encuesta realizada fue dirigida a restaurantes, emprendimientos y consumidores finales, alcanzando 15 respuestas. **(Anexo 1- Formulario de Encuesta)**

Resultados de la encuesta

¿Quién realiza la encuesta?

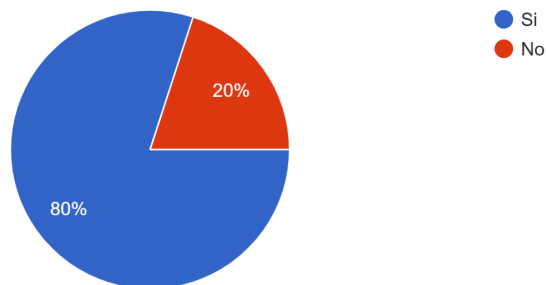
15 respuestas



En base a los resultados que arrojó la encuesta, se puede determinar que un 46.7% son bares y cervecerías dando el mismo porcentaje para los restaurantes. Por lo que estos son los sectores que mayor papa consume. Tienen entre 7 y 15 empleados. Trabajando la mayoría turno noche.

¿Conoces la papa procesada natural que no necesita freezer? (papa cortada en diferentes formatos sin congelarse, solo necesita heladera)

15 respuestas

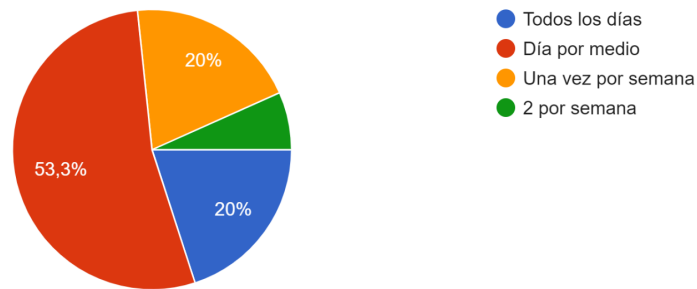


Se aprecia que la mayoría de los encuestados saben que existen papas procesadas naturales, un 66.7% consume papa natural, 33.3% la fresca procesada y un 13.3% congelada.

Podemos deducir entonces que la mayoría sigue optando por el pelado y trozado a mano, o con máquinas manuales.

¿Cada cuánto compra papa en cualquiera de sus formatos?

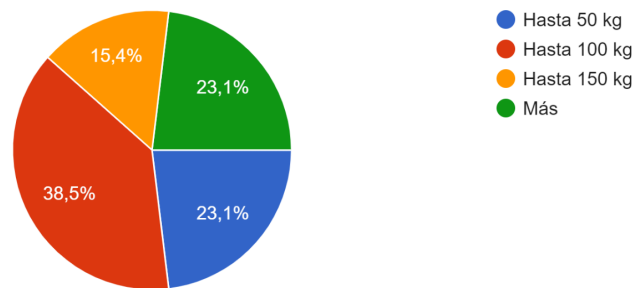
15 respuestas



El 53.3% compra papa día por medio, el 20% una vez por semana, el 20% todos los días y el 6.7% 2 veces por semana.

¿Cuántos kilos de papa utilizas por semana?

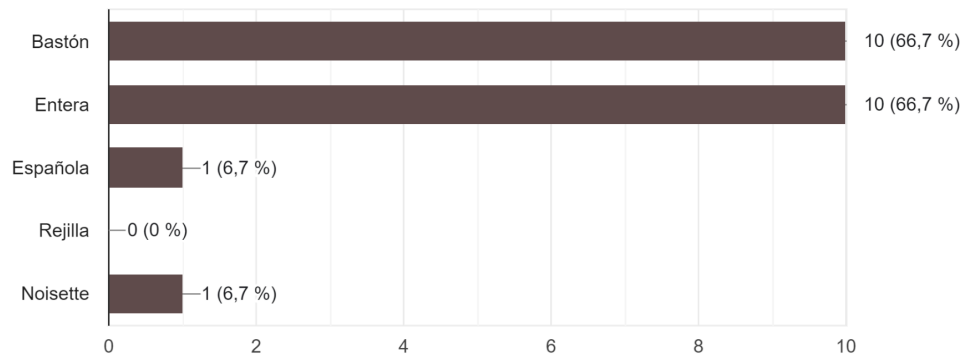
13 respuestas



El 38.5% de los encuestados compra hasta 100kg semanalmente, seguido del 23.1% que consume hasta 50 kg y más 150 kgs. Esto también depende de la estacionalidad. La encuesta fue realizada en invierno por lo que muchos locales eligen comprar lo necesario y no tener stock por la baja demanda.

¿Qué estilo de papa compra?

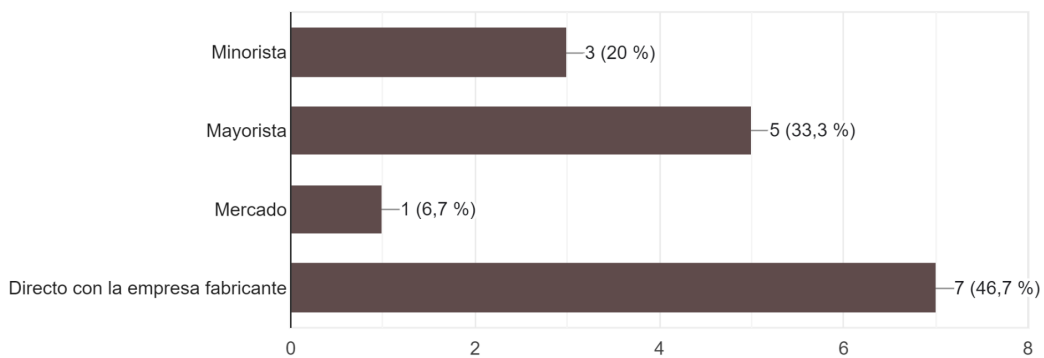
15 respuestas



El 66.7% compra papa bastón y entera ya sea natural en bolsón y en menor proporción la natural procesada que se vende ya pelada.

¿ Dónde comprarás la papa?

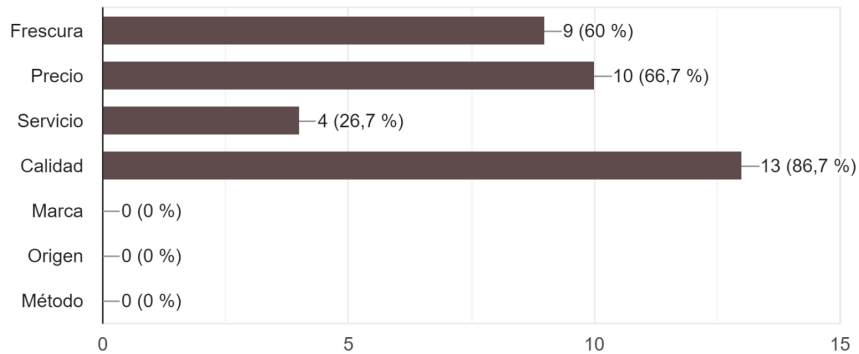
15 respuestas



Casi la mitad de los encuestados compra la papa directa de la empresa, un 46.2%, ya sea por las papas congeladas como las procesadas. Un 33.3% compra en mayoristas y un 20% en minoristas siendo el caso de la papa negra o blanca en bolsón en su mayoría.

¿Qué busca en la papa que compra?

15 respuestas

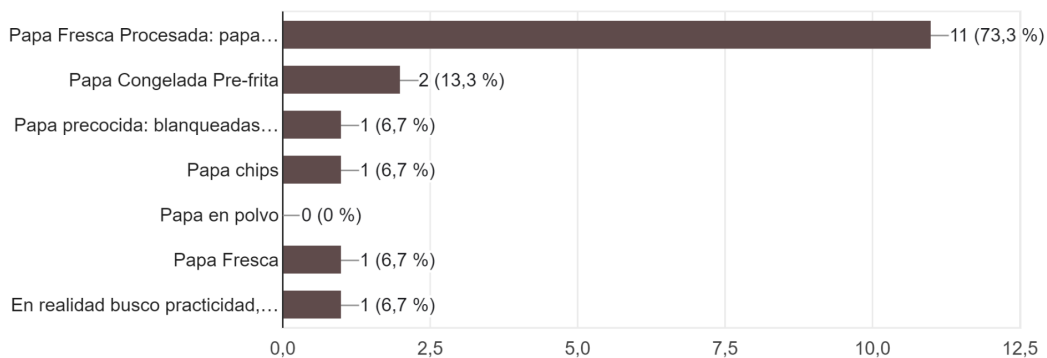


Lo que el 86.7% busca en la papa que compra es la calidad más allá del precio que sigue siendo con un 66.7% el segundo factor más importante junto con la frescura con un 60%. Dejando con un 26.7% el servicio que sigue siendo importante. Con esto podemos deducir que los compradores están dispuestos a pagar un poco más la papa por su calidad, frescura y en menor medida servicio.

Actualmente la calidad de la papa que se vende en los diferentes medios es de buena a regular, permitiendo hacer mejoras, innovaciones para que los clientes estén más satisfechos y bajen las quejas.

¿Qué tipo de productos nuevos de papa le gustaría encontrar en el mercado o en mayor cantidad ?

15 respuestas



A un 73.3% le interesaría encontrar más oferta de papa fresca congelada en minoristas, mayoristas.

Finalmente se hizo una pregunta abierta sobre **¿Cuál/es son las mejoras que le gustaría ver en los productos de papa disponibles en el mercado?** Entre las respuestas se contesto:

- Más duración.
- Que la papa fresca procesada pueda encontrarse con más frecuencia en minoristas, ya que es un producto que se conoce mucho por los consumidores finales que habitamos esos mercados.
- Precio.
- Que se asemejen aún más a la papa natural.
- El packaging, se utilizan solo bolsas plásticas no reutilizables.
- Calidad más pareja durante todo el año.
- Que no esté manchada.
- El tamaño de la papa entera. Viene mucha papa chica complicada para pelar manualmente.
- Que no tengan tanto almidón.
- Buena para freir.

ANÁLISIS DE MERCADO

El principal mercado de este proyecto son los centros gastronómicos como restaurantes, bares, comedores, hospitales y en menor medida consumos personales o emprendimientos.

Oferta y Demanda

En Argentina, la papa es una de las hortalizas más importantes tanto en términos de producción como de consumo. La oferta de papa está dominada por pocas empresas formales, con una mayoría de micro y pequeños productores que operan de manera informal. Buenos Aires lidera la producción nacional, con más del 50% del total, seguida por Córdoba, Tucumán y Santa Fe. A pesar de la alta producción, solo el 33% se destina a la industria, lo que indica un mercado de papa natural procesada con amplio margen para el crecimiento.

La oferta de papas procesadas naturales en Argentina es limitada. Aunque existen competidores, muchos operan de manera informal. Las principales alternativas en el mercado son las papas frescas (blancas o negras) y las papas pre fritas congeladas. La baja oferta formal de la papa procesada natural abre una oportunidad para la entrada de nuevos competidores que puedan ofrecer un producto de calidad superior y más confiable.

La demanda está impulsada principalmente por el sector gastronómico (restaurantes, bares y food trucks), que necesita productos frescos y procesados que optimicen el tiempo en cocina. En base a encuestas, un 53.8% de los establecimientos consultados son demandantes de papas procesadas naturales, prefiriendo comprar papas en forma de bastones o enteras. Las principales motivaciones de compra incluyen calidad, frescura y precios competitivos.

Tendencias de Consumo

En los últimos años, los hábitos de consumo en Argentina han mostrado una tendencia hacia productos preelaborados. La necesidad de conveniencia en la cocina ha promovido un crecimiento en la demanda de papa procesada. Se ha observado que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por productos listos para el uso que mantengan su frescura. Aunque el mercado de papa natural procesada está en desarrollo, se prevé que su demanda aumentará debido a la creciente preferencia por alimentos saludables y menos procesados químicamente.

Evaluación de Competencias

El mercado presenta una competencia significativa en el segmento de papas frescas (mercado) y pre fritas congeladas. Las empresas como McCain, Simplot y Lamb Weston dominan el mercado de papas pre fritas, ofreciendo productos de larga duración. Sin embargo, las papas procesadas naturales tienen la ventaja de ofrecer un sabor más fresco, lo que las posiciona como una opción competitiva frente a las papas congeladas.

Canales de Distribución

Una parte importante de la demanda es cubierta directamente por empresas productoras que distribuyen el producto a restaurantes y bares. La entrega directa a negocios gastronómicos garantiza una mayor frescura del producto y un contacto directo con el cliente.

Una potencial distribución son mercados mayoristas, supermercados y verdulerías que permiten un mayor alcance del producto.

Precios

Los precios de la papa procesada natural tienen mayor variación respecto de las pre fritas por su dependencia de los precios de la papa fresca. El precio promedio de una bolsa de 10 kg y 5kg de papa natural procesada es de UDS 11 y UDS 6, dejando un marco de rentabilidad entre 40% y 50% en contraste con el precio de las papas congeladas de 2.5kg UDS 8.5, que, aunque más caras, ofrecen una mayor durabilidad.

El precio si bien es de una bolsa de menor peso (10kg o 5kg) respecto a la natural que es de 20kg a UDS 0.5 el kilo, esta no tiene desperdicios ya que viene lavada, pelada y seleccionada para que su uso sea completo, es decir, no hay mermas. A su vez, las papas pasan reglas de bromatología, asegurando calidad y cuidados fitosanitarios. Un punto positivo es el tiempo que

se ahorran las personas al tener una papa lista para usar manteniendo el sabor natural y propio de la papa. ⁵ *Argenpapa. (s.f.). Mercados. Argenpapa. Recuperado el 25 de octubre de 2024.*

Marketing Mix

El cambio de las 4P a las 4C pone un mayor énfasis en las necesidades y deseos del cliente, lo que es particularmente relevante para este negocio, donde comprender y atender las necesidades de los consumidores de papa es esencial para el éxito.

Cliente (Consumer): El sector gastronómico en ciudades como Córdoba, Rosario, y San Miguel de Tucumán están buscando soluciones que optimicen la eficiencia operativa. Los restaurantes, bares, y otros negocios similares son clientes que valoran la conveniencia y la frescura en los productos que utilizan. Las papas procesadas naturales responden a esta necesidad al ofrecer un producto listo para usar que mantiene el sabor y la calidad de una papa fresca, sin los desafíos de pelado y lavado que presentan las papas frescas naturales. Este producto también supera a las papas pre fritas congeladas en términos de frescura y sabor natural, lo que satisface mejor las expectativas del cliente.

Los principales competidores en el mercado de las papas son:

- **Papas Frescas Naturales:** Ofrecidas en mercados y mayoristas, son la opción más económica, pero presentan desafíos como la necesidad de pelar y lavar, y el desperdicio generado.
- **Papas Pre Fritas Congeladas:** Marcas como McCain, Simplot y Lamb Weston dominan este segmento. Estos productos ofrecen una mayor duración gracias a los conservantes, pero a un costo más elevado y con un sabor menos natural.

Las papas procesadas naturales representan una alternativa que combina lo mejor de ambos mundos: la conveniencia de un producto listo para usar con el sabor y frescura de una papa natural.

Costo (Cost): El precio propuesto para las papas procesadas naturales es competitivo, posicionándose entre el costo de las papas frescas y las papas pre fritas congeladas. Este precio intermedio refleja el valor adicional que el producto ofrece al cliente, como la reducción de desperdicios, ahorro de tiempo y menor esfuerzo en la preparación. Además, el costo total se minimiza al considerar que no se requieren freezers para almacenamiento, y el producto está listo para ser utilizado, lo que reduce el tiempo de preparación en cocina y aumenta la eficiencia operativa.

Conveniencia (Convenience): La distribución se enfoca en la conveniencia del cliente, asegurando la entrega directa a restaurantes, bares, y negocios gastronómicos mediante camionetas equipadas que mantienen la frescura del producto. Además, se pueden establecer acuerdos con minoristas para garantizar que las papas procesadas estén disponibles en mercados locales, lo que facilita el acceso tanto para clientes mayoristas como minoristas. Esto

⁵ <https://www.argenpapa.com.ar/mercados/>

asegura que los consumidores puedan adquirir el producto de manera rápida y sin complicaciones, en los puntos de venta que les resulten más convenientes.

Comunicación (Communication): La promoción del producto se centrará en construir una relación de confianza con los clientes, asegurando una comunicación abierta y directa. Si surgen problemas, como que la papa no fríe adecuadamente o tiene manchas, se ofrecerá un servicio de reemplazo inmediato. La comunicación directa entre el gerente y los clientes permitirá resolver rápidamente cualquier inconveniente, garantizando que el cliente siempre reciba un producto de alta calidad. Este enfoque en la comunicación bidireccional refuerza la confianza y lealtad del cliente hacia la marca.

Análisis Pestel

Político

Las regulaciones y Políticas Agrícolas en Argentina impactan directamente a las empresas con normativas que afectan la producción, distribución y comercialización de productos agrícolas. Las leyes sobre la utilización de agroquímicos, la gestión de tierras agrícolas, y las regulaciones laborales son aspectos críticos que la empresa debe considerar.

El gobierno argentino a veces ofrece subsidios o incentivos fiscales para fomentar la producción agrícola, lo cual puede ser beneficioso para las empresas. Sin embargo, la estabilidad y continuidad de estas políticas pueden variar con los cambios de gobierno, lo que introduce un grado de incertidumbre. La estabilidad política en Argentina y en las provincias donde se planea operar (Córdoba, Rosario, San Miguel de Tucumán) es crucial para asegurar un ambiente favorable para los negocios.

Como por ejemplo Ley de Promoción de la Alimentación Saludable (Ley 27.642): conocida como la "Ley de Etiquetado Frontal", esta normativa obliga a las empresas a etiquetar los alimentos que excedan ciertos niveles de azúcares, sodio, grasas y calorías. Esta ley es parte de un esfuerzo para reducir la obesidad y otras enfermedades no transmisibles.

Ley de Presupuestos Mínimos Ambientales para la Gestión de Residuos Sólidos Urbanos (Ley 25.916): Esta ley establece las normativas para la gestión y disposición de residuos sólidos, incluyendo los generados por la producción agrícola y agroindustrial.

Normativa de Trazabilidad de Alimentos (Resolución 415/2020 del SENASA): Establece los requisitos de trazabilidad para productos agroalimentarios, incluyendo el seguimiento del origen y el manejo de los productos desde su producción hasta su comercialización.

Ley de Agroquímicos (Ley 27.279): Esta ley regula el uso, comercialización y aplicación de productos fitosanitarios en Argentina. Establece restricciones sobre el tipo de agroquímicos que se pueden utilizar, la distancia de aplicación en relación a zonas urbanas y rurales, y los métodos de aplicación.

Las empresas deben cumplir con esta normativa para evitar sanciones y garantizar que sus prácticas agrícolas no dañen el medio ambiente ni la salud de las personas. Esto puede implicar la necesidad de invertir en tecnologías de aplicación más precisas o en alternativas ecológicas.

Créditos del Banco de la Nación Argentina para PyMEs Agroindustriales: El Banco de la Nación Argentina ofrece líneas de crédito a tasas subsidiadas para pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del sector agroindustrial, incluyendo financiamiento para la adquisición de maquinaria, tecnología y capital de trabajo. ⁶*Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. (s.f.). Políticas públicas en el sector agropecuario.*

Económico

La economía argentina se caracteriza por alta inflación y fluctuaciones en el tipo de cambio, factores que impactan directamente en los costos de producción y márgenes de ganancia, especialmente en insumos y mano de obra. Las fluctuaciones del tipo de cambio también afectan los costos de importación de maquinaria o insumos que no se producen localmente. La economía argentina ha experimentado altibajos significativos, y el crecimiento económico lento o las recesiones pueden disminuir la demanda de productos, especialmente aquellos considerados no esenciales o premium.

El poder adquisitivo de los consumidores finales, como restaurantes y otros negocios gastronómicos, influirá en su capacidad para pagar por productos premium como las papas procesadas naturales. La competencia en el mercado de la papa es intensa, debido a las continuas oscilaciones en el precio de la papa, que pueden verse influenciadas por factores estacionales y climáticos. Recientemente, el precio de la papa ha experimentado aumentos significativos, con fluctuaciones que alcanzan hasta un 100%, lo que refleja la alta volatilidad de este mercado.

Las tasas de interés en Argentina son elevadas, lo que encarece el financiamiento para la expansión y modernización de la empresa. Además, el acceso al crédito puede ser limitado, restringiendo las oportunidades de crecimiento de empresas. ⁷*Banco Mundial. (2024). Argentina Economic Update. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (s.f.). Indicadores económicos de Argentina.*

Social

Los cambios en las preferencias alimentarias, como la tendencia hacia alimentos más saludables y frescos, pueden favorecer la aceptación del producto en el mercado. A su vez, los consumidores argentinos han mostrado una tendencia creciente hacia el consumo de alimentos más convenientes, como productos pre-elaborados, de más rápida utilización y facilitación de las tareas, lo que puede ser una oportunidad para este producto.

Con una población urbana en crecimiento, especialmente en ciudades grandes como Buenos Aires, Córdoba y Rosario, hay una oportunidad de aumentar la comercialización de productos

⁶ <https://www.magyp.gob.ar>

⁷ <https://www.worldbank.org/en/country/argentina> <https://www.indec.gob.ar>

de papa procesados. Las diferencias regionales en preferencias y poder adquisitivo también son factores a tener en cuenta.

La papa es un alimento básico en la dieta argentina. La aceptación cultural de los productos derivados de la papa facilita la penetración de mercado para nuevos productos, aunque las tradiciones alimenticias también pueden representar una barrera para la introducción de innovaciones significativas.

La creciente preocupación por el desperdicio alimentario puede impulsar la demanda de productos como las papas procesadas que minimizan el desperdicio.

Tecnológico

La tecnología en el procesamiento de alimentos está en constante evolución. Las inversiones en maquinaria moderna pueden mejorar la eficiencia y la calidad del producto. La adopción de tecnología para automatizar procesos puede reducir costos y mejorar la consistencia del producto.

El desarrollo de nuevas técnicas para preservar los alimentos sin perder su sabor natural puede ofrecer una ventaja competitiva. Además, la colaboración con instituciones como el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) para investigar y desarrollar métodos que prolonguen la duración y frescura de las papas puede ser clave para el éxito de la empresa en el largo plazo.

Ecológico

La presión por adoptar prácticas sostenibles y reducir la huella de carbono es cada vez mayor. La empresa debe considerar el impacto ambiental de sus operaciones, desde la producción hasta la distribución. Las leyes y regulaciones sobre manejo de residuos, uso de agua, y emisiones pueden influir en los costos y la viabilidad del negocio.

En cuanto a la gestión de residuos, esta industria ya implementa prácticas sostenibles, como el envío de cáscaras de papa como alimento para chanchos y el tratamiento del agua con sulfito en piletas especiales, que luego se utiliza como fertilizante. Estas prácticas ayudan a reducir el impacto ambiental de la empresa y pueden servir como base para futuras iniciativas de sostenibilidad.

Las condiciones climáticas extremas pueden afectar la producción de papas, lo que podría impactar el suministro y los precios de la materia prima. El cambio climático está afectando las condiciones de cultivo en Argentina, lo que podría impactar la producción de papa. Sequías, inundaciones y cambios en las estaciones son desafíos que se deben gestionar.⁸ *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (s.f.). Argentina y la sostenibilidad en la agricultura.*

Legislación

⁸ <https://www.fao.org/argentina/es/>

Las leyes laborales en Argentina son estrictas y afectan los costos de operación de la empresa. Es fundamental que la empresa cumpla con las normativas sobre salarios, condiciones laborales, y seguridad social para evitar litigios y sanciones.

Cumplir con las normativas sanitarias es esencial, especialmente si busca expandirse a otros mercados. Las inspecciones y certificaciones pueden ser costosas, pero son necesarias para asegurar la calidad y seguridad de los productos. ⁹ *Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). (s.f.). Normativas para la industria alimentaria en Argentina.*

Análisis FODA

A continuación, se desarrollará un análisis FODA, con esta herramienta buscaremos un diagnóstico preciso para poder, en base a este mismo, tomar las decisiones para lograr los objetivos propuestos. Para que este proceso sea funcional debemos poder reconocer tanto las variables internas y externas que afectan a la organización para poder disminuir las debilidades, incrementar las fortalezas, atender a tiempo las amenazas aprovechando al máximo las oportunidades que se presenten y así, alcanzar los objetivos y lograr la misión y visión de la organización.

Fortalezas

1. **Innovación en el Mercado:** Como una nueva empresa, existe la posibilidad de introducir procesos innovadores y tecnologías modernas desde el inicio, lo que puede resultar en una ventaja competitiva frente a empresas más establecidas que podrían tener tecnologías obsoletas.
2. **Enfoque en Sostenibilidad:** La nueva empresa puede diseñar sus operaciones desde el principio para ser sostenibles y ecológicas, lo que es cada vez más valorado por consumidores y reguladores. Implementar prácticas sostenibles en el uso de agua, gestión de residuos y eficiencia energética puede mejorar la reputación de la empresa y atraer a un mercado consciente del medio ambiente.
3. **Flexibilidad Operativa:** Al no estar atada a sistemas y procesos antiguos, la empresa tiene la flexibilidad de adaptarse rápidamente a las demandas del mercado, adoptar nuevos modelos de negocio y responder a cambios en la normativa o las preferencias del consumidor.
4. **Capacidad para escalar:** Comenzar con una estructura ágil y adaptable permite a la nueva empresa escalar su producción y distribución a medida que crece la demanda, lo que es crucial en un mercado competitivo como el de la papa.
5. **Estrategia de Marketing Focalizada:** La nueva empresa puede diseñar una estrategia de marketing específica para las características demográficas y preferencias locales de

⁹ <https://www.argentina.gob.ar/anmat>

la provincia en la que se establezca, lo que puede resultar en una penetración de mercado más efectiva.

Oportunidades

1. **Crecimiento de la Demanda de Productos Saludables:** La creciente tendencia hacia el consumo de alimentos más saludables y frescos en Argentina presenta una oportunidad para que la nueva empresa desarrolle productos de papa procesados que se alineen con estas preferencias.
2. **Expansión Regional:** Establecerse en una provincia como Córdoba, Santa Fe o Tucumán permite aprovechar mercados menos saturados que Buenos Aires, donde la competencia es más intensa. Estas provincias ofrecen la posibilidad de capturar una participación significativa del mercado local.
3. **Acceso a Incentivos Gubernamentales:** Existen diversos subsidios e incentivos fiscales disponibles para nuevas empresas en el sector agroindustrial, incluyendo créditos a tasas subsidiadas, que pueden ayudar a financiar el crecimiento y la modernización de la empresa.
4. **Desarrollo de la Cadena de Suministro Local:** Colaborar con productores locales para garantizar el suministro de papas de alta calidad puede fortalecer las relaciones comerciales y mejorar la sostenibilidad de la cadena de valor. Además, la proximidad a las áreas productoras reduce los costos de transporte y mejora la frescura del producto.
5. **Adopción de Nuevas Tecnologías:** Las innovaciones en tecnología agrícola y de procesamiento, como la automatización y la inteligencia artificial, pueden ser adoptadas desde el inicio, permitiendo a la empresa operar con una eficiencia y calidad superiores a la de competidores más tradicionales.

Debilidades

1. **Falta de Reconocimiento de Marca:** Al ser una empresa nueva, la falta de una marca reconocida y establecida puede dificultar la penetración en el mercado y la fidelización de los clientes.
2. **Dependencia de Proveedores Locales:** La dependencia inicial de proveedores locales para el suministro de papas podría ser una debilidad si las condiciones climáticas adversas o la variabilidad en la calidad afectan la disponibilidad de materia prima.
3. **Incertidumbre Financiera:** Como empresa nueva, puede enfrentar dificultades para obtener financiamiento a tasas favorables o asegurar la estabilidad financiera a largo plazo, especialmente en un entorno económico volátil como el de Argentina.
4. **Falta de Economías de Escala:** Al inicio, la empresa podría no contar con los volúmenes de producción suficientes para aprovechar las economías de escala, lo que podría

resultar en costos unitarios más altos en comparación con competidores más grandes y establecidos.

5. **Desafíos Logísticos:** Establecer una red de distribución eficiente en una nueva provincia puede ser desafiante, especialmente si la infraestructura local es limitada o si se enfrenta a competidores con cadenas de suministro bien establecidas.

Amenazas

1. **Inestabilidad Económica y Política:** La economía argentina es conocida por su volatilidad, con altos niveles de inflación y fluctuaciones en el tipo de cambio, lo que puede impactar negativamente en los costos operativos y en la demanda de productos premium.
2. **Competencia Intensa:** Establecerse en un nuevo mercado implica enfrentarse a competidores locales que ya tienen una base de clientes establecida, lo que puede dificultar la captación de cuota de mercado.
3. **Condiciones Climáticas Adversas:** La producción agrícola, incluida la de papa, está sujeta a riesgos climáticos como sequías, inundaciones y heladas, que pueden afectar la disponibilidad de materia prima y la estabilidad de los precios.
4. **Cambios en la Legislación:** La introducción de nuevas regulaciones, como las relacionadas con el etiquetado de alimentos, el uso de agroquímicos y las normativas laborales, puede aumentar los costos operativos y complicar el cumplimiento para una nueva empresa.
5. **Fluctuaciones en la Demanda:** Los cambios en el poder adquisitivo de los consumidores debido a la situación económica general pueden reducir la demanda de productos procesados o premium, afectando la rentabilidad de la nueva empresa.

El análisis FODA para una nueva empresa procesadora de papa que busca establecerse en provincias fuera de Buenos Aires, como Córdoba, Santa Fe o Tucumán, muestra un panorama con diversas oportunidades de crecimiento y expansión, especialmente en mercados menos saturados y con apoyo gubernamental disponible. Sin embargo, la empresa también debe estar preparada para enfrentar desafíos significativos, como la falta de reconocimiento de marca, la competencia intensa y las condiciones económicas y climáticas adversas. Desarrollar una estrategia sólida que capitalice las fortalezas y oportunidades, al tiempo que mitiga las debilidades y amenazas, será crucial para el éxito en estas nuevas regiones.

5 fuerzas competitivas de Porter

Estrategia Competitiva: Bloques Genéricos de Formación de las Ventajas Competitivas

La estrategia competitiva más adecuada para esta empresa de papa procesada natural es la **diferenciación**. Esta estrategia se centra en ofrecer un producto que se distingue claramente de los de la competencia por sus características únicas, como la conveniencia, la frescura, el sabor natural, la ausencia de desperdicios y su servicio personalizado como punto fuerte. A continuación, se justifica esta elección y se analizan los bloques genéricos de formación de ventajas competitivas que respaldan esta estrategia.

Características del Producto:

Las papas procesadas naturales ofrecen un valor agregado significativo al sector gastronómico, que enfrenta problemas como el manejo de cáscaras, la necesidad de pelar y lavar las papas frescas, y el tiempo que estos procesos consumen. El producto está listo para usar, lo que reduce el tiempo y el esfuerzo en la cocina, una ventaja crucial para negocios con alta rotación de clientes.

A diferencia de las papas pre fritas congeladas, que a menudo pierden sabor y frescura debido a los conservantes y procesos de congelación, las papas procesadas naturales mantienen un sabor casero y fresco, lo que es altamente valorado por los cocineros y consumidores.

Enfoque en la Calidad y Servicio:

La empresa puede destacarse ofreciendo un servicio al cliente excepcional, incluyendo la garantía de reemplazo inmediato en caso de que el producto no cumpla con los estándares de calidad. Esta atención personalizada y rápida respuesta a problemas ayuda a construir una relación de confianza con los clientes.

Además, la empresa puede diferenciarse mediante la consistencia en la calidad del producto durante todo el año, lo que es una ventaja competitiva frente a las papas frescas naturales que pueden variar en calidad según la temporada.

Segmento de Mercado Específico:

El segmento de mercado para la industria de procesamiento de papa natural se enfoca principalmente en **negocios gastronómicos medianos y pequeños** que operan en **ciudades grandes y medianas de Argentina**, como Córdoba, Rosario, y San Miguel de Tucumán. Estos establecimientos incluyen restaurantes, bares, cervecerías, food trucks, y servicios de catering, los cuales requieren un suministro constante y confiable de papas procesadas para su operación diaria.

Este segmento de mercado se caracteriza por la necesidad de productos que optimicen los procesos operativos dentro de la cocina. Los propietarios y gerentes de estos negocios valoran especialmente la frescura, la calidad y la conveniencia de los productos que utilizan. Debido a la alta rotación de clientes y la presión por ofrecer un servicio rápido y eficiente, estos negocios

buscan soluciones que les permitan reducir el tiempo de preparación de los alimentos y minimizar el desperdicio generado por el procesamiento de productos frescos.

Además, estos clientes suelen comprar grandes cantidades de papas regularmente y prefieren productos que mantengan una consistencia en su calidad a lo largo del año. Están dispuestos a pagar un poco más por un producto que les ofrezca ahorros significativos en tiempo y esfuerzo, mejorando así la eficiencia operativa de sus establecimientos.

Bloques Genéricos de Formación de Ventajas Competitivas

Los bloques genéricos de formación de ventajas competitivas son los pilares que sostienen la estrategia de diferenciación. A continuación, se evalúan estos bloques en función de si representan un punto fuerte o débil para la empresa:

Calidad del Producto (Débil): Si bien no es un bloque débil, no es el que lo hace diferenciarse de sus competidores. La empresa puede garantizar la entrega de un producto superior en términos de frescura y sabor natural, lo que no solo cumple con las expectativas de los clientes sino que también excede lo que ofrecen muchos competidores.

Innovación (Débil): La capacidad de innovar en el procesamiento y envasado del producto, para mantener su frescura y facilitar su uso, es un diferenciador a explotar.

Eficiencia Operativa (Débil): Aunque el producto está diseñado para mejorar la eficiencia en los negocios gastronómicos, la propia empresa debe asegurarse de que sus operaciones sean igualmente eficientes. Esto incluye la logística de distribución y la capacidad de responder rápidamente a las demandas del mercado. Si bien no es un bloque inherentemente débil, es un área que necesita ser gestionada cuidadosamente para evitar que se convierta en una desventaja.

Capacidad de Satisfacción del Cliente (fuerte): La empresa es fuerte en este bloque ya que los clientes estarán satisfechos cuando reciben sus pedidos y sus expectativas de calidad, tiempo son cumplidas o superadas. Otra característica que hace que se considere fuerte a este bloque es que se brinda una atención personalizada a los clientes, coordinando con ellos a través de WhatsApp entregas. Con esto se logra una alta tasa de satisfacción del cliente, medida por la retroalimentación positiva, generando lealtad y recomendaciones que impulsen el crecimiento de la empresa.

La estrategia de **diferenciación** permite a la empresa de papas procesadas naturales destacarse en un mercado donde la competencia es fuerte pero homogénea. Al centrarse en la calidad del producto, la innovación en el procesamiento y la eficiencia en el servicio al cliente, la empresa puede crear ventajas competitivas sostenibles que atraigan y retengan a un segmento de mercado que valora estas características. Los bloques genéricos de calidad, innovación y acceso a canales de distribución se destacan como puntos débiles, mientras que la Capacidad de Satisfacción del Cliente es un área fuerte que distingue a la empresa, diferenciándose del resto.

LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA

En cuanto a la logística, la materia prima, principalmente papa de las variedades Spunta o Innovator, es adquirida en el mercado y transportada en camiones que descargan directamente en las tolvas de la planta procesadora para iniciar el proceso productivo. Esta logística de abastecimiento asegura que la materia prima llegue fresca y en condiciones óptimas. Por otro lado, la distribución de la papa procesada, ya sea en formato entero o en sus diferentes cortes, se realiza una vez embolsada, asegurando su entrega a los diferentes compradores en las diversas zonas geográficas. Para esto, se implementa una red de transporte eficiente que garantiza el almacenamiento en frío durante el traslado, asegurando que el producto mantenga su frescura y calidad hasta su destino final.

En base a la infraestructura se hace un estudio de accesibilidad a servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y telecomunicaciones; evaluación de mano de obra calificada y no calificada en la región

Infraestructura y logística en las posibles plazas

Córdoba

En cuanto al transporte, la provincia de Córdoba cuenta con una red vial muy desarrollada, con rutas nacionales como la RN 9, RN 19, y RN 36, que conectan la provincia con otros centros productivos y mercados importantes del país. Además, posee un acceso ferroviario que facilita el transporte de carga pesada. Esto permite acceso a Mercados. Córdoba tiene un rol estratégico en el centro del país, lo que permite una distribución eficiente hacia mercados tanto en el norte como en el sur de Argentina.

La provincia cuenta con un buen sistema de distribución de agua potable, especialmente en las áreas urbanas y periurbanas. Esto asegura el abastecimiento constante de agua para procesos industriales. En cuanto a la Energía Eléctrica, se tiene un sistema robusto de distribución de energía eléctrica, con empresas como EPEC garantizando el suministro en zonas industriales y un buen acceso a redes de telecomunicaciones y banda ancha, especialmente en las zonas urbanas.

Córdoba es un centro académico importante, con universidades y centros técnicos que generan profesionales en ingeniería, administración y logística. Esto proporciona acceso a una mano de obra calificada para la operación y gestión de plantas procesadoras. En cuanto a la mano de obra no calificada, la provincia también tiene una oferta abundante, especialmente en las zonas rurales, donde las actividades agrícolas tienen gran relevancia. Esta combinación de mano de obra calificada y no calificada le otorga a Córdoba una ventaja competitiva si se busca una planta que requiera tanto personal técnico especializado como operarios para tareas manuales.

Posee un ecosistema empresarial desarrollado, con una fuerte presencia de industrias automotrices, alimenticias y de tecnología. El clima para la inversión es positivo debido a la infraestructura industrial y al acceso a incentivos provinciales para el desarrollo de nuevos

emprendimientos. También cuenta con parques industriales bien establecidos que facilitan la creación de nuevas empresas, y el sector logístico está bien desarrollado debido a su ubicación estratégica en el centro del país. Esto convierte a Córdoba en una opción atractiva para la instalación de una planta procesadora de papa, ya que se cuenta con el respaldo de un entorno industrial robusto y una buena conexión con mercados internos.

El costo laboral ha enfrentado desafíos en los últimos años, especialmente para las Pymes que se quejan de la carga impositiva y los altos costos asociados a los convenios laborales. A pesar de esto, la provincia ha lanzado programas de empleo, como "Empleo 26", que busca reducir los costos para las empresas ofreciendo subsidios y apoyo financiero.

Tucumán

El transporte esta provincia está conectada por rutas como la RN 38 y RN 9, que facilitan el acceso a otras provincias productoras y a los mercados del NOA. Sin embargo, Tucumán enfrenta desafíos relacionados con la infraestructura vial en áreas rurales, lo que podría afectar la logística en las zonas productivas. Su cercanía a puertos en el litoral refuerza su potencial logístico.

En las zonas productivas de Tucumán, como Famaillá y Tafí del Valle, tienen buen acceso a agua potable, aunque algunas áreas rurales pueden tener limitaciones. En cuanto a la Energía Eléctrica, es estable, pero algunas áreas rurales pueden experimentar cortes. Sin embargo, para industrias en zonas periurbanas, el suministro es confiable; y se tiene una cobertura adecuada de telecomunicaciones, aunque las áreas rurales pueden tener conexiones menos estables.

Tucumán cuenta con universidades y centros técnicos que forman ingenieros agrónomos y técnicos industriales, lo que asegura la disponibilidad de personal capacitado. La mano de obra no calificada es abundante, especialmente en áreas rurales, donde el trabajo agrícola es una de las principales fuentes de empleo. Este tipo de mano de obra es más económica en Tucumán en comparación con provincias más industrializadas como Córdoba y Santa Fe.

Tiene un entorno empresarial en crecimiento, especialmente en el sector agroindustrial. La producción de papa es relevante en la provincia, lo que facilita el acceso a materia prima. Sin embargo, el entorno industrial no está tan desarrollado como en Córdoba o Santa Fe, lo que puede presentar un reto en términos de infraestructura industrial y logística. Tucumán cuenta con incentivos provinciales y nacionales para el desarrollo agroindustrial.

Un factor positivo son los costos operativos, como salarios y alquileres, suelen ser más bajos que en Córdoba o Santa Fe, lo que puede representar un ahorro significativo en términos empresariales.

Santa Fe

El transporte en Santa Fe se caracteriza por una red de rutas nacionales y provinciales, siendo la RN 11 y la RN 19 las principales arterias para el transporte de mercancías. Además, cuenta con un sistema ferroviario importante y acceso al Puerto de Rosario, uno de los más grandes de

Sudamérica para exportaciones. Además tiene la ventaja de contar con el río Paraná, lo que permite una logística eficiente para el transporte fluvial y exportaciones internacionales.

Hay excelente acceso a agua potable, especialmente en las zonas cercanas a la capital y a Rosario, la Energía Eléctrica consta de un suministro confiable gracias a las empresas locales. La cercanía a fuentes hidroeléctricas refuerza la estabilidad del suministro y cuenta con amplia cobertura de telecomunicaciones, con buenas opciones de banda ancha para instalaciones industriales.

En Santa Fe y Rosario hay una alta concentración de profesionales en ingeniería y técnicos industriales. La cercanía a centros académicos facilita el reclutamiento. Además, Rosario es un centro industrial clave, lo que facilita la contratación de ingenieros y técnicos con experiencia en el sector alimentario y agroindustrial. En cuanto a la mano de obra no calificada, tiene una buena oferta, particularmente en las áreas rurales donde la actividad agrícola es una fuente clave de empleo. Esta mano de obra es algo más costosa que en Tucumán, pero sigue siendo competitiva. Hay una fuerte presión de los sindicatos para ajustar los salarios. El sector público y los sindicatos juegan un rol clave en las negociaciones paritarias, lo que puede aumentar los costos laborales.

Santa Fe cuenta con una sólida red de parques industriales y un entorno empresarial favorable para el desarrollo agroindustrial. Las industrias agrícolas y alimenticias son pilares de la economía provincial, y hay políticas provinciales que promueven la inversión en nuevas tecnologías y en el procesamiento de alimentos.

Conclusión Comparativa

Córdoba es una opción excelente si se busca un equilibrio entre mano de obra calificada, infraestructura industrial y logística desarrollada. Su ubicación central y su red de transporte la convierten en una plaza ideal para abastecer tanto el mercado local como otras regiones del país.

Tucumán ofrece ventajas en términos de costos laborales y acceso a materia prima, siendo una provincia clave en la producción de papa. Sin embargo, el entorno industrial es menos desarrollado, y la logística puede ser un desafío fuera de las áreas urbanas.

Santa Fe, particularmente Rosario, es una de las opciones más sólidas desde el punto de vista logístico e industrial. Con acceso al puerto fluvial y una red ferroviaria eficiente, Santa Fe es ideal para empresas que buscan expandirse a mercados internacionales. El costo de la mano de obra es competitivo, aunque ligeramente superior al de Tucumán.

Incentivos y Subsidios

A nivel nacional, existen programas como los Créditos del Banco Nación para PyMEs Agroindustriales, que ofrecen financiamiento a tasas subsidiadas para la adquisición de maquinaria, tecnología y capital de trabajo con plazos de hasta 60 días. Además, el Fondo Nacional para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDEP) brinda

subsidios orientados a la inversión productiva, especialmente en sectores clave como la agroindustria, facilitando inversiones en capital de trabajo o bienes de capital.

En cuanto a incentivos provinciales, **Córdoba** dispone de la Ley de Promoción Industrial, la cual ofrece exenciones impositivas para nuevas industrias o ampliaciones, aplicando descuentos en impuestos como el inmobiliario, ingresos brutos y sellos por hasta 10 años, según la inversión y ubicación de la planta. El Programa de Fomento al Empleo Industrial subsidia los costos de contratación en sectores de alta demanda, enfocándose en jóvenes empleados, con beneficios salariales por 12 meses. Asimismo, el Fondo de Desarrollo Productivo (FODEP) proporciona financiamiento preferencial para proyectos industriales.

En **Tucumán**, la Ley de Promoción Industrial y Agroindustrial ofrece exenciones fiscales a empresas del sector agroindustrial, particularmente en la producción de alimentos, con beneficios sobre impuestos como ingresos brutos, sellos e inmobiliario. El Programa "Tucumán Exporta" facilita la exportación de productos agroindustriales locales, proporcionando asistencia técnica, apoyo logístico y reducción de costos para empresas exportadoras.

Por su parte, **Santa Fe** cuenta con la Ley de Promoción Industrial, que otorga exenciones impositivas y subsidios a empresas que se instalen en zonas menos desarrolladas, promoviendo la creación de empleo, con exenciones por hasta 10 años. El Programa "Santa Fe de Pie" ofrece créditos subsidiados para la adquisición de maquinaria, tecnología y capital de trabajo, priorizando proyectos agroindustriales. Además, la Agencia Santafesina de Inversiones y Comercio Internacional (Santa Fe Global) apoya a las empresas en su expansión internacional mediante asesoramiento técnico y financiamiento para la participación en ferias y misiones comerciales, así como subsidios para mejorar la infraestructura de exportación.

IMPACTO SOCIAL-AMBIENTAL

El impacto ambiental y social de la apertura de una planta procesadora de papa abarca diversos aspectos que van desde el consumo de recursos naturales hasta los efectos sobre la comunidad local. En términos ambientales, se analizan los efectos del uso de agua, energía y la generación de residuos.

El agua utilizada en los procesos contiene sulfito y almidón de la papa, pasa por un sistema de decantación que separa los residuos sólidos y líquidos. El líquido es reutilizado para riego y fertilización, mientras que los residuos sólidos son transportados a empresas especializadas. Las cáscaras y restos de papa obtenidos en la etapa de pelado se destinan a la alimentación animal, contribuyendo a una reducción de desperdicios.

La planta utiliza agua de pozo, purificada y certificada por el INTA. Además, se contempla el uso de un recuperador ambiental para reducir el impacto, asegurando prácticas sostenibles.

Desde una perspectiva social, la instalación de la planta impulsa la creación de empleo y el desarrollo local, generando beneficios económicos en la región. Además, se identifican estrategias de mitigación para minimizar los impactos negativos, al tiempo que se maximizan los efectos positivos tanto para el medio ambiente como para la comunidad.

Impacto Ambiental

Agua

El uso de agua es uno de los aspectos más críticos en una planta procesadora de papa. Las plantas industriales de este tipo requieren grandes cantidades de agua, tanto para el procesamiento del producto (lavado y pelado de papas) como para el mantenimiento de la maquinaria.

Este alto consumo puede generar tensiones en zonas con limitaciones hídricas. Si la planta está ubicada cerca de ríos o fuentes de agua subterránea, es fundamental contar con sistemas que minimicen el impacto de la descarga de agua tratada. El uso de plantas de tratamiento de aguas residuales sería obligatorio, sobre todo en zonas como Tucumán y Córdoba, donde la disponibilidad de agua puede ser más crítica.

Para mitigar esta problemática, se pueden implementar sistemas de reciclaje de agua que permitan reutilizar el agua en diferentes fases del proceso; tecnologías como los sistemas de filtrado y sedimentación pueden ser claves para reducir el consumo total de agua; promover el uso de tecnologías de ahorro hídrico, como la captación de agua de lluvia para actividades no productivas (limpieza, irrigación de jardines).

Energía

El consumo de energía en la planta procesadora es considerable, especialmente en procesos como la refrigeración y almacenamiento de papa procesada. Dependiendo de la ubicación de la planta, se puede acceder a diferentes fuentes de energía.

Las opciones de energía renovable son cada vez más accesibles en provincias como Córdoba y Santa Fe, que están adoptando rápidamente tecnologías de energía solar y eólica.

Para mitigar esta problemática se pueden implementar paneles solares en la planta para reducir la dependencia de la red eléctrica y disminuir la huella de carbono o utilizar sistemas de eficiencia energética en las instalaciones (iluminación LED, optimización de maquinaria).

Minimizar la huella energética de la planta procesadora puede ser crucial para posicionar a la empresa como un actor sostenible dentro de la industria agroalimentaria. La reducción del uso de combustibles fósiles y la adopción de energías renovables ayudarán a disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.

Residuos

La operación de una planta procesadora de papa genera tanto residuos sólidos (cáscaras y partes de papas) como residuos líquidos (agua con almidón, sulfito y restos de materia orgánica) que si no son gestionados adecuadamente, pueden generar contaminación y problemas de disposición.

Algunas estrategias de mitigación pueden ser, implementar programas de compostaje para transformar los residuos orgánicos en fertilizantes naturales o usarlos como alimento para

ganado o utilizar los residuos para la producción de biogás, aprovechando la materia orgánica para generar energía renovable.

El agua residual proveniente del lavado y procesamiento de papas contiene altos niveles de almidón, sulfito y pueden ser utilizados como fertilizante de campos y riego.

Los impactos negativos pueden minimizarse y los positivos maximizarse con el desarrollo de la comunidad, a través de programas de capacitación para la mano de obra local, impulsando las habilidades técnicas en áreas rurales y mejorando la competitividad laboral en la región. Establecer vínculos con productores locales de papa puede fortalecer la cadena de valor agroindustrial, promoviendo la sostenibilidad del proyecto y contribuyendo a la economía local. La integración de energías renovables en el proceso productivo puede servir como un ejemplo de sostenibilidad y responsabilidad empresarial en la región

Impacto Social: Beneficios Socioeconómicos

La apertura de una planta procesadora de papa generará empleo tanto directo como indirecto en la región. La planta requerirá tanto mano de obra calificada (ingenieros, técnicos) como no calificada (operarios, personal de limpieza). Esto puede significar una numerosa creación dependiendo del tamaño de la planta. En áreas con altos niveles de desempleo o subempleo, como en algunas zonas rurales de Tucumán y Santa Fe, la creación de empleo contribuirá significativamente a la mejora del nivel de vida de la población local.

La planta también generará empleo en sectores asociados como transporte, proveedores de insumos (embalaje, maquinaria) y servicios de mantenimiento. Esto puede generar un efecto multiplicador en la economía local.

El establecimiento de una planta procesadora de papa puede impulsar el desarrollo de infraestructura básica en la región, como mejora de caminos y acceso a servicios básicos (energía, agua, telecomunicaciones). Esto beneficiará no solo a la empresa, sino también a la comunidad local.

Las empresas cada vez más adoptan prácticas de responsabilidad social, especialmente en áreas rurales. Esto incluye iniciativas que apoyan a la comunidad, como la capacitación de empleados locales, programas de educación ambiental y apoyo a productores locales. Ejemplos de esto pueden encontrarse en proyectos como los de empresas B en Córdoba, que combinan crecimiento económico con impacto social positivo.

REQUERIMIENTOS TÉCNICOS LEGALES PARA MONTAJE DE PROYECTO

Para el montaje y operación de una planta procesadora de papa en Argentina, es fundamental cumplir con una serie de regulaciones gubernamentales y políticas del mercado que afectan tanto la entrada al mercado como su funcionamiento continuo. Estos aspectos incluyen la

obtención de licencias, permisos, cumplimiento de impuestos y normativas específicas aplicables al sector agroindustrial.

Licencias y Permisos

El primer paso para la legalización del proyecto es el registro de la empresa. En Argentina, según la normativa nacional, es necesario registrar la empresa en la Inspección General de Justicia (IGJ) o su equivalente en cada provincia. Además, se deben obtener los permisos locales que varían según la ubicación de la planta.

En Córdoba, las empresas deben cumplir con la Ordenanza Municipal de Habilitación Industrial, la cual exige la presentación de planos y certificados de seguridad e higiene. Además, el Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos establece normas para el uso de recursos hídricos y la disposición de residuos industriales. Ejemplo: El permiso de vertido de efluentes industriales es necesario para cualquier planta que utilice grandes cantidades de agua, como es el caso de una procesadora de papa. ¹⁰ *Procedimiento de habilitación industrial en Córdoba: Gobierno de Córdoba. (s.f.). Conocer el procedimiento de habilitación industrial*

En Tucumán, En Tucumán, la planta debe cumplir con las normas del Ente Único de Control y Regulación de los Servicios Públicos (ERSEPT) en lo relacionado con el consumo de agua y energía. Además, es obligatorio presentar un Estudio de Impacto Ambiental (EIA) para obtener la habilitación de la planta. Ejemplo: El permiso para el uso de agua de pozo y para el tratamiento de residuos industriales es obligatorio en el sector agroindustrial. ¹¹ *Gobierno de Tucumán: Gobierno de la Provincia de Tucumán. (s.f.). Portal oficial del gobierno de Tucumán.*

En Santa Fe, las empresas que se instalan en Santa Fe deben obtener permisos de habilitación a través de la Secretaría de Medio Ambiente, que regula el uso de recursos naturales y la gestión de residuos. También es necesario cumplir con la Ley de Residuos Peligrosos de la provincia, que supervisa el manejo y disposición de residuos industriales. Ejemplo: En zonas cercanas al río Paraná, cualquier empresa que desee utilizar grandes volúmenes de agua debe obtener permisos específicos para su uso industrial. ¹² *Gobierno de Santa Fe: Gobierno de la Provincia de Santa Fe. (s.f.). Portal oficial del gobierno de Santa Fe.*

En cuanto al sector agroindustrial, es necesario obtener licencias específicas relacionadas con la producción de alimentos y el uso de agua y energía.

Para operar en el sector alimentario, es esencial cumplir con las regulaciones de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Esta entidad supervisa la producción, procesamiento y distribución de alimentos, asegurando que cumplan con los estándares de seguridad alimentaria. Además, es necesario registrar los productos alimenticios en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Ejemplo: La planta procesadora de papa debe estar

¹⁰ <https://hol.cordoba.gob.ar/docs/ConocerElProcedimiento.pdf>

¹¹ <https://www.tucuman.gob.ar/> ,

¹² <https://www.santafe.gob.ar/>

registrada en estos organismos para garantizar que cumple con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

El uso industrial del agua está regulado por la Autoridad del Agua (ADA) en varias provincias. Las plantas que utilizan agua de pozo o fuentes naturales, como en Tucumán o Santa Fe, deben obtener permisos para la extracción de agua subterránea y para el tratamiento de aguas residuales. Además, el uso de sistemas de tratamiento de efluentes, como las piletas de decantación, es obligatorio para evitar la contaminación. Ejemplo: En Córdoba, las plantas que utilicen sistemas de riego con agua de pozo deben estar certificadas por organismos como el INTA, garantizando el tratamiento adecuado del agua.

Las plantas que requieren un alto consumo energético deben cumplir con los requisitos de las compañías provinciales de energía, como EPEC en Córdoba, EPESF en Santa Fe y EDET en Tucumán, que supervisan el uso industrial de electricidad. Dependiendo del consumo energético, es posible que se apliquen tarifas especiales o se ofrezcan incentivos por el uso de energías renovables.

Impuestos y Normativas Fiscales

Las empresas que operan en Argentina deben cumplir con las regulaciones fiscales nacionales, además de las obligaciones impositivas específicas de cada provincia. En el caso de una planta procesadora de papa, es crucial entender las particularidades fiscales de Córdoba, Tucumán, y Santa Fe, así como las normativas sectoriales que rigen el sector agroindustrial.

En Córdoba, la empresa debe cumplir con los requisitos establecidos por la Ley Impositiva de Córdoba, que regula los impuestos provinciales como el Impuesto sobre los Ingresos Brutos, aplicable a todas las actividades comerciales e industriales. Para el sector agroindustrial, este impuesto es esencial, ya que se aplica tanto a la venta de productos procesados como a la intermediación comercial. Además, la empresa estará sujeta a impuestos inmobiliarios y a los sellos cuando se formalizan contratos o convenios. ¹³ *Ley Impositiva 2024 de Córdoba: Legislatura de la Provincia de Córdoba. (2023). Ley Impositiva Año 2024 (Ley N.º 10929).*

Ejemplo: Una planta procesadora de papa que contrate con proveedores locales o compre terrenos para su operación deberá abonar el Impuesto a los Sellos, que grava con un porcentaje las transacciones inmobiliarias y los acuerdos comerciales. La tasa en Córdoba puede variar, pero se ubica generalmente alrededor del 1.5% del valor del contrato.

Regulaciones sectoriales: En cuanto al sector agroindustrial, la provincia establece normativas relacionadas con el uso del agua y la disposición de residuos. El Ministerio de Agua, Ambiente y Servicios Públicos exige permisos específicos para el uso de agua subterránea y el vertido de efluentes industriales.

En Tucumán, el Código Fiscal Provincial establece los impuestos provinciales, entre ellos el Impuesto a los Ingresos Brutos y el Impuesto a los Sellos. Para una planta agroindustrial, como

¹³<https://legislaturacba.gob.ar/wp-content/uploads/2023/11/15-11-2023-ley-10929-LEY-IMPOSITIVA-A%C3%91O-2024-1.pdf>

una procesadora de papa, el Impuesto sobre los Ingresos Brutos se aplica sobre los ingresos generados por la venta de productos procesados. Las actividades agrícolas y agroindustriales tienen incentivos fiscales si están dentro del régimen de promoción industrial provincial, lo que puede reducir la carga fiscal. ¹⁴ *Rentas Tucumán: Dirección General de Rentas de Tucumán. (s.f.). Portal oficial de la Dirección General de Rentas de Tucumán.*

Ejemplo: En cuanto a las normativas específicas del sector agroindustrial, el Ente Regulador de Servicios Públicos de Tucumán (ERSEPT) supervisa el uso del agua para riego y el tratamiento de residuos, siendo fundamental obtener los permisos necesarios para la operación industrial que implique el uso de agua de pozo o la descarga de residuos líquidos.

En Santa Fe, las empresas deben cumplir con lo estipulado en el Código Fiscal de la provincia, que regula el Impuesto a los Ingresos Brutos, el Impuesto Inmobiliario y el Impuesto a los Sellos. Santa Fe también cuenta con incentivos fiscales para empresas que se instalen en áreas menos desarrolladas, lo que puede generar importantes ahorros fiscales a lo largo de los primeros 10 años de operación.

Ejemplo: Una planta agroindustrial en Santa Fe que adquiera maquinaria o terrenos en áreas rurales puede acogerse a la Ley de Promoción Industrial de Santa Fe, que exime del pago del Impuesto Inmobiliario y de Ingresos Brutos por un período determinado. Esto puede representar una ventaja competitiva importante para reducir los costos iniciales.

Las normativas locales incluyen la obligación de cumplir con la Ley de Residuos Peligrosos, que regula la gestión de residuos industriales. En Santa Fe, es necesario obtener permisos de la Secretaría de Medio Ambiente para operar plantas que generen desechos sólidos o líquidos derivados del procesamiento de papa.

Cumplir con los requerimientos técnicos y legales es un paso fundamental para el éxito del proyecto. Esto incluye la obtención de licencias y permisos específicos para operar, el cumplimiento de las obligaciones fiscales tanto a nivel provincial como nacional, y el respeto a las normativas ambientales. Además, los incentivos y subsidios disponibles para el sector agroindustrial en provincias como Córdoba, Tucumán y Santa Fe pueden facilitar la implementación del proyecto, reduciendo los costos operativos y promoviendo el desarrollo local.

FACTIBILIDAD ECONÓMICA-FINANCIERA

El análisis de la factibilidad económica y financiera del proyecto es crucial para evaluar la viabilidad de montar una planta procesadora de papas en Argentina desde una perspectiva financiera. A continuación, se presentan los aspectos clave que se consideran en este estudio: inversión inicial, costos operativos, proyecciones financieras, análisis del retorno de inversión (ROI) y evaluación de riesgos.

¹⁴ <https://www.rentastucuman.gob.ar/nomina/rentastuc2/>

Inversión Inicial

La inversión inicial para la instalación de la planta procesadora de papas incluye los costos relacionados con infraestructura, equipos y capital de trabajo. Para comenzar, se puede optar por alquilar un galpón en áreas industriales que permita instalar toda la infraestructura necesaria. El costo de este alquiler varía entre U\$D 2.500 y U\$D 3.000 mensuales, dependiendo de la ubicación en provincias como Córdoba, Santa Fe o Tucumán.

| INVERSIÓN INICIAL | DESCRIPCIÓN | VALOR UDS |
|---|--|------------------|
| Bastonera | corta la papa en forma bastones | UDS 25.000 |
| Peladoras | 2 unidades | UDS 10.000 |
| Cortadoras | estilo español, rejilla (2 unidades) | UDS 5.000 |
| Balanza selladora automática | selladora de bolsas, unidad | UDS 80.000 |
| Balanza envasadora semi automática | unidad | UDS 40.000 |
| Compresor de aire | instalaciones incluidas | UDS 50.000 |
| Cámara de frío tres motores | 15 mts x 7 mtrs | UDS 32.000 |
| Balanzas | 2 unidades | UDS 1.600 |
| Cinta transportadora | transporte de la papa en la tolva hasta peladora | UDS 5.000 |
| Visora | ver papas a terminar de pelar | UDS 5.000 |
| Tolvas | 2 unidades de 10.000 ks | UDS 40.000 |
| 2 camionetas + 1 utilitario con equipos de frío | camionetas tipo IVECO | UDS 130.000 |
| capital de trabajo | papa para comenzar a procesar 60.000 toneladas | UDS 26.000 |
| Empleados | 18 empleados | UDS 17.500 |
| Instalaciones, adaptaciones | varios | UDS 40.000 |
| TOTAL | | 513.100 |

Costos Operativos

Los costos operativos de la planta se dividen en fijos y variables, y son fundamentales para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

| COSTOS | DESCRIPCIÓN | VALOR EN DÓLARES (UDS) (\$1 = UDS 1260) |
|--|--|--|
| COSTOS FIJOS | | |
| Sueldos y Cargas Sociales | personal administrativo y operario (18) | UDS 15.000 MENSUAL |
| Honorarios | estudio contable, abogado | UDS 2.500 MENSUAL |
| Alquiler mensual | instalación (varía según zona) | UDS 2.500-3.000 MENSUAL |
| luz, agua, electricidad, seguros, telefonía, impuestos | | UDS 2.000 MENSUAL |
| Préstamos y créditos | amortización | - |
| Amortización vehículos | 2 camionetas refrigeradas y una utilitaria refrigerada | UDS 2.000 MENSUAL |
| Amortización maquinaria | | UDS 2.500 MENSUAL |
| Gastos varios de administración y operativos | guantes, toner, papel, ferretería, hojas, etc. | UDS 6.000 MENSUAL |
| TOTAL COSTO FIJO | | UDS 32.500 |
| COSTOS VARIABLES | | |
| Papa | materia prima | UDS 0.4365/kg |
| Envases | bolsas, embalajes | UDS 0.01349/kg |
| Sulfito y Cítrico | insumos químicos para conservación | UDS 0.0010/kg |
| Combustible | transporte y maquinaria | UDS 0.0077/kg |
| TOTAL COSTO VARIABLE | | UDS 0.4587/kg |

Sueldos

El personal está compuesto por 18 empleados, divididos en 2 administrativos, 3 choferes, 3 ayudantes y 10 operarios en la planta. El salario total mensual estimado para el equipo es de U\$D 15.000. Los sueldos varían según la función y la experiencia de cada empleado.

Materias Primas

El costo de la papa, la principal materia prima, puede variar a lo largo del año. Durante los primeros años, cuando la empresa recién comienza y la demanda aún es baja, se espera procesar alrededor de 70.000 kg en invierno y 200.000 kg en verano.

Punto de Equilibrio

El precio promedio de venta de la papa procesada es de U\$D 1.03 por kilogramo. Considerando los costos fijos y variables, así como un margen bruto del 40%-50%.

$$\text{Ventas} = \text{CF} + \text{CVU} \cdot \text{Q}$$

$$\text{UDS } 1.03 \times \text{Q} = \text{UDS } 32.500 + (0.4587/\text{kg} \times \text{Q})$$

$$\text{Q}_{eq} = 56.888 \text{ kilos de papa anuales}$$

Se puede ver que si la empresa debe vender 56.888 kilos de papa al año para encontrarse en punto de equilibrio, es decir punto donde se cubren los costos fijos y variables y no se obtienen ganancias.

El proyecto de montar una planta procesadora de papas en Argentina es financieramente viable, siempre y cuando se logren cumplir con las proyecciones de ventas y se gestionen adecuadamente los costos operativos. El análisis muestra que el punto de equilibrio es alcanzable, pero será crucial gestionar eficientemente la materia prima y los costos asociados a la infraestructura y el personal. Además, es importante considerar posibles fluctuaciones en los precios de las papas y en los costos de los insumos a lo largo del tiempo.

Análisis de Rentabilidad

La evaluación de este proyecto se realiza en un contexto de riesgo, no se sabe exactamente cuánto se va a vender y tampoco qué va a suceder con cada una de las variables involucradas.

El enfoque que utilizo en este proyecto es el Residual que sí considera el financiamiento en los flujos de fondo. Decidí tomar este enfoque por la alta tasa de inflación que tiene Argentina, lo cual hace que las tasas se disparen.

Rentabilidad

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador ampliamente empleado para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión. Su propósito es determinar la rentabilidad calculando el valor presente de los flujos de efectivo futuros que se espera genere el proyecto. Este método es especialmente útil porque toma en cuenta el valor temporal del dinero, asignando mayor relevancia a los flujos de efectivo más cercanos. Además, ofrece una medida monetaria que refleja la contribución del proyecto al incremento patrimonial de la empresa.

La tasa de descuento, tasa de corte, que actúa como el costo de oportunidad o tasa mínima aceptable de rendimiento, se establece a través del modelo CAPM y compensa el riesgo asociado con la inversión.

MODELO CAPM

El Modelo de Valoración de Activos Financieros (CAPM) ajusta la tasa de descuento según el riesgo sistemático del proyecto. El Modelo CAPM proporciona una forma de calcular la tasa de rendimiento requerida para un activo en función del riesgo sistemático o no diversificable.

La fórmula del CAPM es la siguiente:

Tasa de rendimiento requerida para proyecto (K_e)=Tasa Libre de Riesgo (R_f)+ $B \times$ Prima de Riesgo del Mercado ($R_m - R_f$)

Donde:

- K_e es el costo de capital equitativo o la tasa de rendimiento requerida para el activo.

- R_f es la tasa libre de riesgo, que normalmente se asocia con el rendimiento de activos sin riesgo, como los bonos del gobierno. En este caso, se utiliza la tasa LIBOR. Según datos recientes, la tasa LIBOR a 1 mes está disponible en [Global Rates](#).

19-09-2024

5,03439 %

- β (beta) mide el riesgo sistemático del activo en relación con el mercado. Este coeficiente indica la sensibilidad del activo frente a las variaciones del mercado. Un beta mayor que 1 implica que el activo es más volátil que el mercado, mientras que un beta menor que 1 sugiere que el activo es menos volátil.

| | | |
|-----------------|----|------|
| Food Processing | 82 | 0.61 |
|-----------------|----|------|

- $R_m - R_f$ es la prima de riesgo del mercado, que indica la compensación adicional que los inversores esperan por asumir el riesgo del mercado en lugar de invertir en un activo sin riesgo.

Para el cálculo de Rm (rendimiento del mercado), se utilizan los valores históricos del índice Merval:

- Valor en **septiembre de 2024**: 1.844.902,44
- Valor en **septiembre de 2019**: 30.414,40

El rendimiento del mercado (Rm) se puede calcular como el crecimiento anualizado (CAGR) del índice Merval entre 2019 y 2024, lo que nos da un **Rm** de aproximadamente **1.482**.

<https://www.ambito.com/contenidos/merval-historico.html>

Por lo tanto:

Ke=Tasa Libre de Riesgo (Rf)+B xPrima de Riesgo del Mercado (Rm - Rf)

Ke= 5.034% + 0.61 x (14.82%-5.034%)

Ke= 11%

El rendimiento esperado, tasa de corte, es 11%.

| | | | | | | | | |
|-------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|------------|
| Ventas anuales/kg | | 1.200.000,00 | 1.380.000,00 | 1.656.000,00 | 1.987.200,00 | 2.185.920,00 | | |
| Precio kg | 1,03 | | | | | | | |
| | Momento 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | | |
| Ventas | | \$1.236.000,00 | \$1.421.400,00 | \$1.705.680,00 | \$2.046.816,00 | \$2.251.497,60 | | |
| Costos Fijos | | -\$390.000,00 | -\$390.000,00 | -\$390.000,00 | -\$390.000,00 | -\$390.000,00 | | |
| Costos Variables | | -\$550.440,00 | -\$651.996,18 | -\$782.395,42 | -\$938.874,50 | -\$1.032.761,95 | | |
| Amortización | | -\$24.000,00 | -\$24.000,00 | -\$24.000,00 | -\$24.000,00 | -\$24.000,00 | | |
| Subtotal | | \$271.560,00 | \$355.403,82 | \$509.284,58 | \$693.941,50 | \$804.735,65 | | |
| IIGG 35% | | -\$95.046,00 | -\$124.391,34 | -\$178.249,60 | -\$242.879,53 | -\$281.657,48 | | |
| Amortización | | \$24.000,00 | \$24.000,00 | \$24.000,00 | \$24.000,00 | \$24.000,00 | | |
| Inversión | -\$513.100,00 | | | | | | | |
| | -\$513.100,00 | \$200.514,00 | \$255.012,48 | \$355.034,98 | \$475.061,98 | \$547.078,17 | | |
| | | | | | | | | |
| | -\$513.100,00 | \$180.643,24 | \$206.973,85 | \$259.598,52 | \$312.938,04 | \$324.664,27 | \$771.717,92 | VAN |
| TIR | 24% | | | | | | | |

CONCLUSIONES

El análisis de la factibilidad económica-financiera del proyecto de una planta procesadora de papa demuestra que es un emprendimiento viable y rentable a mediano plazo. Con una inversión inicial de aproximadamente USD 513,100, el Retorno de la Inversión (ROI) se espera en un plazo de 3 años, dependiendo de la capacidad de ventas y el control de los costos operativos. Los márgenes de rentabilidad del 40%-50% en la venta de papa procesada, junto con un crecimiento proyectado de ventas del 10% en el primer año, seguido de incrementos del 15%, 20%, 20% y 10%, refuerzan la viabilidad del proyecto.

El punto de equilibrio se alcanza al vender 56,888 kg anuales, lo que permite a la empresa comenzar a generar beneficios netos una vez superado este umbral. Además, la alta demanda de productos preelaborados y la diversificación de los canales de distribución (mayoristas, restaurantes, supermercados) aseguran un entorno favorable para mantener un ROI positivo a lo largo del tiempo.

El proyecto cuenta con un Valor Actual Neto (VAN) positivo y una Tasa Interna de Retorno (TIR) mayor al rendimiento esperado por los inversores del 11% (ke), lo que indica una rentabilidad considerable y atractiva para los inversores. Además, su capacidad para adaptarse a situaciones de incertidumbre, como fluctuaciones en la demanda y cambios en los costos operativos, refuerza la sostenibilidad del proyecto.

Por otro lado, la evaluación técnica ha demostrado que la infraestructura y los recursos necesarios están disponibles en las provincias estudiadas (Córdoba, Tucumán y Santa Fe), siendo viables tanto desde el punto de vista logístico como en términos de acceso a servicios básicos, mano de obra calificada y recursos naturales. La accesibilidad a fuentes de financiamiento, tanto a nivel nacional como provincial, refuerza aún más la factibilidad del proyecto, con la disponibilidad de créditos a tasas subsidiadas y programas de incentivos fiscales que contribuyen a reducir los costos iniciales y operativos.

El impacto ambiental del proyecto ha sido considerado, destacando la implementación de estrategias de mitigación de residuos y manejo eficiente de agua, cumpliendo con las normativas vigentes para garantizar la sostenibilidad de las operaciones. Además, se proyecta un impacto positivo a nivel social, a través de la creación de empleo y el desarrollo económico local.

No obstante, el proyecto también enfrenta riesgos, como la volatilidad económica de Argentina, las fluctuaciones en la oferta de papa por factores climáticos y la competencia del mercado. La tesis ha propuesto estrategias de gestión de estos riesgos mediante la diversificación de proveedores, la implementación de estrategias de cobertura y la diferenciación basada en la calidad del producto.

En conclusión, el análisis integral de esta tesis demuestra que la puesta en marcha de una planta procesadora de papas es factible y rentable, siempre que se apliquen las estrategias

adecuadas de gestión de riesgos y se optimicen los recursos disponibles. El proyecto tiene el potencial de generar un impacto positivo tanto a nivel económico como social, contribuyendo al crecimiento del sector agroindustrial en Argentina y ofreciendo una oportunidad competitiva en el mercado de productos alimenticios preelaborados.

ANEXOS

Anexo 1- Formulario de Encuesta

Encuesta:

- ¿Quién realiza la encuesta?
 - Restaurante
 - Bar/Cervecería
 - Café
 - Emprendimiento
 - Consumidor Final
 - Otro
- Cantidad de Empleados
- Ubicación Geográfica
- Horario de trabajo
 - Mañana
 - Tarde
 - Noche
- ¿Conoce la papa procesada natural que no necesita freezer?
 - Si
 - No
- ¿Qué formato de papa compra?
 - Natural
 - Congelada
 - Fresca Procesada
- ¿Cada cuánto compra papa?
 - Todos los días
 - Día por medio
 - Una vez a la semana
- ¿Cuántos kilos de papa utilizas por semana?
 - Hasta 50kg
 - Hasta 100kg
 - Hasta 150kg
 - Más
- ¿Qué estilo de papa consume?

- Bastón
- Entera
- Española
- Rejilla
- Noisette
- Otra
- ¿ Dónde comprás la papa?
 - Supermercado
 - Verdulería
 - Mercado
 - Directo de Empresa
 - Otro
- Si es empresa, ¿Cuál?
- ¿Qué busca en la papa que compra?
 - Frescura
 - Precio
 - Servicio
 - Calidad
 - Marca
 - Origen
 - Método
 - Otro
- ¿Qué opina de la calidad de los productos de papa disponibles actualmente?
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
 - Muy mala
- ¿Cuáles son las mejoras que le gustaría ver en los productos de papa disponibles en el mercado?

- ¿Qué tipo de productos de papa nueva le gustaría encontrar en el mercado o en mayor cantidad en cuanto a opciones?
 - Papa Fresca
 - Papa Congelada
 - Papa pre-cocida
 - Papa chips
 - Papa en polvo
 - Otros
- ¿Estaría dispuesto a pagar un precio más alto por productos de papa procesados localmente?
 - Si
 - No
 - Tal vez

Anexo 2- Descripción detallada de capital de trabajo

Bastonera



Cámara de frío tres motores





Cinta transportadora/Tolvas





Camionetas con equipo de frío



BIBLIOGRAFÍA

- https://www.argenpapa.com.ar/mercados/informe_papa_2023-_final_enviado.pdf
- [TL_PerezVidaurreWilson.pdf \(usat.edu.pe\)](https://www.usat.edu.pe/TL_PerezVidaurreWilson.pdf)
- <https://www.zonaprop.com.ar/inmuebles-alquiler-micro-parque-industrial-alvear.html>
- <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/clasificado/alclbgin-polo-52-nave-en-alquiler-650-m-sup2-54495525.html>
- <https://demaquinas.mercadoshops.com.ar/cinta%20transportadora%20acero%20inoxidable>
- [https://listado.mercadolibre.com.ar/maquinas-peladoras-de-papa#D\[A:maquinas%20peladoras%20de%20papa\]](https://listado.mercadolibre.com.ar/maquinas-peladoras-de-papa#D[A:maquinas%20peladoras%20de%20papa])
- <https://consumoymercadodepapa.wordpress.com/2014/11/28/consumo-y-mercado-de-la-papa-en-argentina/>
- https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/14903/INTA_CRBsAsSur_EEABalcarce_Bruno_M_Agregado_valor_circuito_productivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <https://www.todoagro.com.ar/mercado-interno-de-papa-en-fresco-algunos-elementos-de-analisis/>
- https://www.ieral.org/images_db/noticias_archivos/3535-La%20Produccion%20de%20papa%20en%20Cordoba.pdf
- https://agrodigital.producciontucuman.gob.ar/uploads/documentos/cadena_agroindustrial_papa.pdf
- <https://fenapp.org.ar/entidades/>
- <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/32589/1/AL%20775.pdf>
- <https://sired.udenar.edu.co/2031/1/89595.pdf>
- <https://www.exportadoresdecordoba.com/listado-productos.asp?desc=papa&osar=&sec=&rubro=&ce=&orden=&u=&PageNo=2>
- https://www.cba24n.com.ar/argentina/aumento-en-el-consumo-de-papa--se-estima-que-un-adulto-come-casi-7-kilos-por-mes_a64d0e4af6c714ad7e8376846
- <https://www.rentastucuman.gob.ar/nomina/rentastuc2/nwx1ut2pa3lo/ctp.pdf>
- <https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/215084/1115740/file/Codigo%20Fiscal%20-%20texto%20ordenado%202024.pdf>
- <https://www.argentina.gob.ar/produccion/crear-una-empresa>
- <https://hol.cordoba.gob.ar/docs/ConocerElProcedimiento.pdf>
- <https://legislaturacba.gob.ar/wp-content/uploads/2023/11/15-11-2023-ley-10929-LEY-IMPOSITIVA-A%20%20910-2024-1.pdf>
- <https://fastercapital.com/es/tema/cu%20son-los-requisitos-legales-para-iniciar-un-negocio-en-argentina.html>
- https://agrodigital.producciontucuman.gob.ar/uploads/documentos/cadena_agroindustrial_papa.pdf

- <https://www.todoagro.com.ar/mercado-interno-de-papa-en-fresco-algunos-elementos-de-analisis/>
- https://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/1440/1/TM_Blanco.pdf
- https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12123/14903/INTA_CRBsAsSur_EEABalcarce_Bruno_M_Agregado_valor_circuito_productivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- <https://www.argentina.gob.ar/anmat>
- <https://www.fao.org/argentina/es/>
- <https://www.argentina.gob.ar/ciencia>
- <https://www.indec.gob.ar>
- <https://www.kantarworldpanel.com/ar>
- <https://www.worldbank.org/en/country/argentina>
- <https://www.magyp.gob.ar>