



**Universidad Católica de Salta – Escuela de Negocios.
Maestría en Administración de Negocios**

**TESIS:
“PROYECTO DE INVERSION PARA TIENDA ONLINE
DE PASTELERIA DEL MUNDO EN LA CIUDAD DE
SALTA”**

Autor:

Lic. Luciana Noelia Posadas
Licenciada en Marketing – Universidad de Ciencias Empresariales y
Sociales (UCES) – 2019

Directora de Tesis:

Mg. Lic. Gianina Soledad Palermo.

Salta, Argentina.
2022

RESUMEN

El presente trabajo propone, mediante una investigación metodológica, la creación de un proyecto de inversión que está relacionado con dos actividades fusionadas: la **gastronomía** y el **turismo**.

Este proyecto de inversión lleva el nombre de “*Pastelería Sin Fronteras*” y como bien indica su nombre, es una idea de negocio para conocer la factibilidad y viabilidad de emprender una pastelería, que se dedique a la venta de productos gastronómicos y exquisiteces que son característicos de distintos países del mundo.

El medio en el cual se desarrollará este proyecto será Internet, ya sea a través de una página web, en redes sociales y en aplicaciones de pedidos.

Este proyecto, es un objetivo o una meta personal y es el resultado de una gran pasión por la cocina, que fue heredada de mi abuela y mi mamá que desde que era pequeña me enseñaron recetas.

Este gran amor por cocinar, se fusiona con la fascinación de viajar y explorar distintos países, donde uno no solo se queda asombrado por los lugares que conoce sino por la comida que prueba y que están elaboradas con productos muy característicos del lugar y distintos a los nuestros.

Y, finalmente, estas dos pasiones, se unen con el Marketing, la carrera que elegí hace varios años y que hoy decido complementar con este MBA.

Por esta razón y por otras más que a lo largo del proyecto explicaré, pretendo que “*Pastelería Sin Fronteras*” sea una tienda meramente digital.

A raíz de esto planteo los siguientes interrogatorios:

- ¿Es viable económicamente el desarrollo del presente proyecto?
- ¿Es adecuado elegir como único canal de venta la comercialización online a través de redes sociales, aplicaciones y página web?
- ¿se puede crear un negocio que no genere residuos y cuide el medio ambiente?

ABSTRACT

The present work proposes, through a methodological investigation, the creation of an investment project that is related to two merged activities: **gastronomy** and **tourism**.

This investment project bears the name of "*Pastelería Sin Fronteras*" and as its name indicates, it is a business idea to know the feasibility and viability of starting a pastry shop, which is dedicated to the sale of gastronomic products and delicacies that are characteristic of different countries of the world.

The medium in which this project will be developed will be the Internet, either through a website, in social networks and in ordering applications.

This project is a personal goal or goal and is the result of a great passion for cooking, which was inherited from my grandmother and my mother who since I was little taught me recipes.

This great love for cooking, merges with the fascination of traveling and exploring different countries, where one is not only amazed by the places you know but by the food you try and that are made with products very characteristic of the place and different from ours.

And, finally, these two passions come together with Marketing, the career that I chose several years ago and that today I decide to complement with this MBA.

For this reason and for others that throughout the project I will explain, I intend that "*Pastelería Sin Fronteras*" is a purely digital store.

As a result of this, I propose the following interrogations:

1. Is the development of this project economically viable?
2. Is it appropriate to choose online marketing through social networks, applications and website as the only sales channel?
3. Can you create a business that does not generate waste and takes care of the environment?

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO 1 Introducción	11
1.1. Planteo del problema	12
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Objetivos específicos:	13
1.3. Marco teórico	14
1.3.1. Origen de la palabra	14
1.3.2. Tipos de pastelería	14
1.3.3. Historia de la pastelería	15
1.3.3.1. ¿Cómo evolucionó la repostería?	15
1.3.4. Pastelería de los principales países	16
1.3.4.1. ITALIA	16
1.3.4.2. FRANCIA	20
1.3.4.3. LIBANO	23
1.3.4.4. ESTADOS UNIDOS	27
1.3.4.5. ARGENTINA	31
1.3.5. Tendencias en la industria de la pastelería	35
CAPITULO 2 Estudios del Entorno	38
2.1. Macro Entorno	39
2.2. Análisis Económico	39
2.3. Análisis Político	44
2.4. Análisis Cultural y Tecnológico	46
2.4.1.1. E-commerce	47
2.4.1.2. Ventajas del comercio electrónico:	48
2.4.1.3. El e-commerce en Argentina	48
2.4.1.4. E-commerce en 2022	53
2.4.1.5. Conclusiones	54
2.4.1.6. Propuesta E-commerce de “Pastelería Sin Fronteras”	55
2.5. Micro Entorno	55
2.5.1. Análisis de la oferta	55
2.5.1.1. 4 P del Marketing	55
2.5.2. Análisis de la demanda	60
CAPITULO 3 Plan de Marketing	62
3.1. Estudio del mercado	63

3.1.1.	Estudio de mercado distribuidor.....	63
3.1.2.	Estudio de mercado competidor.....	64
3.1.3.	Estudio de mercado proveedor.....	65
3.1.4.	Estudio de mercado consumidor.....	66
3.1.4.1.	Comportamiento del consumidor argentino.....	68
3.2.	Determinación de la población y muestra.....	70
3.3.	Encuesta.....	70
3.3.1.	Modelo de encuesta.....	70
3.3.2.	Resultados de la encuesta.....	73
3.4.	5 fuerzas de Porter.....	75
3.5.	Análisis FODA.....	79
3.6.	Entrecruzamiento FODA.....	81
3.7.	Modelo Canvas.....	83
3.8.	Matriz De Factores Internos (EFI) y Matriz De Factores Externos (EFE).....	91
3.9.	Estrategias genéricas competitivas.....	93
3.10.	Plan Estratégico de Marketing.....	95
3.10.1.	Definición del Negocio.....	96
3.10.2.	Objetivos del Marketing.....	96
3.10.3.	Necesidades a Satisfacer.....	96
3.10.4.	Atributos Valorados.....	97
3.10.5.	Posicionamiento.....	97
3.11.	Ventajas Competitivas.....	98
3.12.	Satisfactor.....	100
3.13.	Descripción del proceso de compra.....	100
3.14.	Atención al Cliente y Retroalimentación.....	103
3.14.1.	Política de devolución de pago.....	104
3.14.2.	Respuesta a comentarios/calificaciones negativas en las redes.....	104
3.15.	Identidad visual.....	104
CAPITULO 4	 Estudio Organizacional.....	112
4.1.	La Gestión del Talento Humano dentro de las Organizaciones.....	113
4.2.	Reclutamiento de Personal.....	113
4.2.1.	Fines del reclutamiento.....	114
4.2.1.1.	Reclutamiento Interno.....	114
4.2.1.2.	Reclutamiento Externo.....	115
4.3.	Selección de Personal.....	116

4.3.1.	Bases para la selección de personas.....	116
4.4.	Descripción de Puestos de Trabajo.....	117
4.5.	Organigrama	119
4.6.	Convenio Colectivo de Trabajo	119
4.7.	Misión, Visión, Valores.	120
4.7.1.	Misión.....	120
4.7.2.	Visión.....	120
4.7.3.	Valores.....	120
CAPITULO 5 Estudio Técnico y de Producción.....		122
5.1.	Ubicación.....	123
5.2.	Tipos de producción.....	125
5.3.	Proceso Productivo	127
4.3.2.	Descripción del Proceso productivo.	127
5.4.	Control de Calidad.....	129
5.5.	Seguridad Industrial.....	130
5.6.	Ubicación y localización geográfica de las instalaciones.	133
5.7.	Lay Out de la Planta.....	134
5.7.1.	Pautas generales para el diseño del establecimiento.....	135
5.8.	Plan de Operaciones.....	138
CAPITULO 6 Aspecto Legal.		141
6.1.	¿Qué es un monotributista?.....	142
6.2.	Emprender.....	143
6.2.1.	Barreras de entrada de un emprendedor.....	145
6.3.	Normas regulatorias de la actividad.....	146
6.3.1.	Código Alimentario Argentino (CAA).....	147
6.3.2.	¿Qué son las BPM?.....	148
6.3.3.	Norma ISO 22000.....	149
6.3.3.1.	Fases para implementar la norma ISO 22000.....	150
6.3.4.	Ley de defensa del consumidor.....	151
6.3.4.1.	Ley de defensa del consumidor en Salta.....	153
6.4.	Habilitaciones y Registros	155
CAPITULO 7 Plan Económico y Financiero		157
7.1.	Inversión Inicial	158
7.2.	Ingresos.....	160
7.3.	Egresos.....	163

7.4.	Amortizaciones	165
7.5.	Tasa de Descuento	167
7.6.	Flujo de Fondos Económico Proyectado	167
7.7.	Flujo de Fondos Financiero	169
7.8.	Análisis Financiero	170
7.8.1.	Punto de Equilibrio	170
7.8.2.	Cálculo de la VAN.....	171
7.8.3.	Cálculo de la TIR.....	171
7.8.4.	Período de Recupero de la Inversión	171
7.9.	Análisis de Sensibilidad.....	172
	Conclusiones finales del proyecto.	175
	BIBLIOGRAFIA	178
	ANEXO.	187
	Resultados de la encuesta.....	188
	Detalle de la evaluación financiera	192

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Panettone	17
Figura 2: Tiramisú	18
Figura 3: Cannoli	18
Figura 4: Focaccia	19
Figura 5: Cantucci	19
Figura 6: Tarta Tatín	21
Figura 7: Macarons	21
Figura 8: Financiers.....	22
Figura 9: Pâte a Choux.....	22
Figura 10: Pain au chocolat	23
Figura 11: Dedos de “zainab”	25
Figura 12: Baklava.....	25
Figura 13: Maamoul.	26
Figura 14: Ghribat de chocolate	26
Figura 15: Basbousa.....	27
Figura 16: Brownie	28
Figura 17: Torta Red Velvet	29
Figura 18: Cheesecake	29
Figura 19: Muffins	30
Figura 20: Cookies	30
Figura 21: Donuts	31
Figura 22: Pastafrola.....	32
Figura 23: Alfajores de maicena	33
Figura 24: Alfajores rellenos de dulce de leche.....	33
Figura 25: Torta Rogel	34
Figura 26: Tortitas negras.....	35
Gráfico 27: Evolución del Tipo de cambio oficial 2017-2022	41
Gráfico 28: PBI 2017-2021	42
Gráfico 29: Tasa de desempleo por trimestre 2019-2021.....	43
Figura 30: Países con mayor crecimiento de ventas en e-commerce en 2020.....	49
Figura 31: Facturación de e-commerce en 2020.....	50
Figura 32: Facturación por rubro.....	51

Figura 33: Formas de pago.	52
Figura 34: Formas de pago.	52
Figura 35: Las 4 P del Marketing Mix	56
Figura 44: Motivadores de Consumo – Elaboración Propia	68
Figura 45: Momentos de consumo. – Elaboración Propia	69
Figura 46: 5 fuerzas de Porter	75
Figura 47: Matriz FODA	79
Figura 48: Estrategias genéricas de Porter	95
Figura 36: Cubo con o sin tapa	107
Figura 37: Papel Film biodegradable	107
Figura 38: Doy packs De Bio Plástico	108
Figura 39: Láminas tipo "folex" para separar productos.....	108
Figura 40: Cajas para boxs de países	109
Figura 41: Cajas para boxs de países	110
Figura 42: Logo de “Pastelería Sin fronteras”.	111
Figura 43: Muestra de Stickers de biovinilo compostable.	111
Figura 51: Organigrama.....	119
Figura 49: Grafico de los pasos del proceso productivo.	127
Figura 50: Distribución del lugar donde se llevará a cabo el negocio.	135

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Cuadro con el análisis de los competidores indirectos.....	65
<i>Tabla 3:</i> Entrecruzamiento FODA	81
<i>Tabla 2:</i> Representación gráfica del modelo Canvas	83
<i>Tabla 4:</i> Matriz De Factores Externos (EFE).....	92
<i>Tabla 5:</i> Matriz De Factores Internos (EFI)	93
<i>Tabla 6:</i> Detalle del puesto.	118
<i>Tabla 7:</i> Inversión Inicial.	159
<i>Tabla 8:</i> Ingresos.....	162
<i>Tabla 9:</i> Egresos.	163
.....	163
<i>Tabla 10:</i> Detalle de costos de producción.....	164
<i>Tabla 11:</i> Amortizaciones.	166
<i>Tabla 12:</i> Flujo de Fondos Económico Proyectado.....	168
<i>Tabla 13:</i> Flujo de Fondos Financiero	169
<i>Tabla 14:</i> Costos Fijos detallados.....	171
<i>Tabla 15:</i> Flujo de Fondos proyectado – Escenario pesimista.....	173
Flujo de fondos financiero.	199
Flujo de Fondos proyectado – Escenario pesimista.....	200
Flujo de Fondos proyectado – Escenario optimista.....	201

CAPITULO 1 |

Introducción.

Como adelanté en la introducción, “*Pastelería Sin Fronteras*”, es un proyecto de negocio que se dedicará a la venta de pastelería internacional, que está inspirada en el mundo.

El amor por la cocina, la pasión por los viajes, la elección de estudiar Marketing como carrera profesional, fueron los motivadores para presentar este proyecto para finalizar el MBA que estuve cursando años anteriores, así como también para llevarlo adelante. La panadería y pastelería es algo que está tan arraigado a nuestras costumbres, que considero que es un nicho donde es imposible que un emprendimiento fracase.

Argentina es el segundo país de Latinoamérica en consumo de panificados con 72 kg anuales per cápita. Chile, es el primer país latinoamericano en el ranking en consumo con 86 kg anuales per cápita. Los países que están primeros en el ranking son: Turquía con 132 kg, Alemania con 106 kg, Bulgaria con 96 kg y luego Chile y Argentina para completar los primeros 5 países que mayor consumo de productos de panadería poseen.¹

Con esta información y con las motivaciones personales que actualmente poseo, como ciudadana de la provincia de Salta, en la cual nací y crecí, pude notar que actualmente, en la Ciudad de Salta no existe una pastelería de este estilo.

La oferta del mercado actual es demasiada, como la demanda también ya que es una ciudad con un gran crecimiento en los últimos 15 años, pero en su mayoría las pastelerías actuales o confiterías, ofrecen porciones de tortas o tortas clásicas enteras, tartas con cremas y galletas sin cocción, tartas clásicas de la pastelería con similares precios y productos, pero no existe una amplia variedad de pastelería internacional, ni mucho menos ningún comercio que venda este tipo de propuesta.

A partir de lo mencionado con anterioridad, este trabajo se concibe con la hipótesis de encarar un proyecto con viabilidad financiera, económica y comercial.

1.1. Planteo del problema

Todo proyecto se desarrolla para solucionar un problema o satisfacer una necesidad.

¹Historia de la repostería. Disponible en: <https://www.perfil.com/noticias/agro/el-76-de-los-argentinos-considera-que-los-alimentos-organicos-son-mejores-para-el-medio-ambiente.phtml#:~:text=En%20Argentina%2C%20el%20consumo%20de,Francia%20y%20varios%20pa%C3%ADses%20europeos.>

A raíz de haber observado la oferta gastronómica de la ciudad de Salta, en donde se incluyen panaderías, pastelerías, tiendas y cafeterías, se puede observar que la oferta actual es deficiente y que no existe una tienda que comercialice productos de pastelería de distintos países del mundo, como lo haría “*Pastelería sin fronteras*”.

Actualmente hay tiendas o cafeterías que poseen un local físico, que comercializan distintos tipos de tortas o bocadillos de un país o cultura en particular. Es el ejemplo de una confitería que se caracteriza por elaborar productos originarios de Holanda. En comparación con “*Pastelería Sin Fronteras*”, la propuesta es distinta ya que, dentro de una misma tienda virtual se concentran varios de ellos, diferenciación que puede ser beneficiosa para una sociedad como la de la ciudad de Salta, en donde considero que es un nicho de mercado que hoy por hoy no está satisfecho.

La pandemia por COVID-19 que golpeó al mundo entero hace un tiempo, trajo aparejado muchos cambios en el día a día de todas las personas. Entre esos cambios están los relacionados con los hábitos en todos los aspectos de la vida de los seres humanos. Ahora las necesidades del consumidor están más ligadas a la disponibilidad, comodidad y cercanía del producto.

1.2. Objetivos

Elaborar y comercializar productos que son característicos de distintos países, a través de una tienda online en la Ciudad de Salta, ubicada en la provincia de Salta – Argentina.

1.2.1. Objetivos específicos:

- Elaborar los productos con la máxima calidad, tanto en sabor como en decoración, tal cual son realizados en su país de origen.
- Dar a conocer las ventajas que ofrece el e-commerce.
- Garantizar una buena experiencia de preventa y posventa.
- Difundir, impulsar y promover el consumo de productos de diferentes países para unir culturas y hacer que los extranjeros se sientan más cerca de “casa”.
- Incluir procesos que estén relacionados con el cuidado del medio ambiente como, por ejemplo, utilizar packaging ecológico o compostables.

1.3. Marco teórico.

1.3.1. Origen de la palabra.

La palabra “*pastel*” deriva del griego “*pasté*”, que define una mezcla de harina y salsas. El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define “*pastelería*” como el arte de trabajar pasteles o pastas y “*repostería*”, del oficio de repostero, persona que tiene por oficio hacer pastas, dulces y algunas bebidas.²

Al término “*pastelería*”, o también a veces llamada “*repostería*” se lo utiliza para hacer referencia al tipo de gastronomía que se basa en la preparación, cocción y decoración de distintos platos y piezas dulces o saladas, ya sean postres, pasteles, budines, galletas y muchos más.³

Los productos de pastelería son productos alimenticios elaborados generalmente con masa de harina, ya sea fermentada o no, rellena o no, cuyos ingredientes principales son harinas, aceites o grasas, sal o azúcar, agua, con o sin levadura, a la que se pueden añadir otros alimentos, complementos especiales o aditivos.⁴

1.3.2. Tipos de pastelería.

La industria de la pastelera se divide en dos: **pastelería artesanal** y **la pastelería industrial**.

La pastelería artesanal es donde se elabora un producto perecedero, realizado artesanalmente, con un modelo de empresa normalmente de tipo familiar en la cual suelen tener un tamaño pequeño o mediano.

En cambio, la pastelería industrial es donde la producción está mecanizada y las cantidades que se producen son mucho mayores logrando de esta forma menores costos. El tamaño de estas empresas suele ser mayor que las de tipo artesanal y las maquinarias y estructuras utilizadas requieren mayor inversión.

² Diario de gastronomía – Disponible en: <http://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>

³ Isabela Gualtieri – Universidad Torcuato di Tella, 2015. “Análisis de la industria de pastelería Artesanal Argentina. Disponible en: https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/2422/MBA_2016_PizarroGualtieri.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁴ Martin, E. *Qué son los productos de pastelería*. (2020) Consumoteca.

<https://www.consumoteca.com/alimentacion/productos-de-pasteleria/#:~:text=Legalmente%20los%20productos%20de%20pasteler%C3%ADa,complementos%20panarios%20o%20aditivos%20autorizados>

1.3.3. Historia de la pastelería.

Hace más de siete mil años, en la Mesopotamia y en el Antiguo Egipto, se observan los primeros registros de la pastelería que estaban relacionadas con recetas dulces simples, dónde se preparaban panes de miel redondos espolvoreados con ajonjolí (en Argentina es la semilla de sésamo)

En la Antigua Grecia, los nacimientos se celebraban con pasteles que eran elaborados con harina, queso y aceite. Fue en el Imperio Romano, hacia el siglo IV a.C. cuando se distinguió por primera vez la diferencia entre el panadero y pastelero; introduciendo el oficio de los “*pastillariorum*” (pastelería).

Los árabes, al conquistar España, plantaron árboles de cítricos y almendras de Persia. Estos alimentos entraron en el intercambio comercial, imponiéndose en Roma y en el resto de Europa, a través de las Cruzadas, sabores del Medio Oriente como el mazapán, el nougat y el baklava, endulzados con miel.

Gracias al descubrimiento de América en el siglo XV, en España se introdujo el chocolate en pequeñas cantidades que, junto con el azúcar, se fueron combinando y así reemplazando a la miel como endulzante por su exquisita combinación.

En Roma, al igual que en Francia, se preparaban tortas y productos de pastelería, hasta que una sociedad llamada Cooperativa de Pasteleros, en el año 1440, decidió separarse de los panaderos.

La llegada de Catalina de Médici que era procedente de Italia, en el año 1553, fue uno de los momentos claves en la historia de la pastelería ya que, con ella llevo a sus propios pasteleros y cocineros quienes introdujeron muchas recetas.

1.3.3.1. ¿Cómo evolucionó la repostería?

La historia de la repostería en el mundo abarca lugares, nombres y anécdotas que dieron origen a este arte.

Egipto

La historia de la repostería en el mundo data desde la época egipcia, pues en este periodo se introdujo por primera vez la levadura para la preparación de pasteles y otros postres.

Grecia

Los griegos fueron los primeros en confeccionar dulces con semillas como almendras y otros ingredientes como miel. Estos pequeños postres fueron retomados por pueblos cercanos con el fin de adaptar sus propios ingredientes.

Imperio romano

Durante el auge del imperio romano, *Apicio*, un filósofo local del siglo I a.C., realizó el primer registro sobre la cocina, ahora considerado como el recetario más antiguo del mundo. Tras el estallido de la comercialización entre Europa y Asia, un gran número de ingredientes como la caña de azúcar y los frutos secos empezaron a formar parte de los pasteles.

Oriente Medio

Los cocineros de Oriente Medio implementaron la confección de postres más elaborados como pasteles. Este tipo de conocimientos se vieron reflejados en el libro de cocina de *Bartolomé Scappi*, cocinero de los Papas y uno de los grandes exponentes de la repostería.

Francia

Los conocimientos cosechados a lo largo del mundo llegaron hasta Francia, lugar en el que la repostería se convirtió en una labor de prestigio y lujo. *François de la Verene*, uno de los fundadores de la cocina francesa clásica, publicó el libro “*Le patissiere François*”, que se convirtió en el primer recetario sobre el arte de hacer masas para pasteles.

Dentro del mismo manuscrito se usaron algunos términos de la repostería moderna como *petits fours*, que hacía alusión a los pequeños hornos, y que ahora se usa para describir los pastelillos pequeños.⁵

1.3.4. Pastelería de los principales países.

1.3.4.1. ITALIA

Es la tradición gastronómica que reúne las técnicas, las recetas y los valores que conforman la rica y diversa tradición en producción de pasteles y postres italianos.

La pastelería italiana se nutre de todas las regiones, especialmente Nápoles y Sicilia. La historia de la pastelería italiana se remonta a la Antigua Roma. Desde esa época ya existía el oficio de *pastillariorum* (*pasteleros*). Entre otras cosas, eran ellos quienes preparaban los

⁵ Historia de la repostería. Disponible en: <https://aprende.com/blog/gastronomia/reposteria/historia-de-la-reposteria/#:~:text=Los%20primeros%20antecedentes%20de%20la,mezcla%20de%20harinas%20con%20sal> sas.

pasteles que se ofrecían a los dioses. Sus ingredientes eran harina, miel, huevos y quesos frescos.

Con el tiempo, los postres italianos más famosos de las monjas se pasaron a los panaderos seculares. De ahí, la expansión de la pastelería italiana se dio a nivel internacional. Gracias a ello, hoy podemos disfrutar de las deliciosas preparaciones de repostería italiana.

Características:

- Busca prolongar la tradición que viene desde la Antigua Roma. Para la pastelería italiana todas las recetas tienen una historia y todos los productos tienen un origen.
- Los ingredientes que se utilizan son naturales y buscan que los ingredientes sean los que brinda la tierra y los animales.
- Tienen postres italianos típicos para cada fecha especial. Por ejemplo, *torta mimosa* para el día de la Madre, *Zeppole di San Giuseppe* para el día del Padre o *cannoli* para el *Carnevale* (Carnaval).
- La tradición de la pastelería italiana está muy ligada al no desperdicio. Aprovechan el producto hasta su mínima parte.

Recetas más representativas

Panettone:

Esta creación de la pastelería italiana se conoce como “el Everest de la repostería” por su tamaño. Surgido en Milán, se trata de un pan salpicado de pasas, sidra y frutos secos.



Figura 1: Panettone⁶

⁶Regal, G. *La verdadera historia del panettone* (2017). La voz de Galicia.
https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/gastronomia/2017/12/03/verdadera-historia-panettone/0003_201712SH3P39991.htm

Tiramisú:

Su origen es algo un poco confuso. Algunos autores dicen que se creó en 1970, otros que fue durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) para que los soldados se recargaran con cafeína y alcohol. Otros sostienen que su origen se remonta a la Toscana del siglo XVII.

Esta realizado con Bizcochos esponjosos empapados en café, con un toque de alcohol y cubiertos con queso mascarpone endulzado.



Figura 2: Tiramisú⁷

Cannoli:

En un tubo de masa frito relleno con ricota endulzado, generalmente perfumado con canela. Es de origen siciliano y a veces puede estar cubierto con virutas de chocolate, frutas confitadas o pistachos.



Figura 3: Cannoli⁸

⁷ Moisaner (s.f.). *Receta de tiramisú: ¡para disfrutar en familia!* Moisaner Gourmet.
<https://moisaner.com/2021/03/06/la-receta-de-tiramisu-mas-facil-para-disfrutar-en-familia/>

⁸ Forero, T. (2021). *¿Cuál es la diferencia entre la pastelería italiana y la pastelería francesa?* Crehana.
<https://www.crehana.com/blog/manualidades-cocina/pasteleria-italiana/>

Focaccia:

Es un producto horneado elaborado con una masa simple de harina, aceite y agua. En Italia, se la usa como una deliciosa alternativa al pan y se puede comer a cualquier hora del día o de la noche. Es un tipo de pan plano cubierto con hierbas aromáticas, aceitunas, jamón, tomates, aceite de oliva, entre otras.



Figura 4: Focaccia⁹

Cantucci:

Son uno de los dulces más apreciados de la gastronomía toscana, típicos de Prato. Consiste en un bizcocho seco y dulce sabor vainilla con almendras. Traducido al español sería *bizcocho* y al francés (y posteriormente al inglés) “*Biscuit*.”



Figura 5: Cantucci¹⁰

⁹ Zapatka, B. (2021) *Pan Focaccia Vegano (Mejor receta fácil)*. Bianca Zapatka. <https://biancazapatka.com/en/vegan-focaccia-bread/>

¹⁰ Fuchs, L. (2020) *Biscotti clásico de almendras: las galletas italianas más famosas (que en realidad se llaman cantucci)*. Directo al Paladar. www.directoalpaladar.com/postres/biscotti-clasico-de-almendras-receta

1.3.4.2. FRANCIA

Los franceses consideran que la técnica de preparación es lo más importante, es por esto que la pastelería francesa está en constante evolución.

En Francia ya existía la costumbre de comer algo dulce después de la comida, como pequeños bocados de fruta de estación, pero fue en esta época cuando las Cortes Reales comenzaron a establecer diferencias en el rol del cocinero y el repostero. Así nacía la repostería francesa.

Durante el reinado de Catalina de Médici (reina consorte de Francia de origen italiano) se introdujeron técnicas de la pastelería italiana a la pastelería francesa.

En el año 1556 nació la primera academia de pasteleros y el rey Carlos IX les otorgaba a los pasteleros el título de “*Maestros del arte de la pastelería y oblero*”. De esta manera, la repostería en Francia se iba profesionalizando.

En el siglo XVII, con el boom del dulce y los pasteles franceses, se abrió el cargo de repostero en la planilla de sirvientes de la aristocracia.

Luego de la Revolución Francesa, los reposteros de la realeza abrieron sus tiendas al público en general y aquí es donde comienza una explosión de creatividad en la pastelería francesa.

En 1811, el chef pastelero más popular *Antonine Carême*, publicó “*Le pâtissier royal*”, considerado el primer libro sobre pastelería francesa moderna.

Características de la pastelería francesa

- La pastelería francesa siempre está en busca de nuevos ingredientes y técnicas.
- Son sobrios, delicados, frescos, elegantes y ligeros.
- Tiene más combinaciones de sabores y técnicas, por lo que tiene una mayor variedad de oferta en comparación con la pastelería italiana.
- El dominio y la maestría de la técnica es lo que más importa. Solo así se consigue que los postres queden con la consistencia, apariencia y sabor ideales.

Recetas más representativas.

Tarta Tatín:

Nació a finales del siglo XIX y es la tarta más famosa de la repostería francesa. Las teorías sobre su origen apuntan a que fue un accidente ya que las hermanas y chefs *Caroline* y

Stéphanie Tatin olvidaron la tarta de manzana que tenían en el horno mientras atendían en su restaurante. Decidieron salvar las manzanas caramelizadas y añadir una masa por encima.



Figura 6: Tarta Tatin¹¹

Macarons:

Los macarons son originarios de Italia, pero los maestros pasteleros de *Catalina de Médici* llevaron esta preparación a la corte en una boda real. Es un tipo pastel o alfajor preparado con clara de huevo, harina de almendras, azúcar impalpable y azúcar común.

Aunque es un postre compartido con la pastelería italiana, los macarons franceses han tomado más reconocimiento a nivel internacional, en parte gracias a *Pierre Hermé* (reconocido pastelero y chocolatero francés.)



Figura 7: Macarons¹²

¹¹ Tarta Tatin de manzana. (s.f.). Nestlé Cocina. <https://www.nestlecocina.es/receta/tarta-tatin-de-manzana>

¹² García, M. (2019) *Macarons, subidón de azúcar que entra por los ojos*. YOROKOBU. <https://www.yorokobu.es/macarons-en-instagram/>

Financiers:

Los Financiers nacieron en 1890 en París y significan “*lingote*” (por su forma, similar a un lingote de oro). El nombre fue dedicado a la mayoría de sus clientes: gente que se vestía con trajes y necesitaba algo dulce, compacto y fácil de comer sin mancharse las manos.



Figura 8: Financiers¹³

Pâte a Choux (bombas de crema):

Es una preparación de masa típica francesa, que se caracteriza por tener una masa ligera. La pasta se elabora con harina de trigo, manteca y huevos. A menudo rellena con otros ingredientes que pueden ser dulces o salados (la más conocida es rellena con crema pastelera) y se suelen comer frías.



Figura 9: Pâte a Choux¹⁴

¹³ *Financiers sin gluten* (2019). Birulicioso. <https://birulicioso.carabiru.es/2019/09/16/financiers-sin-gluten/>

¹⁴ Red Diariocritico. (2018). *Lo tradicional: clave para la repostería creativa*. Diario Hispaniola.com. <https://www.diariohispaniola.com/noticia/36735/gastronomia/lo-tradicional:-clave-para-la-reposteria-creativa.html>

Pain au chocolat:

Es factura nacida en Austria, pero adoptada por los franceses. En sus primeras versiones solía consistir en una pequeña barra de pan relleno de una barra de chocolate negro que se les daba a los escolares, como si fuera un sándwich y que posteriormente se hojaldró como si fuera un croissant. Se produce con la misma masa del croissant y se rellena con barras de chocolate.



Figura 10: Pain au chocolat¹⁵

1.3.4.3. LIBANO

La repostería árabe es una de las más grandes del mundo, ya que eran ellos quienes utilizaban la miel de manera notable en muchos de los platos que se realizaban desde el medievo, dándoles una suavidad que se fue imponiendo con el paso de los siglos hasta que se popularizó el azúcar.

Otra de sus características es el uso de las especias. Desde la canela al anís, pasando por comino y una amplia gama de ellas cuya presencia ofrece unos sabores específicos y claros en cada postre.

Su cocina está dotada del mundo de las oleaginosas; frutos exóticos como los dátiles, higos y peras endulzados con mieles aromáticas; frutos secos, como las Avellanas, pistachos,

¹⁵ Salinas, L. (2021). *Pain Au Chocolat*. Cravings Journal. <https://es.cravingsjournal.com/pain-au-chocolat-9/>

piñones, nueces, almendras, que los árabes empezaron a introducirlos (partidos, enteros o machacados) en panes dulces (mezclaban la harina con miel) y postres.

Viajar por el Líbano es entender que los fenicios, griegos, romanos, persas, árabes, así como europeos, son parte de su tradición culinaria.

Debido al uso de variados ingredientes naturales, coloridos y frescos, la comida libanesa es considerada como una de las más saludables del mundo.

La diferencia en cada plato radica en las técnicas de cocción y en la combinación de ingredientes, que dan como resultado distintas mezclas, características que hacen de la cocina libanesa una de las más nutritivas y sabrosas del mundo.

Características de la pastelería árabe.

- Es muy nutritiva por ingredientes que utiliza: almendra, nuez, pistacho, maní, frutas secas o disecadas.
- Abundante uso de productos lácteos como el queso.
- Emplea la fritura en abundancia como técnica de cocción.
- Emplea frecuentemente la pasta filo o *phyllo*, el hojaldre y la masa *kataifi* (pasta similar a la pasta *phyllo*, pero presentada en forma de finos fideos como de cabello de ángel)
- Endulza muy a menudo con miel para darle a la pieza esa untuosidad y dulzor característico y generalmente se aromatizada con especias.

Recetas más representativas.

Dedos de “zainab” (dedos de novia):

Es uno de los dulces más populares. El procedimiento consiste en hacer rollitos de masa filo rellenos de nueces picadas, horneados y bañados con almíbar de miel.



Figura 11: Dedos de “zainab”¹⁶

Baklava:

Se elabora con pasta filo, nueces, y grandes cantidades de miel. Generalmente, se realiza una especie de pastel grande y se corte en cuadraditos relativamente pequeños para venderlo en porciones.



Figura 12: Baklava¹⁷

Maamoul:

Son unas galletas que se hacen con harina, sémola y manteca en un molde especial (generalmente de madera, llamados *tavi*). Habitualmente, se rellenan con pasta de dátiles (a veces macerados en coñac) o también con pasta de higos o de frutos secos. Luego son espolvoreadas con azúcar impalpable. La tradición es consumirlos después del mes de ayuno, durante el Ramadán o la Cuaresma.

¹⁶ Sánchez, A. (2021) *Los Postres Más Deliciosos De La Gastronomía Árabe*. Kiwilimon. <https://www.kiwilimon.com/blog/recomendaciones-cocina/postres-cocina/los-postres-mas-deliciosos-de-la-gastronomia-arabe>

¹⁷ Choperena, E. (s.f.) *Baklava-2*. Animal Gourmet. https://www.animalgourmet.com/2019/11/28/que-es-baklava-postres-medio-oriente/baklava-3682284_1920/



Figura 13: Maamoul.¹⁸

Ghribat de chocolate:

Se trata de unas galletas, un poco esponjosas por dentro y de aspecto crocante y agrietado en el exterior. Son preparadas con frutos secos, como almendras o maní. Son originarias de Argelia y Marruecos.



Figura 14: Ghribat de chocolate¹⁹

¹⁸ Abiotbol, V. (s.f.) *Maamoul*. 196 Flavors. <https://www.196flavors.com/es/libano-maamoul/>

¹⁹ Esbuenisimo News. (2020). *Ricas ghribat de chocolate*. Esbuenisimo News. <https://esbuenisimonews.com/ricas-ghribat-de-chocolate/>

Basbousa:

También llamado *harissa*, *aricha*, *harissa*, *hloua*, *revani*, *rabani* o *shamali*. Este postre era preparado para festividades religiosas importante, un ejemplo de ello, lo encontramos en el pueblo judíos de Turquía, que lo elaboraban para conmemorar el *Rosh Hashaná* (Año Nuevo judío) o el *Pessach* (Pascua).

Es una torta dulce hecha con harina de sémola, coco y jarabe de azúcar con sabor a limón o rosa. Tradicionalmente, es cortado en rombos y decorado con almendras.



Figura 15: Basbousa²⁰

1.3.4.4. ESTADOS UNIDOS

La pastelería estadounidense se caracteriza por tener recetas sencillas que se pueden realizar en cualquier cocina y sin necesidad de utensilios profesionales y los resultados son muy buenos, a pesar de que la presentación queda en un plano secundario, de manera que no es necesario tener experiencia para hacer que lo que se prepare quede presentable, caso contrario a la pastelería francesa, por ejemplo.

Si hay una variante de la repostería americana que causa auténtico furor son las tartas, ya que son muy comunes la que tienen una cobertura o *frosting*, creando auténticas obras de arte con la personalización que posee.

Otra de las características de las tartas americanas es que suelen tener diversas capas, que se alternan el bizcocho y la crema de relleno, de manera tal que cuando se cortan el resultado es llamativo.

²⁰ *Basbousa (Postre de Sémola)* (s.f.) Recetas Judías. <https://www.recetasjudias.com/basbousa-postre-de-semola/>

El queso crema es uno de los ingredientes más importantes de la repostería americana ya que se utilizan en muchas preparaciones como, por ejemplo: como relleno de tartas, para elaborar una cobertura de torta, como así también en la clásica receta del New York Cheesecake.

En la repostería americana, el sabor importa más que el aspecto, y posiblemente es una de las pocas del mundo en que se admiten imperfecciones en la presentación.

Recetas más representativas

Brownie:

Es el postre de chocolate por excelencia, con una superficie resquebrajada y el interior de chocolate derretido, presentado en pequeños rectángulos. Es probablemente el postre más conocido e internacional de la repostería americana. Suele rellenarse con trocitos de nueces o avellanas que hacen contraste en su textura y también puede servirse acompañado de una bocha de helado de vainilla, lo que intensifica su sabor.



Figura 16: Brownie²¹

Torta Red Velvet:

Muy conocida por su aspecto y textura aterciopelada, y su inconfundible color rojo. Es una torta que tiene un bizcochuelo de color rojo, cortado en capas, relleno con crema, y con un glaseado de crema de queso. El color rojo se obtiene con colorante alimentario. La torta

²¹ Almudi, I. (2020). *Atención golosos: este fin de semana hay excusa para 'abandonarse' al chocolate.* Hola.com. <https://www.hola.com/cocina/noticiaslibros/20200911175061/recetas-chocolate-dia-mundial/>

Red Velvet era muy popular en Canadá en las décadas de 1940 y 1950. En 1989 resurgió su popularidad gracias a la película *Magnolias de acero*.



Figura 17: Torta Red Velvet²²

Cheesecake:

Esta tarta de queso no sólo es uno de los postres favoritos del mundo, es también uno de los más antiguos. Tiene una base elaborada de galletas y un relleno de queso, huevos y un toque de limón, que luego va horneado. Se debe realizar a horno bajo para que la textura de por dentro sea cremosa. Suele servirse acompañado de frutas, mermeladas, salsas de frambuesa o frutos rojos, para dar contraste a su sabor.



Figura 18: Cheesecake²³

²² Ramírez, C. (s.f.) *Receta Tarta Red Velvet*. My Karamelli Blog. <https://www.mykaramelli.com/blog/receta-tarta-red-velvet/>

²³ National Geographic. (2018). *Historia del pay de queso*. National Geographic en español. <https://www.ngenespanol.com/gastronomia/pay-de-queso/>

Muffins:

Los muffins son pequeñas piezas de bizcocho individuales. Se trata de un pastel pequeño horneado hecho a base de harina, huevo, aceite y azúcar, que suele estar saborizado con trozos de chocolate, golosinas o frutas y va envuelto en un papel circular acanalado (el clásico pirotín en Argentina).



Figura 19: Muffins²⁴

Galletitas o cookies americanas:

Estas galletas se originaron en Estados Unidos y son uno de los productos más vendidos del mundo y, particularmente, en ese país. Las pepitas de chocolate son el ingrediente distintivo de este tipo de galleta. La receta tradicional combina una masa a base de mantequilla y azúcar rubia o blanca con chips de chocolate. Fue desarrollada por Ruth Graves Wakefield en 1930, propietaria del restaurant *Toll House Inn*, en Whitman Massachusetts.



Figura 20: Cookies²⁵

²⁴ Kitchen Aid (2017). *Muffins Con Moras Azules*. Kitchen Aid. <https://www.amomikitchenaid.com/muffins-con-moras-azules/>

²⁵ *Historia de las galletas: origen y evolución*. (s.f.). CurioSfera. <https://curiosfera-historia.com/historia-de-las-galletas/>

Donuts o Donas:

La receta de este buñuelo redondo y dulce fue importada a los Estados Unidos por los migrantes holandeses. Desde entonces, se ha diversificado el Donut en una gran variedad de versiones: con helado, relleno de chocolate, de frutas, entre otras.

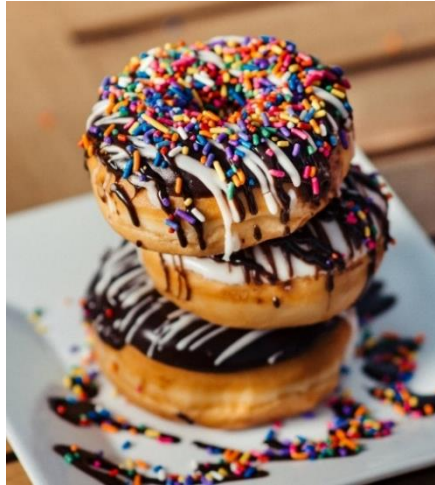


Figura 21: Donuts²⁶

1.3.4.5. ARGENTINA

La historia de la pastelería argentina, como nuestra cocina en general, se nutre de productos locales e influencias del exterior. Esta ampliamente relacionada sobre todo con los inmigrantes italianos y el movimiento anarquista que arribaron especialmente a Buenos Aires a fines del 1800.

La mayoría de los panaderos de aquel entonces eran de tendencia anarquista y su trabajo nocturno les permitía sostener ciertas reuniones clandestinas donde fueron armando el sindicato.

Por este motivo, nombraron a las piezas de la pastelería con términos que apelaban a los mayores enemigos de los panaderos: la Iglesia, el Ejército y la Policía, como por ejemplo los “vigilantes”, “*bolas de fraile*”, “*suspiro de monjas*”, “*sacramentos*”, “*jesuitas*”, o los “*cañoncitos*”, que, hoy por hoy mantienen sus nombres en la actualidad.²⁷

Recetas más representativas:

²⁶La mejor receta de donas caseras. (s.f.) Receptia. <https://www.receptia.com/es-ar/recetas/facturas/209724-la-mejor-receta-de-donas-caseras/>

²⁷ Las primeras panaderías en Argentina (s.f.) Panadería Lihuel. <https://panaderialihuel.000webhostapp.com/pages/Historia.html>

Pastafrola:

Su origen se remonta a las recetas de las religiosas que habitaban en el monasterio de San Gregorio Armeno, en Nápoles. Fueron los inmigrantes italianos quienes la trajeron a Argentina. Se trata de una tarta que lleva una masa quebrada rica en manteca, con harina y polvo de hornear, y dulce de membrillo, aunque con el tiempo se probaron otros dulces como el de batata, frambuesa y dulce de leche.



*Figura 22: Pastafrola*²⁸

Alfajores de maicena:

Argentina es el país donde más variedades de alfajores se pueden encontrar: simples, triples, regionales, caseros e industriales. Los más típicos y populares son los de maicena, que consisten en tapas elaboradas a partir de almidón de maíz, relleno de dulce de leche y ralladura de coco envolviendo la unión del alfajor. Estos alfajores son muy comunes en todas las mesas de cumpleaños y otras reuniones.

²⁸ Benayoun, M. (s.f). *Pasta Frola*. 196 Flavors. <https://www.196flavors.com/es/paraguay-pasta-frola/>



Figura 23: Alfajores de maicena²⁹

Alfajores rellenos de dulce de leche:

Su origen se remonta a las recetas árabes, particularmente, a las pastas de almendras, nueces y miel, sin embargo, a Argentina llegó hace aproximadamente 150 años.

El alfajor modelo o tradicional, también llamados “alfajores Mar del Plata”, suelen estar rellenos de dulce de leche con una cobertura de chocolate negro (aunque existe infinidad de variantes).



Figura 24: Alfajores rellenos de dulce de leche³⁰

²⁹ Gross, O. (s.f.) *Receta de Alfajores de Maicena*. El Gourmet. <https://elgourmet.com/receta/alfajores-de-maicena-2>

³⁰ *Alfajores Mar Del Plata* (s.f.) Azúcar Ledesma. <https://www.azucarledesma.com/alfajores-mar-del-plata/>

Torta Rogel:

A esta torta la creó un matrimonio del barrio de Belgrano (Buenos Aires), que tomó como base una receta europea. La masa es una mezcla de harina, manteca y yemas de huevo. El verdadero Rogel lleva cuatro capas con generoso dulce de leche entre cada una de ellas y una cobertura de merengue italiano.



Figura 25: Torta Rogel³¹

Tortitas negras:

Su origen se remonta a la creatividad de los panaderos para aprovechar la masa sobrante de la elaboración del pan, por eso la masa es salada. La receta se completa con el agregado de grasa en la masa y una cobertura de azúcar negra, la menos refinada, que por aquel entonces era la más económica.

En Tapalqué (Buenos Aires), de donde son originarias, se llaman tortas negras (sin el diminutivo) ya que cada factura tiene entre 25 y 30 cm de diámetro.

³¹ Gowlan, B. (2020). *Rogel*. Belula. <https://www.cookwithbelula.com/es/receta/rogel>



Figura 26: Tortitas negras³²

1.3.5. Tendencias en la industria de la pastelería

Actualmente, según informes leídos, se puede decir que la tendencia para la industria de la pastelería estará basada en los siguientes pilares:

- **Pedidos personalizados.**

En la industria pastelera la opción para poder personalizar pedidos es muy amplia.

Los consumidores cada vez son más exigentes y eligen distintos sabores, medidas, texturas, incluyendo iniciales o mensajes personalizados.

Si bien el cliente exige más personalización, la tecnología acerca también diferentes herramientas para poder llevar a cabo esta tendencia.³³

- **Ecología**

La ecología y el respeto por el medio ambiente es uno de los objetivos que todos, como parte del planeta, debemos aportar nuestro “granito de arena” y el mundo de la pastelería no debe ser la excepción ya que no basta con solo respetarlo, sino que debemos reducir nuestro

³² Casale, A. (2021) *LA RECETA DE HOY: Tortitas negras*. Diario Hoy. <https://diariohoy.net/interes-general/tortitas-negras-163339>

³³ *6 tendencias para el retail en el segundo semestre de 2018*. (2018) LKBitronic.

<https://www.lkbitronic.com/6-tendencias-que-marcaran-2020-en-tu-panaderia-o-pasteleria/>

paso por la tierra, fomentando el reciclaje y la sustentabilidad, entre otras cuestiones. Cualquier acción que como emprendedores hagamos será no sólo muy bien visto por los clientes, sino que también será bueno para el resto de la sociedad.

Estas acciones incluyen reciclar residuos, comprar materia prima en lugares que promuevan la sustentabilidad, realizar las preparaciones con huevos ecológicos u orgánicos que provengan de las gallinas llamadas “*felices*”, que viven en granjas o en corrales amplios, que de forma libre ellas buscan su propio alimento en espacios abiertos y libres de pesticidas.

El empaque es clave ya se estima que el 30% de los residuos que generamos las personas se genera por el packaging de los productos que adquirimos.³⁴ La mayoría de los plásticos sintéticos utilizados en el envoltorio de los productos, incluidos el poliestireno, el polietileno y el cloruro de polivinilo, no son biodegradables y causan graves problemas ambientales.

La página **Mercado y Tendencias** muestra que “*Alrededor del 14% de los 78 millones de toneladas de envases de plástico producidos el 2019 se reciclaron y solo el 2% de los plásticos reciclados se han reciclado en aplicaciones de la misma calidad o similar.*

*Por lo tanto, el desarrollo de alternativas biodegradables y ecológicas a los plásticos actuales representa una necesidad emergente para un futuro sostenible.”*³⁵

- **Producción “fresca”**

Otra de las cuestiones que seguirán en auge en estos años es que el producto esté recién hecho. Este es uno de los factores que más atraerán a los clientes ya que es algo que valoran.

Los productos al ser frescos, o estar recién horneados, conservan su sabor y calidad. De esta manera los clientes compran tranquilos y con la seguridad de que es producción del día y no es producción que quedó en la tienda sin venderse y que con el correr de los días se ponga en mal estado⁵. Para esto es importante los pedidos con cierta anticipación y la planificación.

³⁴ Dans, E. *La revolución del packaging (2019)*. Enrique Dans. <https://www.enriquedans.com/2019/01/la-revolucion-del-packaging.html>

³⁵ *Bakery Verde: Vajilla que se Descompone (2020)*. Mercados & Tendencias. <https://www.mercadosytendencias.cl/mercados-y-tendencias/tendencias/otras-noticias/bakery-verde-vajilla-que-se-descompone/1028/>

- **Pedido en línea.**

Uno de los puntos centrales de este proyecto, es que “*Pastelería Sin Fronteras*” no tendrá un punto físico de comercialización como cualquier pastelería o confitería que ofrezca productos, sino que responderá a una de las tendencias que desarrollaremos más adelante y está relacionada con los pedidos en línea que brindan comodidad al consumidor.

Para esto, es necesario introducirnos en el mercado con pedidos en línea, a través de una página web que desarrollaremos, donde tendrá una tienda online y un “carrito de compras” para que puedan ir acumulando los productos que quisieran ordenar.

A través de las Redes Sociales: *Facebook* e *Instagram* también se podrán realizar pedidos, como así también a través de la aplicación *Pedidos Ya* y *Rappi*.

Estos pedidos realizados en línea tendrán dos opciones de retiro:

- Con retiro en tienda: La estrategia “*Clic and Collect*” (haga clic y recoja), consiste en que el consumidor pueda realizar sus compras desde donde este a través de su teléfono celular o desde cualquier dispositivo con conexión a internet, los cuales serán procesados por la tienda y luego podrá pasar a retirar su pedido.

De esta manera el consumidor no deberá incurrir en gastos de envío ni estar supeditado a un horario específico para poder recibir el pedido.

Esta técnica le da libertad de acción al consumidor y una gran experiencia de compra, en tiempos en que la interacción social debe limitarse al máximo por la contingencia mundial asociada al COVID 19.

- Con entrega a domicilio: Sin lugar a duda, uno de los sectores más golpeados por la pandemia es el rubro gastronómico, repostero y panadero.

Las necesidades del consumidor han cambiado y estas están cada vez más ligadas a comodidad, disponibilidad y cercanía del producto. Esta situación ha obligado a las tiendas a adaptarse y se vio que el crecimiento orgánico de la venta online y el delivery aumentaron exponencialmente, crecimiento que en épocas sin Covid-19, habría demorado varios años en penetrar a estos niveles.

Es aquí donde está la oportunidad, ya que el marketing digital, en conjunto con la calidad del producto y los productos diferenciadores que ofrece “*Pastelería Sin Fronteras*”, entran en juego para satisfacer las necesidades cada vez más demandantes de los consumidores.

CAPITULO 2 |

Estudios del

Entorno.

2.1. Macro Entorno

Cuando hablamos del Macro entorno de la empresa, hacemos referencia a una serie de condiciones, actores y fuerzas que se encuentran en el ambiente en el que está inmerso el negocio o empresa.

Estas fuerzas, que son ajenas a la empresa e incontrolables para la misma, tienen un impacto directo y pueden afectar a la capacidad de la misma. Por esta razón, las empresas tienen que estudiar e investigar su macro entorno ya que es ahí donde se producen muchas oportunidades, como así también amenazas que pueden modificar las condiciones y estrategias del negocio.

Las variables que debemos tener en cuenta al hacer un estudio del macro entorno son:

2.2. Análisis Económico

Estas variables son indicadores que nos muestran las condiciones actuales y tendencias de la economía del país, que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización.

Desde el inicio de la pandemia y aun después de la recesión que se generó por el COVID-19, en los últimos meses del año 2020 y hasta lo que va del 2022, se vio que la economía mundial se ha ido recuperando gracias a la concientización sobre la aplicación de las vacunas en un gran porcentaje de habitantes del mundo y en las políticas adoptadas por cada uno de los gobiernos.

En el caso de Argentina, la vacunación comenzó un poco después que el resto de los países debido a problemas logísticos y con los acuerdos con distintos laboratorios, pero fue uno de las acciones claves en la recuperación de la economía de 2021. Luego de varios brotes epidemiológicos que sufrió el país, la economía viene mostrando desde Junio 2021 una recuperación importante, lo que permitió que las actividades económicas vuelvan a la normalidad.

Con respecto a la **inflación**, yendo hacia el año 2020, la misma tuvo una importante desaceleración, acumulando un 36,1% que se debió principalmente a los efectos negativos provocados por la pandemia, las acciones del BCRA con respecto a uso de las reservas internacionales, congelamiento de tarifas de servicios públicos debido a la pandemia, entre otras cosas. Luego, en el año 2021, cuando empezó a recuperarse la actividad económica y aumentaron los precios mundiales, la inflación llegó a un 50,9%. En el año 2022, la emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a

febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual y según el análisis de BBVA Research, que explica que, en Argentina, al impacto de la inflación mundial se suma la profundización del desequilibrio fiscal-monetario y la ausencia de un plan de estabilización para afrontar la aceleración de los precios, por lo que la previsión de la inflación para el 2022 va a ser del 95% anual³⁶.

Con respecto al escenario inflacionario del 2023, se espera llegar al 77%³⁷, cifra que preocupa por el escenario inflacionario con el que se vive hace años, y además porque trae aparejado distintos tipos de implicancias, no solo respecto a los precios de bienes y servicios, sino también a los reclamos salariales, menor poder adquisitivo, presión sobre tipo de cambio, presión sobre tarifas de servicios públicos, disminución del consumo, encarecimiento del crédito, etc.

Respecto al **tipo de cambio “oficial”**, desde el fin de la llamada "convertibilidad" en 2002 el peso argentino se devaluó consistentemente cuando el país abandonó su régimen de paridad cambiaria con el dólar.

En el año 2019 se cotizaba \$59,89 por dólar estadounidense. En 2020, \$84,1 por dólar. En 2021 cerro con \$102,72 por dólar. En julio de 2022 se cotizaba en \$130,4 pesos por dólar y los economistas del BCRA proyectan que en diciembre del 2022 el dólar promedie los \$170.

A pesar de términos de intercambio en niveles récord, la usual escasez de divisas que se da durante los terceros trimestres “probablemente impulse al BCRA a implementar mayores restricciones cambiarias y una aceleración del ritmo de depreciación del peso”.³⁸

³⁶BBVA Research revisa la previsión de crecimiento de Argentina para 2022 (2022). BBVA.

<https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-revisa-la-prevision-de-crecimiento-de-argentina-para-2022/>

³⁷ Agrofy News (2022) Analistas y consultoras esperan una inflación cercana al 95% en 2022 y del 77% en 2023. Agrofy News. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/200757/analistas-y-consultoras-esperan-inflacion-cercana-95-2022-y-77-2023#:~:text=Econom%C3%ADa%20y%20pol%C3%ADtica-,Analistas%20y%20consultoras%20esperan%20una%20inflaci%C3%B3n%20cercana%20al%2095%25%20en,y%20del%2077%25%20en%202023>

³⁸ Padinger, G. (2022) *Este es un vistazo a la economía de Argentina: datos y números sobre el país sudamericano*. CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/29/datos-economia-argentina-orix/>

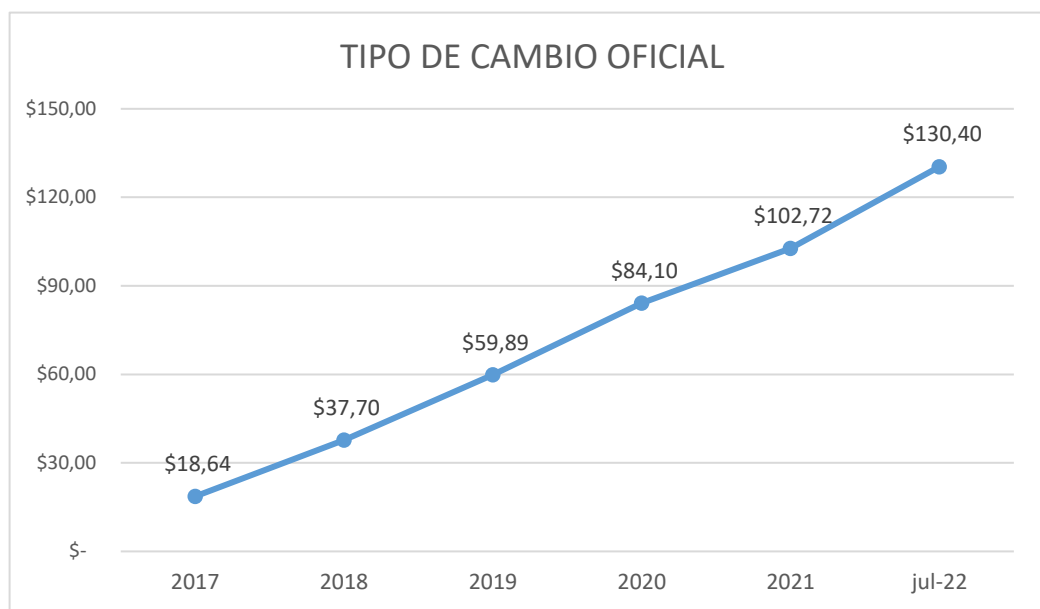


Gráfico 27: Evolución del Tipo de cambio oficial 2017-2022³⁹

El **Producto Interno Bruto (PIB)** se desplomó desde 2018, y fue duramente golpeado por las restricciones impuestas en medio de la pandemia de COVID-19 en 2020. En 2021, en medio de la recuperación por el derrumbe anterior, dio un salto y se ubicó, en valores nominales, en US\$ 491.490 millones, según el Banco Mundial.

El PIB real, que mide el poder de compra del país, llegó en 2021 a US\$ 985.210 millones, es decir que, en 2021, Argentina tuvo un PIB nominal per cápita de US\$10.729, y un PIB real per cápita de US\$ 23.627.

De esta manera, según el CIA World Factbook (publicación anual de la Agencia Central de Inteligencia de los Estados Unidos), Argentina se ubica en el puesto 86 de entre 229 países, y en América Latina solo es superado por Chile y Uruguay (y comparte valores con Costa Rica).⁴⁰

³⁹ Padinger, G. (2022) *¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación?* CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>

⁴⁰ Padinger, G. (2022) *Este es un vistazo a la economía de Argentina: datos y números sobre el país sudamericano.* CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/29/datos-economia-argentina-orix/>

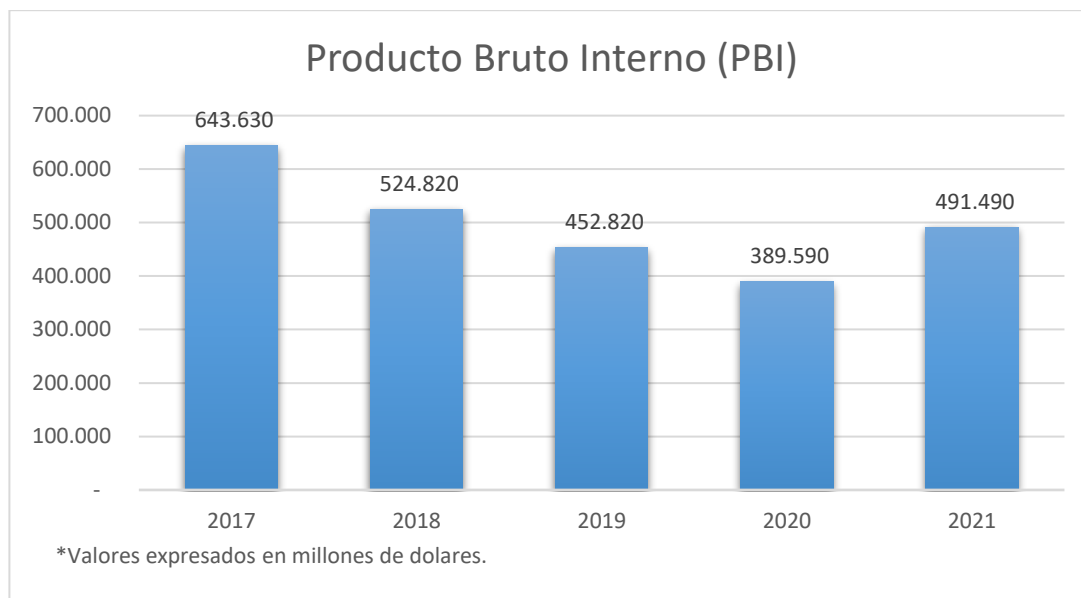


Gráfico 28: PBI 2017-2021⁴¹

Desocupación.

Según el INDEC, la desocupación en el primer trimestre de 2022 fue del 7%, el cual se mantienen desde el valor registrado en el cuarto trimestre de 2021 y 3,2% por debajo que en igual período del año pasado (10,2% en el primer trimestre de 2021).

Gracias a la flexibilización de la cuarentena y al levantamiento de las restricciones, el índice de desempleo del 4° trimestre de 2021 fue de 7,00% (vs. al 11% del mismo periodo del año anterior). Esta disminución del 4% fue motivada por un incremento en el índice de empleo del 40,1% al 43,6%, sumado a un incremento en el índice de actividad del 45% al 46,9%.

Con respecto al 2022, la caída de la desocupación en el primer trimestre, fue acompañada por un leve aumento en la tasa de actividad (indica la cantidad de personas que trabajan o buscan empleo activamente) del 46,3% al 46,5% y también aumento de la tasa de empleo (personas que trabajan activamente) del 41,6% al 43,3%.

⁴¹ *El Banco Mundial en Argentina.* (2022) Banco Mundial.
<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Estos índices muestran que la disminución en el índice de desocupación se origina principalmente por un aumento en los puestos de trabajo y no por una disminución en el número de personas que buscan activamente un empleo.

Un dato importante a saber es que, la recuperación del empleo en los últimos años, ocurrió debido a que hubo un incremento de la informalidad y de trabajadores por cuenta propia en comparación del trabajo registrado.

Los valores de la tasa de desempleo del último periodo del 2021 y del primer periodo del 2022 son los más bajos desde el año 2016.⁴²

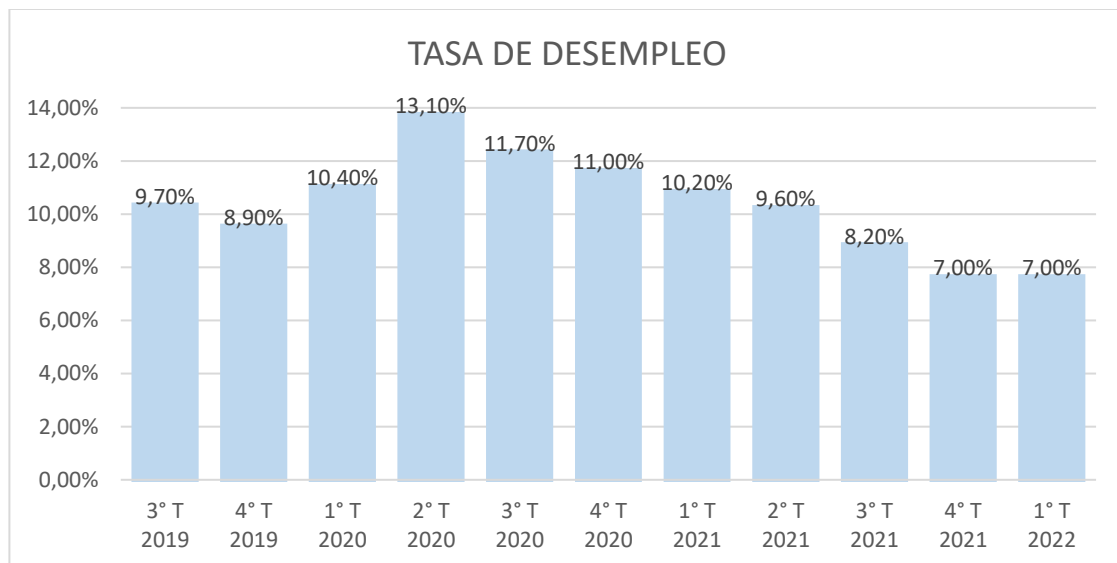


Gráfico 29: Tasa de desempleo por trimestre 2019-2021⁴³

Los acuerdos con el FMI y recientemente con los poseedores de deuda en pesos despejaron al país de los compromisos inmediatos de pagos pero, sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos como, por ejemplo, la emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación.

⁴² La desocupación se mantuvo en el 7% en el primer trimestre de 2022. (2022) Chequeado.

<https://chequeado.com/hilando-fino/la-desocupacion-se-mantuvo-en-el-7-en-el-primer-trimestre-de-2022/>

⁴³ Informes Técnicos / Vol.6, n°115. (2022). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). INDEC.

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

Con la llegada de agosto de 2022 y de un nuevo equipo económico, parecería haberse alcanzado una tregua por parte del mercado, lo cual se evidencia en la desaceleración y hasta cierta corrección en la escalada de los dólares financieros, el riesgo país y una mejora en la cotización de las acciones de empresas argentinas en la bolsa. Se plantean puntos básicos a resolver:

1. Desequilibrio fiscal: se ratificó la meta con el FMI de 2.5% del PBI de déficit primario, el congelamiento de las vacantes en el estado y empresas del estado, el descongelamiento/actualización de las tarifas de los servicios públicos
2. Reservas: se acordó con sector exportador sojero un cambio dólar diferencial para la liquidación de retenciones durante el mes de septiembre 2022 de manera de recuperar y reforzar el nivel de reservas. Además, se acordó que se retrasen importaciones y se encuentra en estudio un incremento de impuestos para los dólares turísticos para argentinos que viajen al exterior.
3. Estabilidad financiera: se consiguió posponer vencimientos de la deuda
4. Inflación: La reducción del déficit con la promesa de emisión cero además de acotar el componente inercial de la inflación y coordinar las expectativas de precios, tipo de cambio y salarios.

2.3. Análisis Político

Argentina, en el marco político representa una democracia representativa, republicana y federal. El poder lo ejerce el presidente que es tanto jefe de Estado como jefe de Gobierno. Desde diciembre 2019 lo ejerce el Dr. Alberto Fernández, que fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad del presidente.

En 2021, la postura moderada del gobierno dio paso a la orientación dura e intervencionista vinculada a la vicepresidenta Cristina Kirchner. Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en septiembre y noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años.⁴⁴ En dichas elecciones el partido oficialista “Frente de Todos” perdió la elección frente a su oposición “Juntos por el Cambio”

⁴⁴ Argentina: Política Y Economía. (2022) Santander | Trade Markets.
<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

en gran parte del país, especialmente en las jurisdicciones con más electores como Buenos Aires, Córdoba, Mendoza, Santa Fe y CABA.

En el mes de agosto 2022, la consultora CIGP (Consultora de Imagen y Gestión Política) presentó su último relevamiento nacional, donde incluyó 1.860 casos en todo el país, el cual muestra un panorama muy complejo para el Gobierno nacional. Según el informe, el 72,8% considera como negativa la gestión de Alberto Fernández y casi la mitad de los encuestado pone a la inflación como su principal preocupación. Alberto Fernández tiene un 74,4% de imagen negativa, Cristina Kirchner el 68,8%, Axel Kicillof 64,5%, Sergio Massa 60,4% y Daniel Scioli 58,7%.⁴⁵

Las próximas fechas electorales para presidente se realizarán en octubre de 2023.

Con respecto a datos relacionados a la pobreza e indigencia del país, según un informe del INDEC correspondiente al segundo semestre del 2021, el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 27,9%, lo que significa 2,6 millones de hogares (en 2020 el 31,6% y en 2019 el 25,9%).

La indigencia, por otro lado, alcanza el 6,1%, lo que representa 578.000 hogares (en 2020 7,8% y en 2019 y 5,7%)⁴⁶

Principales partidos políticos:

- Frente de Todos: coalición que busca crear una unión de todos los partidos de centroizquierda e izquierda, peronistas, kirchneristas, socialdemócratas, socialistas democráticos y progresistas.
- Juntos por el Cambio (JxC): antiguamente "Cambiamos". Gran coalición de centroizquierda a centroderecha con partidos de diferentes tendencias: liberales, conservadores, socialdemócratas, peronistas federales y demócratas cristianos.
- Consenso Federal: coalición de centro, peronismo federal y progresismo.
- Frente de Izquierda y de los Trabajadores (FIT): alianza de extrema izquierda, se identifica ideológicamente con el trotskismo.

⁴⁵ Nueva encuesta: el 72% evalúa de forma negativa la gestión de Alberto Fernández (2022) Nexofin.
<https://www.nexofin.com/notas/1035492-nueva-encuesta-el-72-evalua-de-forma-negativa-la-gestion-de-alberto-fernandez-n/>

⁴⁶ Informe Técnico N°6, Vol.60. (2022). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, segundo semestre 2021*. INDEC.
https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

- Avanza Libertad: coalición de centroderecha, liberalismo económico, conservadurismo social.
- NOS: coalición de derecha, nacionalismo católico, conservadurismo, populismo de derecha.⁴⁷

A nivel mundial, Argentina es el primer exportador y tercer productor mundial de productos derivados de la soja. La soja y la caña de azúcar se cultivan extensamente para la producción de biocombustibles, una especialidad del país, que es el mayor exportador de biodiesel y el sexto productor mundial. En la producción de cítricos es el principal productor de limones

Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en términos de materias primas: es el cuarto mayor productor de gas natural en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a del mundo, junto con la cuarta mayor reserva de litio. En otros sectores mineros también es de destacar las actividades Hierro, Zinc, Molibdeno, Oro, etc.

2.4. Análisis Cultural y Tecnológico.

Durante gran parte del 2020 y hasta mediados del año 2021, en Argentina las escuelas estuvieron cerradas a raíz de la pandemia por Covid-19 y las clases que antes se daban presencialmente se convirtieron en virtuales, teniendo una gran importancia el acceso a internet ya que, sin él, básicamente era imposible casi todo durante el tiempo de confinamiento.

Con respecto al acceso a Internet, según fuentes del INDEC en el último trimestre del 2021, con respecto al mismo periodo del año anterior, hubo un aumento del 2,3% en cantidad de accesos fijos a internet. Con respecto a las casas con accesos a internet, tomando como referencia el mismo periodo, creció un 2,7% y en los accesos de organizaciones, cayó un 3,2%.⁴⁸

También, en la Encuesta Permanente de Hogares que realiza INDEC, se registró que, a nivel nacional el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4% de cada 100%, cuenta con servicio a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina,

⁴⁷ Argentina: Política Y Economía. (2022) Santander | Trade Markets.

⁴⁸ Informe Técnico N°6, Vol.104. (junio 2022). *Accesos a internet, primer trimestre 2022*. INDEC https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_22CAC81B47FA.pdf

88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 personas utilizan internet. Estos valores representan un leve incremento en relación con el año anterior.

Con respecto a la provincia de Salta, cuya población según datos estimados al 2020, es de aproximadamente de 1.450.000 habitantes⁴⁹, en el último cuatrimestre del 2021, el 89,1% usa internet, el 37,9% usa computadora y, por último, el 81,9% usa celular.

Los cambios en las preferencias y gustos de los usuarios, a raíz de la pandemia del COVID-19, la tendencia del usuario a usar las nuevas tecnologías para comprar ya se estaba instalando ya que, en ellas encuentran mayor comodidad, eficiencia y rapidez que al hacer la compra directa al establecimiento. También, tener información detallada de los productos y la ausencia del camarero o persona que toma el pedido dan mayor libertad al consumidor. El usuario no tiene que moverse del lugar en el que esta, ni acercarse al lugar de comidas, sino que está a sólo un clic de distancia para obtener lo que quiere.

2.4.1.1.E-commerce.

Existen diversas definiciones del comercio electrónico, pero todas ellas pueden englobarse en la misma filosofía. El comercio electrónico es definido por Del Águila (2000) como “*el desarrollo de actividades económicas a través de las redes de telecomunicaciones*”.⁵⁰

Por lo tanto, se puede considerar como “*todo tipo de negocio, transacción administrativa o intercambio de información que utilice cualquier tecnología de la información y las comunicaciones*” (Comisión Europea, 1999: 6).⁵¹

El comercio electrónico a través de Internet se refiere a cualquier forma de transacción comercial en la que las partes involucradas interactúan electrónicamente por medio de la *World Wide Web* (www) y no por un contacto físico directo. Hace referencia a la compra y venta de bienes y servicios a través de los sitios comerciales en la Web.

Desde un punto de vista semántico, es una traducción literal para “comercio electrónico”, habla del comercio que evolucionó con el pasar del tiempo hasta llegar a internet. Se puede utilizar el término e-commerce para referirse a ese universo de tiendas online creadas por diversos tipos de emprendedores: desde pequeños artesanos hasta grandes empresas.

⁴⁹Población. (s.f.) IGN. <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>

⁵⁰ Esta definición de comercio electrónico ha sido tomada de Del Águila (2000), de su libro “Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial”, página 41.

⁵¹ Las definiciones aportadas por las Comisiones de las Comunidades Europeas (1999) se han obtenido del “Libro Blanco del Comercio”, COM (99) 6 final (www.cordis.lu/esprit/scr/ecomcom.html)

2.4.1.2. Ventajas del comercio electrónico:

1. El público potencial es mayor porque no está restringido únicamente a las personas que se encuentran cerca de determinada ciudad o zona geográfica.
2. Requiere menos gastos de mantenimiento ya que para vender por internet no se necesita invertir en alquiler costoso y céntrico, limpieza constantemente, invertir en muchas mesas, sillas ni en contratar mozos, bacheros, etc.
3. Ofrece más flexibilidad para el día a día ya que no importa en el lugar en que este el dueño de la empresa puede estar generando ganancias siempre.

2.4.1.3. El e-commerce en Argentina.

A principios de 2020, nadie podía predecir el año que se avecinaba. Con la llegada de la pandemia del coronavirus las empresas se vieron afectadas por una oleada tras otra de cambios y modificaciones en el comportamiento de sus audiencias y Argentina no fue la excepción.

El diario británico *The Economist* destacó que la Argentina registró el más rápido crecimiento del comercio electrónico en el mundo durante la pandemia y sostiene que nuestro país "*se convirtió en el mercado de comercio electrónico de más rápido crecimiento en el mundo en 2020*" *facilitado por una serie de factores estructurales: la alta tasa de penetración de Internet y teléfonos inteligentes, y la inclusión financiera.*⁵²

El caso argentino fue un récord global con 79 % de crecimiento del comercio electrónico seguido por los siguientes países:

⁵² "Argentina tuvo el mayor crecimiento del comercio electrónico en el mundo, según The Economist.

Disponible en: <https://www.telam.com.ar/notas/202105/555558-argentina-comercio-electronico-the-economist.html> -

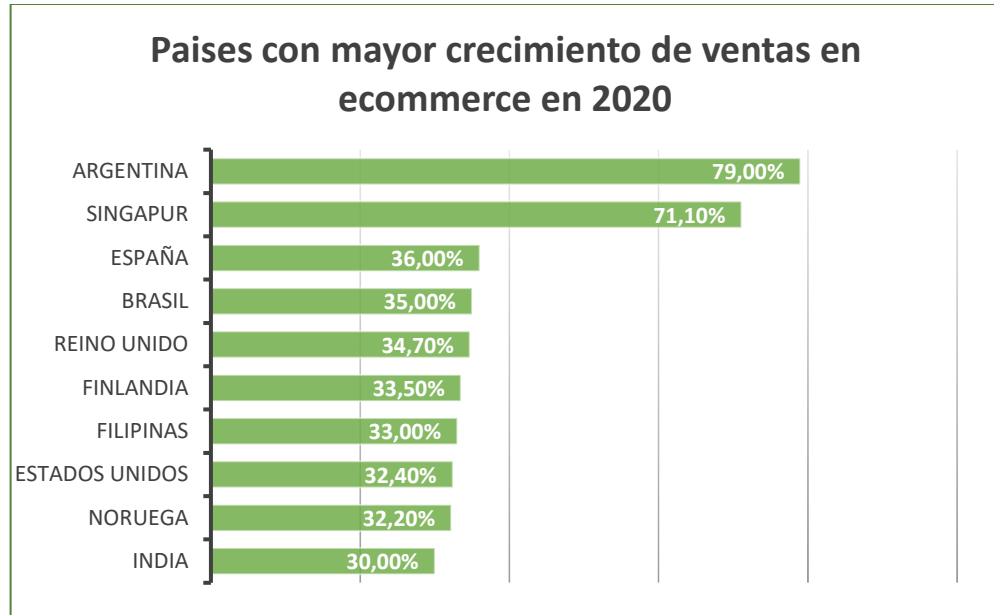


Figura 30: Países con mayor crecimiento de ventas en e-commerce en 2020.

Se estima que, en 2020, el comercio electrónico sumó alrededor de 1.284.960 de compradores nuevos, sumando un total de 20.058.206 compradores online.⁵³

La facturación del e-commerce en 2020 fue de \$905.143 millones, representando un 124% anual de crecimiento con respecto al año 2019, donde el crecimiento fue del 76% con respecto al 2018, facturando \$403.278 millones.

En 2018, la facturación fue de \$229.760 millones, mostrando un crecimiento del 47% con respecto al año anterior.

⁵³ Cámara de Comercio Electrónico (CACE) (2021) *Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?.* KANTAR.

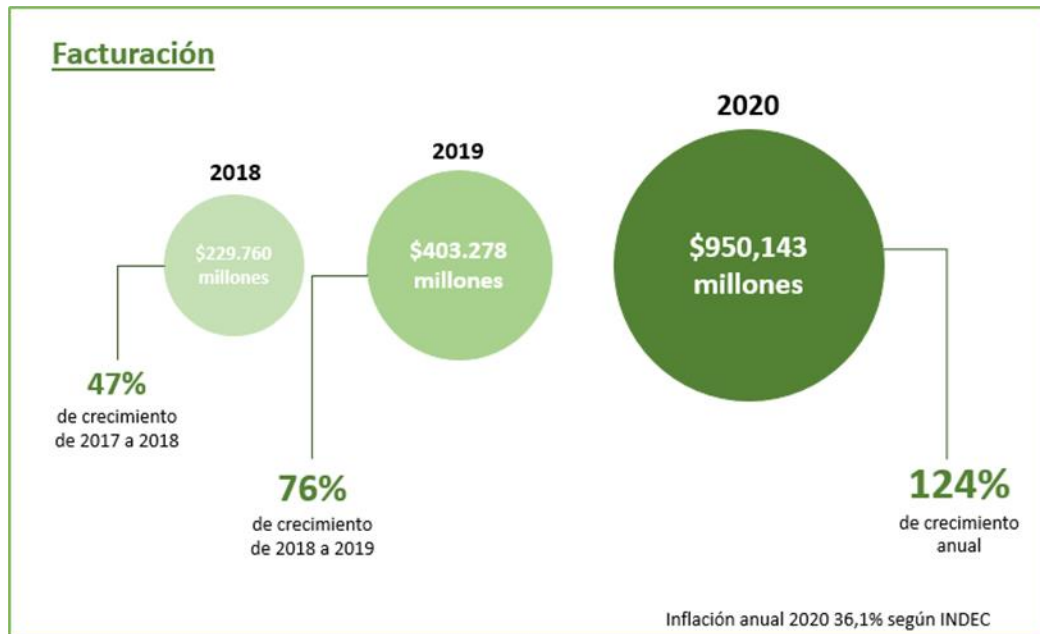


Figura 31: Facturación de e-commerce en 2020.

- **Cantidad de productos vendidos.**

Con respecto a la cantidad de productos, en **2020** se vendieron en **251 millones** de productos, un **72%** más que en 2019, que ya se habían vendido 146 millones, representando un incremento del 22% más que el año anterior, en donde se vendieron 120 millones.

Los **rubros** que más crecimiento obtuvieron son:

1. Alimentos y bebidas, con un crecimiento del 260% y con una participación del 17%.
2. Artículos de limpieza, con un crecimiento del 260% y con una participación del 17%.
3. Artículos para el hogar, con un crecimiento del 231% y con una participación del 17%.
4. Herramientas y construcción, con un crecimiento del 252% y con una participación del 3%.

Facturación por rubro:

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación			2020	
	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	27,175	46,2	153,122	17%	231%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	19,709	41,591	149,727	17%	260%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	20,348	38,921	119,078	13%	206%
Electrodomésticos (línea blanca)	13,492	26,506	67,441	7%	154%
Pasajes y Turismo	60,660	87,069	44,997	5%	-48%
Deportes	8,560	16,931	41,371	5%	144%
Cosmética y Perfumería	6,154	13,436	29,664	3%	121%
Indumentaria (no deportiva)	5,572	11,019	28,733	3%	161%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	5,973	12,641	26,394	3%	109%
Materiales y herramientas de construcción	3,354	7,012	24,682	3%	252%
Infantiles	5,460	10,465	22,944	3%	119%
Artículos de oficina	3,088	5,672	16,190	2%	185%
Entradas espectáculos y eventos	6,150	10,640	3,385	0,4%	-68%
Otros	27,339	45,737	111,471	12%	141%

Figura 32: Facturación por rubro.

El ranking de los medios a través de los cuales se realizaron las compras es:

1° SITIOS WEB: 70% en 2020.

2° APLICACIONES: 23% en 2020.

3° REDES SOCIALES: 7% en 2020.

- **Formas de pago.**

Los principales **métodos de pago** siguen siendo las tarjetas de crédito, principalmente a través de una plataforma de pago.

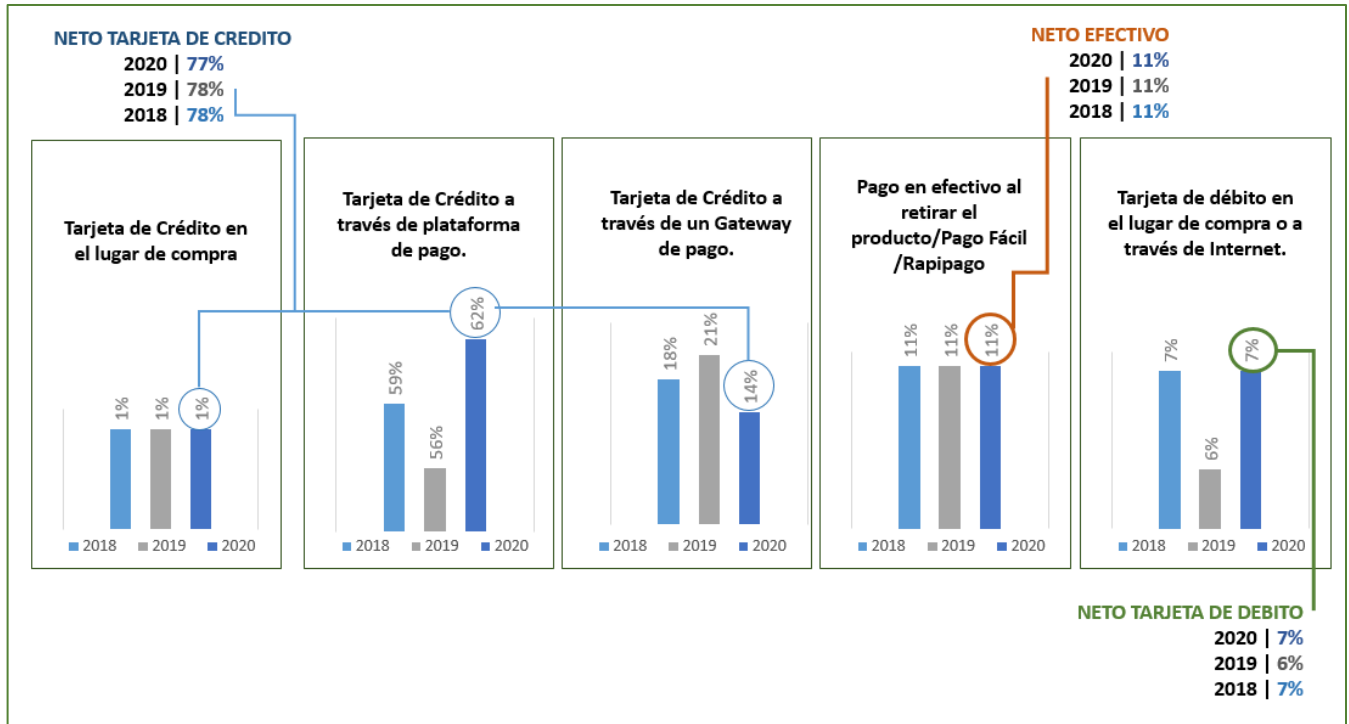


Figura 33: Formas de pago.

• **Modalidad de envío.**

La modalidad de envío, como era de esperarse, cambió con respecto a años anteriores, desplazando al retiro en punto de venta como principal opción de logística.

Además, al 44% de los consumidores encuestados les parece que los costos de envío son muy altos e innecesarios (contra 38% en 2019).

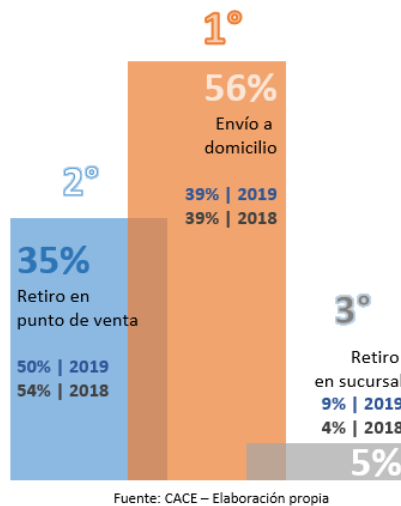


Figura 34: Formas de envío.

- **Actividades más realizadas.**

Durante el periodo en que la pandemia por COVID-19 tenía más restricciones, lo que impedía a los consumidores salir, ir a trabajar, pasear, concurrir a estudiar, y todas aquellas actividades que formaban parte de la vida diaria, se registró un incremento de las siguientes actividades:

- El 58% está haciendo más operaciones bancarias a través de internet mediante la web o aplicación del banco.
- El 48% ve películas o series por internet.
- El 43% pide comida por internet.
- El 34% compra alimentos o bebidas por internet.

2.4.1.4.E-commerce en 2022.

Según el Estudio Anual y Mid Term de Comercio Electrónico realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y la consultora KANTAR Insights, se pudo saber que, en lo que respecta a **facturación**, el comercio electrónico en Argentina creció durante el primer semestre de 2022 un 73% respecto al primer semestre del 2021, con una facturación de \$1.090.480 millones de pesos.

En el primer semestre de 2022 se vendieron 133.8 millones de productos a través de 91.2 millones de órdenes de compra. Un 14% más que el primer semestre del año 2021 reafirmando que los canales de venta online continúan en crecimiento.

El 64% de las empresas, consideran que la actividad del comercio electrónico será aún mejor en el segundo semestre de 2022. En comparación al primer semestre del 2021, hay un 73% de aumento en la facturación.

Con respecto a los **medios de pagos**, las tarjetas de crédito y la financiación siguen siendo determinantes a la hora del pago. 8 de cada 10 empresas financian sus ventas en cuotas y se registra una mayor concentración en el rango de 3 a 6 cuotas.

Haciendo referencia al **perfil de los compradores**, 9 de cada 10 argentinos conectados ya realizaron compras online alguna vez; mientras que un 5% lo experimentaron por primera vez en este período, ampliándose el nivel socioeconómico y rango de edad.

La **frecuencia de compra** mensual y semestral se mantiene estable, mientras que crecen significativamente los compradores en el último año.

En cuanto al **envío**, tras el desarrollo de la capacidad logística durante los últimos dos años, el envío a domicilio se consolida como la opción más elegida con un 67% vs 39% pre pandemia. Le siguen el retiro en punto de venta con un 25% y retiro en el correo con un 5%.

Según el **dispositivo** elegido por los usuarios, el celular alcanzó un rol protagónico en manos de los usuarios, es decir, el dispositivo mobile se consolidó como el medio favorito para búsquedas y compras: el tráfico, es decir para búsquedas, por ejemplo, a través de estos dispositivos fue de un 74%, mientras que para realizar las compras representaron un 58%. De esta manera el teléfono móvil es, sin lugar a dudas, el canal favorito de los consumidores para realizar compras online.⁵⁴

Top 5 de las categorías más compradas:

- 1° Alimentos y Bebidas
- 2° Hogar, Muebles y Jardín
- 3° Accesorios para Motos y Autos
- 4° Cosmética y Belleza
- 5° Higiene y Cuidado Personal

2.4.1.5. Conclusiones.

En base a los datos aportados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), los nuevos consumidores **valoran** que:

- Todo el proceso de compra sea fácil y sencillo de realizar (46% de los consumidores encuestados)
- Se puede comprar y enviar a domicilio (32% de los consumidores encuestados)
- Ahorran tiempo (35% de los consumidores encuestados)
- Encuentran los productos más rápidamente que en las tiendas físicas (32% de los consumidores encuestados)
- Les resulta seguro (27% de los consumidores encuestados)
- Que contenga información del producto (61% de los consumidores encuestados)
- Conseguir precios y promociones (60% de los consumidores encuestados)

⁵⁴ *Estadísticas de Comercio Electrónico (2022)*. Comercio Electrónico realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). <https://cace.org.ar/>

2.4.1.6. Propuesta E-commerce de “Pastelería Sin Fronteras”

Por todos estos datos consultados es que, la propuesta a nivel e-commerce de “Pastelería Sin Fronteras” estará orientada a:

- Diseñar una página web que sea de aspecto simple, con información completa y de interfaz intuitiva para el cliente, tanto para el que está acostumbrado a realizar compras por internet como para aquel que recién comienza, no le sea complicado todo el proceso de compra.
- Usar como plataforma de pago “Mercado Pago”, ya que es la más popular, posee una interfaz fácil y rápida, y es segura en cuanto a los datos aportados de los consumidores.
- Trabajar además con pagos en efectivo y con transferencias bancarias.
- Poseer asesoramiento a través de WhatsApp para poder brindar información instantánea.
- Poseer envíos sin cargos a partir de una suma moderada de compra, que sea accesible para el consumidor, como así también retiro en tienda.

2.5. Micro Entorno

2.5.1. Análisis de la oferta

Para el análisis de la oferta, se basará el análisis en las 4 P del Marketing Mix elaborado por Philip Kotler: Producto, Plaza, Precio, Promoción.

2.5.1.1.4 P del Marketing

Las 4 P del Marketing, son los cuatro elementos básicos que permiten explicar de una manera integral el funcionamiento del marketing. Hacen referencia al **producto**, **precio**, **plaza** (o distribución) y **promoción**.⁵⁵

Estos cuatro conceptos fueron introducidos por primera vez por E. Jerome Macarthy, en su libro “*Basic Marketing: A Managerial Approach*” en 1960 y engloba a estas variables dentro del denominado marketing mix, el cual permite crear estrategias eficientes para lanzar un nuevo producto al mercado.

⁵⁵ Santander Universidades. (2022) Las 4 P del marketing mix: ¿cuáles son y cómo han evolucionado? <https://www.becas-santander.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>



Figura 35: Las 4 P del Marketing Mix ⁵⁶

Producto

En este punto se analizará cómo la propuesta de valor intangible se hace física. El producto es el bien que la empresa producirá y comercializará para satisfacer una necesidad a los potenciales clientes.

La estrategia con respecto al **producto**, de “*Pastelería sin Fronteras*”, es ofrecer la mejor calidad y frescura en todos los productos elaborados. Esta calidad va acompañada de productos que nacieron de un negocio totalmente innovador que, desde su elaboración hasta su empaque, va cargado de calidad, información útil, innovación, buenas prácticas, buenos momentos y recuerdos. En cuanto a la comercialización, se ofrecerán descuentos por compras de combos completos de países o cuando superen una cantidad determinada de productos individuales.

Los productos ofrecidos y diferenciados por su país de origen, se detallan a continuación:

Línea Argentina

- Alfajores de maicena
- Tortitas negras
- Pastafrola
- Alfajores rellenos de dulce de leche

Línea Italia

- Focaccia
- Biscotti
- Cantucci
- Tiramisú

⁵⁶ Imagen disponible en: https://www.flaticon.es/icono-gratis/los-simbolos_2333256

Línea Estados Unidos

- Donuts.
- Carrot Cake
- Galletitas americanas: Vainilla con chips de chocolate y Limón con semillas de amapola
- Brownie

Línea Francia

- Pain au chocolat
- Pâte a Choux
- Financiers de chocolate y frutos secos

Línea Líbano

- Ghribat de chocolate
- Maamoul
- Baklava

Todos los productos serán elaborados con materia prima de primera calidad, bajo estrictos controles con respecto a la manipulación de alimentos y bajo recetas originales de cada uno de los países de los cuales son originarios. Con respecto al origen de las **materias primas frescas**, tendrán prioridad proveedores locales que en sus procesos incluyan aquellos que estén vinculados al cuidado del medio ambiente.

Precio

El **precio** es la cantidad necesaria para adquirir un bien, un servicio u otro objetivo. Al ser elementos tangibles los que se obtienen luego de pasar por un determinado proceso la materia prima, y entregar un producto terminado, en el precio estará incluido:

- Costo de la materia prima
- Costo del packaging utilizado para entregar los productos.
- Costo de los esfuerzos realizados para la promoción del negocio
- Costos fijos (impuestos, costos de app de pedidos, etc.)

Es por esto que, la estrategia planteada en “*Pastelería sin Fronteras*”, con respecto al precio, va a consistir en:

- Fijación de un precio atractivo y rentable: en ventas minoristas, el precio que se tomará como base, será el promedio del mercado de la pastelería internacional y como máximo un

30% más. También, este precio, dependerá mucho de los precios actuales de las materias primas ya que en el contexto inflacionario en el que suele situarse Argentina, es difícil mantener los precios de los productos por un determinado tiempo.

- Lista con precios flexibles: con el objetivo de otorgar beneficios a los clientes sin perder rentabilidad y poder trabajar con cierta flexibilidad se realizarán promociones para retener y fidelizar los clientes actuales y atraer a potenciales consumidores.
- Promociones: ofrecer distintos combos para mejorar el promedio de productos por ticket, como así también precios por cantidad (para algún evento o empresa, por ejemplo.)

Los medios de pagos ofrecidos serán:

- Efectivo.
- Transferencias.
- Tarjetas de crédito/debito
- Mercado Pago.

Plaza.

La **plaza** es el canal a través del cual el cliente interactúa con nuestra empresa y se ofrece el producto.

Al ser una tienda que comercializa sus productos de manera virtual y al no tener una tienda física donde el cliente pueda encontrarnos, la comunicación es muy importante y deberá ser permanente tanto en las redes sociales (Facebook e Instagram), como publicidad en motores de búsqueda, páginas web aliadas, publicidad gráfica y hasta radial se hiciera falta.

En las redes sociales, se subirán constantemente fotos de productos y videos cortos de la producción diaria e información de cada uno de los productos que se venderán. Esta interacción constante servirá para estrechar lazos y fidelizar a los clientes actuales como así también para ofrecerles una opción más para realizar pedidos e interactuar.

Para realizar pedidos, el principal canal será la página web, luego las redes sociales mencionadas anteriormente, en conjunto con las aplicaciones de pedidos (Pedidos Ya y Rappi), y, por último, a través de WhatsApp.

Se desarrollarán alianzas estratégicas con tiendas de regalos, cafeterías, tiendas naturistas que posean un target similar al de “*Pastelería sin Fronteras*” y se asistirán a eventuales ferias que se desarrollen y que permitan afianzarse y darse a conocer en el mercado.

Los pedidos se pueden realizar a través de:

- Tienda online alojada en Tienda Nube.
- Redes sociales: Facebook, Instagram y WhatsApp Bussines.
- Aplicaciones de pedidos: Pedidos Ya y Rappi.

En cuanto al horario de atención será de:

- Lunes a Viernes de 10 a 14 y de 18 a 22 hs.
- Sábados de 10 a 18 hs.
- Domingos de 10 a 13 hs.

Promoción.

La **promoción** y **comunicación** de cada uno de los productos que vende la tienda es tan importante como la receta de cada uno de los productos elabora por “*Pastelería sin Fronteras*”. Es por esto que se realizará una intensa campaña de promoción por la apertura de la tienda en varios medios de comunicación:

- Publicidad gráfica: días antes de la apertura para lograr captar al cliente y generar curiosidad.
- Publicidad medios digitales: con el objetivo de captar clientes y hacer conocida la marca, se crearán perfiles en redes sociales (Facebook, Instagram), se realizará publicidad paga en las mismas. Debido que tienen un bajo costo y una llegada masiva a cualquier tipo de mercado, es importante mantenerlas actualizadas con contenidos de valor, publicitando los productos que se venden en la tienda, realizando sorteos, etc.
- Página web: el sitio web, además de ser la página a través de la cual se podrán realizar pedidos, también habrá información sobre el origen de cada producto, que ingredientes lleva, información sobre reciclaje y compost, etc. También se realizará publicidad paga en motores de búsqueda como Google (Display, Search, etc.)
- Campañas con influencers: se seleccionarán influencers salteños que posean una determinada cantidad de seguidores y pertenezcan al target asociado al negocio para que

promocionen los productos con sus seguidores, ya sea a cambio de los productos de la tienda (canje), o bien a través de una determinada suma de dinero.

2.5.2. Análisis de la demanda

Para poder realizar un análisis completo y correcto de la demanda, tenemos que conocer quién va a ser nuestro mercado o cliente objetivo.

Según Philip Kotler, economista y especialista en marketing, *“la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores”*.⁵⁷

Las técnicas para dividir al mercado en pequeños segmentos, parten de 3 tipos de segmentaciones:

- segmentación geográfica: se refiere al espacio físico y al entorno al que pertenece nuestro segmento objetivo. Hace referencia al país, ciudad, estado, provincia.
- segmentación demográfica: nos permite conocer detalles de nuestro público objetivo, como, por ejemplo, edad, genero, estado civil, ocupación, etc.
- segmentación conductual: nos permite agrupar a personas según su conducta y hábitos de consumo en el mercado. Por ejemplo, frecuencia de uso, momentos de compra, gasto promedio, beneficios buscados, etc.

El objetivo del uso de estas segmentaciones es poder saber qué tipos de personas consumirán nuestros productos, pensar en lo que buscan y satisfacer sus necesidades a la hora de consumir productos de pastelería internacional.

En el caso de *“Pastelería Sin Fronteras”*, la segmentación que se aplicará será la siguiente:

- **segmentación geográfica**: personas que se encuentran viviendo o de visita en la Provincia de Salta y en el Área Metropolitana (Salta Capital, San Lorenzo, La Caldera, Vaqueros, Cerrillos, La Merced, Rosario de Lerma y Campo Quijano)

⁵⁷¿Cuáles son los tipos de segmentación de mercados y cuál es su importancia para tu empresa? Blog de Zendesk. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados/>

- **segmentación demográfica:** hombres y mujeres desde los 20 años hasta los 55 años, con un nivel socioeconómico A, B, C1 y C2.
- **segmentación conductual:** personas que dominan el manejo de redes sociales y nuevas tecnologías, como aplicaciones de pedidos online y páginas web, quienes en su mayoría lo utilizan como medio principal para realizar pedidos. Jóvenes y adultos autónomos, detallistas, que generalmente le gusta acompañar su mesa con bocadillos y postres especiales para compartir. Pueden ser también personas que buscan regalos originales y distintos a los que actualmente hay en el mercado. Amigables, amable, liberales y comprometidos con el medio ambiente, que siempre estén atentos a las actualizaciones y tendencias actuales.

CAPITULO 3 |

Plan de Marketing

El plan de Marketing muestra cómo “*Pastelería sin Fronteras*” va a llevar a cabo los objetivos y las metas propuestas. Todo negocio o empresa exitosa requiere de un buen plan de Marketing.

3.1. Estudio del mercado.

Con respecto al mercado de pastelería, se puede decir que es particular y distintivo según la región o el país que señalemos del globo terráqueo ya que, la pastelería es una de las industrias que está más profundamente conectada con la identidad cultural de cada país.

Los países europeos se caracterizan por ser uno de los mercados más maduros donde la pastelería característica es la artesanal, y es en donde la misma tiene un lugar más importante. En cambio, en mercados un poco más nuevos, como el asiático y el norteamericano, se puede llegar a observar que los productos industrializados son los que predominan el mercado.

En América Latina, se observa una mezcla entre estos dos segmentos, como es el ejemplo de Argentina, donde todavía hay una fuerte cultura por productos artesanales, tradicionales y caseros, pero también tiene lugar el mercado de productos industriales.

Se analizarán los distintos tipos de mercados: con respecto a la **distribución** de los productos, cuál es la **competencia** del negocio, con respecto a quienes serán los **proveedores** y como se organizará la compra de insumos, y, por último, quienes serán y como es el segmento de **clientes**.

3.1.1. Estudio de mercado distribuidor.

Para definir el mercado distribuidor, es decir, cómo llegaran los productos desde la tienda hasta los clientes, es importante establecer tres escenarios posibles según el plazo en el cual se desarrollen: a **corto y mediano plazo**.

A **corto plazo** se buscará dar a conocer la marca y los productos a través de un fuerte trabajo de publicidad en varios medios (como redes sociales, páginas web, medios gráficos, etc.).

Se realizarán acciones con influencers reconocidos en la provincia y que sean adecuados para el segmento del negocio, como así también se asistirán a ferias locales y regionales. Luego, después de obtener el contacto con el cliente, buscar la retroalimentación de ellos es fundamental para seguir creciendo e ir mejorando.

En el **mediano plazo**, se recurrirán a distintas confiterías, restaurantes, hoteles y locales gastronómicos para poder distribuir a través de ellos los productos de la tienda.

3.1.2. Estudio de mercado competidor.

Al momento de pensar en las estrategias a utilizar para que el negocio funcione y se puedan cumplimentar los objetivos planteados, uno de los pasos más importantes es conocer el entorno en el cual el negocio está inmerso y por eso es que se deben identificar a los competidos directos e indirectos.

Los **competidores directos**, son aquellos que ofrecen un producto o servicio con las mismas características y al mismo mercado que nuestro negocio, para satisfacer la misma necesidad o deseo de nuestro target.

Con respecto a “*Pastelería Sin fronteras*”, no existen este tipo de competidores ya que no hay ninguna tienda que comercialice productos que son característicos de varios países.

Los **competidores indirectos**, buscan satisfacer la misma necesidad o deseo de nuestro mismo público objetivo, pero de manera lateral al mercado, mediante productos o servicios sustitutos.

En este caso en particular, “*Pastelería Sin fronteras*” solo tendría **competidores indirectos** ya que existen tiendas, ya sean físicas o virtuales, que comercializan productos de pastelería tradicional en la ciudad de Salta a jóvenes y adultos que poseen un poder adquisitivo medio - alto.

Si bien comercializan al mismo público objetivo, tratando de satisfacer la misma necesidad o deseo de comer “algo dulce”, “algo rico”, “bien elaborado”, ofrecen productos distintos a los de “*Pastelería Sin Fronteras*”. Estas tiendas ofrecen porciones de tortas clásicas de cumpleaños, tartas con cremas y galletas sin cocción, tartas clásicas de la pastelería, alfajores clásicos, helados frutales y de crema, bombones rellenos, etc.

También se pueden identificar a dos tipos de tiendas que serían competidores indirectos que, si bien ofrecen productos característicos de un país, solo se focalizan en ese país y no en un mix de culturas como lo hace “*Pastelería Sin Fronteras*”.

Tabla 1: Cuadro con el análisis de los competidores indirectos.

NOMBRE	TIPO DE TIENDA	UBICACIÓN	¿ENVIOS?	RESUMEN DE PRODUCTOS
Il Sapore	Física	Salta Capital	Si - Con cargo	Tortas clásicas de cumpleaños, tartas con cremas y galletas sin cocción, tartas clásicas de la pastelería, alfajores clásicos, helados frutales y de crema
Evan Cakes	Física	Salta Capital	Si - Con cargo	Tortas y tartas clásicas de cumpleaños, tartas con cremas y galletas sin cocción, bombones rellenos.
Creamfield Pasteleria	Física	Salta Capital	Si - Con cargo	Tortas y tartas clásicas de cumpleaños, tartas con cremas y galletas sin cocción, bombones rellenos.
Vattel	Física	Salta Capital	Si - Con cargo	Confiteria con bombones de chocolate, tartas, tortas clásicas, sandwichs salados, masas finas.
La Kreppelera	Física	Salta Capital	Si - Con cargo	Pasteleria Alemana. Café, torta alemana, tarta de frutos rojos, strudel, kreppls.
Så Deling	Física	Salta Capital	Si - Con cargo	Pasteleria Noruega. Café, panes salados, Kanel Boller, Sukker S, Shilings, Gulrotkake, Eple Pai

El mercado es competitivo, pero la escasa competencia con respecto a los productos que comercializa el negocio, le permite liderar el mercado, opacando la existencia de otros productos similares presentes en casi todos los competidores.

3.1.3. Estudio de mercado proveedor.

En la actualidad, por el tipo de actividad que desempeña “*Pastelería Sin Fronteras*” como tantas otras confiterías, panaderías e incluso pastelerías, encontrar insumos para llevar a cabo la producción no es una tarea imposible.

La variedad de proveedores a nivel nacional es enorme y a nivel provincial es amplio y según el proveedor y la materia prima que se necesite, los precios en Salta son similares a los precios que se manejan en Buenos Aires, por ejemplo.

Con respecto a los insumos que necesitan refrigeración y que no se puede cortar la cadena de frío, indefectiblemente se conseguirán en supermercados mayoristas, distribuidoras de productos para panaderías, etc. en la provincia de Salta.

Con respecto a los frutos secos (característicos de algunos productos de pastelería internacional), se evaluarán los precios en conjuntos con los costos de envíos a través de Mercado Libre. Lo mismo sucede con el mobiliario inicial para comenzar con el emprendimiento, según los sondeos que se realizaron, los precios de Mercado Libre son mucho más competitivos.

El packaging ecológico, al principio se realizará el pedido a proveedores de Buenos Aires ya que en Salta no existen proveedores que trabajen con este tipo de packaging.

3.1.4. Estudio de mercado consumidor.

La tienda “*Pastelería sin Fronteras*” está dirigida, al menos ahora en sus comienzos, a las personas que se encuentran viviendo en la Capital de la Provincia de Salta o bien que estén de visita también. Ya sean jóvenes y adultos, con poder adquisitivo medio-alto.

Los consumidores son personas que les gusta disfrutar de la pastelería de otros países del mundo, disfrutan comer algo rico y sobre todo distinto a lo que están acostumbrados a consumir, ya sea en su casa con seres queridos o bien en la oficina con compañeros de trabajo, o solos.

Nuestro cliente objetivo se caracteriza por ser detallista, exigente y curioso, y encuentra en un bocadillo todos los recuerdos vividos cuando estaba de viaje, llevándolo en el tiempo y “*teletransportándolo*” imaginariamente a ese lugar con solo un bocado, haciendo de esto una experiencia única.

El cliente suele tener un nivel adquisitivo medio – alto y están interesados en la calidad y en la elaboración artesanal más que en la satisfacción de una necesidad que puede cubrir cualquier otro tipo de producto sustituto. Es una persona que se interesa por cuidar el medio ambiente y le importan las empresas que tienen acciones de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Se pueden diferenciar dos tipos de clientes a los cuales “*Pastelería Sin Fronteras*” se va a dirigir:

- Consumidor final:

Estos clientes llegan hacia el negocio por las distintas opciones que tiene disponible para realizar sus pedidos, ya sea porque tiene que comprar un regalo o simplemente quiere volver a degustar los sabores típicos de cada país o ciudad que visitaron.

La audiencia principal está compuesta por hombres y mujeres desde los 20 años hasta los 55 años, correspondiente al segmento ABC1, C2 y C3.

Bajo estos criterios se mencionan los datos de la consultora Delfos (Dall’Aglío & Berra, 2015)⁵⁸, donde se remarca que en función de variables económicas y del poder de consumo:

- el 5% en el segmento con mayor poder adquisitivo ABC1
- el 15% de nivel medio alto (C2)
- el 30% de la población en el país pertenece a la clase media típica (C3)
- el 31% la media baja (D1)

Nuestros clientes son personas que dominan el manejo de redes sociales y nuevas tecnologías, como aplicaciones de pedidos online y páginas web, quienes en su mayoría lo utilizan como medio principal para realizar pedidos. Jóvenes y adultos autónomos, detallistas, que generalmente le gusta acompañar su mesa con bocadillos y postres especiales para compartir. Pueden ser también personas que buscan regalos originales y distintos a los que actualmente hay en el mercado.

Amigables, amable, liberales y comprometidos con el medio ambiente, que siempre estén atentos a las actualizaciones y tendencias actuales.

- Empresas del sector de hotelería y gastronómico, como cafeterías, hoteles y restaurantes, tiendas de regalos y naturistas:

Es importante conseguir que el potencial cliente corporativo genere un espacio en este tipo de mercado ya que permite mayores volúmenes de producción y, con ello, una mayor rentabilización de la inversión.

⁵⁸ Así se dividen las clases sociales en Argentina. (diciembre 2015). Delfos SA.
<https://delfoscba.com.ar/economia/asi-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina/>

3.1.4.1. Comportamiento del consumidor argentino.

El comportamiento del consumidor es importante entenderlo ya que dicta la dinámica de la industria y además nos provee de información valiosa que ayuda a formular las estimaciones del mercado en el futuro.

En el caso del mercado de pastelería argentina, considerando tanto la pastelería artesanal como la pastelería industrial, se observa que el principal motivador de consumo es comprar algún producto para compartir en reuniones con familiares o amigos y, en segundo lugar, comprar algo para consumo propio o darse un gusto.

Los resultados nos pueden dar una idea de los pasos siguientes a realizar, considerando que en general la pastelería tiene un papel importante en celebraciones, como cumpleaños o para ser consumidos como postres en reuniones familiares o entre amigos.⁵⁹

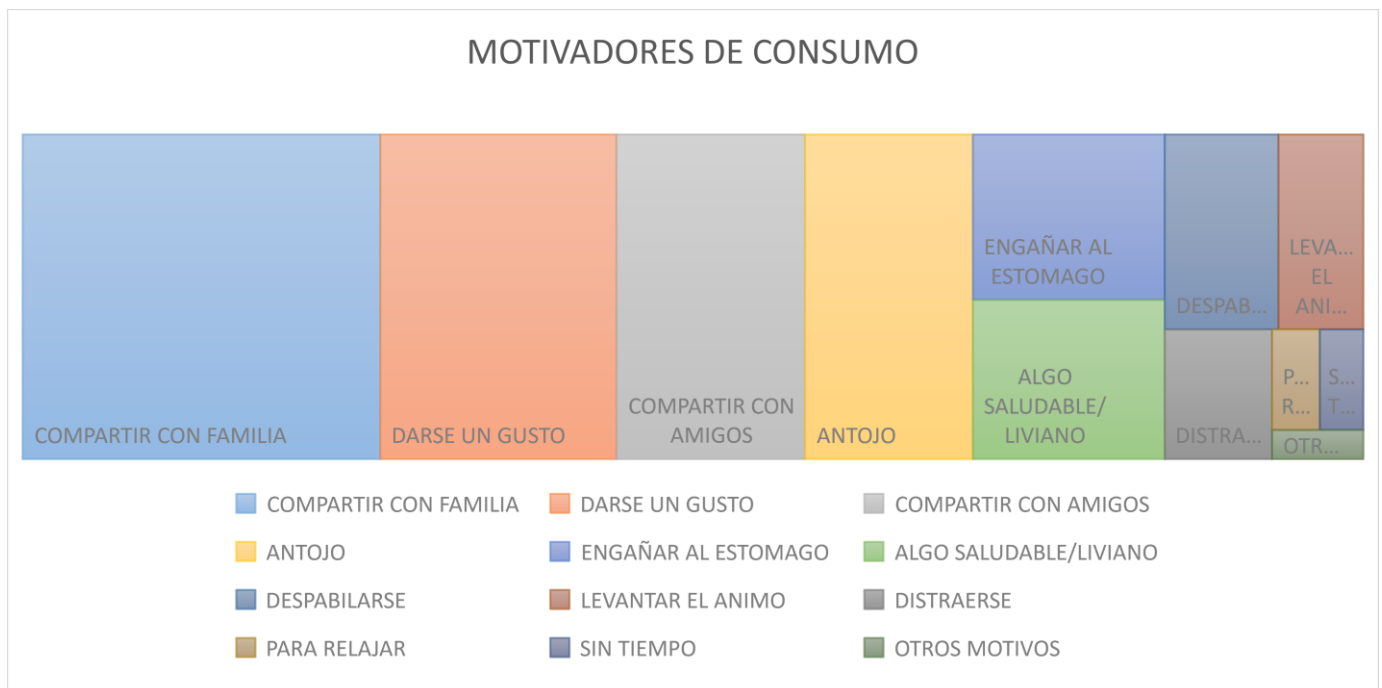


Figura 44: Motivadores de Consumo – Elaboración Propia

En la actualidad, como se hizo mención anteriormente, la tendencia de los clientes es consumir productos cada vez más naturales y saludables, pero cuando hablamos de pastelería,

⁵⁹ Kantar (2013), GPS - Consumers Profile for Puddings and Cakes Market

se observa que los argentinos permiten “*darse un gusto*” y consumir productos fuera de esa categoría.

Según una encuesta realizada, se puede observar que alrededor del 46% de los consumidores que consumen productos de pastelería están en búsqueda de productos con un buen sabor en su contenido y el 65% sostiene que el sabor del producto es más importante que su aporte nutricional. Además, el 42% están abiertos a probar nuevos sabores y al 68% le gustaría tener una mayor variedad de sabores que los tradicionales.

Con relación al momento de consumo, se observa un mayor consumo en los períodos que están entre las comidas principales, como en la merienda que se encuentra entre el almuerzo y la cena.

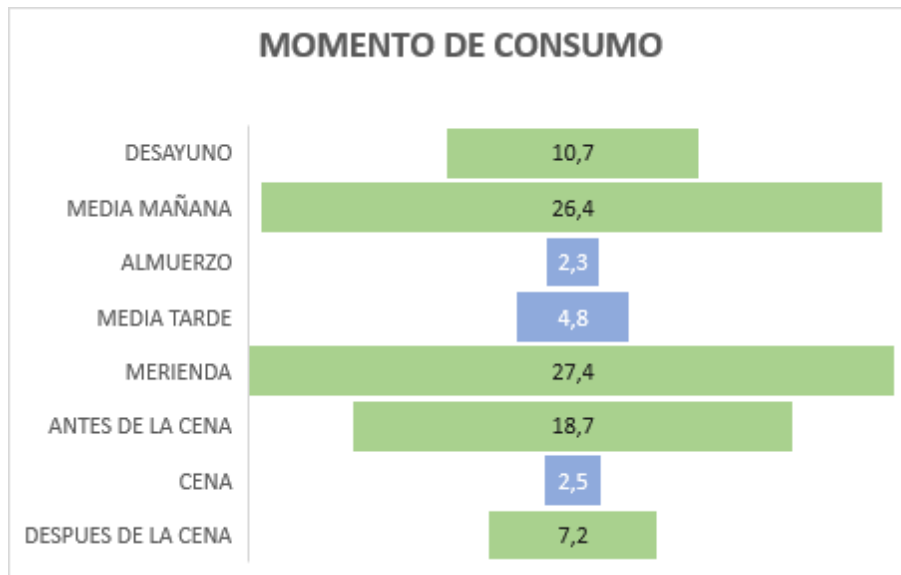


Figura 45: Momentos de consumo. – Elaboración Propia

Los consumidores argentinos valoran lo artesanal, es decir “*hecho a mano*”, en un 72%, realizado con ingredientes naturales en un 58%, sin conservantes con un 49% y horneado en tienda en un 41%.⁶⁰

⁶⁰ Mintel (2014), Mintel Reports - Consumer Data Charts: Prepared Cakes and Pies - US - June 2014 and Cakes and Cake Bars - UK - June 2014

3.2. Determinación de la población y muestra.

La determinación de la población y muestra está constituido por los habitantes de la Ciudad de Salta, capital de la provincia de Salta, cuya población total aproximada es de 535.303 habitantes.⁶¹

Se tomará la muestra correspondiente aplicando la fórmula y trabajar con un nivel de confianza del 95%, y un margen de error del 5%.

El resultado del cálculo arroja como resultado que el tamaño de la muestra del presente proyecto es igual a 385 personas.

3.3. Encuesta

El objetivo de la encuesta realizada es conocer la opinión de distintas personas sobre los siguientes temas:

- Rango etario de los consumidores.
- Gustos y costumbres de los consumidores.
- Consumo de pastelería internacional en Salta.
- Uso de aplicaciones de pedidos.
- Uso de tiendas online (páginas web).

Con los resultados obtenidos, se adaptarán distintos ítems para poder cubrir también ese nicho de mercado y las necesidades de los mismos con el objetivo de ofrecer un producto diferenciado y que genere un valor agregado.

La encuesta se llevó a cabo a través de un formulario de Google Formularios, entre los días 28 de Agosto y 07 de Diciembre de 2022. En la misma participaron 385 personas, de ambos sexos, en todos los rangos etarios y que viven en Salta Capital.

3.3.1. Modelo de encuesta.

Título: “Proyecto de Tienda Online de Pastelería Internacional”

Texto introductorio:

⁶¹ Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001y Censo Nacional

Hola, ¿cómo estás? En esta encuesta queremos indagar sobre preferencias en relación al consumo de productos de pastelería internacional (Rolls de canela, Baklava, Croissant, Waffles, Donas, Cookies americanas, Tiramisú, Biscuit, Carrot cake, Bombas de crema, Cannoli, etc.)

No te va a llevar más de 3 minutos y tus respuestas son muy valiosas y útiles para mí.

¡Muchas Gracias!

Cuestionario:

1- Sexo

- Masculino
- Femenino

2- ¿En qué rango de edad te ubicas?

- 18-28
- 29-39
- 40-50
- 51-61
- +62

3- ¿Con que frecuencia consumís productos de pastelería?

- 1 vez por mes
- 2 veces por mes
- 1 vez a la semana
- 3 veces por semana
- + de 3 veces por semana
- Otra...

4- ¿En qué situaciones consumís productos de pastelería? (podés marcar varias opciones)

- Juntada con amigos
- Reunión familiar
- Mirando películas, series etc.
- Sol@
- Con compañeros de trabajo/oficina/facultad/etc.
- Otra...

5- ¿Te gustaría probar o probaste productos de pastelería de otros países?

- SI
- NO

6- Si tu respuesta anterior fue sí. ¿Te gustó?

- Si
- No
- Tal vez

7- ¿Por qué elegís ese tipo de productos?

- Por precio
- Por calidad
- Por cuestión de gustos
- Por probar algo nuevo
- Otra...

8- En general ¿realizas compras a través de apps de pedidos? Ej.: Pedidos Ya, Rappi, etc.

- Si
- No
- Otra...

9- ¿Con que frecuencia realizas pedidos en estas apps?

- 1 vez por mes
- 2 veces por mes
- 1 vez a la semana
- 3 veces por semana
- + de 3 veces por semana
- Otra...

10- ¿Usas tiendas online? (para realizar compras a través de páginas web)

- Si
- No
- Otra...

11- ¿Valorás que la tienda tenga procesos vinculados con el cuidado del medio ambiente? Ej.: packaging reciclable, procesos de separación de residuos, eliminación de envases plásticos.

- Si

- No

12- ¿Cómo pagás tus compras? (podés marcar varias opciones)

- Efectivo
- Tarjeta de Crédito
- Billetera Electrónica
- Tarjeta de Débito

3.3.2. Resultados de la encuesta.

En este apartado se analizarán los resultados de la encuesta que anteriormente se mostró, y el detalle de los resultados estarán en el anexo.

- Con respecto al **sexo**, el 56,4% de los encuestados son mujeres y el restante 43.6% son hombres.
- El rango etario que mas respuestas tuvo fue el que va desde los 29 a los 39 años con un 50,1%. Luego, con el 21,6%, sigue el que va desde los 40 a los 50 años. Con el 17,1% le sigue el rango que va desde los 18 a los 28 años. El rango de los 51 a los 61 obtuvo el 8,8% y solo el 2,3% es mayor a los 62 años.

Esta respuesta deja en claro a que tipo de cliente hay que apuntar las campañas de marketing y publicidad que se realicen.

- Con respecto a la **frecuencia** en que consumen productos de pastelería,
- el 42,9% consume 1 vez a la semana; el 34,3% de los encuestados consume 2 veces por mes; el 12,2% consume 1 vez al mes; el 7,3% consumen 3 veces por semana; y por último el 2,9% consume más de 3 veces por semana.
- Las **situaciones** más comunes en que consumen productos de pastelería son: 43,6% en una reunión familiar, 34,8% en una juntada con amigos, 27% con compañeros de trabajo o facultad, el 22,3% mirando películas o series, el 19,7% solo/a, y por último el 0,5% en algún cumpleaños o evento.
- Una de las respuestas que llamo la atención y que es un dato alentador es que, el 90,1% de los encuestados **SI probaron productos de pastelería internacional**, y no solo eso, sino que al 90,1% de esas personas **SI les gusto**.

Este resultado nos arroja un buen promedio de consumo de productos de pastelería.

- Un dato importante es el motivo por el cual, los que probaron, **eligen** este tipo de pastelería: el 44,5% por probar algo nuevo; el 43,9% por cuestión de gustos, el 21% por calidad de los productos y el 6,7% por precio.
- Otra respuesta clave para este tipo de negocio, es si los potenciales clientes utilizan las **aplicaciones de pedidos** y con qué frecuencia. Los resultados arrojaron que el 88,1% **SI** las uso, el 11,7% **NO** las uso y el 0,2% **muy pocas veces**.
- Con respecto a la **frecuencia de uso de aplicaciones de pedidos**, el 44% las usa 1 vez a la semana, el 30,1% las utiliza 1 vez a la semana, el 15,4% 1 vez por mes, el 3,9% 2 veces por semana, el 3,7% más de 3 veces por semana, el 2,4%, nunca las uso y el 0,5% 2 veces por semana.
- Se consultó si los clientes usaron tiendas online en algún momento o si usan en la actualidad y el 85,2% **SI** las usa o uso y el restante 14,8% **NO** las uso ni usa actualmente.
- Con respecto a la **sustentabilidad** y al cuidado del medio ambiente, se consultó si los clientes valoran que el negocio donde vayan a comprar tenga procesos vinculados al cuidado del mismo, como por ejemplo packaging reciclable, procesos de separación de residuos, eliminación de envases plásticos, etc. La respuesta fue que el 94,8% **SI** valora este tipo de iniciativas y solo el 5,2% **NO** las valora.
- Por último, se consultó el **medio de pago** preferido para realizar compras y el 36,9% utiliza tarjetas de débito, el 35,1% utiliza billeteras electrónicas (dato que sorprendió ya que es un mercado nuevo y tiene mucho crecimiento a futuro); el 27,8% sigue utilizando efectivo, Por último, el 23,9% con tarjeta de crédito.

Como conclusión general, la gran mayoría de los encuestados probó productos de pastelería de otros países, y al 90,1% les gustó. Con respecto a la razón por la cual eligen este tipo de panadería, las respuestas con mayor porcentaje fueron, el 44,5% por probar algo nuevo, el 43,9% por cuestión de gustos, y el 21% por calidad, lo cual beneficia al tipo de negocio ya que se centra en la diferenciación y se destaca de la competencia por eso mismo, por poseer productos diferentes, en un modelo de negocio distinto a lo actual, el cual si bien no tiene un lugar físico pero mantiene a sus clientes conectados a través de medios digitales, lo cual se acopla a la tendencia actual y futura.

3.4. 5 fuerzas de Porter

En el año 1979 Michael Porter desarrollo el modelo de las 5 fuerzas que llevan su apellido. En el libro “*Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*” de su autoría que fue publicado en 1982, se desarrollan el modelo de las 5 fuerzas que nos permite analizar si una industria es atractiva o no, a partir de del poder de negociación de clientes y proveedores; la amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.⁶²



Figura 46: 5 fuerzas de Porter⁶³

⁶² Peiró Ucha, A. (21 de septiembre de 2015). 5 fuerzas de Porter. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html#:~:text=El%20modelo%20de%20las%20de%20la%20estructura%20del%20mercado.>

⁶³ ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? (2020). Nueva ISO 9001-2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Amenaza de Nuevos Competidores

La “Amenaza de Nuevos Competidores”, hace referencia al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado o al mismo segmento de la empresa.

La competencia en la industria, cualquiera de ellas sea, es un factor fundamental para determinar el atractivo que tiene la misma. Pueden existir o no diferentes barreras que protejan la entrada de posibles competidores, por lo que podemos decir que, si las barreras son altas, la amenaza es baja.

Actualmente, las barreras de entrada a nuevos competidores en la industria de las pastelerías, se podría decir que es **media** ya que, en primer lugar, las **maquinarias** para empezar en este negocio no son tantas y, además, se requiere cierta inversión, pero no es tan alta como para que sea imposible.

Con respecto a la **profesionalización** dentro de la industria, no es un requisito excluyente que hayan estudiado. Si bien es algo recomendable, no es un impedimento para poder ingresar al mercado. Muchas personas inician como un hobby o bien porque tienen facilidad en la repostería, y luego (en algunos casos) inician estudios superiores en pastelería.

Existen algunas **pastelerías** que, si bien no venden los mismos productos que “*Pastelería Sin Fronteras*”, se dedican a este rubro y ya tienen su comunidad y clientela formada, además de sus locales o confiterías abiertas, y tienen todo el circuito en funcionamiento.

Y, por último, y no menos importante, la **situación económica** actual de nuestro país, con índices altos de inflación y crisis de precios, es una de las barreras más importantes que se imponen a la hora de planificar un proyecto de inversión.

Poder de Negociación de los Clientes

Este punto hace referencia al grado con el cual los clientes de un producto tienen la habilidad influenciar en los oferentes y de qué manera afecta a la rentabilidad a largo plazo.

El poder de negociación del cliente depende, básicamente, de distintas variables. Entre ellas: precios de los productos, diferenciación de los productos ofrecidos, grado de conocimiento de los compradores (precios, costos, etc.) y productos sustitutos.

En Argentina, como consumidores, cuando deseamos adquirir productos que no son de primera necesidad, el **precio** es el primer atributo que hace que el cliente compre o no y más al tratarse de productos de pastelería internacional. Si bien hay otros factores que influyen en su decisión, como sabor, apariencia, calidad, conocimiento de la marca, etc., el precio es uno

de los primeros atributos en los cuales el cliente se detiene a pensar su decisión de compra o no.

Es por esto que, en mi opinión, los clientes tienen un poder de negociación **medio**, ya que en el caso de “*Pastelería Sin Fronteras*”, el precio no será bajo, pero la calidad de los ingredientes y la diferenciación que va a lograr con respecto a la competencia, serán los factores que convencen al cliente de realizar el pedido.

Amenaza de Productos Sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos a los que se puede optar antes de tomar la decisión de compra. Los productos sustitutos influyen en las estrategias y en el cuadro de resultados de una empresa porque son claramente competencia.

Estos productos son aquellos bienes que satisfacen las mismas necesidades y a medida que aparecen más cantidad de ellos, el grado de atractivo del sector es cada vez menor.

En el caso de “*Pastelería Sin Fronteras*”, se considera que la amenaza de aparición de estos productos es **baja**, ya que, si pensamos en que productos podrían satisfacer a los productos de pastelería internacional, los números se reducen considerablemente y podemos nombrar pocas opciones. Entre ellas: opciones industrializadas que venden en supermercados como “artesanales o caseras”, o bien productos empaquetados que poseen innumerables procesos de industrialización e ingredientes y conservantes que son todo lo inverso a la propuesta de productos que ofrece “*Pastelería Sin Fronteras*”.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación con los proveedores, hace referencia a la intensidad con la cual los proveedores influyen a los compradores (o sea las empresas).

En esta variable se habla de quienes son los contactos o negocios que nos van a proveer de materia prima, equipamiento, packaging y todo lo necesario para llevar a delante la actividad de la empresa.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es **bajo** ya que:

- Al estar ubicada en Salta la empresa, algunos ingredientes suelen ser difíciles de conseguir o bien los precios son mucho más altos que en otros puntos del país, pero gracias a Internet es más fácil poder encontrar proveedores con precios competitivos.

Este es el caso que se aplica tanto para el packaging como para los frutos secos, que son productos que en el traslado no sufren pérdida de la cadena de frío, por ejemplo. En el caso de las cremas, lácteos, y demás ingredientes que son sensibles a los cambios de temperaturas, en Salta la oferta es un poco más amplia y se puede comprar tranquilamente. Todos son productos que se pueden obtener de diversos proveedores ya que ninguno de ellos tiene la exclusividad.

- No hay peligro de una integración hacia adelante por parte de los proveedores.
- Los proveedores para este segmento no imponen sus condiciones de precio y volumen de pedidos, ya que al ser una industria en donde se necesitan grandes cantidades de materia prima, esto se traduce en buenos precios y buen servicio.

Rivalidad Entre Competidores Existentes

La Rivalidad entre competidores existentes, se refiere a las relaciones competitivas entre las organizaciones que conforman la industria. El objetivo del análisis de esta variable es determinar el nivel de enfrentamiento entre las empresas que ofertan el mismo tipo de producto y conforman el mercado actual de la pastelería en Salta.

El grado de rivalidad del sector se encuentra influido por las cuatro fuerzas anteriores que describimos y esta rivalidad define la rentabilidad del sector.

En general, cuanto menos competitivo sea el sector, más rentable será y viceversa.

El nivel de rivalidad entre los competidores esta influenciado por distintas variables, algunas de ellas son: cantidad y tamaño de empresas, diferenciación de los productos, precio, costos fijos, barreras de salida, crecimiento de la demanda de mercado, etc.

En el caso de “*Pastelería Sin Fronteras*”, se considera que dicha rivalidad es **media**, ya que si bien en Salta, la empresa no tiene competencia directa, es la única que tienda que ofrece productos de más de un país (de hecho tiene productos disponibles de 6 países) y gracias al plan de marketing y publicidad que se llevara a cabo, el mismo provocara posicionamiento de marca, haciendo que en sus inicios todos quieran probar productos nuevos, con ingredientes que no son muy comunes en la provincia y gracias a los consumidores que siempre están dispuestos a probar productos diferentes a los existentes.

3.5. Análisis FODA.

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los '60 les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable.⁶⁴

Es una herramienta metodológica que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, posibilitando obtener un diagnóstico que permite desarrollar opciones estratégicas y ayudar en una posterior discusión acerca de la estrategia a adoptar. El término FODA, es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **Fortalezas**, **Oportunidades**, **Debilidades** y **Amenazas**.

Tanto las FORTALEZAS como las DEBILIDADES son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las OPORTUNIDADES y las AMENAZAS son externas a la empresa, y por lo tanto generalmente resulta más difícil modificarlas.

Esta matriz muestra las posibles combinaciones de las cuatro variables y nos ayuda a determinar los cursos de acción posibles y necesarios para aprovechar las fortalezas y oportunidades. Por otro lado, facilita la identificación de las debilidades y amenazas para poder emprender acciones lo más rápido posible para eliminar estas debilidades internas y protegerse de las amenazas externas.

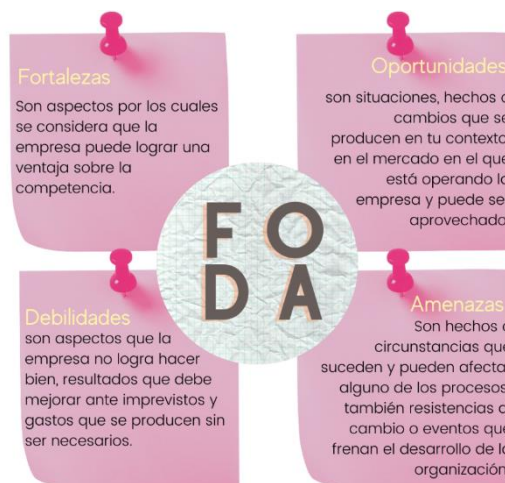


Figura 47: Matriz FODA

⁶⁴ Blog OCCMundial. (2021) *¿Qué es un análisis FODA, ¿cómo se hace, para qué sirve?*

<https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/#:~:text=El%20origen%20del%20an%C3%A1lisis%20FODA,que%20fuera%20razonable%20y%20ejecutable.>

ble.

Aspecto Internos

FORTALEZAS

1. Brinda a los clientes una experiencia innovadora. Se considera una fortaleza ya que se cuenta con información respecto de la oferta de servicios del tipo que se analiza y se procura que la idea de negocio esté diseñada con propuestas diferenciadas, que aporten innovación y valor agregado.
2. Productos realizados con materia prima de calidad y naturales.
3. Visión de negocio Ecofriendly.
4. Tipo de negocio digital innovador.
5. Posee tienda online (página web).
6. Know how de recetas originales de cada uno de los productos.

DEBILIDADES

1. Emprendimiento nuevo.
2. Capital limitado.
3. Al es un emprendimiento unipersonal en un principio, no se pueden tomar pedidos muy grandes con poca anticipación.
4. Determinados ingredientes son difíciles de conseguir a un buen precio.

Aspectos Externos

OPORTUNIDADES

1. Cambios en los hábitos del consumidor con respecto a productos plant based/orgánicos⁶⁵ y consciencia ecológica.
2. Mercado en crecimiento.
3. Posibilidad de financiamiento a una tasa de interés bajo.
4. Poca competencia para el sector de la pastelería online.

⁶⁵*Cambio de hábitos: furor por la alimentación Plant Based.* (2020). Ámbito.
<https://www.ambito.com/lifestyle/alimentos/cambio-habitos-furor-la-alimentacion-plant-based-n5137708>

5. Barreras de entradas bajas ya que hoy es un tipo de negocio en auge después del COVID (cocinas a puertas cerradas).
6. Buena ubicación del punto de retiro, beneficioso para los clientes que elijan Take Away o bien para los delivery de apps de pedidos (Pedidos Ya, Rapi, etc.)

AMENAZAS

1. Modelo de negocio que puede ser copiado.
2. Existen otras tiendas de pastelería.
3. Productos sustitutos.
4. Demora en obtener las habilitaciones por parte de los organismos pertinentes.

La burocracia que implica realizar trámites para habilitar las instalaciones muchas veces puede demandar más tiempo de los previstos.

5. Variabilidad de precios de los insumos debido al contexto inflacionario. La situación económica, del país de los últimos años, pone de manifiesto una inestabilidad que impacta en los precios, lo que ocasiona que muchas veces los presupuestos respecto a los costos de los insumos sean erróneos afectando la relación entre costos y precios al consumidor.

3.6. Entrecruzamiento FODA

Tabla 3: Entrecruzamiento FODA

Pastelería Sin Fronteras	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Brinda a los clientes una experiencia innovadora	1. Emprendimiento nuevo.
	2. Productos realizados con materia prima de calidad y naturales.	2. Capital limitado.
	3. Visión de negocio Ecofriendly	3. Al ser un emprendimiento unipersonal en un principio, no se pueden tomar pedidos muy grandes con poca anticipación.
	4. Tipo de negocio digital innovador.	4. Determinados ingredientes son difíciles de conseguir a un buen precio.
	5. Posee tienda online (página web)	
	6. Know how de recetas originales de cada uno de los productos.	
OPORTUNIDADES - O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Cambios en los hábitos del consumidor con respecto a productos plant based/orgánicos y conciencia ecológica.	F3 - F4 - F2 con O2 - O5 - O6 Aprovechar que el mercado de la pastelería está en crecimiento, en conjunto con las barreras bajas de entrada y posicionar a la empresa como una tienda digital y Ecofriendly, que trabaja con productos de calidad y orgánicos, con punto de retiro accesible.	D1 - D3 - D4 con O1 - O4 - O5 Planificar campañas de publicidad digital para posicionar la marca, destacando la utilización de políticas de conciencia ecológica.
2. Mercado en crecimiento.		
3. Posibilidad de financiamiento a una tasa de interés bajo.		
4. Poca competencia para el sector de la pastelería online.		
5. Barreras de entradas bajas ya que hoy es un tipo de negocio en auge después del COVID (cocinas a puertas cerradas)		
6. Buena ubicación del punto de retiro		
AMENAZAS - A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Modelo de negocio que puede ser copiado.	F1 - F2 - F3 - F4 - F6 con A1 - A2 - A3 Posicionarse como una tienda innovadora con recetas originales, online, amigables con el medio ambiente y que trabaja con ingredientes orgánicos para diferenciarse del resto de las tiendas y lograr productos únicos (difícilmente sustituibles)	D1 - D3 - D4 con O1 - O3 - O4 Una vez posicionados, sumar personal para poder tomar pedidos más grandes y de esa manera, comprar recursos que en Salta son difíciles de conseguir, en otros proveedores con mayor oferta en cuanto a variedad y precios.
2. Existen otras tiendas de pastelería		
3. Productos sustitutos.		
4. Demora en obtener las habilitaciones por parte de los organismos pertinentes		
5. Variabilidad de precios de los insumos debido al contexto inflacionario.		

Conclusión: Analizando las posibles estrategias a tomar en cuenta que surgieron del entrecruzamiento de la Matriz FODA para “*Pastelería Sin Fronteras*”, se concluye que, de las cuatro opciones estratégicas, las dos más viables son:

1. Posicionarse como una tienda innovadora con recetas originales, online, amigables con el medio ambiente y que trabaja con ingredientes orgánicos para diferenciarse del resto de las tiendas y lograr productos únicos (difícilmente sustituibles).
2. Una vez posicionados, sumar personal para poder tomar pedidos más grandes y de esa manera, comprar recursos que en Salta son difíciles de conseguir, en otros proveedores con mayor oferta en cuanto a variedad y precios.

3.7. Modelo Canvas.

Para poder describir el modelo de negocio de “*Pastelería Sin fronteras*” se desarrollará el Modelo Canvas.








Este Modelo, es una herramienta para analizar y crear distintos modelos de negocios, para pasar de una idea al proyecto en sí, de una manera simplificada. Fue creada y diseñado por el doctor Alexander Osterwalderes e Yves Pigneur en el año 2010 y permite una visualización de manera global en un lienzo dividido en 9 bloques los cuales están conectados entre sí de manera lógica. Muestran los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. Se va modificando según el negocio se va desarrollando, creciendo, innovando y cambiando. Se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.⁶⁶

La parte derecha del lienzo hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al mercado, al entorno y se compone de los siguientes bloques: *segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos.*

La parte izquierda del lienzo, reflejan los aspectos internos de la empresa como: *asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costes.*

Tabla 2: Representación gráfica del modelo Canvas

⁶⁶ Alcalde, J. (2017). *Modelo Canvas*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

<p>SOCIOS CLAVE </p> <p><u>-Proveedores locales:</u> Estos nos proporcionan los recursos clave para la fabricación del producto final.</p> <p><u>-Imprenta/gráfica:</u> provee de todo el Packaging reciclable</p> <p><u>-Servicio de Internet:</u> va a ser el principal responsable y base de nuestra comunicación con el cliente</p> <p><u>-Colaboradores eventuales:</u> asistentes y un diseñador gráfico, cuando la demanda sea alta.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE </p> <p>-Cumplimiento de estándares de calidad.</p> <p>-Planificación de la elaboración de cada pedido.</p> <p>-Capacitaciones en repostería y pastelería, emprendedurismo, técnicas de marketing digital, reciclaje.</p> <p>-Actualización constante en las redes sociales y en el sitio web.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>Brindar una propuesta innovadora que consiste en transportar imaginariamente a los consumidores a esos países ya recorridos o que desean recorrer, con cada producto que adquieran y con cada bocado que den, desde la comodidad de sus casas o trabajos y garantizando siempre productos frescos y con la mejor calidad, asegurando una experiencia inolvidable.</p>	<p>RELACIONES CON LOS CLIENTES </p> <p>-Envíos gratis a partir de un monto accesible.</p> <p>-Rapidez en las entregas (máximo 24 hs.)</p> <p>-Comunicación constante.</p> <p>-Productos personalizados.</p> <p>-Productos innovadores.</p>	<p></p> <p>SEGMENTOS DE CLIENTE</p> <p>Está destinado a jóvenes, adultos y personas mayores que están deseosos de consumir productos de otros países que no conocen o quieren volver a probarlos.</p> <p>Que viven en Salta Capital y localidades aledañas.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de los servicios de luz, gas, internet y agua. • Costo de la materia prima • Costo del Packaging. • Costos de comisiones por uso de plataformas de pedidos (Pedidos Ya y Rappi) • Costo por uso de Tienda Nube. 		<p>FUENTES DE INGRESO </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por ventas de boxes de países. • Ingresos por ventas al por menor de productos unitarios. • Ingresos por ventas por mayor para eventos. • Ingresos por ventas a empresas por regalos empresariales. 		

Los 9 bloques explicados conceptualmente y aplicados a “*Pastelería sin Fronteras*” son:

- **Segmentos de mercados.**

Se deben detectar las necesidades del cliente, ya que el foco siempre tiene que ser él y los productos se deben orientar al nicho de mercado para satisfacer sus necesidades y deseos. Para esto, se debe conocer al cliente, saber cuáles son sus problemas y que beneficios le puede aportar los productos o servicios que ofrece la empresa.

Se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Para quién se crea valor?
- ¿Quiénes son los clientes más importantes?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, el segmento de clientes está compuesto por jóvenes, adultos y personas mayores que están deseosos de consumir productos de otros países que no conocen o quieren volver a probarlos.

Los consumidores son personas que les gusta disfrutar de la pastelería en general y que pretenden probar por primera vez o volver a recordar los productos que traen en sus sentidos después de que realizan algún viaje por los países que poseen una gastronomía tan rica en sabores y tan distintiva de la gastronomía argentina, y que por la pandemia y la imposibilidad de viajar fue imposible volver a probarlos por un largo tiempo y que viven o están de visita en Salta Capital y localidades aledañas.

- **Propuestas de valor**

Es la pieza clave de todo el modelo de negocio. La propuesta de valor o ventaja competitiva es el motivo por el que el cliente le va a comprar a la empresa y no a la competencia.

Se puede innovar en diferentes aspectos como en el modelo de ingresos, alianzas empresariales, procesos productivos, entrega del producto/servicio, marca, etc.

Se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué valor se entrega a los clientes?
- ¿Qué problema se resuelve?
- ¿Cuál es la necesidad que se satisface?
- ¿Qué tipo de producto se ofrece?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, la propuesta de valor se centrará en llevar imaginariamente a los consumidores a esos países ya recorridos o que desean recorrer, con cada producto que adquieran y con cada bocado que den, desde la comodidad de sus casas o trabajos y garantizando siempre productos frescos y con la mejor calidad.

Los factores que enriquecen la propuesta de valor y lo hacen innovador son:

- Packaging ecológico: todo el packaging estará realizado con materiales biodegradables y/o compostables, ya sea la caja en la que se entrega el producto sino también en los separadores de cada producto o en los sobres que se entreguen las galletas o muffins, a modo de ejemplo.
- Facilidad de compra: el cliente realiza los pedidos por medios digitales evitando desplazarse al local y tiene la capacidad de consumir un postre al alcance de un clic. Estos medios digitales son: Redes sociales (FB e IG); aplicaciones de envíos (Pedidos Ya y Rappi) y a través de la tienda online (página web para hacer pedidos); WhatsApp.
- Idea de negocio innovadora: se venden productos típicos de varios países del mundo en una sola tienda. Se pueden armar cajas con productos de un solo país o bien cajas con productos de varios países.
- Proveedores locales: en la medida en que se pueda, se realizan compras a proveedores locales y que su política tenga acciones de RSE.

- **Canales**

Una vez definidos a quienes le vamos a vender nuestros productos (*segmentos de mercados*) y lo que les ofrecemos (*propuesta de valor*), tenemos que definir **cómo** llegar a los clientes. En este punto se definen los canales de distribución del producto. Debemos dar respuesta a:

- ¿Con qué canales podemos llegar a nuestros clientes?
- ¿Qué canales funcionan mejor?
- ¿Cuáles de estos canales son los más rentables?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, los canales por los cuales la empresa se comunicará, recepcionará pedidos e interactuará con los clientes, son básicamente herramientas tecnológicas y son:

- Sitio Web: Tienda Nube
- WhatsApp
- Redes sociales: Facebook e Instagram
- Plataformas de pedidos: Pedidos Ya y Rappi.

En cuanto a la distribución, se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Retiro de la tienda.
- Plataformas de pedidos: Pedidos Ya y Rappi.
- Envío a domicilio con una mensajería a cargo del comprador, excepto si la compra supera un monto mínimo estimado.

- **Relación con los clientes**

La relación con el cliente es y debería ser siempre el eje central del negocio. Mantenerlo en el tiempo es el gran desafío, por lo que la comunicación debe ser correcta en todo sentido, nuestro “tono de voz” en los mensajes debe ser amigable y respetuoso y se debe analizar cada segmento en particular porque cada uno es distinto. Se debe dar respuesta a:

- ¿Cuál es la relación que tenemos con cada uno de nuestros segmentos de clientes?
- ¿Qué tipo de relación esperan?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, se llevarán a cabo las siguientes acciones para mantenerlo al cliente en el tiempo:

- Envíos gratis a partir de un monto accesible, para mayor comodidad del cliente.
- Rapidez en las entregas, para brindar un servicio que supere las expectativas.
- Comunicación constante, a través de una planificación mensual de contenidos para que sepa que estamos cerca.
- Interacción y sorteos periódicos en las RRSS.
- Productos personalizados, porque es un plus que suma muchísimo en los negocios.
- Propuesta innovadora, que va a ser el diferencial.

- **Flujo de ingresos**

La estructura de ingresos está formada por el dinero que recibe el negocio por la comercialización de productos ya que es la única fuente de ingresos. Para que sea rentable y podamos ver las ganancias debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra principal línea de ingresos?
- ¿Cómo pagarán nuestros clientes?
- ¿Por qué están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ¿De dónde vamos a obtener la facturación?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, se trabaja con pagos **en efectivo** (ya sea en el momento de retirar el producto o bien contra reembolso cuando el cliente recibe el producto a través del delivery), **Mercado Pago, Transferencias Bancarias**, y el **servicio de pago de Pedidos Ya y Rappi**.

- **Recursos clave**

Los recursos claves son los activos más importantes con los que cuenta la empresa para que el modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los clientes, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Conocerlos es clave para llevar adelante el negocio, optimizarlos y conseguir la máxima productividad posible al mínimo costo.

Pueden ser recursos físicos, intelectuales, humanos, económicos, etc.

Se debe dar respuesta a:

- ¿Qué recursos esenciales requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cómo se pueden optimizar?
- ¿Se cuenta con los recursos suficientes como para que funcione en el tiempo?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, los principales recursos clave son:

- Humanos: al ser un emprendimiento que recién va a comenzar desde cero, solo tendrá una persona que se encargara de todo que tiene conocimientos de repostería y pastelería. También, para contestar las redes y la página web, se contará con la ayuda de una persona más eventualmente.

- Físicos: posee horno, batidora, materiales de repostería, vehículo donde transportar los productos, un lugar físico para poder hacer la producción y luego empacarla. Además, los materiales usados serán de primera calidad siempre.
- Económicos: se dispone de capital personal para invertir y los ingresos generados durante el ejercicio de su actividad. Además, en caso de que se necesite, se podrá solicitar un préstamo.
- Intelectuales: se contratará a un diseñador gráfico para diseñar el Packaging y eventualmente una persona para que gestione los pedidos en línea y las redes sociales.

- **Actividades clave**

Para llevar a cabo la propuesta de valor que ofrecemos a nuestros clientes, son necesarias ciertas actividades para preparar el producto antes de que llegue al cliente. Es decir, aquí describimos las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta

de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Se debe dar respuesta a:

- ¿Qué actividad básica requiere nuestra propuesta de valor?
- ¿Cuáles son nuestros canales?
- ¿Cuáles son nuestras fuentes de ingresos?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, las actividades y procesos clave en el modelo de negocio son:

- Planificación de la elaboración de cada pedido, estableciendo un horario para cada fase de la obtención de los productos.
- Control de Inventarios
- Capacitaciones tanto en repostería y pastelería, como en cursos de emprendedurismo, técnicas de marketing digital.
- Actualización constante en las redes sociales y en el sitio web.

- **Aliados clave**

Para que el negocio sea rentable y exitoso, es imprescindible tener aliados. En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Se debe dar respuesta a:

- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, los aliados clave son:

- o Proveedores locales: se realizan compras a proveedores locales y que su política tenga acciones de RSE. Estos nos proporcionan los recursos clave para la fabricación del producto final.
- o Imprenta/gráfica: nos provee de todo el Packaging reciclable que acompañan al producto que luego es enviado al cliente.
- o Internet: ya que es un medio de comunicación masivo y va a ser el principal responsable y base de nuestra comunicación con el cliente. Además, a través de él realizamos nuestra publicidad y es el medio por el cual permite la comercialización de los productos.
- o Colaboradores eventuales: diseñador gráfico y asistente cuando la demanda sea alta o cuando la gestión de redes sociales lo amerite.

- **Estructura de costes**

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo.

Se tienen que definir cuáles son las prioridades y los gastos fundamentales de aquellos que no lo son para no tener desviaciones del presupuesto y tener un emprendimiento con una contabilidad sana.

Se debe dar respuesta a:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

En “*Pastelería sin Fronteras*”, los costos más significativos son:

- o Costo de los servicios de luz, gas, internet y agua.
- o Costo de la materia prima
- o Costo del Packaging.
- o Costo del servicio de **Pedidos Ya**: 10% +IVA sobre la venta mensual si solo se ocupa el servicio de Marketplace o bien 18% + IVA sobre la venta mensual por el servicio de Marketplace y servicio de envío.
- o Costo de servicio de **Rappi**: 10% +IVA sobre la venta mensual si solo se ocupa el servicio de Marketplace o bien 18% + IVA sobre la venta mensual por el servicio de Marketplace y servicio de envío.
- o Costo de **Tienda Nube**: Plan Plus \$3999 por mes + 1% sobre cada venta que se realice por la página.⁶⁷

3.8. Matriz De Factores Internos (EFI) y Matriz De Factores Externos (EFE).

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), es una forma de evaluar factores internos de la gestión estratégica listando fortalezas y debilidades que participen en mayor medida en la gestión empresarial. Luego, se le asigna a cada uno de esos factores calificaciones y ponderaciones que proporcionan información para acciones inmediatas o para formular estrategias en horizontes de mayor cobertura y tiempo.⁶⁸

⁶⁷ Una solución para potenciar cada negocio (2022) Tienda Nube.

<https://www.tiendanube.com/planes-y-precios>

⁶⁸ Evaluación de factores internos – Matriz EFI. (2018) 2immarketing.

<https://2immarketing.com/factores-internos-matriz-efi/#:~:text=La%20matriz%20EFI%20y%20EFE,en%20cada%20grupo%20de%20trabajo.>

Por el contrario, en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), se identifican las principales oportunidades y amenazas que están afectando o que podrían afectar a la empresa.

La realización de ambas matrices es muy positiva para la empresa, ya que ayudan en la elaboración de estrategias y a minimizar los riesgos externos. También indican qué oportunidades pueden surgirle a nuestra organización y cómo aprovecharlas, ya que nos da una visión muy amplia y provechosa de la situación de la compañía.⁶⁹

Tabla 4: Matriz De Factores Externos (EFE)

Pastelería Sin Fronteras - MATRIZ EFE			
Factores claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Cambios en los hábitos del consumidor con respecto a productos planted based y conciencia ecológica.	0,15	4	0,60
2. Mercado en crecimiento.	0,15	4	0,60
3. Posibilidad de financiamiento a una tasa de interés bajo.	0,10	4	0,40
4. Poca competencia para el sector de la pastelería online.	0,10	3	0,30
5. Barreras de entradas bajas ya que hoy es un tipo de negocio en auge después del COVID (cocinas a puertas cerradas)	0,05	4	0,20
6. Buena ubicación de retiro.	0,10	3	0,30
AMENAZAS			
1. Modelo de negocio que puede ser copiado.	0,05	2	0,10
2. Existen otras tiendas de pastelería	0,05	1	0,05
3. Productos sustitutos.	0,05	1	0,05
4. Demora en obtener las habilitaciones por parte de los organismos pertinentes	0,10	2	0,20
5. Variabilidad de precios de los insumos debido al contexto inflacionario	0,10	3	0,30
TOTAL	1,00		3,10

Conclusión:

El resultado de la Matriz EFE da como resultado **3.10**, por lo que se puede decir que el entorno es **favorable** y la estrategia de “*Pastelería Sin Fronteras*” es **buena**, ya que sabe aprovechar las oportunidades clave.

⁶⁹ Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa. (2022) IEBSchool. <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>

Tabla 5: Matriz De Factores Internos (EFI)

Pastelería Sin Fronteras - MATRIZ EFI			
Factores claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Brinda a los clientes una experiencia innovadora	0,10	4	0,40
2. Productos realizados con materia prima de calidad y naturales	0,15	4	0,60
3. Visión de negocio Ecofriendly	0,15	4	0,60
4. Tipo de negocio digital innovador	0,05	3	0,15
5. Posee tienda online (página web)	0,05	3	0,15
6. Know how de recetas originales de cada uno de los productos.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
1. Emprendimiento nuevo.	0,10	2	0,20
2. Capital limitado	0,10	1	0,10
3. Al es un emprendimiento unipersonal en un principio, no se pueden tomar pedidos muy grandes con poca anticipación.	0,10	2	0,20
4. Determinados ingredientes son difíciles de conseguir a un buen precio.	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,90

Conclusión:

El resultado de la Matriz EFI da como resultado **2.90**, por lo que se puede decir que “*Pastelería Sin Fronteras*” se encuentra en una posición interna **fuerte** o **favorable**, con respecto a sus competidores.

3.9.Estrategias genéricas competitivas

Según Michael Porter en su libro “Competitive Strategy” (1980)⁷⁰, una **estrategia competitiva** es un conjunto de acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición favorable dentro de un mercado.

Este concepto implica, en primer lugar, definir la forma en la cual la empresa competirá en el mercado objetivo. En segundo lugar, definir cada uno de sus productos

⁷⁰PORTER, Michael E, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980)

y, por último, identificar los aspectos clave de los mercados a los cuales están direccionados los productos que ofrece.

Porter diseñó tres tipos de estrategias genéricas en las que se deben basar las empresas para poder superar las **5 fuerzas competitivas del mercado**, que él mismo definió.

Estas estrategias describen cómo una empresa puede conseguir una ventaja competitiva frente al resto de los competidores, consiguiendo de esta manera, una mayor rentabilidad. Ellas son:

- **Liderazgo en costos:** se centra en reducir al mínimo los costos para ofrecer los menores precios posibles al consumidor y lograr una mayor participación en el mercado.
- **Diferenciación:** se ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes. Por ello, los clientes están dispuestos a pagar más.
- **Enfoque o concentración (basada en costos o en la diferenciación):** se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local o fase del proceso productivo, y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos.

El **enfoque** se da de dos maneras: a través de la **diferenciación** (o **segmentación**) satisfaciendo necesidades y gustos específicos de los miembros del nicho elegido, mejor que la competencia. La segunda forma es **basada en costos** (o también llamado **especialización**) donde se consigue una ventaja competitiva en el nicho elegido a través de un bajo costo.

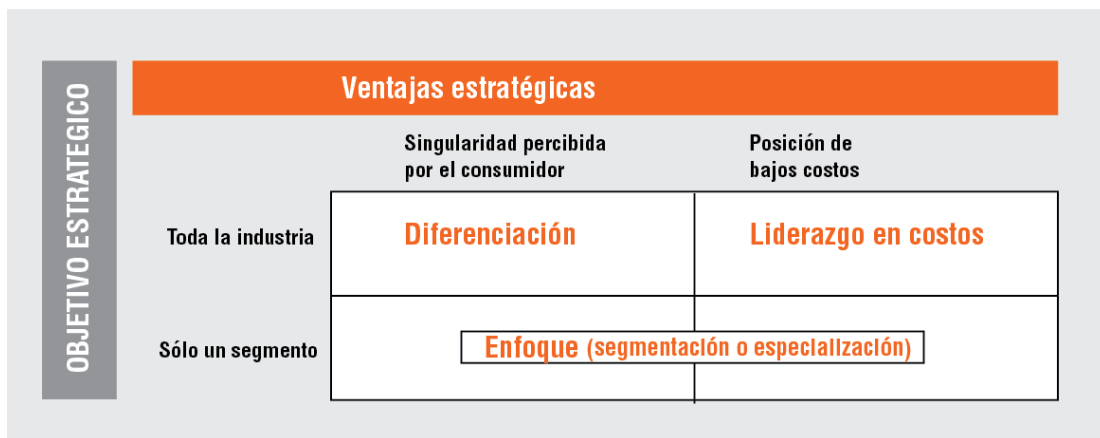


Figura 48: Estrategias genéricas de Porter⁷¹

En el caso de “*Pastelería Sin Fronteras*”, la empresa se centrara en la estrategia de **enfoque** a través de la **diferenciación** (o segmentación), ya que, no solo es la más adecuada para emprendimientos o empresas chicas, sino que se dirige a un segmento determinado ya que, en la tienda se ofrecen productos de pastelería internacional inspirados en distintos países del mundo, se venden digitalmente (ya sea por una página web o aplicaciones de pedidos), no posee tienda física, son elaborados con materia prima de primera calidad y algunos orgánicos, y se envían en packaging reciclable, libres de plásticos y materiales que no se pueden compostar o reciclar fácilmente.

3.10. Plan Estratégico de Marketing

El Plan Estratégico de Marketing (PEM) es una herramienta de gestión empresarial que ayuda a la empresa a construir una base sólida en cuanto al rumbo de la misma se refiere.

El diseño y ejecución de una buena estrategia de marketing contribuirá al logro de los objetivos marcados, a la generación de ingresos y a la rentabilidad de la empresa.

Este plan permite a la organización entender la evolución y dinámica de la empresa y estar preparados para el contexto cambiante en el que está inmerso la misma; como proyecta ser la empresa en determinado plazo, tener un “plan B” en caso de alguna

⁷¹ *Estrategias genéricas: los casos de Savant, Beta, Raffo y Novo Nordisk.* (s/f) PlanetaFarma. <https://planetafarma.com.ar/estrategias-genericas-los-casos-de-savant-beta-raffo-y-novo-nordisk-2/>

contingencia, tener en claro cuáles son las necesidades del mercado para seguir por esa línea, etc.⁷²

Para esto, se describirá el proceso para constituir un Plan Estratégico de Marketing (PEM).

3.10.1. Definición del Negocio

Ofrecer la posibilidad de conocer otras culturas a través de la panadería o pastelería típica de los países elegidos, o simplemente recordar la gastronomía de algún viaje que realizaron en el pasado a través de productos elaborados con materia prima de calidad, recetas originales y con procesos que intentan cuidar el medio ambiente.

3.10.2. Objetivos del Marketing

Marketing Estratégico

Proveer productos artesanales, de calidad extra, experiencias nuevas, recuerdos de viajes realizados, con productos de origen internacional con materia prima de calidad.

Marketing Operativo

Entregar al cliente un producto de calidad, con una experiencia inolvidable, un modelo de negocio innovador y en concordancia a las tendencias actuales de comercialización.

3.10.3. Necesidades a Satisfacer

- Degustar productos de pastelería internacional con materia prima de calidad.
- Probar productos ideales para eventos o bien para disfrutar solo/a.
- Compartir meriendas o desayunos con otras personas.
- Degustar de una propuesta de productos distinta.
- Consumir de productos con un proceso de producción “casero” o “artesanal”.
- Consumir de productos exclusivos en Salta.
- Viajar imaginariamente cuando disfruta cada uno de los productos.

⁷² Hiebaum, S. (2004). *El plan estratégico de marketing*. <https://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>

- Recordar viajes realizados a través de la pastelería.
- Cuidar el medio ambiente cuando realizan una compra por el tipo de packaging utilizado.
- Compostar el packaging después de haber consumido el producto.

3.10.4. Atributos Valorados

Los atributos valorados por los clientes, permiten generar y desarrollar las ventajas competitivas y el posicionamiento de la marca. A raíz de esto, se describen los cuatro atributos que más se destacan:

- Productos artesanales inspirados en el mundo.
- Experiencia única donde se conocen culturas a través de la pastelería.
- Empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente.
- Modelo de negocio innovador y que se ajusta a la tendencia actual.

3.10.5. Posicionamiento

Para realizar la estrategia de posicionamiento, centraremos el análisis sobre los dos principales atributos valorados por nuestro mercado objetivo.

1. Atributo valorado por el mercado – objetivo: **Experiencia única donde se conocen culturas a través de la pastelería.**

Segmento: personas que buscan productos de pastelería exclusivas, que no sean productos de alcance masivo, que aprecian lo artesanal, “lo hecho en casa”, que tienen procesos poco industrializados, es decir consumidores valoran productos de calidad.

Estrategia de posicionamiento: “*Pastelería Sin Fronteras, recorre el mundo en un solo bocado.*”

El atributo valorado “*Experiencia única donde se conocen culturas a través de la pastelería*” será la esencia del mensaje que la tienda quiere dar, en base a eso se desarrollarán las ventajas competitivas y las estrategias del marketing operativo.

Con este mensaje se pretenderá diferenciarse del resto de las tiendas de pastelería o panaderías del medio tradicionales y buscará ser una opción única, que posee una

producción “no industrializada” o más bien “artesanal”, destacando atributos que son valorados por los compradores.

Se busca destacar estas características únicas de los productos, pero es necesario crear una posición en la mente de los potenciales clientes.

2. Atributo valorado por el mercado – objetivo: Empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente.

Segmento: Personas que disfrutan de comprar productos de pastelería y que a la vez les interesa cuidar el medio ambiente en sus acciones del día a día, que tratan de cuidar el agua, separar residuos, evitar compras que impliquen generación innecesaria de residuos, realizan compost y que tratan desde su lugar, hacer algo para el cuidado del medio ambiente y reducir la huella de carbono. Abarca a ese tipo de personas que con el tiempo y con la toma de conciencia hoy elijen empresas que tengan políticas de reciclaje, de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) y que van por el mismo camino que ellos. Estas personas están dispuesta a pagar un valor más alto que la media por productos no industrializados y que poseen este tipo de acciones.

Estrategia de posicionamiento: “*Pastelería Sin Fronteras, cuidando tu mundo.*”

Esta estrategia actúa como complemento de lo anterior descripto para reforzar la idea del negocio.

La idea de consumir productos de pastelería artesanal y a la vez contribuir al cuidado del medio ambiente son dos pilares que van de la mano en esta empresa, lo cual no solo brinda productos de calidad y diferenciación, sino que además posee un valor agregado.

3.11. Ventajas Competitivas

Con el objetivo de establecer las estrategias para desarrollar las ventajas competitivas, se analizarán los dos principales atributos valorados anteriormente detallados.

1. Atributo valorado por el mercado – objetivo: Experiencia única donde se conocen culturas a través de la pastelería.

- Estrategia de posicionamiento: *“Pastelería Sin Fronteras, recorre el mundo en un solo bocado.”*

- Estrategia para generar y desarrollar ventajas competitivas: las siguientes actividades de valor son las que tienen vínculos sinérgicos, para la consecución del atributo valorado.

Actividades primarias:

Marketing: se deberá elaborar un plan de posicionamiento y promoción, que posicione a la empresa como un generador de experiencias únicas basado principalmente en su origen internacional.

Operaciones: Incorporar en la etiqueta la leyenda “Elaboración Artesanal”, lo cual indica que no poseen aditivos alimentarios en su producción.

Actividades soporte:

Abastecimiento: Acuerdos oportunos con proveedores (en lo posible locales), que contengan la materia prima necesaria para que los productos sean elaborados de la manera más parecida posible para evitar que difieran de los productos realizados en el lugar de origen.

Desarrollo de las competencias del personal: capacitación continua al capital humano a los fines de reforzar la cultura de origen artesanal. Además, el personal será capacitado en seguridad e higiene en el manejo de alimentos, reciclaje, y lo que requieran para asegurar un producto artesanal.

2. Atributo valorado por el mercado – objetivo: Empresa comprometida con el cuidado del medio ambiente.

- Estrategia de posicionamiento: *“Pastelería Sin Fronteras, cuidando tu mundo.”*

- Estrategia para generar y desarrollar ventajas competitivas: las siguientes actividades de valor son las que tienen vínculos sinérgicos, para la consecución del atributo valorado.

Actividades primarias:

Marketing: se deberá elaborar un plan de posicionamiento y promoción, posicionando a la empresa como promotora de acciones de reciclaje y cuidado del medio ambiente. Será importante dar a conocer este tipo de acciones con el público a través de redes sociales y de la página web.

Además, será importante recurrir a eventos y sponsorrear maratones, ferias, etc. que promuevan el cuidado del medio ambiente.

Actividades soporte:

Abastecimiento: Acuerdos oportunos con proveedores (en lo posible locales), que contengan la materia prima necesaria para que los productos sean elaborados de la manera más parecida posible para evitar que difieran de los productos realizados en el lugar de origen.

Desarrollo de las competencias del personal: capacitación continua al capital humano a los fines de reforzar la cultura de origen artesanal y cuidado del medio ambiente.

Además, el personal será capacitado en seguridad e higiene en el manejo de alimentos, reciclaje, y lo que requieran para asegurar un producto artesanal.

3.12. Satisfactor

Entregar productos de pastelería internacional, es decir, que están inspirados en el mundo y estén elaborados con materia prima de calidad, maximizando el uso de elementos e insumos naturales, orgánicos o con bajos aditivos alimenticios, comprados en proveedores que poseen políticas amigables con el medio ambiente, al igual que la empresa. Brindar productos realizados con pasión, artesanalmente por personas idóneas en el tema y siendo conscientes de la huella humana que le dejamos a nuestro planeta.

3.13. Descripción del proceso de compra.

Los clientes podrán realizar los pedidos a través de:

- o Sitio Web alojada en Tienda Nube
- o WhatsApp Bussines
- o Redes sociales: Facebook e Instagram
- o Plataformas de pedidos: Pedidos Ya, Rappi.

Una vez realizado el pedido, y según la vía elegida, se podrá elegir si el pedido debe ser enviado o lo retiran del local.

Por cualquiera de los medios mencionados anteriormente, se podrá acordar el envío de la compra con un cadete particular o para retirar del local.

Cuando el pedido se realiza a través de Pedidos Ya o Rappi, el envío se realiza con cadetes que prestan servicio a cada una de las aplicaciones, en cambio, si se el pedido se realiza por WhatsApp, tienda online o redes sociales, el cadete es distinto ya que trabaja de manera exclusiva para el negocio.

Tanto la aplicación de Pedidos Ya como Rappi, se descargan de las tiendas de aplicaciones para dispositivos móviles, como por ejemplo Google Play Store (Android) o App Store (iPhone). Estas plataformas de pedidos, funcionan exclusivamente bajo conexión a internet y ofrecen una amplia carta electrónica de productos de calidad, preparados en el día y listos para consumo a quienes deseen comprarlos.

Los pedidos serán recibidos en el local a través de las vías mencionadas anteriormente, la persona encargada lo tomara, preparará el mismo y lo empaquetará con el merchandising del local y según la opción elegida, el pedido será distribuido por el delivery o bien, estará listo para que el cliente lo retire.

En el caso de que el envío sea enviado a través de delivery (ya sea a través de las aplicaciones o de delivery privado), desde el momento en que el cliente realiza el pedido, posee un plazo no superior a 30 minutos para enviar el mismo, salvo casos excepcionales, por ejemplo, condiciones climáticas de lluvia.

Con respecto a las comisiones de las aplicaciones de pedidos, por cada venta que realice “*Pastelería sin Fronteras*”, no poseen un monto fijo, sino que se deberá abonar una comisión máxima de 10% + IVA por el servicio de Marketplace y de 18% + IVA por el servicio conjunto de Marketplace y logística. Estos porcentajes se aplican sobre el valor bruto del ticket del pedido confirmado.⁷³

La tienda se encontrará accesible mediante conexión a internet en:

- Dispositivos móviles que tengan las aplicaciones de pedidos instaladas (Pedidos Ya y Rappi).
- Equipos escritorio a través de un explorador web que accedan al sitio web en Tienda Nube (www.tiendanube.com)

⁷³ *PedidosYa extiende acuerdo con gastronómicos por comisiones* (2021) Ámbito.
<https://www.ambito.com/economia/pedidosya-extiende-acuerdo-gastronomicos-comisiones-n5213941>

- Redes Sociales: Facebook e Instagram buscando a “*Pastelería sin Fronteras*” en sus perfiles.

- WhatsApp Bussines.

Podrán acceder a la tienda virtual:

- Clientes que deseen realizar un pedido de los productos que ofrece “*Pastelería sin Fronteras*”

- Personal de la empresa con perfil de Administradores, para obtener reportes contables, cambio de configuraciones, etc.

El proceso de compra puede dividirse en 3 etapas: Registro de clientes, Proceso de Compra y Envío de la compra. En detalle, ellas son:

1. Etapa 1: Registro de clientes

El usuario de la aplicación podrá loguearse utilizando alguna de las siguientes redes sociales:

- Facebook e Instagram.
- Google +

También podrá acceder como invitado, siempre y cuando brinde un domicilio correcto al realizar un pedido y una dirección de email válida.

2. Etapa 2: Proceso de compras

Una vez que el cliente se loguea o accede como invitado, el paso siguiente es seleccionar los productos que va a pedir. Los mismos estarán organizados según el país de origen del producto.

Una vez seleccionado el/los producto/s y la cantidad deseada, se debe confirmar la opción de compra y proceder con el pago según su conveniencia.

Medios de Pago disponibles:

- Pago electrónico a través de las Plataformas Mercado Pago: Tarjetas de Crédito, tarjetas de débito, crédito disponible en Mercado Pago y efectivo.
- Transferencias bancarias.
- Contra entrega (contado, efectivo).

- Una vez recibida la orden se procede para su procesamiento. Esto supone que inmediatamente “*Pastelería sin fronteras*” es alertado/notificado de que tiene una nueva orden para preparar.

Etapa 3: Envío de la compra

Por último, se entrega pedido al cliente en un máximo de tiempo establecido en 30 minutos. El costo de la entrega del producto queda a cargo del cliente, excepto las ventas que superen determinado valor de ticket, que será absorbido por la tienda.

En resumen:

- 1- Cliente con ganas de comer algo rico y distinto.
- 2- Accede a las aplicaciones de pedidos (Pedidos Ya o Rappi), a la página alojada en Tienda Nube, a los perfiles de redes sociales (FB e IG) o nos escribe a través de WhatsApp.
- 3- Accede al menú (carta electrónica que contiene los productos) y elige los productos de su gusto.
- 4- Elige tipo de pago: Contra entrega/pago electrónico.
- 5- Elige el tipo de entrega: a domicilio o Take Away (retiro de la tienda).
- 6- El cliente abona su pedido si eligió la opción de pagar a través de Mercado Pago.
- 7- La tienda prepara el pedido realizado.
- 8- El cliente recibe su pedido y abona en efectivo si su elección fue pago contra entrega.

3.14. Atención al Cliente y Retroalimentación

Antes, durante y luego del pedido que el cliente recibe, la tienda tiene que ofrecer una correcta atención al cliente. Para esto, se realizará un trabajo de postventa para así llevar a cabo un fehaciente control de calidad.

La propuesta se centra en que una hora después de realizado el pedido, se envíe una encuesta que el cliente conteste (opcionalmente) del producto recibido, ya sea en relación al producto en si (si cumplió con sus expectativas o no) como así también del servicio de delivery (en caso de que haya sido enviado por ese medio).

Detrás de esta acción de Atención al cliente y Retroalimentación estará el personal de la tienda ya que es el indicado para poder mediar en la resolución de cualquier

inconveniente que exista entre la emisión del pedido y su entrega. El personal que tome el comentario debe escuchar/leer activamente a los compradores que se comuniquen para notificarnos sobre algún problema relacionado a su pedido.

3.14.1. Política de devolución de pago

Si se verifica la existencia de un inconveniente en el pedido, la tienda no recibirá el pago. Se devuelve al cliente lo abonado mediante una transferencia bancaria o contra cargo en la tarjeta de crédito si el pago fue realizado por un medio electrónico. Además de ello se compensará al cliente con un cupón de descuento para su próxima compra, para alentarlos a que realice un pedido nuevamente en el futuro.

3.14.2. Respuesta a comentarios/calificaciones negativas en las redes

En el caso en que la tienda reciba malos comentarios o calificaciones, el personal de la tienda deberá emitir una disculpa pública o privada al usuario que pudo haberse visto perjudicado y se haya manifestado a través de comentarios o puntuaciones negativas en las redes. Si se verifica la existencia de un daño, entonces se podrá emitir un cupón de descuento para el damnificado. Es importante tener una respuesta lo más rápida posible ante estas situaciones, para que el resto de la audiencia perciba que la empresa se hace cargo de sus errores si existiesen.

Cuando la cantidad de comentarios negativos es elevada se deberá analizar la situación actual y cada uno de los comentarios, para evaluar que ocurre y tomar una decisión correctiva en las acciones que llevan a que los usuarios se quejen. Esto se convierte en algo positivo para la mejora de los procesos de la tienda.

3.15. Identidad visual

Packaging

El término “*packaging*”, es un término inglés que es cada vez más utilizado en nuestro vocabulario diario. En su definición más estricta podría definirse como el conjunto de elementos visuales que permite presentar el producto al posible comprador

bajo un aspecto lo más atractivo posible, transmitiendo valores de marca y su posicionamiento dentro del mercado⁷⁴.

El packaging soporta, contiene, presenta, comunica con el cliente y establece la imagen no sólo del producto sino de la propia empresa que lo fabrica. Es un elemento de persuasión en el momento de la decisión de la compra y aspira a configurar una identificación con el consumidor al que va dirigido, a sus gustos, sus aspiraciones, sus preferencias culturales, etc.

Desde la visión de los diseñadores, creativos y publicitarios, el packaging tiene el objetivo primario de atraer la atención de los clientes y ser la principal ventana de comunicación con el consumidor. El diseño de packaging es un factor fundamental, como valor estratégico de los productos que deben sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo y globalizado.

El diseño del packaging en cuanto a la comunicación, tiene una función muy clara: difundir un mensaje y que obtenga una buena respuesta del público objetivo al que va destinado.⁷⁵

Se podría decir que un buen packaging es el elemento que hace perpetua la imagen de marca de un determinado producto. Lo que hace que el envase le dé un valor añadido al producto final es lo funcional y reutilizable que sea y que su diseño sea atractivo.⁷⁶

Packaging y medio ambiente.

Como ya se mencionó anteriormente, una de las tendencias en el mundo es que las personas buscan llevar un estilo de vida más responsable con la sociedad y el medio ambiente, que añada un factor ecológico que les haga sentirse bien consigo mismos, por lo cual los consumidores a la hora de elegir sus compras, buscan consumir productos que estén alineados a sus principios y que minimicen el impacto medioambiental.

⁷⁴ GLADYS Z., Miriam; Tesis: El packaging como vendedor silencioso y factor determinante de compra

⁷⁵ Brizuela, L. El diseño de packaging y su contribución al desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos (2014) Scielo.http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232014000300012

⁷⁶ *Qué Es El Packaging* (2013) Código Visual. <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/06/que-es-el-packaging/>

En los mercados con más conciencia ecológica se exige cada vez más empaquetados que tengan un impacto medioambiental mínimo, es por esto que unos de los pilares de “*Pastelería Sin Fronteras*” está relacionado con el cuidado del medio ambiente.

Packaging compostable.

La sustentabilidad parte del uso consciente de recursos, evitando el compromiso de las generaciones futuras y utilizando fuentes renovables. El objetivo es que el ritmo de producción de sustancias contaminantes no sea superior al tiempo de reciclado o absorción por el medio ambiente. Un packaging sustentable será aquel que se desarrolle dentro de una cadena de suministros que busca la mejora productiva ecológica y la reducción del impacto ambiental.⁷⁷

Un empaque compostable es biodegradable, pero, además, se composta, es decir, se degrada en contacto con el resto de residuos orgánicos convirtiéndose en fertilizante o abono natural (compost) para la actividad agrícola. El compost es un nutriente para el suelo que mejora la estructura y ayuda a reducir la erosión y a la absorción de agua y nutrientes por parte de las plantas. Un empaque compostable es aquel que puede biodegradarse por acción microbiológica en un corto período de tiempo y sin dejar residuos visibles ni tóxicos.⁷⁸

Packaging a utilizar por “*Pastelería Sin Fronteras*”:

⁷⁷ Rosemberg, J. (2022) *Packaging sustentable: ¿qué es y cómo conseguirlo?*. Tienda Nube Blog. <https://www.tiendanube.com/blog/packaging-sustentable/>

⁷⁸ *¿Qué requiere un packaging compostable para degradarse?* (s.f.) Biopolcom Chile. (<https://biopolcom.cl/index.php/2020/11/11/que-requiere-un-packaging-compostable-para-degradarse/>)

Cubo con o sin tapa.



Figura 36: Cubo con o sin tapa ⁷⁹

Es ideal para transportar los productos que se venden en la tienda ya que son rígidos y aptos para líquidos. Este empaque se degrada en 180 días en un medio de compost luego del uso, a diferencia del plástico que tarda entre 150 y 450 años en degradarse. Esta realizada en cartulina proveniente de fuentes renovables y vegetales.

Papel film.



Figura 37: Papel Film biodegradable ⁸⁰

Papel film para envolver o tapar los productos para su correcto transporte ya que evita que se salga de su empaque. Este papel film está hecho a base de almidón de maíz y cuenta con certificaciones internacionales.

⁷⁹ COMPOSTAME. (s.f.) <https://compostame.com/producto/cubotapa/>

⁸⁰ FILM ADHESIVO BIODEGRADABLE X 1 UNIDAD 30M - BONNIE BIO (s.f.) Altezza Natural.

<https://altezzanatural.com.ar/productos/film-adhesivo-biodegradable-x-1-unidad-30m-bonnie-bio/>

Doypacks De Bio Plástico



Figura 38: Doypacks De Bio Plástico⁸¹

Bolsas biodegradables y compostables, hechas de celulosa y bioplástico (polímero a base de almidón de maíz), esta combinación hace que el material sea impermeable además de muy resistente. Además, son impermeables por dentro, protegen al producto de manchas o del agua.

Láminas tipo "folex" para separar productos



Figura 39: Láminas tipo "folex" para separar productos⁸²

⁸¹ COMPOSTAME. (s.f.) <https://compostame.com/producto/doypack-m/>

⁸² Separadores o fofox (s.f.) Ciclo Verde. <https://cicloverderosario.com.ar/producto/separadores-o-fofox/>

Son biodegradables y compostables. Es totalmente natural y no contiene plástico. Fabricado a partir de fibras de algodón y de cáñamo, derivados de cultivos sustentables y renovables. El tiempo promedio de descomposición es de 60 días.

Cajas para boxes de países.



*Figura 40: Cajas para boxes de países*⁸³

Esta caja es 100% biodegradable, fabricada con cartulina "FSC" totalmente reciclable y compostable, apta para el contacto directo con los alimentos, con alta resistencia a las grasas y a la humedad, no contienen ningún componente plástico. Tardan entre 90 y 180 días en biodegradarse.

Bolsas camiseta biodegradables y compostables

⁸³50 Caja Cartón Torta 25x25x11 Caja Para Desayuno Bca+Kraft. (2022) Mercado Libre. https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1144183156-50-caja-carton-torta-25x25x11-caja-para-desayuno-bcakraft-_JM#position=37&search_layout=stack&type=item&tracking_id=0222e26b-6427-4230-97e7-a036cc48b627



Figura 41: Cajas para boxs de países ⁸⁴

Elaboradas a base fécula de maíz y aceites vegetales. Muestran un similar comportamiento de descomposición al de una cascara de fruta. Es un producto 100% ecológico, compostable, que se degrada en el término de 90 a 180 días en condiciones de compost o un año al aire libre.

Branding.

Dentro de la comunicación, es muy importante hablar sobre el logo de la tienda, ya que es una forma de comunicar y va a ser lo que vea primero el cliente.

⁸⁴ Bolsas de Fécula de maíz camiseta 40X50 x 100 U (s.f.) Simple Acciones.
<https://www.simplesacciones.com.ar/bolsas-compostables/bolsas-de-fecula-de-maiz-camiseta-40x50-x-100-u>



Figura 42: Logo de “Pastelería Sin fronteras”.

El logo contiene un rosa pastel y el resto de los componentes de la imagen en color negro para que resalte sobre el fondo.

En la parte superior se muestra el nombre de la tienda “*Pastelería Sin Fronteras*”, en el parte medio la imagen de un mapamundi, haciendo alusión al nombre y en la parte de abajo la palabra “Bakery” que, traducido al español, significa “*pastelería/panadería*”.

El logo estará presente el packaging en el cual se entregan los productos. Se realizarán stickers de BioVinilo (vinilo compostable autoadhesivo con terminación mate) compostable autoadhesivo impreso con tintas ecológicas para que se puedan compostar sin problema.



Figura 43: Muestra de Stickers de biovinilo compostable.⁸⁵

⁸⁵ Stickers en biovinilo compostable x 250 unidades.(s.f.) Eco Comunicación. <https://www.eco-comunicacion.com/productos/stickers-biovinilo-250u/?variant=494146792>

CAPITULO 4 |

Estudio

Organizacional.

4.1. La Gestión del Talento Humano dentro de las Organizaciones

La gestión de talento hace referencia a un conjunto de prácticas tendientes a asegurar la dotación de personal de una organización, el correcto liderazgo de la misma, y una sucesión ordenada en la conducción de los equipos de trabajo. A su vez, debe permitir la colaboración eficaz de las personas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2008).⁸⁶

Por otro lado, para Stooner (1996)⁸⁷, la administración de los recursos humanos implica el reclutamiento, la selección, capacitación y desarrollo del personal de una organización. Para que se lleven a cabo estos procesos correctamente, es preciso indicar que se trata de una función del staff que requiere, en las determinaciones que realiza, un organismo de línea que autorice tales acciones, ya que la integración del personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

Finalmente, Koontz (2012)⁸⁸ agrega que la gestión del talento humano precisa identificar las necesidades del personal, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia.

4.2. Reclutamiento de Personal

Para Chiavenato (2011)⁸⁹, el reclutamiento de personal consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan obtener candidatos calificados para ciertos cargos dentro de la organización, lo que requiere consultar las fuentes capaces de proveerlos.

Como primer paso, conforme a los planes estratégicos existentes, debe determinarse las necesidades de recursos humanos de la organización (a corto, mediano y largo

⁸⁶ Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill.

⁸⁷ Stoner J, Freeman R, y Gilbert JR. (1996), Administración. 6ta edición. PrenticeHall Hispanoamericana, S.A. México

⁸⁸ Koontz, H., Wihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (Catorce, Vol. 304). McGRAW-HILL.

⁸⁹ Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.

plazo) y definir tanto el perfil correspondiente a los potenciales candidatos como el mercado de personal donde puede conseguirse tal perfil. Luego, es necesario determinar, conforme al cargo vacante, las técnicas de reclutamiento a implementar.

4.2.1. Fines del reclutamiento

Los fines del reclutamiento de personal pueden enumerarse de la siguiente manera:

1. Determinar las necesidades actuales y futuras de personal sobre la base de la planificación estratégica de la organización, la cual deriva en una planificación de recursos humanos.
2. Dotar a la organización de personas calificadas para los puestos a cubrir, minimizando los costos asociados y de forma eficiente y eficaz.
3. Permitir que la selección de personal cuente con candidatos idóneos para el puesto a cubrir.
4. Reducir la tasa de abandono de puesto de los candidatos, una vez efectuado un proceso de reclutamiento y selección, dado los costos de tiempo y dinero que eso conlleva.
5. Cumplir la normativa jurídica existente.

4.2.1.1.Reclutamiento Interno

Uno de los tipos de reclutamiento es el interno, el cual consiste en cubrir una vacante de puesto mediante los empleados de la misma organización, ya sea que se trate de un ascenso (movimiento vertical), un traspaso de departamento o área, pero bajo igual jerarquía (movimiento horizontal), o el pase a otro departamento o área con distinta jerarquía (movimiento diagonal) (Giacomelli Treviño, 2009)⁹⁰.

Para ello, la organización debe tener un detalle del personal, sus habilidades y competencias, de modo que pueda compararse con el perfil de puesto solicitado (Dessler, 2009)⁹¹.

⁹⁰ Giacomelli Treviño, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience*, 53-96.

⁹¹ Dessler, G. (2009). Planificación y selección de personal. Un marco para la gestión de recursos humanos.

Como ventajas de este tipo de reclutamiento se halla el incremento de la fidelización y el compromiso del empleado con la organización, y un menor tiempo en el proceso de inducción y capacitación. Sin embargo, como desventaja, puede desmotivar a aquellos empleados que no fueron seleccionados.

Finalmente, para materializar un proceso de reclutamiento interno, suelen emplearse los medios de comunicación internos a la organización tales como un tablero con información útil o correos electrónicos internos, donde se detalla el puesto con la descripción de la tarea, remuneración, departamento y supervisor.

4.2.1.2.Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo implica la buscar un candidato potencial entre personas ajenas a la organización, empleando diversas fuentes. Entre tales fuentes pueden mencionarse:

- las bases de datos de solicitudes, es decir, candidatos de búsquedas anteriores o que, en algún momento, acercaron su solicitud de puesto de forma espontánea.
- los referidos por otros miembros de la organización.
- postulantes listados por agencias de recursos humanos (servicio que puede o no ser remunerado).
- personas recomendadas por instituciones académicas (generalmente, jóvenes estudiantes o recién graduados).
- asociaciones y colegios profesionales.

Finalmente, pueden emplearse los medios masivos de comunicación y realizar anuncios en diarios y revistas especializadas.

Entre las ventajas que presenta el reclutamiento externo se encuentra la posibilidad de potenciar los equipos de trabajo con nuevos talentos, aprovechando la inversión en capacitación y desarrollo efectuados por otras organizaciones o por los propios candidatos (Giacomelli Treviño,2009)⁹². Entre las desventajas, puede mencionarse el mayor costo en que incurre la firma, no sólo por el procedimiento de búsqueda sino

⁹² Treviño, R. G. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. Revista Daena (International Journal Of Good Conscience), 4(2).

también, por el riesgo que implica incorporar personas aún no fidelizadas ni interiorizadas con la organización.

4.3. Selección de Personal

Chiavenato (2001)⁹³ define la selección de personal como el proceso a partir del cual se elige una persona para ocupar una vacante de puesto, entre otras previamente reclutadas, considerando preferencialmente aquella que tenga mayor probabilidad de adaptarse al cargo. Lo anterior, requiere la comparación entre los requisitos del cargo (dado por la descripción del mismo) y el perfil de los candidatos, siendo la incorporación una decisión de línea.

A fin de tomar la decisión respectiva, la selección de personal puede emplear tres modelos de comportamiento:

1. el modelo de colocación: a partir del cual el candidato debe ser admitido sin objeción alguna;
2. el modelo de selección: donde los candidatos acceden conforme a su adaptación a los requisitos;
3. el modelo de clasificación: donde hay varias vacantes a ser ocupadas por una serie de candidatos conforme a quien más se adecúe.

Si un candidato es rechazado por no satisfacer del todo los requisitos del puesto, puede ser comparado con los exigidos para otros cargos vacantes e ingresar en él.

4.3.1. Bases para la selección de personas

El primer paso para realizar una selección de personal es el análisis y descripción del puesto a cubrir, base sobre la que es posible determinar los requisitos del cargo, y las competencias y habilidades requeridas. Lo anterior puede realizarse mediante la observación directa, así como mediante entrevistas al personal que desempeña las tareas y sus supervisores. Luego de determinar los requisitos del puesto, debe definirse la técnica de selección pertinente, la cual, siguiendo a Chiavenato (2001)⁹⁴, debe permitir predecir el comportamiento del candidato.

⁹³ Chiavenato, I. (2001). Administración. Proceso Administrativo. Editorial McGraw-Hill, 3.

⁹⁴ Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición). Bogotá D.C: Editorial Nomos S.A.

Entre las técnicas que pueden emplearse se destaca la entrevista de selección, la cual puede ser de tipo técnica, realizada por el supervisor directo del cargo a cubrir, con el objetivo de determinar la calificación del candidato; la entrevista psicológica, realizada por un psicólogo o psicóloga para determinar capacidades psicológicas; y la entrevista de selección o entrevista final, la cual determina la incorporación del candidato.

Otra de las técnicas consiste en las llamadas pruebas de conocimiento o de capacidad, es decir, instrumentos para evaluar objetivamente el grado de conocimiento profesional o técnico requerido por el cargo. Pueden ser generales (sobre cultura o nociones generales) o específicas (del cargo de referencia). También se hallan las pruebas psicométricas para evaluar el desarrollo mental, y ciertas aptitudes y habilidades de los postulantes a un puesto. Pruebas de personalidad para observar el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y el temperamento (rasgos heredados o genotípicos); y técnicas de simulación para evaluar el desempeño real en tareas laborales.

En el caso de “*Pastelería Sin Fronteras*”, al ser un emprendimiento unipersonal en sus inicios, conforme vaya pasando el tiempo y el negocio crezca, se podrán aplicar estos contenidos para la búsqueda de personal alternativo cuando el funcionamiento del negocio lo requiera.

4.4. Descripción de Puestos de Trabajo

La descripción de puestos de trabajo consiste en la recopilación de información y posterior detalle respecto de las tareas a desarrollar en un determinado cargo, así como los requisitos pertinentes al mismo. En este sentido, debe incluir:

- Funciones de cada puesto
- Obligaciones de cada puesto
- Responsabilidades del puesto
- Condiciones laborales
- Responsabilidades de supervisión del mismo

Tabla 6: Detalle del puesto.

DETALLE DEL PUESTO	
Título:	Encargado de pastelería.
Empresa:	"Pastelería Sin Fronteras"
1. Objetivo General:	
Lograr la eficiencia y eficacia en los procesos de gestión organizacional, conforme al estatuto, misión, visión, valores y políticas organizacionales, aspirando a la calidad, mejora continua y desarrollo sostenible.	
2. Objetivos Específicos:	
Desarrollar y Ejecutar el Plan Estratégico de la organización	
Supervisar la correcta gestión de los recursos económicos y financieros de la organización, de modo que sea posible la sustentabilidad de la misma.	
Potenciar los talentos de las personas que conforman la nómina de trabajadores de la institución (si es que los hubiese), permitiendo una correcta asignación de roles y funciones, la formación permanente, y un buen clima laboral.	
Coordinar y potenciar el trabajo de cada una de las áreas a fin de alcanzar los objetivos organizacionales con eficiencia y eficacia.	
3. Detalle de Tareas:	
Determinación de los objetivos organizacionales con sus respectivos indicadores de desempeño.	
Planificación, ejecución y control del flujo de fondos económico y financiero de la firma, tanto proyectado como ejecutado.	
Determinación del Plan de Marketing y ejecución de las estrategias de promoción.	
Gestión de compras a proveedores.	
Gestión de pagos a proveedores.	
Atención al público (a través de canales virtuales y presenciales).	
Gestión de cobranzas a clientes en cuenta corriente.	
Gestión de trámites requeridos con la administración pública.	
Actividades de contratación y de selección de personal adecuado para cubrir los puestos vacantes (cuando resultase necesario).	
Supervisión de los empleados y el cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato (de existir).	
Supervisión de inventario y control de stock de materias primas, materiales e insumos.	
Creación de contenido creativo adecuado a cada herramienta de comunicación 2.0 en relación con los diferentes proyectos y actividades.	

4.5. Organigrama

El organigrama detalla el modo en que se estructura jerárquicamente una organización. En tal sentido, posibilita comprender las dependencias de las áreas entre sí y el vínculo jerárquico establecido entre los empleados.

En el caso de “*Pastelería sin Fronteras*”, existe una sola persona encargada de ejecutar las tareas vinculadas a la gestión de la firma, tal como marca el detalle del puesto, lo que no impide que tales tareas correspondan a distintas áreas operativas, las que se detallan a continuación:

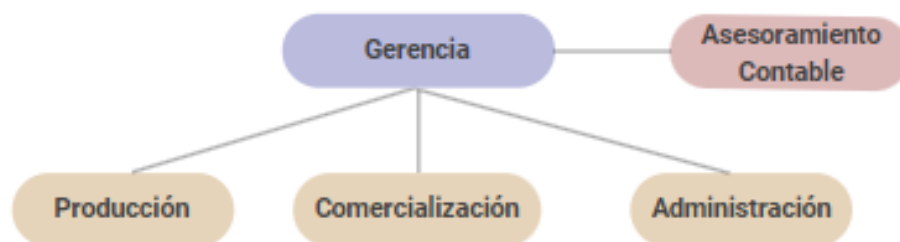


Figura 51: Organigrama.

4.6. Convenio Colectivo de Trabajo

El puesto detallado se encuentra contenido en el régimen salarial fijado por la Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA). Dentro de este convenio se consideran comprendidos la totalidad de los establecimientos que, con independencia de su forma societaria o jurídica, se dedicaren a la prestación de servicios de alojamiento con limpieza y/o portería y/o servicios de mucama y/o servicios de bar o cafetería; consorcios de propiedad horizontal con servicios de mucamas o camareras/ os, con independencia de la denominación que se les asignara; de bar, confitería o cafetería, de expendio de alimentos y/o bebidas para consumo dentro o fuera del mismo, de catering, de servicios de comidas y bebidas para

fiestas o eventos, etc., tanto en establecimientos propios o a cuya explotación hubieran accedido en virtud de concesiones o permisos de cualquier naturaleza, etc., ya sea con fines económicos, benéficos, culturales, de apoyo o en ámbitos de distintas actividades comerciales, deportivas, de servicios, esparcimiento o industriales, cualesquiera sean las modalidades y tiempo de duración de los mismos.

A su vez, el convenio rige para el personal en relación de dependencia asignado a desempeñar tareas tanto en sus establecimientos, como en las sedes de aquellos clientes, contratantes, concedentes, etc. que contraten o concesionaran la prestación del servicio bajo esa modalidad, que realice en forma efectiva y habitual funciones de servicios de alojamiento, elaboración y expendio de comidas y/o bebidas.

Dado lo anterior, más allá de que “*Pastelería sin Fronteras*” posee una sola empleada que es, a la vez, socia gerente, es preciso que, a los fines laborales, se considere su sueldo pertinente, tomando como base la escala salarial de UTHGRA, conforme a las tareas desempeñadas incluyendo los aportes a la seguridad social.

4.7. Misión, Visión, Valores.

4.7.1. Misión.

“Nuestra misión es llevar al cliente a cada punto del globo terráqueo con cada uno de nuestros productos inspirados en el mundo, elaborados con materia prima de calidad y con procesos que cuidan el medio ambiente para seguir creando recuerdos inolvidables.”

4.7.2. Visión.

Para el año 2025, “*Pastelería Sin Fronteras*” pretende ser reconocida como una pastelería líder en el mercado por ser la mejor opción en pastelería internacional que contribuye al cuidado del medio ambiente con sus acciones en la Ciudad de Salta.

4.7.3. Valores.

- Materia Prima de calidad: siempre utilizada materia prima de calidad y que provenga de proveedores locales que en sus procesos incluyan procesos vinculados al cuidado del medio ambiente.

- Compromiso con el medio ambiente: este valor manifiesta el compromiso de la tienda con el cuidado del medio ambiente, garantizando packaging sustentable, orgánico y compostable y, además, eliminar al máximo la generación de residuos.
- Diferenciación: con respecto a la competencia.
- Integridad: Nuestra manera de trabajar se fundamenta en la confianza y honestidad. Somos consecuentes y transparentes con los compromisos adquiridos y la forma como se elaboran nuestros productos.

CAPITULO 5 | Estudio Técnico y de Producción.

El estudio técnico o de producción, permitirá definir lo siguiente:

- determinar la ubicación óptima de la tienda;
- tipo de producción;
- descripción del proceso productivo;
- determinar los elementos de seguridad industrial,
- distribución de la planta;
- pasos a seguir según el plan de operaciones;

A continuación, se ampliará en detalle cada uno de los ítems.

5.1. Ubicación.

La ubicación hace referencia a *“Seleccionar la ubicación más conveniente para el proyecto, es decir, aquella que, frente a otras alternativas posibles, produzcan el mayor nivel de beneficio para los usuarios y la comunidad, con el menor costo social, dentro de un marco de factores determinantes o condicionantes”*⁹⁵ (Canelos, 2003, pág. 45).

Weber, sostiene que *“La adecuada localización garantiza la minimización de los costos en la producción, tales como costos de transporte y producción, materia prima e insumos, entre otros”*⁹⁶ (Weber, 2012)

El análisis de la ubicación, es mejor realizarla en dos etapas. La primera, hace referencia a la macro localización, en donde se analizan distintas opciones y se elige el inmueble en función de algunos factores condicionantes. Y la segunda: la micro localización, que analiza elementos cuantitativos que facilita la decisión de seleccionar la ubicación correcta de la tienda.

En la etapa de macro localización, se describen distintas tendencias por la que algunos proyectos pueden optar. Estas están relacionadas con: el origen de los insumos, hacia dónde están sus consumidores, ubicación intermedia, independiente o atada a una solución tecnológica.

⁹⁵ Canelos, R. (2003). Formulación y evaluación de un plan de negocios. (Página 45).

⁹⁶ Weber, M. (2012). Localización. En M. Rojas, Evaluación de Proyectos para Instituciones (págs. 43-44). Colombia: ECOE Ediciones. (págs. 43-44)

En cambio, en la micro localización, se analizan varios aspectos en referencia al sitio concreto en donde se instalará el emprendimiento.

R. Canelos (2003) considera los siguientes factores en el análisis para la micro localización:

- Medios de transporte y el costo del mismo.
- Servicios públicos básicos.
- Condiciones ambientales y de salubridad.
- Control ecológico.
- Sistema de circulación y tránsito.
- Tamaño y tecnología.

En el caso de *Pastelería Sin Fronteras*, con respecto a la macro localización, la tienda está ubicada en la provincia de Salta, en el departamento de Capital. Haciendo referencia a la micro localización, se ubicará en el macro centro de la ciudad, a unas 12 cuadras del centro de la ciudad, sobre calle Coronel Suarez, zona de la Av. Belgrano al 2000.

Este local, fue elegido por diferentes motivos para que se desarrolle la cocina de la tienda. Los detallo:

- Distancia a la que se encuentra la tienda de la casa de la emprendedora (es el mismo terreno)
- Al ser dentro de la casa donde vive la emprendedora, al menos en los primeros años el costo de alquiler de la tienda no será una preocupación.
- Zona muy transitada por autos y fácil acceso.
- Por estar a unos metros de la av. Belgrano, es una zona por la cual pasan muchas personas.
- Lugar estratégico ya que se encuentra de paso para la zona de San Lorenzo y clubs de campo, a 10 cuadras de la plaza principal, a 4 cuadras de la plaza Alvarado (zona en crecimiento, que actualmente cuenta con variedad bares/restaurantes) y negocios de otros ramos cercanos.

5.2. Tipos de producción.

Un sistema de producción puede definirse como un procedimiento consistente en transformar recursos en bienes y servicios.

Tawfik y Chauvel (1992) clasifican los sistemas productivos según diferentes criterios⁹⁷:

- Conforme al grado de intervención del ser humano:
 - Producción Manual: las actividades productivas son llevadas a cabo íntegramente por personas.
 - Producción Semiautomática: combina personas y máquinas para llevar a cabo las actividades de producción.
 - Producción Automática: las actividades de producción son llevadas adelante por maquinarias con la supervisión de las personas capacitadas a tal fin.

- Según la naturaleza del proceso:
 - Producción de Integración: varios componentes se unen dando como resultado un nuevo producto.
 - Producción de Desintegración: una misma materia prima o insumo se divide en varios productos.
 - Producción de Modificación: en este caso, se combinan diferentes operaciones para dar lugar a un nuevo producto. También, puede suceder que se modifiquen detalles o componentes del objeto, pero sin alterar su naturaleza.

Por otro lado, Heizer y Render (2001)⁹⁸ plantean la siguiente clasificación de los procesos productivos:

- Según la continuidad del proceso:
 - Enfoque de Proceso: se trata de una producción en poca cantidad, pero con gran variedad. Lo anterior posibilita una gran flexibilidad en el proceso productivo, ya que permite cambios repentinos (por lo que también se conoce como “producción intermitente”) Suele darse en talleres.

⁹⁷ Tawfik, L. y Chauvel, A. (1992). Administración de la producción. Mcgraw-hill. México.

⁹⁸ Heizer, J. y Render, B. (2001). Dirección De La Producción Y De Operaciones. Decisiones estratégicas. Octava edición.

- Proceso Repetitivo: es propio de la producción en serie; consiste en la fabricación secuencial de un elevado volumen de productos estandarizados. Emplea la división del trabajo como forma de organización.
- Enfoque de Producto: se produce gran cantidad de productos con poca variedad. Existe poca flexibilidad en el proceso productivo, el cual es continuo o ininterrumpido.
- Personalización a Gran Escala: se produce gran variedad y cantidad de productos de modo que se satisface lo que el cliente desea y cuando lo desea. En consecuencia, existe gran flexibilidad en el proceso productivo.

En general, en “*Pastelería Sin Fronteras*” se combinan diferentes enfoques de producción al momento de generar bienes y servicios. A su vez, y en relación al tipo de producción que se pretende en el siguiente trabajo, debe decirse que se trata de un tipo de **fabricación artesanal** por lo que se caracteriza por ser de tipo **manual** o, en ocasiones, **semiautomático** (con maquinarias y herramientas simples). A su vez, puede tratarse de un proceso de **integración**, **desintegración** o de **modificación**; y en cuanto a la continuidad se emplea un **enfoque por proceso** o **intermitente**.

Para Román (2003)⁹⁹, en la producción artesanal, no se suele emplear un gran grado de aditivos, conservantes o colorantes ya que no se busca la masificación y se prioriza la calidad; también, se manejan circuitos cortos de comercialización.

Fernández (2006)¹⁰⁰ agrega que la producción artesanal maneja pequeños volúmenes y un mercado reducido (nicho de mercado) por lo que suele existir contacto personal con los clientes. A su vez, posee personal altamente cualificado y polivalente, lo que habilita cierta flexibilidad en las tareas. Todo ello da como resultado productos de alto valor agregado que pueden tener precios más altos que aquellos que se fabrican en serie.

⁹⁹ Román, J. (2003). La calidad en los productos del medio rural. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 18, pp.191-195, Nov. 200

¹⁰⁰ Fernández et al. (2006, p. 175)

5.3. Proceso Productivo



Figura 49: Grafico de los pasos del proceso productivo.

4.3.2. Descripción del Proceso productivo.

Paso 1: Selección de Ingredientes y Peso

El primer paso del proceso de producción consiste en la selección de la harina con la cual se trabajará. En el caso de este emprendimiento se priorizará la calidad de la materia prima. También se empleará levadura seca instantánea ya que se puede guardar durante mucho tiempo y no necesita ser hidratada antes de su uso.

La sal será marina, de muy alta calidad, y no refinada. El agua será potable y filtrada, siendo su temperatura el factor más importante, ya que determina la temperatura de la masa (generalmente, 24° C). Para pesar los ingredientes (incluyendo los líquidos) se empleará una balanza de cocina.

Paso 2: Mezclar

En este paso toman relevancia dos etapas: la incorporación de los ingredientes y la forma de masa. Para ambos se puede usar una batidora o realizarlo de forma manual.

Paso 3: Fermentación Primaria

En este proceso la levadura permite que el azúcar se transforme en bióxido de carbono, alcohol y ácidos orgánicos. Cada masa tiene un tiempo diferente de fermentación, todo depende de su fórmula, por lo que resulta clave la observación del cocinero para determinar cuándo cada masa está correctamente fermentada.

Paso 4: Dividir y dar forma

Luego de la fermentación, se procede a dividir y darle forma a la masa conforme a los estándares previamente determinados y según el producto que se esté fabricando.

Paso 5: Reposo

Luego de darle forma a la masa, tal como se explicó en el punto anterior, se deja reposar entre 15 y 20 minutos más. Durante ese tiempo, la masa toma elasticidad debido al gluten de la mezcla, lo que permite que, con posterioridad, se pueda manipular más fácilmente.

Paso 6: Forma Final

Luego del reposo de la masa, se procede a darle su forma final y dejarla reposar en los recipientes adecuados a tal fin (generalmente, mesas de madera).

Paso 7: Fermentación Final

Después de darle la forma final, se deja reposar la masa desde 15 minutos hasta 12 horas (dependiendo el tipo de producto) para su fermentación final.

Paso 8: Cortes o Marcas

Si la preparación en cuestión lleva un corte o marca distintiva, se realiza justo antes de ser horneada. Tales marcas se producen, habitualmente, con un cuchillo.

Paso 9: Horneado 450

Para el horneado, las masas sin contenido en grasas requieren temperaturas altas, alrededor de 230-250°C. El pan enriquecido o con grasa, 170 a 200°C. También en tamaño de la pieza determina la temperatura requerida (a mayor dimensión, mayor temperatura). Algunos indicadores de un buen horneado son el color y la temperatura interna (al menos 90°C para pan sin grasa, 75°C para pan enriquecido).

Paso 10: Enfriamiento

Cuando las piezas de pastelería salen del horno, poseen mucha humedad y dióxido de carbono por lo que requieren del enfriamiento para que mermen ambos factores y tomen la textura, sabor y el aroma correspondiente.

Paso 11: Empaque Final.

Una vez que el producto se enfrió, se procede a envolver los pedidos con packaging disponible.

5.4. Control de Calidad

El proceso de control de calidad de los productos que se comercializan, es necesario para la propia conservación de los productos desde que sale de la tienda hasta es consumido por el cliente. Consiste en un seguimiento delicado del proceso de producción para garantizar la calidad del producto.

Este proceso es un procedimiento estandarizado ya que se cuenta con un recurso humano capacitado para ejercer su labor de manera excelente.

El control de calidad de los productos se realiza en cuatro etapas:

- Etapa producción: se realiza la verificación de la materia prima utilizada para su preparación. Se revisan medidas y gramajes que se utilizan con el fin de garantizar que todos los productos contengan la misma cantidad de ingredientes.
- Etapa de empaque: se corrobora que el packaging este en buenas condiciones para que no afecte al producto y que quede completamente sellado con el fin de que el consumidor tenga la garantía de que su producto no ha sido alterado durante su envío.
- Etapa de distribución: el objetivo es revisar el plan de entrega y las rutas que el delivery debe tomar de acuerdo al domicilio del cliente para que llegue en el horario pactado.
- Servicio postventa: tal como se detalló en el en capítulo 3, a la hora de haber recibido el producto, se envía una encuesta al cliente para que evalúe no solo el producto en sí, sino también su experiencia de compra en la tienda.

5.5. Seguridad Industrial

La seguridad industrial es una obligación que la ley 18284 (Código Alimentario Argentino) impone a todos los establecimientos que se dediquen a la fabricación y comercialización de productos, a proveer higiene y seguridad en las instalaciones del establecimiento y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes, bien sea con los equipos o con los materiales de trabajo.

Código Alimentario Argentino¹⁰¹, hace referencia a ítems que son básicos para el correcto funcionamiento de la tienda y se describirán los más importantes.

Implementación de prácticas relacionadas a la Higiene del manipulador de productos de panadería/pastelería.

Salud del personal:

¹⁰¹ Código Alimentario Argentino (CAA). Argentina.gob.ar.
<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

Todo aspirante a un puesto de trabajo en la industria alimentaria o relacionada con sus insumos sólo será admitido después de un adecuado examen médico, el cuál debe ser renovado anualmente.

Es responsabilidad del personal informar al superior sobre cualquier afección de piel (incluyendo las heridas de cualquier tipo), trastornos respiratorios o gastrointestinales.

Deben tomarse medidas para asegurar que ninguna persona afectada por una enfermedad contagiosa o heridas participe en alguna etapa de la producción que involucre contacto directo con los alimentos.

Lavado de manos:

El Código Argentino Alimentario en su Capítulo II, en el artículo N° 20 establece que: *“el lavado de las manos del personal se hará todas las veces que sea necesario para cumplir con prácticas operatorias higiénicas.”*

La frase: *“todas las veces que sea necesario”* hace referencia a:

- cada vez al ingresar o retirarse del sector de elaboración.
- cada vez que se toquen los tachos de residuos o que se retiren del sector las bolsas con desechos.
- cada vez que se utilice el baño.
- cada vez que se reanuden las tareas de manipulación de los productos de
- luego de toser, estornudar o limpiarse la nariz.
- luego de tocarse o rascarse cualquier parte del cuerpo.
- luego de tocar o entrar en contacto con posibles contaminantes (embalajes, superficies sin lavar, huevos frescos o carnes crudas, etc.).

El lavado de manos siempre tiene que realizarse:

- Con agua caliente y jabón para manos.
- Incluye los brazos y antebrazos.
- Se frota una mano contra la otra utilizando jabón durante un mínimo de 15-20 segundos, lavando toda la superficie de las manos incluyendo la parte de atrás, entre los dedos, las muñecas, brazos y antebrazos.

- Utilizando cepillo para uñas.
- Utilizando solución desinfectante.
- Secándose con toallas descartables.
- Se cerrará la canilla utilizando una toalla de papel para evitar volver a contaminar las manos recién higienizadas, con el mismo objetivo, se utilizará la toalla de papel para abrir y cerrar la puerta si fuera necesario.

Uso de guantes:

Para manipular los alimentos se emplearán guantes y es indispensable que éstos se mantengan en perfectas condiciones de limpieza e higiene. El uso de guantes no eximirá al operario de la obligación de lavarse las manos cuidadosamente.

Indumentaria de trabajo:

El personal que trabaja en las áreas de producción en relación directa con productos alimenticios deberá estar vestido con chaquetas o guardapolvos de color blanco que cubran la totalidad de la indumentaria que llevan debajo.

- La ropa de trabajo deberá estar en aceptables condiciones de higiene al comienzo de cada jornada.
- Los delantales deben colgarse en percheros diseñados para ese fin antes de ingresar a los sanitarios.
- Es obligatorio el uso de cofia para cubrir el cabello en todas las áreas de producción.
- Es obligatorio el uso de barbijo en todo el personal que lleve barba o bigote.
- Si se requiere el uso de anteojos prescriptos, deben llevarse con cordón de seguridad.

Plan de limpieza y desinfección del edificio, equipos e instalaciones de la panadería/confitería.

Limpieza y desinfección:

La buena higiene exige una limpieza eficaz y frecuente de los equipos y de los utensilios para eliminar la suciedad, restos de masa, de materias primas y de productos

que pueden servir como medio para que se desarrollen microorganismos y constituir una fuente de contaminación para los productos.

Almacenamiento y eliminación de los desechos y residuos en el sector de elaboración.

En las pastelerías se generan gran variedad de desechos: restos de materias primas, envases vacíos, cáscaras de huevos, recortes de masa, productos que no se cocinaron bien y todo aquello que queda como resabio del proceso y que no puede ser reutilizado.

Estos desechos deben eliminarse frecuentemente (mínimamente una vez al día) del sector de elaboración para evitar que se conviertan en focos de contaminación.

Es importante que haya suficiente cantidad de recipientes para desechos, que se usen sólo con ese fin, que se mantengan tapados y que estén debidamente identificados para evitar confusiones.

Plan de control de plagas.

Las plagas más comunes son las cucarachas, las moscas y los roedores. Los animales domésticos también se consideran como plagas en el artículo 18 del CAA (gatos, perros u otros) y deben permanecer fuera del local.

El control de plagas tiene que realizarse de manera integral: combinando los procedimientos de limpieza y desinfección con técnicas de exclusión (barreras físicas que impidan el ingreso desde el exterior) y con métodos químicos.¹⁰²

5.6. Ubicación y localización geográfica de las instalaciones.

Según el Código Alimentario Argentino, los establecimientos se deben situar en zonas libres de contaminantes (malos olores, polvo, humo, vapores u otros) y no deben estar expuestos a inundaciones. Deben permitir el fácil acceso y circulación del personal, insumos y salida de productos terminados.

¹⁰² Alimentos Argentinos. BPM panificados.

https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/documentos/guias/BPM_panificados%202021.pdf

Con respecto a la localización geográfica, debido a que nuestra intención es abastecer la ciudad de Salta, se plantea como alternativa para radicar nuestra cocina y punto de entrega, en el macro centro de la ciudad de Salta.

El alquiler de esta propiedad no significaría un costo adicional al menos los primeros 5 años ya que es propiedad de la familia de la encargada de la pastelería.

Una vez que el negocio se haga conocido y crezca, la idea es mudarlo a una ubicación que sea más amplia y apta para atender al público poder servir café o alguna merienda al paso. Cuando llegue ese momento, para determinar el lugar más eficiente se utilizará una matriz de localización, la cual tiene en cuenta distintos factores (por ejemplo: distancia de los clientes, facilidad de acceso de los proveedores, comodidad de las instalaciones, disponibilidad y condición del inmueble, etc.) a los que se les asigna una ponderación diferente en base a su importancia y que permitirá evaluar las distintas alternativas cuantitativamente.

5.7. Lay Out de la Planta

La propiedad tiene la siguiente distribución, cumplimentando los requisitos programáticos del estudio:

- Sala de almacenamiento
- Sala de amasado
- Sala de horneado
- Sala de empaque y entrega
- Oficina
- Baño

Cuenta con una superficie de 80 mts², distribuidos en 10 metros de largo por 8 metros de ancho y como mencionamos anteriormente, se ubicará en el macro centro de la ciudad, a unas 12 cuadras del centro de la ciudad, sobre calle coronel Suarez, zona de la Av. Belgrano al 2000.



Figura 50: Distribución del lugar donde se llevará a cabo el negocio.

5.7.1. Pautas generales para el diseño del establecimiento.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son los procedimientos necesarios para lograr productos de panadería y pastelería saludables y seguros; es decir, que no causen daño (inocuos) a los consumidores.

La descripción y requisitos de estas prácticas se encuentran dentro del Código Alimentario Argentino (CAA.) y en los artículos 110 y 111, que son exclusivamente para “Establecimientos para Productos de Panadería y Afines”, se describen distintas exigencias que deben ser cumplidas con para la habilitación correspondiente de la tienda. Algunas de ellas son:

- **Sala de trabajo**

La sala de trabajo deberá permitir fácil limpieza, fácil inspección de la higiene del alimento y el edificio, fácil circulación y economía de movimientos del operario. Además, deberá tener una distribución de ambientes que evite la contaminación cruzada.

- **Vías de acceso.**

Deben tener una superficie pavimentada o consolidada dura y adecuada para el tráfico al que han sido destinadas.

- **Servicios.**

El lugar de trabajo debe disponer de energía eléctrica, agua potable, gas y sistema de evacuación de efluentes y residuos.

- **Características del edificio y las instalaciones.**

- Edificio y las instalaciones: deben de ser de construcción sólida con materiales impermeables y resistentes a la acción de los detergentes, desinfectantes y roedores, y que resulten fáciles de mantener, limpiar y desinfectar.

- Techos o cielorrasos: deben impedir la acumulación de suciedad y reducir al mínimo la condensación y formación de mohos, por lo cual no se permite el cielorraso o techo de madera.

- Paredes: Las paredes interiores deben ser lisas, sin grietas y tienen que estar revestidas con material no absorbente (pintura epoxi sanitaria, antibacterial laxecare, cerámico o azulejos), de fácil limpieza, lavable y preferentemente blanco o de color claro.

- Pisos: Tienen que ser de materiales impermeables, no absorbentes, no porosos, antideslizantes, lavables y resistentes al tránsito.

- Descargas o alcantarillas: Tienen que estar protegidas con rejillas para evitar posibles obturaciones y el ingreso de plagas al interior del establecimiento y, además, permitir la limpieza de su interior.

- Ventanas: Deben ser fáciles de limpiar, construidas de modo que se reduzca al mínimo la acumulación de suciedad. Las que se comunican con el exterior deben estar

provistas de malla contra insectos (tela mosquitera), fácil de desmontar y limpiar. Deben permitir un buen ingreso de luz natural.

- Puertas: Las puertas deberán ser de material no absorbente y de fácil limpieza.
- Iluminación: Se debe disponer de iluminación natural o artificial para la realización de las operaciones de manera higiénica. La iluminación no debe dar lugar a colores falseados.
- Ventilación: El establecimiento debe estar provisto de un sistema de ventilación, preferentemente natural, que evite el calor excesivo, permita la condensación de vapor de agua y la eliminación de aire contaminado.
- Abastecimiento de agua: Para las operaciones de producción y limpieza será suficiente que el agua provenga de una fuente confiable, segura y de calidad sanitaria adecuada. El suministro debe vigilarse con frecuencia para asegurar que el agua sea segura para su uso en los alimentos y las superficies en contacto con ellos.
- Instalaciones de lavado: Se deberá contar con instalaciones adecuadas, debidamente proyectadas para la limpieza de alimentos, utensilios y equipos.

Las piletas de lavado deberán encontrarse en lugares estratégicos y en número suficiente acorde con la producción programada, todas con suministro de agua fría y caliente según corresponda, a los fines de efectivizar la limpieza de utensilios y de materias primas a utilizarse en la fabricación del producto final

- Sanitarios: Se deberá contar con servicios sanitarios adecuadamente ubicados y garantizar la eliminación higiénica de los residuos. Deben tener piso y paredes impermeables de hasta 1,80 metros de altura, buena iluminación, ventilación y no deben dar directamente a la zona de elaboración.

El lavatorio debe estar provisto siempre de jabón líquido neutro, desinfectante y medios para secarse las manos (secador de manos automático o papel toalla descartable). Además, deberán incorporarse carteles indicativos sobre las formas de lavado de manos.

- Lugar de almacenamiento: Debe tener suficiente ventilación, tiene que ser fresco, limpio y ordenado. Los insumos, materias primas y productos terminados deberán ubicarse sobre tarimas o encatrados separados de las paredes para permitir la correcta higienización de la zona.

- Elementos de seguridad: Disponer de matafuegos en cantidad necesaria de acuerdo con lo sugerido por Bomberos.

Las instalaciones eléctricas deben contar con llave térmica y disyuntor, y todas las tomas de corriente deben tener la correspondiente descarga a tierra. Se debe contar con cartelera luminosa indicativa de seguridad.

5.8. Plan de Operaciones.

Aquí se definirán los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos que intenta satisfacer una necesidad.

El servicio principal de “*Pastelería sin Fronteras*” es poner a disposición de los clientes una oferta culinaria internacional con productos elaborados con alta calidad y que están al alcance de un click sin ni siquiera tomarse un avión para volver a degustar aquellos productos que en algún viaje probaron, de manera ágil y cómoda sin salir de su casa.

Debido a que el proyecto se encuentra en fase inicial, las actividades a realizar luego de la presentación de la presente tesis serán las siguientes:

Elección del punto físico de la cocina.

Este es uno de los puntos más importantes del proyecto ya que tiene que tener una buena ubicación a pesar de que los clientes no van a consumir/comprar los productos, pero si es importante para que el despacho de los mismos no tenga mucha demora ni un alto costo de servicio de cadetería. Actualmente, el lugar físico para llevar a cabo las actividades del negocio esta elegido.

Inscripción en AFIP.

Para poder operar dentro de un marco legal impositivo es necesario comenzar por inscribir a la empresa en la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos). Para un micro emprendimiento donde, por definición, los niveles de facturación son bajos, la figura más recomendable es el monotributo. En este caso la categoría se elige por el tipo de actividad se desarrollará (venta de productos o prestación de servicios), la superficie afectada en donde se llevará a cabo la actividad, el total anual de energía

eléctrica consumida en kilowatts y el ingreso bruto anual, que es un cálculo anual estimativo de los ingresos que se obtienen por el desarrollo de la actividad, es decir la facturación anual teniendo en cuenta los gastos e inversiones.¹⁰³

Declarar domicilio de punto de venta.

A partir del 1º de abril de 2019 los monotributistas de todas las categorías deberán emitir factura electrónica para las operaciones con consumidores finales.

Este trámite necesario para poder emitir comprobantes, ya sean facturas, notas de crédito, notas de débito, remitos, entre otros.

Se lo realiza de manera online en la página de AFIP. Al ser monotributista, se emitirán facturas electrónicas únicamente.

Habilitaciones y Registros

Para el caso de la provincia de Salta es necesario obtener las siguientes habilitaciones y licencias:

- Trámites de “Habilitación simplificada” en la Municipalidad de Salta
- Habilitación de bomberos.
- Registro Nacional de Establecimiento Elaborador (RNE)
- Registro Nacional de los productos a elaborar (RNPA)
- Habilitación De Manipulación de alimentos.

Abrir una cuenta en un banco para poder percibir los importes de las ventas.

En un primer momento se optará por la búsqueda de algún banco para poder operar.

Búsqueda de empresas proveedoras.

¹⁰³ *Categorías del monotributo 2021: las escalas y montos a pagar.* (2021). Página 12.
https://www.pagina12.com.ar/334859-categorias-del-monotributo-2021-las-escalas-y-montos-a-pagar?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G7zd6lxfdfGNIRQLlcXCugZayT7E3XnstEALuQQZ1Sui0o1eXKyXWhMRoCeckQAvD_BwE

Se deberán elegir proveedores que se ajusten a las necesidades del negocio en cuanto calidad, tiempo, precios, condiciones del mercado, logrando de esta manera ejecutar campañas para diversos segmentos del mercado.

Realizar trámites de inscripción en Pedidos Ya y Rappi.

Estos trámites se realizan en la web de cada una de las plataformas. Una vez aceptados los requisitos necesarios, se puede comenzar a operar.

Realizar compras.

Una vez realizada la investigación de proveedores de todo tipo, se deberá proceder a la compra tanto de materia prima, como de mobiliario para el local, packaging, computadora, teléfono celular y todo lo detallada en el CAPITULO 7, apartado **7.1. Inversión inicial.**

Crear perfiles en RRSS y Tienda Nube

Serán la puerta de entrada para los clientes la “vidriera” como emprendimiento. En “Tienda Nube” se incluye el servicio de la plataforma de pago *Mercado pago*.

Diseñar la oferta de productos y su elaboración.

Es importante diseñar la elaboración de los productos según tiempos de preparación y tiempo de estacionamiento antes de ser consumidos.

Ejecutar la campaña de marketing orientada a los objetivos de la empresa.

Antes de lanzar el proyecto a las plataformas de pedidos como en redes sociales, se pagará publicidad en Facebook e Instagram para lograr atraer seguidores y así hacerse conocidos para generar pedidos lo antes posible. También se realizará publicidad paga en páginas asociadas a Google para poder posiciones la página web de manera pertinente.

CAPITULO 6 |

Aspecto Legal.

La organización de la empresa, al tratarse de un emprendimiento unipersonal, estará formado, al menos en sus inicios, por una sola persona, que será quien lleve a cabo todas las tareas de la tienda.

Los ingresos principalmente estarán asociados por las ventas de los productos en sus distintas presentaciones, de forma directa al consumidor.

En Argentina, como en el resto del mundo, los pequeños y medianos emprendimientos constituyen una gran fuente de ingresos, empleos y tributación.

En los últimos años se ha registrado un fuerte crecimiento en la creación de nuevos emprendimientos, potenciados por necesidades económicas, de independencia laboral, por vocación, por oportunidades de mercado (un claro ejemplo son las actividades surgidas durante la pandemia del Covid-19) o simplemente por ganas de emprender.

Todo emprendimiento tiene su riesgo y el legal es uno de ellos, que abarca aspectos legales en sí, impositivos, laborales, de registración, de administración, económicos, etc. Por ello, en el caso de *“Pastelería Sin Fronteras”*, en sus inicios, la encargada y dueña de la tienda, se registrará en la AFIP como monotributista.

Para poner en contexto, se ampliarán temas sobre todo lo referido a la parte legal de un emprendimiento llamado *“Pastelería Sin Fronteras”*.

6.1. ¿Qué es un monotributista?

Un monotributista es aquel sujeto que forma parte del régimen simplificado que ofrece la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) a los pequeños contribuyentes para pagar un monto fijo mensualmente, sin tener que realizar las liquidaciones de cada impuesto.

Las principales ventajas de ser monotributista son:

- No se realiza declaración jurada de IVA ni Ganancias.
- Es más económico para los pequeños contribuyentes.
- El componente impositivo en el precio de venta es menor.

Y las principales desventajas son:

- A excepción de los monotributistas encuadrados en el “régimen transitorio de acceso al régimen general” de la Ley 27.618, no se pueden tomar el crédito fiscal.
- Hay límites de facturación y gastos.

El monotributo se divide en 11 categorías, determinadas según:

- El monto de los ingresos acumulados en los últimos 12 meses.
- Consumo de energía.
- Alquileres.

Cada uno de estos conceptos tiene un máximo anual que, si es superado, va a requerir una recategorización obligatoria.

La cuota es mensual y tiene un componente impositivo, que incluye IVA y ganancias, y un componente jubilatorio, que incluye seguridad social y obra social.

Dependiendo de la categoría en la que se inscriba el titular y la jurisdicción, se tiene que pagar Ingresos Brutos, que es un impuesto establecido y recaudado por las provincias donde se desarrolle actividad económica.

6.2. Emprender.

Emprender es tener una idea y ciertos objetivos en mente y llevarla a cabo con los recursos y habilidades con las que se cuenta.

Emprender es el impulso del hombre y lo que lo hace progresar. Por lo tanto, es de gran relevancia su implementación para sobrevivir.

Se define a la palabra “*emprendedores*” como el grupo de personas calificadas para enfrentar el reto de crear una empresa, servicios o proyectos para sobreponerse y progresar, de manera personal, social, como profesional y económicamente. Poder interpretar el entorno futuro, reconocer las necesidades y encontrar oportunidades donde muchos observan obstáculos, aprendiendo de los errores y del éxito son características clave del emprendedor.

Maqueada, Olamendi y Parra (2003)¹⁰⁴ agregan que, el emprendedor es una persona que funda una empresa o inicia una actividad con más ilusión y motivación que recursos materiales. Ni los conocimientos académicos ni la habilidad son tan determinantes para el éxito o el fracaso como las características personales del emprendedor. En muchas ocasiones está influido por factores genéticos, por el entorno familiar, por las experiencias anteriores en el mundo de los negocios y por el entorno económico. Si existe un elemento esencial y determinante del éxito, ese es la propia actitud del emprendedor y su forma de enfrentarse al riesgo e, incluso, a la tensión que producen las altas posibilidades de fracaso.

Para Suárez (2011)¹⁰⁵, el emprendedor no se determina principalmente por ser dueño de un gran capital, ni de tener una familia acomodada, sino que principalmente posee un proyecto y ansias de ponerlo en práctica, siendo el dinero, algo intrascendente porque para las buenas ideas siempre hay capital.

Perera (2016)¹⁰⁶ enmarca algunas características personales que tiene que poseer una persona para ser emprendedor, o debe intentar obtenerlas a través del estudio y empeño:

4. Instruirse de los errores.
5. No abandonar el hábito de estudio y creación.
6. Entregarse al trabajo.
7. Ser planificado y organizado.
8. Creer en lo que hace.
9. Ser responsable.
10. Ser insistente y decidido, aunque no se vea una respuesta inmediata positiva.
11. Ser visionario y tomar riesgo.

¹⁰⁴ Maqueada, J. Olamendi, F. & Parra, F. (2003). Tu propia empresa: un reto personal. Madrid, España: ESIC.

¹⁰⁵ Suárez A. (2011). Ha llegado la hora de montar tu empresa. Deusto, España: Universidad de Deusto.

¹⁰⁶ Cano Perera, J. (2016). Emprendedores: La aventura de crear tu propio camino. (2a.ed.). Vigo, España: It Campus Academy.

12. Tener aptitud de líder.
13. Trabajar bien en equipo
14. Saber buscar, emplear e inspeccionar los recursos.

Para terminar de entender la importancia del término emprendedor, Bóveda, Ovideo y Yakusik (2015)¹⁰⁷ añaden que *“el emprendedor es el principal promotor del desarrollo económico y social de un país. Identificar oportunidades, aprovecharlas y buscar los recursos para transformarlas en negocios rentables, en esencia, es su misión.”*

6.2.1. Barreras de entrada de un emprendedor.

Según Suárez (2011), emprender es difícil, como todo lo que se quiere hacer bien en la vida, requiere sacrificio, muchas horas de trabajo, capacidad para asumir el fracaso, capacidad de análisis, búsqueda de recursos, planificación y, a asumir riesgos. Hasta para los empresarios de más renombre, comenzar a emprender fue una tarea difícil, pero no por ello imposible.

Varios de los obstáculos más comunes en el momento de crear un emprendimiento son:

- Carencia de financiación: Muchos piensan en este obstáculo como el principal mucho antes de definir el capital necesario y sin saber bien los diferentes medios de financiaciones actuales.
- Carencia de una idea o negocio viable: No saber cómo identificar las oportunidades, aprovechar el entorno, utilizarlo a su favor.
- Carencia en información y preparación: No hay conciencia de los diversos recursos existentes a la hora de emprender.
- Carencia de carácter emprendedor: No ser creativo y no querer asumir riesgos.
- Poca experiencia laboral o desconocimiento del área: Poseer conocimientos sobre el sector en el cual se quiere emprender es una clave ventaja, y colabora con aquellos que emprenden por primera vez.

¹⁰⁷ Bóveda, JE. Ovideo, A. & Yakusik, AL. (s.f). Manual de emprendedorismo. Recuperado el 17 de mayo de 2018 en https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm000ad5gkeatt/info_11_01.pdf

- Miedo al fracaso: Aprender de los errores es clave para evitar futuros y controlar los riesgos.¹⁰⁸

Las economías con las tasas de crecimiento más altas tienen su “*gran motor*” en la actividad de los emprendedores, que son los que generan la mayor cantidad de nuevos puestos de trabajo. Sin embargo, los países en desarrollo son los que presentan mayores obstáculos para concretar de manera exitosa nuevos proyectos.

Una estadística de *Global Entrepreneurship Monitor*, muestra que si consideramos el porcentaje de la población económicamente activa que se dedica a emprendedor, varios países de Latinoamérica se encuentran en los primeros puestos del ranking mundial. Chile se ubica en el 3° puesto, Argentina en el 5°, Brasil en el 7° puesto y por último México, 8° puesto.

A pesar de estar primeros en el ranking, cuando se evalúa la tasa de éxito de estos proyectos luego de los primeros cuatro años de vida, todos los países de la región aparecen en los últimos puestos, con los peores resultados.

Con respecto a los emprendedores argentinos, según una nota publicada en el portal de noticias “El Cronista”: “*En el universo innovador argentino los inconvenientes recaen en la falta de inversión, la presión impositiva y la burocracia. Sin embargo, el 44,2% de la población cree que existen oportunidades para emprender, mientras que el 61,6% cree tener las habilidades y los conocimientos*”¹⁰⁹

6.3. Normas regulatorias de la actividad.

La seguridad alimentaria es fundamental para garantizar la salud de los consumidores y constituye una demanda expresa de la sociedad actual por lo cual todos los actores involucrados en la cadena productiva deben concientizarse en cuanto a la importancia de la aplicación de las normativas y adaptarse a las mismas para

¹⁰⁸ Equipo Vértice. (s.f). Creación de empresas para emprendedores.

Recuperado en

<https://books.google.com.ar/books?id=nKkDwAAQBAJ&pg=PP1&dq=equipo+vertice+emprendedores&hl=es&sa=X&ved>

[=0ahUKEwjgt4zR3NnbAhVBvZAKHWwQB9MQ6AEIJzAA#v=onepage&q=eq](https://books.google.com.ar/books?id=nKkDwAAQBAJ&pg=PP1&dq=equipo+vertice+emprendedores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgt4zR3NnbAhVBvZAKHWwQB9MQ6AEIJzAA#v=onepage&q=eq)

¹⁰⁹ El Cronista (s.f) *Más allá de los mitos: qué barreras deben superar los emprendedores en Argentina.* <https://www.cronista.com/negocios/No-solo-es-cuestion-de-fondos-las-principales-trabas-para-las-startups-argentinas-20180116-0002.html>

proporcionar productos alimenticios seguros y en concordancia con los requerimientos actuales, ya que la inocuidad de los alimentos es una responsabilidad ampliamente compartida entre todos los que componen la cadena agroalimentaria.

Los productos de pastelería y repostería están considerados como de alto riesgo sanitario, desde el punto de vista microbiológico, estando con frecuencia implicados en brotes de enfermedades transmitidas por alimentos.

Las legislaciones en relación a la producción de alimentos vigentes en el mundo tienen como finalidad preservar la salud de los consumidores, previniendo enfermedades de transmisión alimentaria.

Estos marcos regulatorios, establecen normas y definiciones para la comercialización de productos alimenticios tanto para el mercado interno como para el internacional.

6.3.1. Código Alimentario Argentino (CAA)

El Código Alimentario Argentino (CAA) reglamentado por la Ley 18.824, declara vigente en todo el territorio de la República Argentina, las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto 141/195.

Este código, regula en todo el territorio de Argentina a todos los alimentos, condimentos, bebidas o sus materias primas y los aditivos alimentarios que se elaboren, fraccionen, conserven, transporten, expendan o expongan, así como a toda persona, firma comercial o establecimiento que lo haga.

Tiene una serie de leyes que se deben cumplir para que un producto elaborado se comercialice, de lo contrario el producto no puede ser consumido ya que podría ser un elemento adulterado además de ser ilegal.

Cuenta más de 1400 artículos divididos en veintidós capítulos que incluyen disposiciones referidas a condiciones generales de las fábricas y comercio de alimentos, a la conservación y tratamiento de los alimentos, el empleo de utensilios, recipientes, envases, envolturas, normas para rotulación y publicidad de los alimentos, especificaciones sobre los diferentes tipos de alimentos y bebidas, coadyuvantes y aditivos.

Dentro del capítulo 2, que se extiende desde el artículo 12 al 154 bis y se tratan temas referidos a las “condiciones generales compoene de las fábricas y comercios de alimentos”. hace referencia a la obligación de aplicar las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) de alimentos. Asimismo, la Resolución 80/96 del Reglamento del Mercosur indica la aplicación de las BPM para establecimientos elaboradores de alimentos que comercializan sus productos en dicho mercado.¹¹⁰

6.3.2. ¿Qué son las BPM?

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) son procedimientos de higiene y manipulación, que constituyen los requisitos básicos e indispensables para participar en el mercado.

Son los procedimientos básicos que permiten disponer de condiciones favorables necesarias para lograr alimentos inocuos, saludables y seguros para la salud humana.

Según, la Normativa Mercosur, la legislación vigente define a las Buenas Prácticas de Manufactura como los procedimientos necesarios para lograr alimentos inocuos, saludables y sanos. Esta normativa es de aplicación en todos los establecimientos elaboradores de alimentos que comercialicen sus productos en el ámbito del Mercado Común del Sur.

Estas prácticas son es el eslabón inicial en la cadena de calidad y son el punto de partida para la implementación de otros sistemas de aseguramiento de calidad, como el sistema de Análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP) y las Normas de la serie ISO 9000, como modelos para el aseguramiento de la calidad.

Su utilización generará ventajas no solo en materia de salud; la empresa se verá beneficiada en términos de reducción de las pérdidas de producto por descomposición o alteración producida por contaminantes diversos, además de una notable reducción de los costos debido a la disminución de devoluciones y/o productos reprocesados, pérdida de reputación, responsabilidades legales, etc.

¹¹⁰Código Alimentario Argentino. Wikipedia.
https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_Alimentario_Argentino

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) comprenden un conjunto de tres aspectos para “Establecimientos para Productos de Panadería y Afines”:

- Diseño del edificio, equipos e instalaciones de la panadería/confitería.
- Higiene y hábitos del manipulador/elaborador de productos de panadería y/o pastelería.
- Planes de limpieza y desinfección y de control de plagas en la panadería/confitería.¹¹¹

Por lo tanto, para hablar de la aplicación de las BPM en una panadería/confitería, entonces, se debe actuar en los tres aspectos antes mencionados.

Las mismas ya fueron detalladas en el Capítulo 5, en los incisos 5.5. *Seguridad Industrial* y 5.7.1. *Pautas generales para el diseño del establecimiento*.

6.3.3. Norma ISO 22000

La norma ISO 22000 es un estándar internacional que posee una estructura similar a las series 9000 y 14000, pero orientada a la seguridad alimentaria y que integra todas las actividades de la cadena alimentaria con los pre requisitos y los principios del Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. (siglas en inglés HACCP).

La exigencia del HACCP converge hacia la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad en la totalidad de una organización.

El estándar ISO 22000 ha sido diseñado con flexibilidad, para permitir un enfoque a medida de la seguridad de la alimentación, cubriendo todos los segmentos de la cadena alimentaria.

La implementación de este sistema de gestión requiere de la realización de unos pasos concretos que garanticen la seguridad y calidad de los alimentos.

¹¹¹ Guía de aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en panaderías y confiterías. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_Panificados.pdf

6.3.3.1.Fases para implementar la norma ISO 22000

1. Diagnóstico inicial

A través de este análisis, además de valorar la idoneidad de implantar este sistema de gestión y determinar el alcance que va a tener, las empresas deben analizar todos los procesos que se llevan a cabo y los recursos disponibles, para tener una visión global y real de su posición.

2. Planificación y realización de productos

Una vez realizado el análisis inicial, es momento de diseñar y planificar las estrategias que se van a llevar a cabo. Esta fase tiene como objeto analizar los posibles peligros y determinar aquellos que se necesitan controlar y las medidas de control más apropiadas para este fin.

En esta fase de planificación el equipo de trabajo de Inocuidad deberá realizar dos acciones fundamentales:

- Análisis y definición de los prerrequisitos generales y operativos.

Los prerrequisitos generales son todas aquellas condiciones necesarias para mantener la inocuidad alimentaria a lo largo de todo el proceso. Dentro de estos prerrequisitos se incluyen aspectos como la desinfección y limpieza de las herramientas o las prácticas de manipulación de los alimentos, entre otros.

Por otro lado, los prerrequisitos operativos, son aquellos que no se encuentran controlados mediante el programa de prerrequisitos generales ni en el Plan APPCC. Suelen ser prerrequisitos muy específicos y diferentes para cada empresa.

- Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP).

Con el fin de elaborar el plan APPCC, también conocido como HACCP por sus siglas en inglés, las empresas deben recopilar y documentar toda la información necesaria para analizar los posibles peligros que afecten a la inocuidad de los alimentos. El equipo multidisciplinar será el encargado de la elaboración de este estudio previo, a través del que se analizarán los recursos y procesos que intervienen para, posteriormente, poder identificar los riesgos, determinar su nivel y seleccionar las medidas de control.

Finalizado este análisis previo, las empresas están en condiciones de establecer los programas de prerrequisitos y el plan de APPCC, en los que se debe detallar toda la información necesaria para facilitar su valoración, seguimiento y control.

3. Validación

Antes de introducir los nuevos procesos planificados, es necesario validar las modificaciones efectuadas. Para ello, será preciso realizar el control necesario que permita verificar que las medidas adoptadas no solo garantizan la inocuidad de los alimentos, sino que cumplen con los niveles esperados.

4. Verificación y mejora

Tras comprobar y validar los procesos es el momento de verificar su funcionamiento. Esta fase precisa de un seguimiento y control continuo para poder detectar a tiempo cualquier cambio o desviación y actuar en consecuencia.

Gracias a este seguimiento, es posible detectar necesidades e introducir mejoras continuas que promuevan la eficacia y eficiencia de los procesos.

A lo largo de todo el proceso, las tareas de documentación y comunicación son fundamentales. Para que el sistema de gestión de inocuidad de los alimentos sea eficaz, toda la organización debe estar informada y los procesos y modificaciones que se realicen tienen que estar debidamente documentados y registrados.¹¹²

6.3.4. Ley de defensa del consumidor.

Consumidor es todo aquel que adquiere un bien o servicio para beneficio propio o del grupo familiar, como destinatario final. Mientras que el proveedor es aquella persona o empresa que comercializa bienes o presta servicios de manera profesional.

La protección al consumidor se da cuando se produce una relación de consumo, esta se refiere a cualquier vínculo entre el consumidor y el proveedor de bienes y servicios. De esta forma hay relación de consumo tanto cuando estas frente a una

¹¹²ISOTools. Proceso para implementar la norma ISO 22000 en tu empresa.
<https://www.isotools.org/2015/04/06/proceso-para-implementar-la-norma-iso-22000-en-tu-empresa/>

publicidad, como cuando se adquiere un producto o servicio, e incluso después de celebrado el contrato.

En Argentina, la ley 24240 sancionada en el año 1993, regula los derechos de los consumidores y usuarios. Algunas provincias, como Buenos Aires, San Juan, Mendoza, Salta, entre otras, tienen sus propias leyes de defensa del consumidor.

El artículo 42 de la Constitución Nacional reformada en 1994 garantiza a los consumidores y usuarios estos derechos:

“Artículo 42- Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno.

Las autoridades proveerán a la protección de esos derechos, a la educación para el consumo, a la defensa de la competencia contra toda forma de distorsión de los mercados, al control de los monopolios naturales y legales, al de la calidad y eficiencia de los servicios públicos, y a la constitución de asociaciones de consumidores y de usuarios.

*La legislación establecerá procedimientos eficaces para la prevención y solución de conflictos, y los marcos regulatorios de los servicios públicos de competencia nacional, previendo la necesaria participación de las asociaciones de consumidores y usuarios y de las provincias interesadas, en los organismos de control”.*¹¹³

La Ley de Defensa del Consumidor impone al proveedor la obligación de garantizar condiciones de trato digno, equitativo y no discriminatorio a los consumidores y usuarios. Deben abstenerse de desplegar conductas que coloquen a los consumidores en situaciones vergonzantes, vejatorias o intimidatorias.

¹¹³ Derecho de Consumo. Wikipedia.

https://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_del_consumo#:~:text=En%20Argentina%2C%20la%20ley%204240,leyes%20de%20defensa%20del%20consumidor.

6.3.4.1.Ley de defensa del consumidor en Salta

La ley 7800 se sancionó el 19/11/2013 en la provincia de Salta y da detalles de los requerimientos que se tienen que cumplir a nivel nación con respecto a los derechos de los consumidores.

La misma está compuesta por 26 artículos que tratan temas relacionadas a la atención prioritaria; tiempos de espera y con respecto al libro de quejas agradecimientos, sugerencias y reclamos.

Esta ley es Norma complementaria de las leyes nacionales 24.240, 22.802 y de la ley 7402.

A continuación, se listarán los artículos que sean aplicados en el presente proyecto.

CAPITULO II - Del tiempo de espera

Art. 5 ° - Establécese que, a los fines de la protección de los derechos de usuarios y consumidores, todas las dependencias públicas y los establecimientos privados que brinden atención al público, deben garantizar que el tiempo de espera de los mismos, no supere el término de 30 (treinta) minutos y que toda persona que concurra al lugar, dentro del horario establecido para la atención al público, sea atendida.

CAPÍTULO III - DEL LIBRO DE QUEJAS, AGRADECIMIENTOS, SUGERENCIAS Y RECLAMOS

ARTÍCULO 11°, hace referencia que el libro de Quejas, Agradecimientos, Sugerencias y Reclamos de los establecimientos privados, será foliado y sellado por la Secretaría de Defensa del Consumidor. Además, según el artículo 15, deben existir carteles donde se informe de la existencia del Libro de Quejas, Agradecimientos, Sugerencias y Reclamos.

Art. 12. - Todas las páginas web de las dependencias públicas de la provincia de Salta, así como todas aquellas páginas web pertenecientes a establecimientos privados, comercios o empresas que brinden productos o servicios al público en la Provincia, deben incorporar un enlace que se denomine "Libro de Quejas, Agradecimientos,

Sugerencias y Reclamos on line" para que los usuarios o clientes puedan completar un formulario electrónico con sus eventuales reclamos.

Para esto, según el artículo 13, se deberá:

- a) Incorporar en la página principal o página de inicio, un enlace que se denomine "Libro de Quejas, Agradecimientos, Sugerencias y Reclamos on line" a través del cual se ingresará a un formulario para completar los datos del reclamante y redactar su reclamo.
- b) Una vez enviado, la empresa deberá emitir en forma automática, mediante correo electrónico una constancia de recepción incluyendo número y copia textual del reclamo.

En caso de que el reclamo se realice a través de la página web se incorporará a los datos requeridos del cliente o usuario una dirección de correo electrónico, obviando el requisito de la firma. (artículo 16)

Art. 14. - Se consideran motivos suficientes para registrar una queja, agradecimiento, sugerencia o reclamo en los establecimientos privados comprendidos por la presente Ley, de manera no excluyente:

- a) Tiempo de espera excesivo.*
- b) Mala atención por parte de los empleados.*
- c) Falta de respuesta. d) Falta de información sobre mecanismos en la ejecución del trámite. e) Falta de servicios (sanitarios, asientos, carteles indicadores, ascensores, entre otros)*
- f) Falta de atención específica a mujeres embarazadas, personas con capacidades diferentes o movilidad reducida transitoria, personas mayores de 70 (setenta) años y personas con niños en brazos.*
- g) Falta de atención por parte del responsable del área.*
- h) La restitución, el cambio o la reparación del bien adquirido.*

- i) La resolución o rescisión del contrato.*
- j) El cumplimiento de las condiciones pactadas en la contratación, venta o prestación del servicio.*
- k) La negativa a entregar factura, contrato u otro documento requerido en la operación.*
- l) La negativa a la devolución del importe de la seña, cuando no se ha cumplido con la entrega de un bien o producto o cuando éste se encuentra defectuoso.*
- m) Todo otro motivo o situación que afecte la calidad de atención al cliente.¹¹⁴*

6.4. Habilitaciones y Registros

Una vez que el establecimiento donde se va a llevar a cabo el proyecto está en condiciones para empezar a producir, es necesario pensar en las habilitaciones para iniciar el proceso de comercialización.

Para el caso de la provincia de Salta es necesario obtener las siguientes habilitaciones y licencias:

- **Tramites de “Habilitación simplificada” en la Municipalidad de Salta**

Este trámite permite obtener un Permiso de Habilitación por 36 (treinta y seis) meses, para el funcionamiento de un establecimiento para desarrollar actividades de carácter económico, emitido en la Dirección General de Habilitaciones. Según Ordenanza Ad Referéndum vigente N° 15547/2019.¹¹⁵

- **Habilitación de bomberos.¹¹⁶**
- **Registro Nacional de Establecimiento Elaborador (RNE)**

¹¹⁴Justicia Colectiva. <http://justiciacolectiva.org.ar/wp-content/uploads/2018/03/Salta-Ley-7800.pdf>

¹¹⁵ Habilitaciones comerciales. (s.f.). Municipalidad de Salta.

<https://municipalidadsalta.gob.ar/tramites/habilitaciones-comerciales/>

¹¹⁶ Solicitud de certificado de mínima seguridad contra incendio. (s.f.). Policía de Salta.

https://sistemas.policiaedesalta.gob.ar/turnos/_doc/bomberos_locales_comerciales_requisitos.pdf

Una vez obtenida la Habilitación Comercial se puede iniciar el trámite del RNE en las dependencias de Salud Ambiental de la provincia.

El RNE es el Registro Nacional de Establecimiento Elaborador. Este Registro habilita a establecimientos que comercializan productos envasados que se transportan hacia otras bocas de venta. Es de alcance nacional, es decir que se pueden comercializar sus productos en todo el país.

El número de RNE consta de 8 dígitos; los dos primeros corresponden al código geográfico y los seis dígitos restantes son correlativos y cronológicos a la inscripción. En general, la validez de este certificado es de cinco años.¹¹⁷

- **Registro Nacional de los productos a elaborar (RNPA)**

Teniendo el RNE, el paso siguiente es tramitar el RNPA de cada uno de los productos que se van a elaborar.

El RNPA es el Registro Nacional de Producto Alimenticio y detalla todas las características y procesos de elaboración de cada producto. Es de alcance nacional, es decir que habilita al producto para ser comercializado en toda la República Argentina. En general, la validez de este certificado es de cinco años.¹¹⁸

- **Habilitación De Manipulación de alimentos.**

Otro trámite a realizar es la obtención de la Libreta Sanitaria de cada una de las personas que van a intervenir en la elaboración y manipulación de los productos.

Esta libreta se puede adquirir en dependencias del municipio y debe ser completada por profesionales de Salud Pública, previa realización de los análisis y estudios complementarios correspondientes.

¹¹⁷ Instructivo para completar el formulario de Solicitud de inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos Domisanitarios (RNE). (s.f.). ANMAT.
[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_RNE_domi_\(May-2012\).pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_RNE_domi_(May-2012).pdf)

¹¹⁸ Instructivo y formulario para solicitar la Extensión de Certificado para Reconocimiento Mutuo de Registro de Productos Alimenticios (RNPA). (s.f.). ANMAT.
[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_AyB_reconoc_mutuo_\(May-2012\).pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_AyB_reconoc_mutuo_(May-2012).pdf)

CAPITULO 7 |

Plan Económico y

Financiero

El plan financiero y económico, consiste en la sistematización de la información de carácter monetario, que se proporcionaron en estudios anteriores.

Este estudio comienza con la determinación de costos totales y la inversión inicial, es importante depreciar y amortizar los activos y préstamos que requiera el proyecto, de igual forma se proyectan los flujos de caja, balance general, estado de resultados, se establece el punto de equilibrio, que es el cálculo de la cantidad mínima económica que se va a producir.

El estudio financiero, es el último paso para establecer si el proyecto es viable por medio de la evaluación económica de valor presente neto, la tasa interna de retorno, la razón beneficio-costos, costo anual equivalente y finalmente el periodo de recuperación de la inversión realizada.

7.1. Inversión Inicial

La inversión inicial es el monto de capital necesario para la puesta en marcha de una organización. En el caso de “*Pastelería sin Fronteras*”, el mismo está compuesto de la siguiente manera:

Tabla 7. Inversión Inicial.

Categoría	Concepto	Costo Total
Máquinas, equipos y herramientas	Notebook gama media	\$ 50.000
	Teléfono fijo	\$ 2.000
	Teléfono Celular	\$ 40.000
Mobiliario, electrodomésticos, utensilios	Escritorio	\$ 3.000
	Mesa de trabajo con dos estantes de acero inoxidable x3 (100cm x 50cm x 85 m)	\$ 51.000
	Horno Industrial	\$ 48.000
	Batidora industrial	\$ 31.850
	Heladera exhibidora x1	\$ 105.000
	Matafuegos reglamentario ABC 5kg x1	\$ 7.500
	Láminas de silicona antiadherentes x5	\$ 5.250
	Utensilios de cocina varios (espátulas, batidores manuales) x8	\$ 3.600
	Bowls acero inoxidable x2	\$ 6.000
	Cortante donas 10 cm x1	\$ 975
	Budinera hojalata n° 7 (30cmx10,5cm) x2	\$ 2.400
	Set Multicortante n°6 para alfajores (12 u) x1	\$ 1.250
	Bandeja para horno plana x4	\$ 7.200
	Molde Silicona Financiers (20 u.) x2	\$ 1.350
	Cuchara para Maamoul (4u.)	\$ 5.250
	Platos de cerámica para presentar redondos x2	\$ 3.600
	Platos de cerámica para presentar rectangulares x2	\$ 2.550
	Platos de cerámica para presentar redondos de postre x2	\$ 1.350
	Tazas de cerámica pintadas x3	\$ 4.050
	Cucharitas para presentar (4u.)	\$ 1.950
	Bowls cerámica para decorar x2	\$ 1.500
	Fuente de vidrio transparente para tiramisú x1	\$ 2.250
	Estantería para guardar mercadería x4	\$ 6.000
Rejillas enfriadoras x3	\$ 3.150	
Packaging	Sobres para alfajores biodegradables (100u) x2	\$ 3.600
	Cajas biodegradables para pedidos (50u) x2	\$ 4.500
	Separador Lamina Folex Biodegradable Compostable (100u.) x3	\$ 2.925
	Bolsas naturales para delivery (12u) x 10	\$ 2.775

Ingredientes iniciales	Stock para 100 u de alfajores de maicena	\$ 2.451
	Stock para 100 u de tortitas negras	\$ 731
	Stock para 100 u de pastafrola	\$ 3.900
	Stock para 100 u de alfajores tipo Mar del Plata	\$ 4.001
	Stock para 100 u de Brownie	\$ 2.570
	Stock para 100 u Cookies americanas: Vainilla con chips de chocolate	\$ 3.282
	Stock para 100 u Cookies americanas: Red Velvet	\$ 2.822
	Stock para 100 u Carrot Cake	\$ 1.691
	Stock para 100 u Donuts	\$ 3.581
	Stock para 100 u Focaccia	\$ 3.081
	Stock para 100 u Cantuccini	\$ 1.221
	Stock para 30 u Tiramisú	\$ 2.591
	Stock para 80 u Financiers de chocolate y frutos secos	\$ 5.451
	Stock para 100 u Pâte a Choux	\$ 1.334
	Stock para 100 u Pain au chocolat	\$ 2.409
	Stock para 100 u Ghribat de chocolate	\$ 2.442
	Stock para 100 u Maamoul	\$ 5.574
	Stock para 50 u Baklava	\$ 5.031
Material Fungible	Hojas A4, Lapicera, Anotadores, Agendas	\$ 3.000
	Guantes de látex para manipular los productos x 200 u	\$ 6.600
	Delantal para cocina x2	\$ 3.300
	Agua de Dispenser x6	\$ 2.700
Impositivo y gastos varios	Servicio Técnico En Higiene y Seguridad	\$ 6.000
	Certificado de Habilitación municipal	\$ 1.710
	TISSH	\$ 308
	Autorización bomberos	\$ 780
	Constancia Transitoria de Mínima Seguridad contra incendios	\$ 780
	Fumigación	\$ 5.000
	Pago del monotributo en AFIP - Categoría D	\$ 3.895
	Servicio de Fotógrafo para book de fotos de los productos para la tienda online y plataforma de pedidos	\$ 5.000
Lanzamiento de la Tienda	Plan Plus de Tienda Nube (costo mensual)	\$ 2.599
Total		\$ 507.656

7.2.Ingresos

Los ingresos de “*Pastelería sin Fronteras*” se encuentran conformados por las ventas de la organización, estimándose 250 unidades diarias, durante 30 días mensuales, considerando un precio promedio de \$600 por unidad. Lo anterior tiene

como base no sólo a la venta a consumidores finales sino también, a confiterías y bares de la zona.

Con respecto a la tasa de incrementos de los ingresos, por criterio de prudencia, no se prevee un incremento en cuanto a cantidad de unidades vendidas a lo largo de los 5 años de ejercicio, sino que el aumento se debe a un aumento de precios para evitar la caída de los costos por inflación.

Además, deben considerarse los tributos asociados a la facturación del lugar, a saber:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) – 21%
- Ingresos Brutos – 3.5%
- Tasa de Seguridad e Higiene – 0,50%

El primero de ellos (IVA) es de carácter nacional, el segundo (Ingresos Brutos) es provincial, mientras que la Tasa de Seguridad e Higiene reviste carácter municipal.

Tabla 8: Ingresos.

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 4.500.000,00	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
Total Ing.	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
IIBB	\$ 157.500	\$ 236.250	\$ 354.375	\$ 531.563	\$ 797.344	\$ 2.077.031
IVA	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 2.126.250	\$ 3.189.375	\$ 4.784.063	\$ 12.462.188
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 22.500	\$ 33.750	\$ 50.625	\$ 75.938	\$ 113.906	\$ 296.719
Total Impuestos	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Ingresos Netos	\$ 3.375.000	\$ 5.062.500	\$ 7.593.750	\$ 11.390.625	\$ 17.085.938	\$ 44.507.813

7.3.Egresos

Los egresos de “Pastelería sin Fronteras” incluye los costos de producción (un 20% del precio de venta), así como costos fijos asociados al desarrollo de la actividad.

Es preciso destacar que, considerando una proyección a 5 años (a fin de revisar la factibilidad del proyecto), se actualizaron los egresos con un coeficiente de inflación del 50% anual.

Tabla 9: Egresos.

Egresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Costo de Producción	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Egresos	\$ 2.660.250	\$ 3.990.375	\$ 5.985.563	\$ 8.978.344	\$ 13.467.516	\$ 35.082.047

Tabla 10: Detalle de costos de producción.

Costos de Producción							
Cantidad	Ingredientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
20 kg	Maicena	\$ 14.000	\$ 21.000	\$ 31.500	\$ 47.250	\$ 70.875	\$ 184.625
130 kg	Dulce de leche	\$ 97.500	\$ 146.250	\$ 219.375	\$ 329.063	\$ 493.594	\$ 1.285.781
240 kg	harina leudante	\$ 31.200	\$ 46.800	\$ 70.200	\$ 105.300	\$ 157.950	\$ 411.450
300 kg	azucar comun	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
300 kg	Harina 0000	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 395.625
40 kg	azucar negra	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 13.500	\$ 20.250	\$ 30.375	\$ 79.125
144 kg	manteca	\$ 219.000	\$ 328.500	\$ 492.750	\$ 739.125	\$ 1.108.688	\$ 2.888.063
72 kg	dulce de membrillo	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
360 kg	harina 000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
12 kg	cacao en polvo	\$ 10.800	\$ 16.200	\$ 24.300	\$ 36.450	\$ 54.675	\$ 142.425
48 kg	chocolate en barra	\$ 57.600	\$ 86.400	\$ 129.600	\$ 194.400	\$ 291.600	\$ 759.600
20 kg	chips de chocolate	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 316.500
0,5 kg	colorante rojo	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 13.500	\$ 20.250	\$ 30.375	\$ 79.125
5 lts	escencia de vainilla	\$ 15.000	\$ 22.500	\$ 33.750	\$ 50.625	\$ 75.938	\$ 197.813
48 kg	zanahorias	\$ 4.800	\$ 7.200	\$ 10.800	\$ 16.200	\$ 24.300	\$ 63.300
24 kg	frutos secos	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 162.000	\$ 243.000	\$ 364.500	\$ 949.500
72 kg	queso crema	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 162.000	\$ 243.000	\$ 364.500	\$ 949.500
36 lts	crema de leche	\$ 50.400	\$ 75.600	\$ 113.400	\$ 170.100	\$ 255.150	\$ 664.650
72 u	vainillas	\$ 28.800	\$ 43.200	\$ 64.800	\$ 97.200	\$ 145.800	\$ 379.800
2400 u	huevos	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 316.500
24 kg	masa philo	\$ 28.900	\$ 43.350	\$ 65.025	\$ 97.538	\$ 146.306	\$ 381.119
Totales		\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750

7.4.Amortizaciones

Considerando los bienes muebles y los materiales asociados a la operatoria de la organización, la amortización anual (con una línea temporal de 5 años) viene dada de la siguiente manera:

Tabla 11: Amortizaciones.

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Notebook gama media	1,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Escritorios x1	1,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Mesa de trabajo con dos estantes de acero inoxidable x3 (100cm x 50cm x 85 m)	3,00	\$ 17.000,00	\$ 51.000,00
Horno Industrial	1,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Batidora industrial	1,00	\$ 31.850	\$ 31.850,00
Heladera exhibidora x1	1,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
Matafuegos reglamentario ABC 5kg x1	1,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Láminas de silicona antiadherentes x5	5,00	\$ 1.050,00	\$ 5.250,00
Utensilios de cocina varios (espátulas, batidores manuales) x8	8,00	\$ 450,00	\$ 3.600,00
Bowls acero inoxidable x2	2,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Cortante donas 10 cm x1	1,00	\$ 975,00	\$ 975,00
Budinera hojalata n° 7 (30cmx10,5cm) x2	2,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Set Multicortante n°6 para alfajores (12 u) x1	1,00	\$ 1.249,50	\$ 1.249,50
Bandeja para horno plana x4	4,00	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00
Molde Silicona Financiers (20 u.) x2	2,00	\$ 675,00	\$ 1.350,00
Cuchara para Maamoul (4u.)	4,00	\$ 1.312,00	\$ 5.248,00
Platos de cerámica para presentar redondos x2	2,00	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Platos de cerámica para presentar rectangulares x2	2,00	\$ 1.275,00	\$ 2.550,00
Platos de cerámica para presentar redondos de postre x2	2,00	\$ 675,00	\$ 1.350,00
Tazas de cerámica pintadas x3	3,00	\$ 1.350,00	\$ 4.050,00
Cucharitas para presentar (4u.)	4,00	\$ 487,00	\$ 1.948,00
Bowls cerámica para decorar x2	2,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Fuente de vidrio transparente para tiramisú x1	1,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
Estantería para guardar mercadería x4	4,00	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00
Rejillas enfriadores x3	3,00	\$ 1.050,00	\$ 3.150,00
Total			\$ 356.020,50
		Amortización	71.204,10

7.5.Tasa de Descuento

La tasa de descuento es la tasa de interés que sirve para calcular el valor que tienen hoy una serie de ingresos que serán recibidos más adelante, es decir, nos permite conocer el valor presente del dinero. Ayudará a tomar la decisión si invertir el dinero de la empresa en el presente para de esa manera obtener beneficios en el futuro a través del valor decreciente del dinero con el tiempo.

Es por esto que, se empleó como tasa de corte la dada para una operación de Plazo Fijo en el Banco Central de la República Argentina a septiembre de 2022, la cual es del 75%.

7.6. Flujo de Fondos Económico Proyectado

El Flujo de Fondos Proyectado es una herramienta de gestión que posibilita visualizar la marcha del negocio considerando el nivel de ingresos y egresos previsto. Para “*Pastelería sin Fronteras*”, el Flujo de Fondos se presenta de la siguiente manera:

Tabla 12: Flujo de Fondos Económico Proyectado.

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 4.500.000,00	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
Total Ing.	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
IIBB	\$ 157.500	\$ 236.250	\$ 354.375	\$ 531.563	\$ 797.344	\$ 2.077.031
IVA	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 2.126.250	\$ 3.189.375	\$ 4.784.063	\$ 12.462.188
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 22.500	\$ 33.750	\$ 50.625	\$ 75.938	\$ 113.906	\$ 296.719
Total Impuestos	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Ingresos Netos	\$ 3.375.000	\$ 5.062.500	\$ 7.593.750	\$ 11.390.625	\$ 17.085.938	\$ 44.507.813
Egresos						
Costo de Producción	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Egresos	\$ 2.660.250	\$ 3.990.375	\$ 5.985.563	\$ 8.978.344	\$ 13.467.516	\$ 35.082.047
Total General	\$ 714.750	\$ 1.072.125	\$ 1.608.188	\$ 2.412.281	\$ 3.618.422	\$ 9.425.766
Imp. Ganancias	\$ 250.163	\$ 375.244	\$ 562.866	\$ 844.298	\$ 1.266.448	\$ 3.299.018
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	\$ 535.792	\$ 768.085	\$ 1.116.526	\$ 1.639.187	\$ 2.423.178	\$ 6.482.768
Total Neto Acumulado	\$ 535.792	\$ 1.303.877	\$ 2.420.403	\$ 4.059.590	\$ 6.482.768	\$ 12.965.536

7.7. Flujo de Fondos Financiero

Considerando el Flujo de Fondos Financiero, las ventas se realizan en un 80% de contado y un 20% a crédito. Lo anterior se refleja en los ingresos anuales.

Tabla 13: Flujo de Fondos Financiero

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 3.600.000,00	\$ 5.400.000,00	\$ 8.100.000,00	\$ 12.150.000,00	\$ 18.225.000,00	\$ 47.475.000
Ventas - Crédito		\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 7.312.500
Total Ing.	\$ 3.600.000	\$ 6.300.000	\$ 9.450.000	\$ 14.175.000	\$ 21.262.500	\$ 54.787.500
IIBB	\$ 126.000	\$ 220.500	\$ 330.750	\$ 496.125	\$ 744.188	\$ 1.917.563
IVA	\$ 756.000	\$ 1.323.000	\$ 1.984.500	\$ 2.976.750	\$ 4.465.125	\$ 11.505.375
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 18.000	\$ 31.500	\$ 47.250	\$ 70.875	\$ 106.313	\$ 273.938
Ingresos Netos	\$ 2.700.000	\$ 4.725.000	\$ 7.087.500	\$ 10.631.250	\$ 15.946.875	\$ 41.090.625
Egresos						
Costo de Producción	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Eg.	\$ 2.660.250	\$ 3.990.375	\$ 5.985.563	\$ 8.978.344	\$ 13.467.516	\$ 35.082.047
Total General	\$ 39.750	\$ 734.625	\$ 1.101.938	\$ 1.652.906	\$ 2.479.359	\$ 6.008.578
Imp. Ganancias	\$ 13.913	\$ 257.119	\$ 385.678	\$ 578.517	\$ 867.776	\$ 2.103.002
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	\$ 97.042	\$ 548.710	\$ 787.463	\$ 1.145.593	\$ 1.682.788	\$ 4.261.596
Total Neto Acumulado	\$ 97.042	\$ 645.752	\$ 1.433.215	\$ 2.578.809	\$ 4.261.596	\$ 8.523.193

7.8. Análisis Financiero

7.8.1. Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio es la cantidad de venta mínima que posibilita cubrir los costos fijos y variables de una organización. Por encima del punto de equilibrio la empresa se encuentra en una posición de ganancias mientras que, por debajo, debe afrontar pérdidas.

En el caso de “*Pastelería sin Fronteras*”, el Punto de Equilibrio para el año 1 puede calcularse de la siguiente manera:

$$PE = CF / (PV - CV)$$

PE: cantidad de equilibrio

CF: Costos Fijos Totales

PV: precio de venta unitario

CV: costo variable unitario

Donde:

CF = \$ 1.760.250

PV: \$600 (considerando el precio vinculado al primer semestre)

CV: \$120

Entonces:

\$ 1.760.250 / \$480 = 3.668

Dado que la cantidad de unidades vendidas se estima en 7.500, la empresa se encuentra por encima del punto de equilibrio, en una situación de **ganancia**.

Los costos fijos se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 14: Costos Fijos detallados.

Costo Fijo	\$
Sueldo Encargado de Pastelería	\$ 1.125.000
Cargas Sociales	\$ 393.750
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000
Publicidad	\$ 36.000
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500
Total	\$ 1.760.250

7.8.2. Cálculo de la VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que consiste en actualizar los cobros y pagos de nuestra inversión para conocer cuánto se va a ganar con ella.

Considerando lo anterior, el Valor Actual Neto (VAN) es decir, el valor al momento presente de los flujos de fondos futuros tras la inversión inicial realizada, es **positivo**, ascendiendo a \$580.056, por lo que la inversión resulta **recomendable**.

Es preciso mencionar que se empleó como tasa de corte la dada para una operación de Plazo Fijo en el Banco Central de la República Argentina a septiembre de 2022, la cual es del 75%.

7.8.3. Cálculo de la TIR

Respecto de la TIR o Tasa Interna de Retorno, la misma equivale a 105%, mayor al 75% correspondiente a la tasa de interés para una operación de Plazo Fijo en el Banco Central de la República Argentina a septiembre de 2022, lo que hace conveniente, desde una mirada financiera, a la inversión.

7.8.4. Período de Recupero de la Inversión

Durante el primer año se habrá recuperado el total de la inversión inicial (\$ 507.656).

7.9.Análisis de Sensibilidad

Además del Flujo de Fondos inicialmente planteado, con su correspondiente análisis financiero, se analizarán dos escenarios más, considerando ciertas contingencias del entorno capaces de minimizar o maximizar los beneficios.

Escenario Pesimista

- Disminución del 20% en las ventas en función a lo planificado.
- Aumento del 10% en los costos variables.

Tabla 15: Flujo de Fondos proyectado – Escenario pesimista

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 3.600.000,00	\$ 5.400.000	\$ 8.100.000	\$ 12.150.000	\$ 18.225.000	\$ 47.475.000
Total Ing.	\$ 3.600.000	\$ 5.400.000	\$ 8.100.000	\$ 12.150.000	\$ 18.225.000	\$ 47.475.000
IIBB	\$ 126.000	\$ 189.000	\$ 283.500	\$ 425.250	\$ 637.875	\$ 1.661.625
IVA	\$ 756.000	\$ 1.134.000	\$ 1.701.000	\$ 2.551.500	\$ 3.827.250	\$ 9.969.750
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Ingresos Netos	\$ 2.700.000	\$ 4.050.000	\$ 6.075.000	\$ 9.112.500	\$ 13.668.750	\$ 35.606.250
Egresos						
Costo de Producción	\$ 1.080.000	\$ 1.620.000	\$ 2.430.000	\$ 3.645.000	\$ 5.467.500	\$ 14.242.500
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Eg.	\$ 2.840.250	\$ 4.260.375	\$ 6.390.563	\$ 9.585.844	\$ 14.378.766	\$ 37.455.797
Total General	-\$ 140.250	-\$ 210.375	-\$ 315.563	-\$ 473.344	-\$ 710.016	-\$ 1.849.547
Imp. Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	-\$ 69.046	-\$ 139.171	-\$ 244.358	-\$ 402.140	-\$ 638.812	-\$ 1.493.526
Total Neto Acumulado	-\$ 69.046	-\$ 208.217	-\$ 452.575	-\$ 854.715	-\$ 1.493.526	-\$ 2.987.053

Conclusión: Como puede observarse, bajo estas condiciones, la empresa estaría en pérdida a lo largo de los 5 años proyectados.

Escenario Optimista

- El precio de venta aumenta un 20%, mientras los costos variables aumentan 10%.
- Incremento en las cantidades vendidas respecto a lo planificado en un 30% al preverse convenios con bares y confiterías del medio.

Tabla 16: Flujo de Fondos proyectado – Escenario optimista

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 7.020.000,00	\$ 10.530.000	\$ 15.795.000	\$ 23.692.500	\$ 35.538.750	\$ 92.576.250
Total Ing.	\$ 7.020.000	\$ 10.530.000	\$ 15.795.000	\$ 23.692.500	\$ 35.538.750	\$ 92.576.250
IIBB	\$ 245.700	\$ 368.550	\$ 552.825	\$ 829.238	\$ 1.243.856	\$ 3.240.169
IVA	\$ 1.474.200	\$ 2.211.300	\$ 3.316.950	\$ 4.975.425	\$ 7.463.138	\$ 19.441.013
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 35.100	\$ 52.650	\$ 78.975	\$ 118.463	\$ 177.694	\$ 462.881
Ingresos Netos	\$ 5.265.000	\$ 7.897.500	\$ 11.846.250	\$ 17.769.375	\$ 26.654.063	\$ 69.432.188
Egresos						
Costo de Producción	\$ 2.106.000	\$ 3.159.000	\$ 4.738.500	\$ 7.107.750	\$ 10.661.625	\$ 27.772.875
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Egresos	\$ 3.866.250	\$ 5.799.375	\$ 8.699.063	\$ 13.048.594	\$ 19.572.891	\$ 50.986.172
Total General	\$ 1.398.750	\$ 2.098.125	\$ 3.147.188	\$ 4.720.781	\$ 7.081.172	\$ 18.446.016
Imp. Ganancias	\$ 489.563	\$ 734.344	\$ 1.101.516	\$ 1.652.273	\$ 2.478.410	\$ 6.456.105
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	\$ 980.392	\$ 1.434.985	\$ 2.116.876	\$ 3.139.712	\$ 4.673.966	\$ 12.345.931
Total Neto Acumulado	\$ 980.392	\$ 2.415.377	\$ 4.532.253	\$ 7.671.965	\$ 12.345.931	\$ 24.691.861

Conclusión: Bajo estas condiciones, el VAN de la empresa asciende a \$1.535.654, mientras que la TIR es del 237%, mejorando ampliamente el valor financiero y económico de la unidad de negocio.

Conclusiones finales del proyecto.

El desarrollo de este trabajo en el cual se analizó la factibilidad y viabilidad de este proyecto de inversión, que trata de una tienda online que se dedicará a la venta de pastelería inspirada en el mundo en la ciudad de Salta, nos permitió conocer la historia de la pastelería, características de grandes culturas gastronómicas; se analizó el macro y del micro entorno del país para conocer como es el ámbito en donde estará inmersa la empresa, como así también los distintos mercados con los que se enfrentara día a día.

Este proyecto expone los nuevos hábitos de consumo de la sociedad luego de la pandemia por COVID-19 y las nuevas oportunidades en el mundo de los negocios. Entre esas nuevas oportunidades, surgió la idea de que sea una tienda online, es decir, que no tenga un local a la vista, sino que sea una producción (al menos al principio) en una cocina “fantasma” (como las suelen llamar).

Los consumidores evolucionan y la tecnología los acompaña, entonces las empresas no pueden, ni deben quedarse atrás y no estar en auge de las nuevas tendencias en cuanto a tecnología, nuevas formas de comercializar y a la vez cuidar el medio ambiente.

Mediante el uso de algunas herramientas que el marketing nos provee, como la matriz FODA, 4 P del marketing, Canvas, 5 fuerzas de Porter, entre otras, se logró realizar un estudio de mercado profundo que permitió tener una mejor visión de la industria y del negocio en sí.

Como se analizó en la encuesta realizada, el cliente no busca precio, sino que busca un producto innovador, original, que tenga buen sabor, hecho con productos de calidad y que sea distinto a la oferta que hay actualmente; que pueda disfrutarse con compañeros de trabajo, familia, en eventos importantes de la vida misma, como así también en compañía con uno mismo.

Para lograr exitosamente la comercialización de la propuesta de valor, se optó por la creación de una página web donde esa será la vidriera del negocio y a través de esa página web se podrán realizar los pedidos como así también a través de otros medios como aplicaciones de pedidos, WhatsApp y redes sociales.

Haciendo énfasis a la evaluación de su factibilidad económica y financiera, se pudieron obtener los siguientes valores:

- La TIR (Tasa Interna del Retorno) calculada es del 105%, la cual es superior a la tasa del 75%, que es la tasa de interés para una operación de Plazo Fijo que el Banco Central de la República Argentina otorga, lo que convierte al negocio en una oportunidad **rentable**.
- El VAN (Valor Actual Neto) calculado es de \$580.056. Para poder calcular el mismo se tomó como punto de análisis los flujos proyectados durante 5 años y como según el criterio del VAN la suma a la cual pudimos llegar es superior a cero (0), el proyecto es **rentable**.
- La inversión necesaria para poder llevar el proyecto se podrá recuperar en el primer año de ejercicio del negocio.

Con respecto a los interrogantes planteados al inicio del trabajo, se puede determinar que luego de todo el análisis realizado y de haber aplicado diferentes herramientas, si es viable el desarrollo del presente proyecto, si es adecuado elegir como único canal de venta la comercialización online (al menos en los inicios) y si puede crear un negocio que no genere residuos y cuide el medio ambiente, porque es necesario que desde la empresa se inculquen este tipo de acciones donde se muestre que es posible generar poco (o nada) de residuos y que los residuos que se generen al menos sean compostables o ecológicos.

Si hacemos referencia a los objetivos planteados al inicio del trabajo, se puede determinar que se cumplen de la siguiente manera:

- Elaborar los productos con la máxima calidad, tanto en sabor como en decoración, tal cual son realizados en su país de origen: 100%
- Dar a conocer las ventajas que ofrece el e-commerce: 100%
- Garantizar una buena experiencia de preventa y posventa: 100%
- Difundir, impulsar y promover el consumo de productos de diferentes países para unir culturas y hacer que los extranjeros se sientan más cerca de “casa”: 100%
- Incluir procesos que estén relacionados con el cuidado del medio ambiente como, por ejemplo, utilizar packaging ecológico o compostables: 100%

Por lo expuesto anteriormente y a lo largo de todo este trabajo se puede concluir que “*Pastelería Sin Fronteras*” es un proyecto rentable en la ciudad de Salta y confiable al momento de invertir.

BIBLIOGRAFIA.

- ¿Cuáles son los tipos de segmentación de mercados y cuál es su importancia para tu empresa? Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-segmentacion-mercados/>
- ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? (2020). Nueva ISO 9001-2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>
- ¿Qué requiere un packaging compostable para degradarse? (s.f.) Biopolcom Chile. <https://biopolcom.cl/index.php/2020/11/11/que-requiere-un-packaging-compostable-para-degradarse/>
- ¿Sabías que... Argentina es el 5to país del mundo en mayor consumo per cápita de pan? (2021) Infoagro. <https://infonegocios.info/que-esta-pasando/sabias-que-argentina-es-el-5to-pais-del-mundo-en-mayor-consumo-per-capita-de-pan>
- 50 Caja Cartón Torta 25x25x11 Caja Para Desayuno Bca + Kraft. (2022) Mercado Libre. <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1144183156-50-caja-carton-torta-25x25x11-caja-para-desayuno-bcakraft->
- Agrofy News (2022) *Analistas y consultoras esperan una inflación cercana al 95% en 2022 y del 77% en 2023.* Agrofy News. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/200757/analistas-y-consultoras-esperan-inflacion-cercana-95-2022-y-77-2023>
- Albertano, A. La panadería argentina: historia de anarquistas e inmigrantes. (2020) Minuto NQN. <https://www.minutoneuquen.com/con-estilo/2020/8/3/la-panaderia-argentina-historia-de-anarquistas-inmigrantes-243401.html>
- Alcalde, J. (2017). *Modelo Canvas*. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Libro: *Generación de modelo de negocio*
- Argentina: Política Y Economía. (2022) Santander | Trade Markets. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- BBVA Research revisa la previsión de crecimiento de Argentina para 2022 (2022). BBVA. <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-revisa-la-prevision-de-crecimiento-de-argentina-para-2022/>
- Bekia Cocina. *Cocina Libanesa*. Recuperado de: <https://www.bekiacocina.com/recetas/pais/libanesa/>
- Blog OCCMundial. (2021) *¿Qué es un análisis FODA, ¿cómo se hace, para qué sirve?* <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace>
- *Bolsas de Fécula de maíz camiseta 40X50 x 100 U* (s.f.) Simple Acciones. <https://www.simpleacciones.com.ar/bolsas-compostables/bolsas-de-fecula-de-maiz-camiseta-40x50-x-100-u>

- Bóveda, JE. Ovideo, A. & Yakusik, AL. (s.f). Manual de emprendedurismo.

Recuperado de:

https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info_11_01.pdf

- Brizuela, L. El diseño de packaging y su contribución al desarrollo de pequeños y medianos emprendimientos (2014) Scielo.http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232014000300012

- *Cambio de hábitos: furor por la alimentación Plant Based.* (2020). Ámbito.

<https://www.ambito.com/lifestyle/alimentos/cambio-habitos-furor-la-alimentacion-plant-based-n5137708>

- Camirra, H. y Cartaya, S. (2009). *Guía para la investigación académica.* Revista Docencia Investigación Extensión. Instituto Universitario Pedagógico Monseñor Arias.

<https://educapuntos.blogspot.com/search?q=factibilidad>

- Canelos, R. (2003). Formulación y evaluación de un plan de negocios. (Página 45).

- Cano Perera, J. (2016). *Emprendedores: La aventura de crear tu propio camino.* (2a.ed.). Vigo, España: It Campus Academy.

Categorías del monotributo 2021: las escalas y montos a pagar. (2021). Página 12.

<https://www.pagina12.com.ar/334859-categorias-del-monotributo-2021-las-escalas-y-montos-a-pagar>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo.* Editorial McGraw-Hill, 3.

- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos (Quinta Edición).* Bogotá D.C: Editorial Nomos S.A.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Mc Graw Hill.

- COMPOSTAME. (s.f.) <https://compostame.com/producto/cubotapa/>

- Confederación Española de empresarios artesanos de la pastelería – CEEAP. *Historia de la pastelería.* <http://www.ceeap.es/historia-de-la-pasteler%C3%ADa/>

- *Cultura de la pastelería.* (s.f.) Universidad de Córdoba. <http://www.uco.es/ayc/mono/pasteles.htm>

- Dessler, G. (2009). *Planificación y selección de personal. Un marco para la gestión de recursos humanos.*

- Del Águila (2000). Libro: *Comercio Electrónico y Estrategia Empresarial.* (Página 41.)

- Directo al paladar. El sabor de la vida. *Historia de la gastronomía.* Recuperado de:

<https://www.directoalpaladar.com/tag/historia-de-la-gastronomia/record/20>

- Directo al paladar. El sabor de la vida. *Receta de financiers de chocolate y frutos secos, un clásico de la repostería francesa*. <https://www.directoalpaladar.com/postres/financiers-de-chocolate-y-frutos-secos-receta>
- El Banco Mundial en Argentina. (2022) Banco Mundial. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>
- *El origen de la pastelería*. (s.f.) Elgourmet.com. <http://elgourmet.com/noticias/el-origen-de-la-pasteleria>
- Estadísticas de Comercio Electrónico (2022). Comercio Electrónico realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). <https://cace.org.ar/>
- *Estrategias genéricas: los casos de Savant, Beta, Raffo y Novo Nordisk*. (s/f) PlanetaFarma. Recuperado de: <https://planetafarma.com.ar/estrategias-genericas-los-casos-de-savant-beta-raffo-y-novo-nordisk-2/>
- Equipo Vértice. (s.f). *Creación de empresas para emprendedores*. Recuperado en <https://books.google.com.ar/books?id=nKkDwAAQBAJ&pg=PP1&dq=equipo+vertice+emprendedores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgt4zR3NnbAhVBvZAKHWwQB9MQ6AEIJzAA#v=onepage&q=equipo%20vertice%20emprendedores&f=true>
- FILM ADHESIVO BIODEGRADABLE X 1 UNIDAD 30M - BONNIE BIO (s.f.) Altezza Natural. <https://altezzanatural.com.ar/productos/film-adhesivo-biodegradable-x-1-unidad-30m-bonnie-bio/>
- Giacomelli Treviño, R. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *International Journal of Good Conscience*, 53-96.
- GLADYS Z., Miriam; Tesis: El packaging como vendedor silencioso y factor determinante de compra
- *Habilitaciones Comerciales*. (s.f.) Municipalidad de Salta. <https://municipalidadsalta.gob.ar/tramites/habilitaciones-comerciales/>
- Heizer, J. y Render, B. (2001). Dirección De La Producción Y De Operaciones. Decisiones estratégicas. Octava edición.
- Hiebaum, S. (2004). *El plan estratégico de marketing*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/el-plan-estrategico-de-marketing/>
- *Historia de las galletas. Origen y evolución*. (2021) CurioSfera. <https://curiosfera-historia.com/historia-de-las-galletas/>
- Informe Mid Term 2022 (2022) CACE. <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/09/cace-estudio-midterm-2022-prensa.pdf>

- *Informe Estadísticas de Comercio Electrónico* (2022). Comercio Electrónico realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). <https://cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/cace-estudio-anual-2020-completo.pdf>
- Informe Técnico N°6, Vol.104. (junio 2022). Accesos a internet, primer trimestre 2022. INDEC https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/internet_06_22CAC81B47FA.pdf
- Informe Técnico N°6, Vol.60. (2022). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, segundo semestre 2021. INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- Informes Técnicos / Vol.6, n°115. (2022). Mercado de trabajo. Tasas e Indicadores socioeconómicos (EPH). INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf
- Informe Técnico N°6, Vol.60. (2022). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos, segundo semestre 2021. INDEC. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf
- Kantar (2013), GPS - Consumers Profile for Puddings and Cakes Market
- Koontz, H., Wihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (Catorce, Vol. 304). McGRAW-HILL.
- Kotler, P. (1990). *El Marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones*. Ediciones Diaz de Santos, 1990
- *La dulce historia de la pastelería*. (2021) Diario de Gastronomía. <https://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/>
- La desocupación se mantuvo en el 7% en el primer trimestre de 2022 (2022) Chequeado. <https://chequeado.com/hilando-fino/la-desocupacion-se-mantuvo-en-el-7-en-el-primer-trimestre-de-2022/>
- La panadería les da un nuevo estilo a los sabores tradicionales en medio de la demanda de especias y etiqueta limpia. (2021) Food Ingredients. <https://www.foodingredientsfirst.com/news/bakery-gives-traditional-tastes-new-flair-amid-demand-for-spice-and-clean-label.html>
- *La Responsabilidad Ambiental De Las Panaderías Y Pastelerías* (2020) Grupo Empresarial Proingra. <https://proingra.com/category/responsabilidad-social/>
- Les verges boiron: Purées et coulis de fruits surgelés. *La repostería extranjera a la que le hincan el diente Europa*. <https://www.my-vb.com/es/quienes-somos/noticias/reposteria/la-reposteria-extranjera-a-la-que-le-hinca-el-diente-europa>

- Maqueda, J. Olamendi, F. & Parra, F. (2003). Tu propia empresa: un reto personal. Madrid, España: ESIC.
- Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa. (2022) IEBSchool. <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>
- Mercado Libre Argentina. Recuperado de: <https://www.mercadolibre.com.ar/>
- Mintel (2014), Mintel Reports - Consumer Data Charts: Prepared Cakes and Pies - US - June 2014 and Cakes and Cake Bars - UK –
- Mintel: Agencia de inteligencia de mercado líder en el mundo. Recuperado de: <https://es.mintel.com/>
- Nueva encuesta: el 72% evalúa de forma negativa la gestión de Alberto Fernández (2022) Nexofin. <https://www.nexofin.com/notas/1035492-nueva-encuesta-el-72-evalua-de-forma-negativa-la-gestion-de-alberto-fernandez-n-/>
- Nueva encuesta: el 72% evalúa de forma negativa la gestión de Alberto Fernández (2022) Nexofin. <https://www.nexofin.com/notas/1035492-nueva-encuesta-el-72-evalua-de-forma-negativa-la-gestion-de-alberto-fernandez-n-/>
- Padinger, G. (2022) ¿Por qué está en crisis la economía de Argentina y cómo se llegó a esta situación? CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>
- Padinger, G. (2022) Este es un vistazo a la economía de Argentina: datos y números sobre el país sudamericano. CNN en español. <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/29/datos-economia-argentina-orix/>
- *PedidosYa extiende acuerdo con gastronómicos por comisiones* (2021) *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/pedidosya-extiende-acuerdo-gastronomicos-comisiones-n5213941>
- Peiró Ucha, A. (2015). 5 fuerzas de Porter. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Pérez L., Zurita R., Salazar P., Oña R., Haro E. *Diseño y Evaluación de Proyectos de inversión* (1era Edición - 2017)
- Población. (s.f.) IGN. <https://www.ign.gob.ar/NuestrasActividades/Geografia/DatosArgentina/Poblacion2>
- Lacube, G. *¿Cómo compran los argentinos ahora? Es la pregunta del millón para todas las empresas.* (2021) PYME. <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/consumo-modelo-2021-los-cambios-que-trajo-el-virus/>

- Qué Es El Packaging (2013) Código Visual. <https://codigovisual.wordpress.com/2009/07/06/que-es-el-packaging/>
- Reguera, I. *Los postres son el pilar de la cocina árabe: estos son los platos imprescindibles y los alimentos que los conforman* (2020) TENDENCIAS. <https://www.tendencias.com/dietas-y-nutricion/postres-pilar-cocina-arabe-estos-platos-imprescindibles-alimentos-que-conforman>
- Román, J. (2003). La calidad en los productos del medio rural. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 18, pp.191-195.
- Rosemberg, J. (2022) Packaging sustentable: ¿qué es y cómo conseguirlo? Tienda Nube Blog. <https://www.tiendanube.com/blog/packaging-sustentable/>
- Santander Universidades. (2022) Las 4 P del marketing mix: ¿cuáles son y cómo han evolucionado? Recuperado de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>
- Suárez A. (2011). Ha llegado la hora de montar tu empresa. Deusto, España: Universidad de Deusto.
- Stoner J, Freeman R, y Gilbert JR. (1996), *Administración*. 6ta edición. PrenticeHall Hispanoamericana, S.A. México
- Tawfik, L. y Chauvel, A. (1992). *Administración de la producción*. Mcgraw-hill. México.
- *Tendencias pastelería y panadería para 2021*. (2021) Grupo Empresarial Proingra. <https://proingra.com/tendencias-de-panaderia-y-pasteleria-para-2021/>
- *Tendencia de consumo de productos frescos en 2021*. (2021) TODO AGRO. <https://www.todoagro.com.ar/tendencia-de-consumo-de-productos-frescos-en-2021/>
- Todo lo que hay que saber sobre el pan. (2019) Trade y retail. https://tradeyretail.com/todo-lo-que-hay-que-saber-sobre-el-pan_371
- Treviño, R. G. (2009). Las tecnologías de información y su aplicabilidad en el proceso de reclutamiento y selección. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 4(2).
- Weber, M. (2012). Localización. En M. Rojas, *Evaluación de Proyectos para Instituciones* (págs. 43-44). Colombia: ECOE Ediciones. (págs. 43-44)
- Derecho de Consumo. Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_del_consumo#:~:text=En%20Argentina%2C%20la%20ley%2024240,leyes%20de%20defensa%20del%20consumidor.
- *Justicia Colectiva*. <http://justiciacolectiva.org.ar/wp-content/uploads/2018/03/Salta-Ley-7800.pdf>
- *Habilitaciones comerciales*. (s.f.). Municipalidad de Salta. <https://municipalidadsalta.gob.ar/tramites/habilitaciones-comerciales/>

- *Solicitud de certificado de mínima seguridad contra incendio.* (s.f.). Policía de Salta.
https://sistemas.policiaedesalta.gob.ar/turnos/_doc/bomberos_locales_comerciales_requisitos.pdf
- *Instructivo para completar el formulario de Solicitud de inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos Domisanitarios (RNE).* (s.f.). ANMAT.
[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_RNE_domi_\(May-2012\).pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_RNE_domi_(May-2012).pdf)
- *Instructivo y formulario para solicitar la Extensión de Certificado para Reconocimiento Mutuo de Registro de Productos Alimenticios (RNPA).* (s.f.). ANMAT.
[http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_AyB_reconoc_mutuo_\(May-2012\).pdf](http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_AyB_reconoc_mutuo_(May-2012).pdf)
- *Guía de aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en panaderías y confiterías.* Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_Panificados.pdf
- Equipo Vértice. (s.f). Creación de empresas para emprendedores. Recuperado en <https://books.google.com.ar/books?id=nKkDwAAQBAJ&pg=PP1&dq=equipo+vertice+emprendedores&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjgt4zR3NnbAhVBvZAKHWwQB9MQ6AEIJzAA#v=onepage&q=eq>
- Más allá de los mitos: qué barreras deben superar los emprendedores en Argentina. El Cronista (s.f). <https://www.cronista.com/negocios/No-solo-es-cuestion-de-fondos-las-principales-trabas-para-las-startups-argentinas-20180116-0002.html>
- *Proceso para implementar la norma ISO 22000 en tu empresa.* ISOTools.
<https://www.isotools.org/2015/04/06/proceso-para-implementar-la-norma-iso-22000-en-tu-empresa/>
- Bóveda, JE. Ovideo, A. & Yakusik, AL. (s.f). Manual de emprendedorismo. Recuperado el 17 de mayo de 2018 en https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info_11_01.pdf
- Maqueda, J. Olamendi, F. & Parra, F. (2003). Tu propia empresa: un reto personal. Madrid, España: ESIC.
- Suárez A. (2011). Ha llegado la hora de montar tu empresa. Deusto, España: Universidad de Deusto.
- Cano Perera, J. (2016). Emprendedores: La aventura de crear tu propio camino. (2a.ed.). Vigo, España: It Campus Academy.

- Código Alimentario Argentino. Wikipedia.
https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%B3digo_Alimentario_Argentino
- Guía de aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura en panaderías y confiterías.
Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/BPM_Panificados.pdf

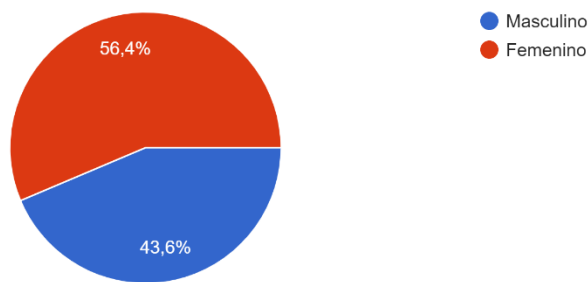
ANEXO.

Resultados de la encuesta

La encuesta se llevó a cabo a través de un formulario de Google Formularios, entre los días 28 de Agosto y 07 de Diciembre de 2022. En la misma participaron 385 personas, de ambos sexos, en todos los rangos etarios y que viven en Salta Capital.

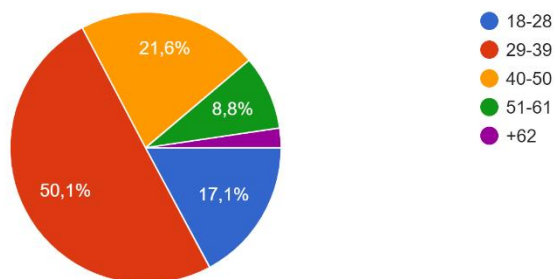
Pregunta 1.

Sexo
385 respuestas



Pregunta 2.

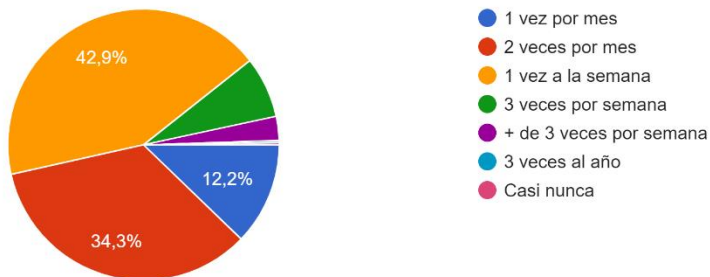
¿En qué rango de edad te ubicas?
385 respuestas



Pregunta 3.

¿Con que frecuencia consumís productos de pastelería?

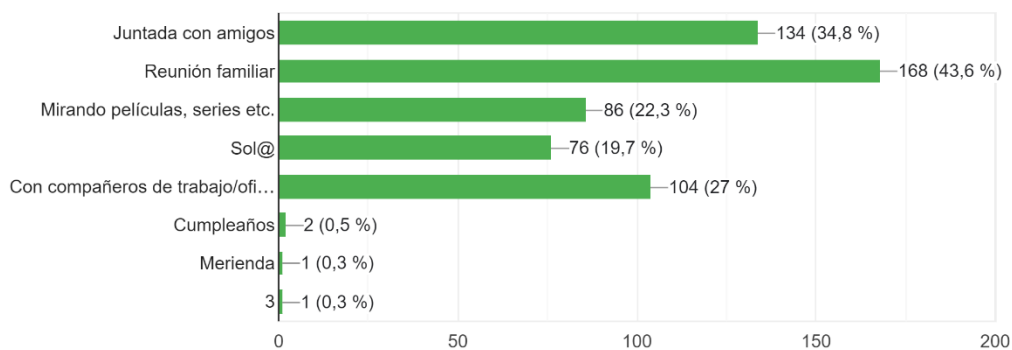
385 respuestas



Pregunta 4.

¿En qué situaciones consumís productos de pastelería? (podés marcar varias opciones)

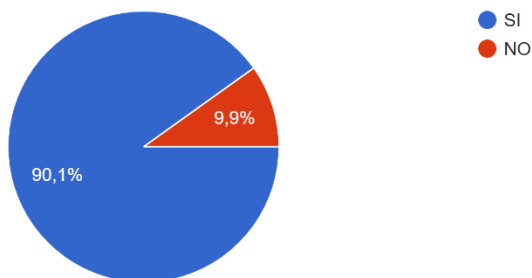
385 respuestas



Pregunta 5.

¿Probaste productos de pastelería de otros países?

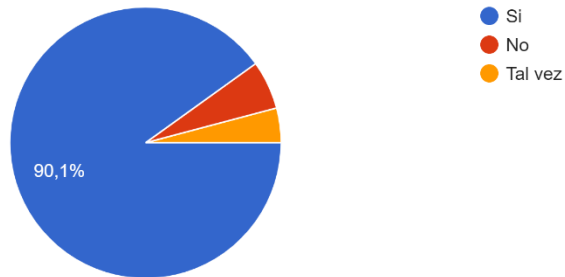
385 respuestas



Pregunta 6.

Si la respuesta anterior fue Si. ¿Te gustó?

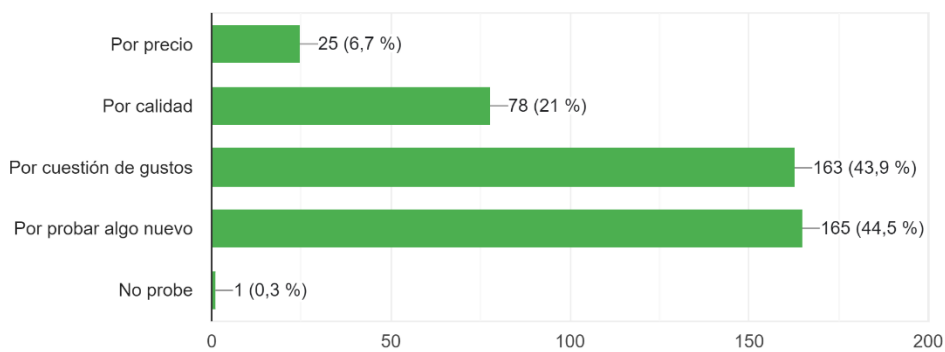
363 respuestas



Pregunta 7.

¿Por qué elegís ese tipo de productos? (podés marcar varias opciones)

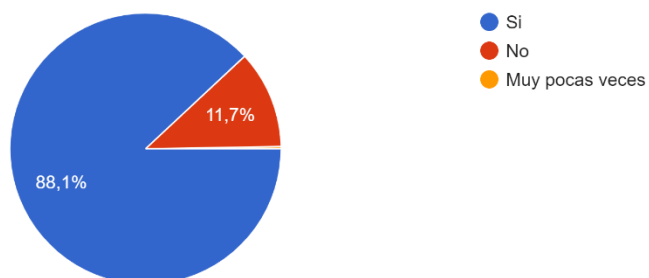
371 respuestas



Pregunta 8.

En general ¿realizas compras a través de apps de pedidos? Ej: Pedidos Ya, Rappi, etc.

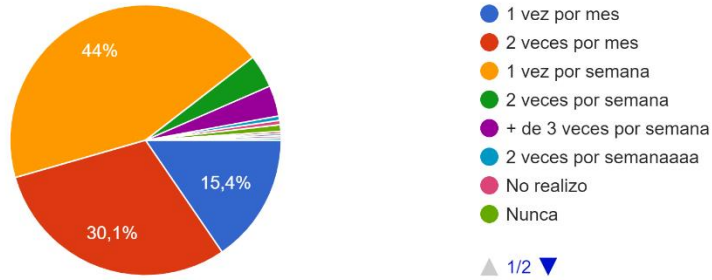
385 respuestas



Pregunta 9.

¿Con que frecuencia realizas pedidos en estas apps?

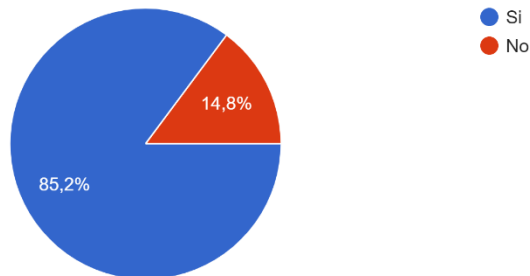
382 respuestas



Pregunta 10.

¿Usas o usaste tiendas online? (para realizar compras a través de paginas web)

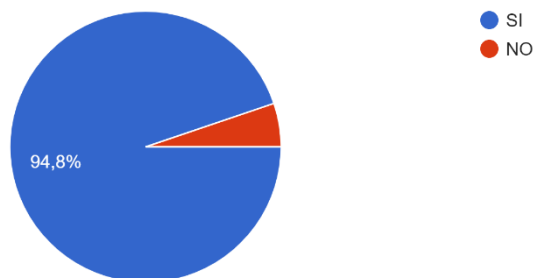
385 respuestas



Pregunta 11.

¿Valorás que la tienda tenga procesos vinculados con el cuidado del medio ambiente? Ej: packaging reciclable, procesos de separación de residuos, eliminación de envases plásticos.

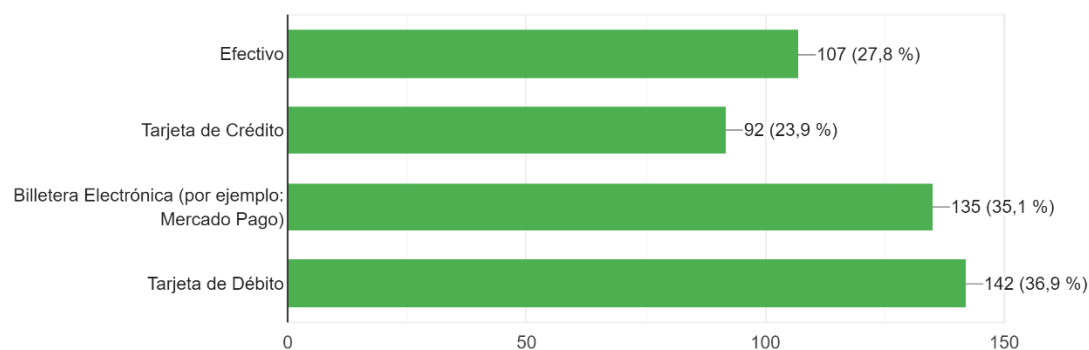
385 respuestas



Pregunta 12.

¿Cómo pagás tus compras generalmente? (podés marcar varias opciones)

385 respuestas



Detalle de la evaluación financiera

Inversión inicial

Categoría	Concepto	Costo Total
Máquinas, equipos y herramientas	Notebook gama media	\$ 50.000
	Teléfono fijo	\$ 2.000
	Teléfono Celular	\$ 40.000
Mobiliario, electrodomésticos, utensilios	Escritorio	\$ 3.000
	Mesa de trabajo con dos estantes de acero inoxidable x3 (100cm x 50cm x 85 m)	\$ 51.000
	Horno Industrial	\$ 48.000
	Batidora Industrial	\$ 31.850
	Heladera exhibidora x1	\$ 105.000
	Matafuegos reglamentario ABC 5kg x1	\$ 7.500
	Láminas de silicona antiadherentes x5	\$ 5.250
	Utensilios de cocina varios (espátulas, batidores manuales) x8	\$ 3.600
	Bowls acero inoxidable x2	\$ 6.000
	Cortante donas 10 cm x1	\$ 975

	Budinera hojalata n° 7 (30cmx10,5cm) x2	\$ 2.400
	Set Multicortante n°6 para alfajores (12 u) x1	\$ 1.250
	Bandeja para horno plana x4	\$ 7.200
	Molde Silicona Financiers (20 u.) x2	\$ 1.350
	Cuchara para Maamoul (4u.)	\$ 5.250
	Platos de cerámica para presentar redondos x2	\$ 3.600
	Platos de cerámica para presentar rectangulares x2	\$ 2.550
	Platos de cerámica para presentar redondos de postre x2	\$ 1.350
	Tazas de cerámica pintadas x3	\$ 4.050
	Cucharitas para presentar (4u.)	\$ 1.950
	Bowls cerámica para decorar x2	\$ 1.500
	Fuente de vidrio transparente para tiramisú x1	\$ 2.250
	Estantería para guardar mercadería x4	\$ 6.000
	Rejillas enfriadores x3	\$ 3.150
Packaging	Sobres para alfajores biodegradables (100u)x2	\$ 3.600
	Cajas biodegradables para pedidos (50u)x2	\$ 4.500
	Separador Lamina Folex Biodegradable Compostable (100u.) x3	\$ 2.925
	Bolsas naturales para delivery (12u) x 10	\$ 2.775
Ingredientes iniciales	Stock para 100 u de alfajores de maicena	\$ 2.451
	Stock para 100 u de tortitas negras	\$ 731
	Stock para 100 u de pastafrola	\$ 3.900
	Stock para 100 u de alfajores tipo Mar del Plata	\$ 4.001
	Stock para 100 u de Brownie	\$ 2.570
	Stock para 100 u Cookies americanas: Vainilla con chips de chocolate	\$ 3.282
	Stock para 100 u Cookies americanas: Red Velvet	\$ 2.822
	Stock para 100 u Carrot Cake	\$ 1.691
	Stock para 100 u Donuts	\$ 3.581
	Stock para 100 u Focaccia	\$ 3.081
	Stock para 100 u Cantuccini	\$ 1.221
	Stock para 30 u Tiramisú	\$ 2.591
Stock para 80 u Financiers de chocolate y frutos secos	\$ 5.451	

	Stock para 100 u Pâte a Choux	\$ 1.334
	Stock para 100 u Pain au chocolat	\$ 2.409
	Stock para 100 u Ghribat de chocolate	\$ 2.442
	Stock para 100 u Maamoul	\$ 5.574
	Stock para 50 u Baklava	\$ 5.031
Material Fungible	Hojas A4, Lapicera, Anotadores, Agendas	\$ 3.000
	Guantes de látex para manipular los productos x 200 u	\$ 6.600
	Delantal para cocina x2	\$ 3.300
	Agua Dispenser x6	\$ 2.700
Impositivo y gastos varios	Servicio Técnico En Higiene y Seguridad	\$ 6.000
	Certificado de Habilitación municipal	\$ 1.710
	TISSH (18 m2)	\$ 308
	Autorización bomberos	\$ 780
	Constancia Transitoria de Mínima Seguridad contra incendios	\$ 780
	Fumigación	\$ 5.000
	Pago del monotributo en AFIP - Categoría D	\$ 3.895
	Servicio de Fotógrafo para book de fotos de los productos para la tienda online y plataforma de pedidos	\$ 5.000
Lanzamiento de la Tienda	Plan Plus de Tienda Nube (costo mensual)	\$ 2.599
Total		\$ 507.656

Ingresos

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 4.500.000,00	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
Total Ing.	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
IIBB	\$ 157.500	\$ 236.250	\$ 354.375	\$ 531.563	\$ 797.344	\$ 2.077.031
IVA	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 2.126.250	\$ 3.189.375	\$ 4.784.063	\$ 12.462.188
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 22.500	\$ 33.750	\$ 50.625	\$ 75.938	\$ 113.906	\$ 296.719
Total Impuestos	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Ingresos Netos	\$ 3.375.000	\$ 5.062.500	\$ 7.593.750	\$ 11.390.625	\$ 17.085.938	\$ 44.507.813

Egresos

Egresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Costo de Producción	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Egresos	\$ 2.660.250	\$ 3.990.375	\$ 5.985.563	\$ 8.978.344	\$ 13.467.516	\$ 35.082.047

Detalle de los costos de producción.

Costos de Producción							
Cantidad	Ingredientes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
20 kg	Maicena	\$ 14.000	\$ 21.000	\$ 31.500	\$ 47.250	\$ 70.875	\$ 184.625
130 kg	Dulce de leche	\$ 97.500	\$ 146.250	\$ 219.375	\$ 329.063	\$ 493.594	\$ 1.285.781
240 kg	harina leudante	\$ 31.200	\$ 46.800	\$ 70.200	\$ 105.300	\$ 157.950	\$ 411.450
300 kg	azucar comun	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
300 kg	Harina 0000	\$ 30.000	\$ 45.000	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 395.625
40 kg	azucar negra	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 13.500	\$ 20.250	\$ 30.375	\$ 79.125
144 kg	manteca	\$ 219.000	\$ 328.500	\$ 492.750	\$ 739.125	\$ 1.108.688	\$ 2.888.063
72 kg	dulce de membrillo	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
360 kg	harina 000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
12 kg	cacao en polvo	\$ 10.800	\$ 16.200	\$ 24.300	\$ 36.450	\$ 54.675	\$ 142.425
48 kg	chocolate en barra	\$ 57.600	\$ 86.400	\$ 129.600	\$ 194.400	\$ 291.600	\$ 759.600
20 kg	chips de chocolate	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 316.500
0,5 kg	colorante rojo	\$ 6.000	\$ 9.000	\$ 13.500	\$ 20.250	\$ 30.375	\$ 79.125
5 lts	escencia de vainilla	\$ 15.000	\$ 22.500	\$ 33.750	\$ 50.625	\$ 75.938	\$ 197.813
48 kg	zanahorias	\$ 4.800	\$ 7.200	\$ 10.800	\$ 16.200	\$ 24.300	\$ 63.300
24 kg	frutos secos	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 162.000	\$ 243.000	\$ 364.500	\$ 949.500
72 kg	queso crema	\$ 72.000	\$ 108.000	\$ 162.000	\$ 243.000	\$ 364.500	\$ 949.500
36 lts	crema de leche	\$ 50.400	\$ 75.600	\$ 113.400	\$ 170.100	\$ 255.150	\$ 664.650
72 u	vainillas	\$ 28.800	\$ 43.200	\$ 64.800	\$ 97.200	\$ 145.800	\$ 379.800
2400 u	huevos	\$ 24.000	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 316.500
24 kg	masa philo	\$ 28.900	\$ 43.350	\$ 65.025	\$ 97.538	\$ 146.306	\$ 381.119
Totales		\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750

Amortizaciones.

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Notebook gama media	1,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
Escritorios x1	1,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Mesa de trabajo con dos estantes de acero inoxidable x3 (100cm x 50cm x 85 m)	3,00	\$ 17.000,00	\$ 51.000,00
Horno Industrial	1,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Batidora industrial	1,00	\$ 31.850	\$ 31.850,00
Heladera exhibidora x1	1,00	\$ 105.000,00	\$ 105.000,00
Matafuegos reglamentario ABC 5kg x1	1,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
Láminas de silicona antiadherentes x5	5,00	\$ 1.050,00	\$ 5.250,00
Utensilios de cocina varios (espátulas, batidores manuales) x8	8,00	\$ 450,00	\$ 3.600,00
Bowls acero inoxidable x2	2,00	\$ 3.000,00	\$ 6.000,00
Cortante donas 10 cm x1	1,00	\$ 975,00	\$ 975,00
Budinera hojalata n° 7 (30cmx10,5cm) x2	2,00	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Set Multicortante n°6 para alfajores (12 u) x1	1,00	\$ 1.249,50	\$ 1.249,50
Bandeja para horno plana x4	4,00	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00
Molde Silicona Financiers (20 u.) x2	2,00	\$ 675,00	\$ 1.350,00
Cuchara para Maamoul (4u.)	4,00	\$ 1.312,00	\$ 5.248,00
Platos de cerámica para presentar redondos x2	2,00	\$ 1.800,00	\$ 3.600,00
Platos de cerámica para presentar rectangulares x2	2,00	\$ 1.275,00	\$ 2.550,00
Platos de cerámica para presentar redondos de postre x2	2,00	\$ 675,00	\$ 1.350,00
Tazas de cerámica pintadas x3	3,00	\$ 1.350,00	\$ 4.050,00
Cucharitas para presentar (4u.)	4,00	\$ 487,00	\$ 1.948,00
Bowls cerámica para decorar x2	2,00	\$ 750,00	\$ 1.500,00
Fuente de vidrio transparente para tiramisú x1	1,00	\$ 2.250,00	\$ 2.250,00
Estantería para guardar mercadería x4	4,00	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00
Rejillas enfriadores x3	3,00	\$ 1.050,00	\$ 3.150,00
Total			\$ 356.020,50
		Amortización	71.204,10

Flujo de fondos económico.

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 4.500.000,00	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
Total Ing.	\$ 4.500.000	\$ 6.750.000	\$ 10.125.000	\$ 15.187.500	\$ 22.781.250	\$ 59.343.750
IIBB	\$ 157.500	\$ 236.250	\$ 354.375	\$ 531.563	\$ 797.344	\$ 2.077.031
IVA	\$ 945.000	\$ 1.417.500	\$ 2.126.250	\$ 3.189.375	\$ 4.784.063	\$ 12.462.188
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 22.500	\$ 33.750	\$ 50.625	\$ 75.938	\$ 113.906	\$ 296.719
Total Impuestos	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Ingresos Netos	\$ 3.375.000	\$ 5.062.500	\$ 7.593.750	\$ 11.390.625	\$ 17.085.938	\$ 44.507.813
Egresos						
Costo de Producción	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Egresos	\$ 2.660.250	\$ 3.990.375	\$ 5.985.563	\$ 8.978.344	\$ 13.467.516	\$ 35.082.047
Total General	\$ 714.750	\$ 1.072.125	\$ 1.608.188	\$ 2.412.281	\$ 3.618.422	\$ 9.425.766
Imp. Ganancias	\$ 250.163	\$ 375.244	\$ 562.866	\$ 844.298	\$ 1.266.448	\$ 3.299.018
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	\$ 535.792	\$ 768.085	\$ 1.116.526	\$ 1.639.187	\$ 2.423.178	\$ 6.482.768
Total Neto Acumulado	\$ 535.792	\$ 1.303.877	\$ 2.420.403	\$ 4.059.590	\$ 6.482.768	\$ 12.965.536

Flujo de fondos financiero.

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 3.600.000,00	\$ 5.400.000,00	\$ 8.100.000,00	\$ 12.150.000,00	\$ 18.225.000,00	\$ 47.475.000
Ventas - Crédito		\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 7.312.500
Total Ing.	\$ 3.600.000	\$ 6.300.000	\$ 9.450.000	\$ 14.175.000	\$ 21.262.500	\$ 54.787.500
IIBB	\$ 126.000	\$ 220.500	\$ 330.750	\$ 496.125	\$ 744.188	\$ 1.917.563
IVA	\$ 756.000	\$ 1.323.000	\$ 1.984.500	\$ 2.976.750	\$ 4.465.125	\$ 11.505.375
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 18.000	\$ 31.500	\$ 47.250	\$ 70.875	\$ 106.313	\$ 273.938
Ingresos Netos	\$ 2.700.000	\$ 4.725.000	\$ 7.087.500	\$ 10.631.250	\$ 15.946.875	\$ 41.090.625
Egresos						
Costo de Producción	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 2.025.000	\$ 3.037.500	\$ 4.556.250	\$ 11.868.750
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Eg.	\$ 2.660.250	\$ 3.990.375	\$ 5.985.563	\$ 8.978.344	\$ 13.467.516	\$ 35.082.047
Total General	\$ 39.750	\$ 734.625	\$ 1.101.938	\$ 1.652.906	\$ 2.479.359	\$ 6.008.578
Imp. Ganancias	\$ 13.913	\$ 257.119	\$ 385.678	\$ 578.517	\$ 867.776	\$ 2.103.002
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	\$ 97.042	\$ 548.710	\$ 787.463	\$ 1.145.593	\$ 1.682.788	\$ 4.261.596
Total Neto Acumulado	\$ 97.042	\$ 645.752	\$ 1.433.215	\$ 2.578.809	\$ 4.261.596	\$ 8.523.193

Flujo de Fondos proyectado – Escenario pesimista

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 3.600.000,00	\$ 5.400.000	\$ 8.100.000	\$ 12.150.000	\$ 18.225.000	\$ 47.475.000
Total Ing.	\$ 3.600.000	\$ 5.400.000	\$ 8.100.000	\$ 12.150.000	\$ 18.225.000	\$ 47.475.000
IIBB	\$ 126.000	\$ 189.000	\$ 283.500	\$ 425.250	\$ 637.875	\$ 1.661.625
IVA	\$ 756.000	\$ 1.134.000	\$ 1.701.000	\$ 2.551.500	\$ 3.827.250	\$ 9.969.750
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Ingresos Netos	\$ 2.700.000	\$ 4.050.000	\$ 6.075.000	\$ 9.112.500	\$ 13.668.750	\$ 35.606.250
Egresos						
Costo de Producción	\$ 1.080.000	\$ 1.620.000	\$ 2.430.000	\$ 3.645.000	\$ 5.467.500	\$ 14.242.500
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Eg.	\$ 2.840.250	\$ 4.260.375	\$ 6.390.563	\$ 9.585.844	\$ 14.378.766	\$ 37.455.797
Total General	-\$ 140.250	-\$ 210.375	-\$ 315.563	-\$ 473.344	-\$ 710.016	-\$ 1.849.547
Imp. Ganancias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	-\$ 69.046	-\$ 139.171	-\$ 244.358	-\$ 402.140	-\$ 638.812	-\$ 1.493.526
Total Neto Acumulado	-\$ 69.046	-\$ 208.217	-\$ 452.575	-\$ 854.715	-\$ 1.493.526	-\$ 2.987.053

Flujo de Fondos proyectado – Escenario optimista

Ingresos						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ventas	\$ 7.020.000,00	\$ 10.530.000	\$ 15.795.000	\$ 23.692.500	\$ 35.538.750	\$ 92.576.250
Total Ing.	\$ 7.020.000	\$ 10.530.000	\$ 15.795.000	\$ 23.692.500	\$ 35.538.750	\$ 92.576.250
IIBB	\$ 245.700	\$ 368.550	\$ 552.825	\$ 829.238	\$ 1.243.856	\$ 3.240.169
IVA	\$ 1.474.200	\$ 2.211.300	\$ 3.316.950	\$ 4.975.425	\$ 7.463.138	\$ 19.441.013
Tasa de Seg. E Hig.	\$ 35.100	\$ 52.650	\$ 78.975	\$ 118.463	\$ 177.694	\$ 462.881
Ingresos Netos	\$ 5.265.000	\$ 7.897.500	\$ 11.846.250	\$ 17.769.375	\$ 26.654.063	\$ 69.432.188
Egresos						
Costo de Producción	\$ 2.106.000	\$ 3.159.000	\$ 4.738.500	\$ 7.107.750	\$ 10.661.625	\$ 27.772.875
Sueldo Encargado Pastelería	\$ 1.125.000	\$ 1.687.500	\$ 2.531.250	\$ 3.796.875	\$ 5.695.313	\$ 14.835.938
Cargas Sociales	\$ 393.750	\$ 590.625	\$ 885.938	\$ 1.328.906	\$ 1.993.359	\$ 5.192.578
Honorarios Estudio Contable	\$ 120.000	\$ 180.000	\$ 270.000	\$ 405.000	\$ 607.500	\$ 1.582.500
Publicidad	\$ 36.000	\$ 54.000	\$ 81.000	\$ 121.500	\$ 182.250	\$ 474.750
Servicios (telefonía, internet)	\$ 18.000	\$ 27.000	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 91.125	\$ 237.375
Servicios (agua, luz, gas)	\$ 67.500	\$ 101.250	\$ 151.875	\$ 227.813	\$ 341.719	\$ 890.156
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204
Total Egresos	\$ 3.866.250	\$ 5.799.375	\$ 8.699.063	\$ 13.048.594	\$ 19.572.891	\$ 50.986.172
Total General	\$ 1.398.750	\$ 2.098.125	\$ 3.147.188	\$ 4.720.781	\$ 7.081.172	\$ 18.446.016
Imp. Ganancias	\$ 489.563	\$ 734.344	\$ 1.101.516	\$ 1.652.273	\$ 2.478.410	\$ 6.456.105
Amortización	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 71.204	\$ 356.021
Total Neto	\$ 980.392	\$ 1.434.985	\$ 2.116.876	\$ 3.139.712	\$ 4.673.966	\$ 12.345.931
Total Neto Acumulado	\$ 980.392	\$ 2.415.377	\$ 4.532.253	\$ 7.671.965	\$ 12.345.931	\$ 24.691.861