



FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA

Plan de negocio para la comercialización de chocolates orgánicos, artesanales y sin gluten en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro, Argentina

Estudiante: Silvina Deharbe

Legajo: 2274

Director/es: López Ifill, Norma Adriana y López, Sergio

Tesina para acceder al título de Licenciada en Administración de Empresas

2025



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

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

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del **RIUFLO**. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional que siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

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

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

A partir de otra fecha, especificar: ... / ... / ...

Lugar y fecha: Cipolletti, 31 de julio del 2025.

Firma y aclaración del autor:

Contenido

Índice de Ilustraciones.....	6
Índice de Tablas	7
Índice de Gráficos	8
Introducción	9
Planteamiento del problema.....	10
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	12
Marco teórico	13
Antecedentes.....	13
Marco conceptual.....	16
Historia del chocolate	16
La Celiaquía una enfermedad autoinmune y una dieta libre de gluten	20
Antecedentes legales.....	21
Estudio de mercado.....	22
Estudio técnico	27
Plan de negocio	34
Abordaje metodológico.....	37
Tipo de investigación.....	37

Población	38
Muestra	38
Instrumentos de recolección de datos	40
Encuestas.....	40
Entrevista.....	40
Desarrollo	42
Misión.....	42
Visión	42
Estudio de Mercado	42
Análisis PESTEL	42
Análisis de los principales competidores.....	50
Análisis FODA y estrategias.....	52
Articulación PESTEL - FODA.....	56
Modelo de Negocio Canvas.....	58
Análisis de la encuesta y entrevista.....	60
Encuesta	60
Entrevista.....	71
Estudio técnico	78
Limitaciones del estudio.....	78
Inversión inicial y Localización.....	80
Determinación de los ingresos y costos del proyecto	83
Estudio Financiero	90

Determinación del valor actual neto del proyecto	92
Determinación de la tasa interna de retorno del proyecto.....	92
Contribución marginal	93
Conclusiones y recomendaciones	95
Referencias	99
Anexos	107
Anexo I.....	107
Encuesta	107
Anexo II	113
Entrevista	113

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Variantes de cacao	19
Ilustración 2. Símbolo oficial en su versión a color o blanco y negro	22
Ilustración 3. Área destinada a la atención al público	80
Ilustración 4. Vista del sector destinado al depósito de chocolates	81

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo de negocio Canvas.....	27
Tabla 2. Análisis comparativo de los principales competidores.....	51
Tabla 3. Análisis FODA del negocio.	52
Tabla 4. Articulación entre análisis PESTEL y matriz FODA	56
Tabla 5: Lienzo del Modelo de Negocio Canvas para la comercialización de chocolates.....	59
Tabla 6. Valores y requisitos de alquiler.....	82
Tabla 7. Cuadro de inversión inicial.....	82
Tabla 8. Calculo de potenciales clientes en base a los datos arrojados por la encuesta administrada.	83
Tabla 9. Proyección mensual de ventas estimadas	84
Tabla 10. Proyección anual de ventas estimadas según crecimiento por etapas	86
Tabla 11. Detalle de Costos Fijos anuales ajustados por inflación.....	88
Tabla 12. Costos variables por kilogramo de chocolate o bombones	89
Tabla 13. Estimación de costos variables totales por año.....	90
Tabla 14. Flujo de fondos proyectado para el período 2025–2030 (en pesos argentinos).....	91
Tabla 15. Contribución marginal anual y comparación con los costos fijos (en pesos argentinos)	94

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Edades.....	60
Gráfico 2. Genero	60
Gráfico 3. Frecuencia de consumo	61
Gráfico 4. Preferencia de gustos	62
Gráfico 5. Formato de consumo.....	62
Gráfico 6. Canal habitual de compra de chocolates.....	63
Gráfico 7. Gasto mensual	64
Gráfico 8. Conocimiento de chocolates orgánicos y sin gluten.....	64
Gráfico 9. Conocimiento de marcas	65
Gráfico 10. Conocimiento de marca y experiencia de consumo.....	65
Gráfico 11. Disposición de los encuestados a consumir chocolates.	66
Gráfico 12. Factores valorados.....	67
Gráfico 13. Factores valorados.....	67
Gráfico 14. Consumo de productos libres de gluten.....	68
Gráfico 15. Frecuencia de consumo.....	68
Gráfico 16. Frecuencia de consumo (Otros).....	69
Gráfico 17. Comercio especializado.	69
Gráfico 18. Aportes y comentarios.....	70

Introducción

El presente trabajo tiene por objetivo el diseño de un plan de negocio orientado a la comercialización de chocolates artesanales, orgánicos y libres de gluten en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro. Este proyecto responde a la necesidad de satisfacer la creciente demanda de productos saludables, sostenibles e inclusivos para personas con restricciones alimentarias específicas.

En este contexto, el estudio se organiza en distintas etapas. En primer lugar, se desarrolla un marco teórico-conceptual, en el que se abordan los conceptos claves relacionados con la comercialización de chocolates artesanales, orgánicos y sin gluten.

Posteriormente, en una segunda instancia, se realiza un diagnóstico del mercado local. Este diagnóstico comprende un análisis del entorno macroambiental mediante la matriz PESTEL, así como un estudio de los competidores directos, identificando fortalezas y debilidades que permitan formular estrategias competitivas.

La tercera etapa se centra en el análisis técnico y operativo, considerando factores como la localización estratégica del negocio, la estructura de costos prevista y la estimación de ingresos proyectados. Esta fase constituye la base para evaluar la factibilidad económica del emprendimiento.

Finalmente, se desarrolla un análisis financiero. En esta última etapa se presentan las proyecciones detalladas de ventas y costos a lo largo del horizonte temporal del proyecto, que permiten construir el flujo de fondos correspondiente. Con base en estos datos, se calculan los principales indicadores financieros, específicamente el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y contribución marginal, cuyo análisis posibilita la toma de decisiones informadas respecto a la viabilidad del negocio propuesto.

Por otra parte, el abordaje metodológico contempla un enfoque mixto que integra trabajo de campo mediante la aplicación de una encuesta administrada a potenciales consumidores locales y una entrevista estructurada a una chocolatería referente a nivel nacional. Estos instrumentos permitieron realizar estimaciones precisas de costos, ventas y estrategias comerciales.

Planteamiento del problema

La enfermedad celíaca y las intolerancias al gluten representan una problemática creciente a nivel mundial, que exige una alimentación completamente libre de esta proteína como único tratamiento eficaz. En Argentina, se han sancionado leyes y normativas orientadas a garantizar la seguridad alimentaria de este grupo poblacional, como la Ley N.º 26.588 y sus modificaciones, y recientes disposiciones del Código Alimentario Argentino. Sin embargo, el cumplimiento normativo no garantiza por sí solo el acceso efectivo a alimentos seguros, especialmente en ciudades intermedias del país, donde la oferta especializada es escasa o nula.

En la ciudad de Cipolletti, Río Negro, se observa una limitada disponibilidad de productos artesanales sin gluten, lo que obliga a muchas personas con necesidades dietéticas específicas a trasladarse a otras localidades, consumir productos industrializados o restringir su alimentación. Esta situación no solo refleja una brecha en la oferta gastronómica local, sino que evidencia una falta de inclusión en términos de acceso igualitario a bienes esenciales. La ausencia de comercios que ofrezcan opciones artesanales y seguras genera una demanda insatisfecha y una oportunidad para desarrollar un emprendimiento que combine calidad, seguridad alimentaria y diferenciación.

La creciente conciencia social sobre la importancia de una alimentación saludable y la tendencia hacia un consumo más responsable refuerzan esta necesidad. No se trata únicamente de cubrir un nicho de mercado, sino de contribuir a una mejora real en la calidad de vida de un segmento de la población que, hasta el momento, se encuentra subatendido.

A partir de esta problemática, la presente investigación busca analizar la factibilidad y rentabilidad de establecer un comercio dedicado a la comercialización de chocolates orgánicos, artesanales y sin gluten en Cipolletti, considerando los aspectos normativos, económicos y de mercado que influyen en su viabilidad.

Justificación

El presente plan de negocio propone la comercialización de chocolates artesanales libres de gluten en la ciudad de Cipolletti, con el objetivo de ofrecer una opción segura y de alta calidad para personas con enfermedad celíaca, intolerancia al gluten y quienes eligen evitarlo en su dieta por motivos de salud. El sello distintivo de esta propuesta es la incorporación de chocolates orgánicos y de elaboración artesanal, para satisfacer las necesidades de un público con restricciones alimentarias.

Esta iniciativa responde a una necesidad detectada en el mercado local. En Cipolletti, el acceso a productos artesanales sin gluten es limitado, y las opciones disponibles suelen ser productos industrializados, los cuales no siempre cumplen con los estándares de calidad que este público exige. La propuesta de este plan es abastecer una demanda insatisfecha mediante chocolates sin gluten de alta calidad, con una atención al cliente, caracterizada por la calidez y la comprensión hacia las necesidades del mercado.

Adicionalmente, la autora de este documento presenta intolerancia al gluten asociada a un hipotiroidismo autoinmune, lo que le permite comprender de cerca los desafíos y la importancia de ofrecer productos que no solo sean seguros, sino que también mantengan el sabor y la calidad propios de la chocolatería artesanal. Esta experiencia personal aporta una perspectiva y sensibilidad únicas en la gestión de este negocio.

Considerando lo anterior, se identifica una oportunidad sólida para implementar este plan de negocio en Cipolletti. La comercialización de chocolates artesanales y seguros para personas con restricciones alimentarias, permite mejorar la calidad de vida de quienes necesitan opciones confiables y de alta calidad, y contribuye al desarrollo de una propuesta diferenciada en el mercado local.

Objetivos

Objetivo General

- Formular un plan de negocio para comercializar chocolates orgánicos, artesanales y libres de gluten en la ciudad de Cipolletti, considerando tanto aspectos del mercado local como la viabilidad financiera de su implementación.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar la situación del mercado del chocolate orgánico, artesanal y libre de gluten en la ciudad de Cipolletti, Río Negro.
2. Describir las estrategias para la introducción de una chocolatería libre de gluten en la ciudad de Cipolletti, Río Negro.
3. Estudiar la viabilidad financiera del proyecto en la ciudad de Cipolletti, Río Negro.

Marco teórico

Antecedentes

Según Arias, F. G. (2012), los antecedentes se refieren a los estudios previos, tales como trabajos de grado, tesis, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, los cuales constituyen investigaciones anteriores que guardan alguna vinculación con el proyecto actual (p. 106). La revisión de estos antecedentes cumple un papel fundamental dentro de la metodología científica, ya que permite ubicar la investigación en un contexto más amplio de conocimiento acumulado. A través del análisis de estos trabajos previos, es posible identificar enfoques teóricos utilizados, metodologías aplicadas y resultados obtenidos, lo que contribuye a evitar duplicidades innecesarias y a enriquecer el diseño de la nueva investigación. Asimismo, esta revisión posibilita detectar vacíos, contradicciones o limitaciones en los estudios existentes, lo que justifica y fortalece la pertinencia del presente proyecto.

Merlino, M.J. (2023) **Plan de negocio para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro, Argentina**. Tesina para acceder al título de Licenciada en Administración de Empresas. UFLO Universidad. Su investigación propone como objetivo principal evaluar la viabilidad económica para implementar una empresa de preparación y comercialización de productos de pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, Río Negro, Argentina. Este estudio utiliza encuestas cuantitativas realizadas a una muestra de 87 personas. Los resultados de la encuesta muestran que el 63.2% de los encuestados declaró tener alguna restricción alimentaria, y de estos, el 63.6% señaló que es por recomendación médica. Esto refuerza la necesidad de ofrecer productos especializados. Además, se identifica una tendencia global hacia el consumo de alimentos saludables.

En Argentina, el 78% de los consumidores prefiere alimentos con ingredientes naturales y el 69% elige productos de origen vegetal. La Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (2018) destaca un

aumento en problemas de salud relacionados con el sobrepeso, obesidad y diabetes, lo que evidencia la oportunidad para este tipo de emprendimiento. En el análisis financiero, se proyectaron indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que resultaron favorables. La TIR del 68.27% es superior a la tasa de descuento del 57%, lo que respalda la viabilidad económica del proyecto. Sin embargo, se destaca la necesidad de implementar estrategias que permitan superar la inflación y garantizar ingresos sostenibles a largo plazo, como ampliar la gama de productos, colaborar con tiendas saludables y ofrecer productos personalizados. Como conclusión, la autora asegura que la instalación de una pastelería saludable en Cípolletti es una excelente alternativa de emprendimiento, dadas las ventajas competitivas de la empresa, como precios accesibles, productos diferenciados y estrategias de comercialización innovadoras, en un mercado en expansión para la pastelería saludable.

Moreno Rosero, V. L. (2023) **Modelo de Negocio Canvas para la creación de Mussubi Chocolates Quito**. Proyecto de titulación para obtener el título de Tecnóloga en Administración. Instituto Superior Tecnológico Quito.

Su investigación propone como objetivo general diseñar un modelo de negocio utilizando la herramienta Canvas para la creación de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de chocolates artesanales en la ciudad de Quito, Ecuador. La propuesta se enfoca en ofrecer al mercado local tabletas de chocolate rellenas de frutos secos, elaboradas de forma artesanal y orientadas a un consumo más saludable y consciente.

El estudio adopta un enfoque metodológico cuantitativo y exploratorio, aplicando encuestas a una muestra de 384 personas pertenecientes a la población económicamente activa del Distrito Metropolitano de Quito. Entre los resultados más destacados, se observa una alta aceptación del producto y una marcada preferencia por alternativas artesanales y saludables, especialmente en fechas festivas como Navidad y San Valentín, lo cual permite identificar oportunidades de posicionamiento estacional.

A través del modelo Canvas, la autora desarrolla todos los componentes estratégicos del negocio, incluyendo la propuesta de valor, el análisis del segmento de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingreso, los recursos clave y la estructura de costos. Asimismo, se presenta una proyección financiera que incluye estimaciones de ventas anuales, costos operativos y necesidades de inversión inicial, las cuales evidencian la viabilidad del emprendimiento en el mediano plazo.

La investigación concluye que el mercado de chocolates artesanales en Quito presenta condiciones favorables para nuevos emprendimientos enfocados en productos naturales, personalizados y con identidad local. Se resalta la importancia de integrar el análisis técnico con una comprensión del entorno social y cultural, como factor clave para lograr un modelo de negocio sostenible y competitivo.

García Horta P. (2024) **Plan de negocio: panadería-cafetería de alimentación sin gluten.** Trabajo de Fin de Grado presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de A Coruña para la obtención del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Su investigación desarrolla un plan de negocios para una panadería-cafetería sin gluten denominada "Migallas", ubicada en el centro de A Coruña. La necesidad ocurre a partir de la experiencia personal de la autora, diagnosticada con enfermedad celíaca (EC) hace cuatro años, y de la dificultad que enfrentan las personas celíacas para encontrar espacios seguros para consumir alimentos. A pesar del aumento de marcas que ofrecen productos sin gluten, la mayoría son procesados o congelados, lo que deja sin atender la demanda de alimentos frescos y artesanales, una ventaja competitiva clave de este proyecto. Este trabajo se estructura en dos partes: la primera analiza el sector y el entorno mediante el modelo PESTEL, junto con un análisis de demanda, oferta y el modelo de negocio a través del Modelo Canvas. La segunda parte presenta un análisis económico-financiero que incluye cálculos de costes variables y fijos, estimaciones de precios, proyecciones financieras, y métricas como la tasa de descuento para el cálculo del VAN se utiliza una tasa de 8,23%, un VAN positivo, ubicado en los €

159.350,07 y una TIR del 59,01%, superior a la tasa de descuento, confirma la rentabilidad del proyecto. La autora concluye que la idea de negocio no solo es viable y rentable, sino también necesaria para cubrir la creciente demanda de productos sin gluten frescos y artesanales, creando un espacio seguro y cómodo para personas con restricciones alimentarias.

Marco conceptual

Historia del chocolate

El chocolate, un manjar de alcance global, posee una rica historia que se entrelaza con diversas culturas y civilizaciones.

El cacao (*Theobroma cacao* L.) es un árbol tropical perenne originario de las selvas bajas de las cuencas de los ríos Amazonas y Orinoco (National Geographic, 2023). Sus semillas comestibles, las habas de cacao, fueron cultivadas por primera vez en Mesoamérica por civilizaciones como los olmecas, mayas y aztecas (Coe, S.D. & Coe M.D., 2013). Para estas culturas, el cacao trascendía la mera alimentación, funcionando como moneda de cambio y un elemento central en sus rituales (Coe, S.D. & Coe M.D., 2013; Presilla M. E., 2009).

Los mayas, por ejemplo, elaboraban una bebida amarga y ceremonial conocida como xocoatl, que combinaba cacao con agua, picante y especias. Esta bebida, cuyo nombre científico, *Theobroma cacao*, significa "alimento de los dioses" en griego, se consumía en ceremonias religiosas y se ofrecía a los guerreros antes de las batallas (National Geographic, 2023). Los aztecas, por su parte, veneraban el cacao asociándolo con el dios Quetzalcóatl y lo empleaban en rituales y como tributo (Presilla M. E., 2009).

Etimología de la palabra

La etimología de la palabra "chocolate" también nos remonta a Mesoamérica. Según Hernández Triviño A. (2013), el término deriva del náhuatl "chocóllatl", proponiendo que, si bien la

bebida inicialmente se conoció como *cacau* o *cacahoatl*, esta evolucionó a *chocollatl* con el encuentro de los "Dos Mundos". Este nahuatlismo (término del idioma español originado en la lengua náhuatl, también conocido como aztequismo) es quizás uno de los americanismos más universales que se han incorporado a otras lenguas (Hernández Triviño A., 2013).

El cacao en Europa

La incorporación del cacao a la dieta europea se inició con los conquistadores españoles, quienes fueron los primeros en conocer y adoptar este alimento tras su llegada al continente americano. Reconocieron rápidamente su valor económico y energético, aprovechando sus propiedades durante sus campañas (González de la Vara, M. 2018).

Fue en el siglo XVII cuando el chocolate caliente se consolidó como una bebida esencial en los círculos de la nobleza europea, formando parte del "agasajo", un ritual de meriendas ofrecido a las visitas (National Geographic, 2016). La adaptación española del chocolate implicó la adición de azúcar y especias como canela, vainilla y ajonjolí, un contraste con la bebida amarga original de Mesoamérica (Tinoco M.M.S., 2020).

La Revolución Industrial en el siglo XIX marcó un punto de inflexión en el consumo y la producción del chocolate. Los avances tecnológicos permitieron la separación de la manteca de cacao del "licor" de cacao, posibilitando la fabricación masiva de barras de chocolate con leche a precios más accesibles. Esta innovación tuvo un impacto inmediato en las prácticas dietéticas, siendo los niños y jóvenes los primeros en adoptar estas nuevas formas de consumo (Castro Santana A., 2019).

El chocolate en Argentina

En Argentina, el chocolate ha encontrado un arraigo particular, destacándose la ciudad de Bariloche como un centro chocolatero de renombre. A partir de la década de 1970, el chocolate de Bariloche experimentó una creciente popularidad a nivel regional, nacional e internacional. Este auge

atrajo a nuevas empresas al mercado, algunas lideradas por descendientes de los primeros inmigrantes europeos, como La Abuela Goye (1981) y Tante Frida (1995). Otras, como Chocolatería Mamushka (1989), con capitales de Buenos Aires, surgieron atraídas por el floreciente mercado. La tradición familiar se mantuvo viva con el hijo de Aldo Fenoglio, Diego, quien fundó la Chocolatería Rapa Nui en 1996 (Colino E. & Savarese, M., 2020).

Variantes de cacao

Según Ramírez, L. *et al.* (2024), el cacao (*Theobroma cacao* L.) es uno de los principales *commodities* comercializados a nivel mundial, utilizado como materia prima en la elaboración de alimentos, bebidas y otros productos de carácter industrial (p.9).

Por su parte, Erazo Solórzano C. Y. (2025) señala que el *Theobroma cacao* L. forma parte de un grupo botánico compuesto por 22 especies. Las plantas de este género se caracterizan por ser arbustos de ramificación abundante, con hojas simples, y por la producción de mazorcas, un fruto carnoso de gran relevancia para la industria chocolatera (p. 3)

La misma autora detalla que las principales variantes genéticas cultivadas a nivel mundial son las siguientes:

- **Criollo:** Reconocidos por su calidad premium, son arbustos bajos y pocos robustos en comparación a otras variedades. Tienen copas redondeadas, de pequeñas hojas ovaladas, verde claro y gruesas. Sus semillas suelen ser blancas.
- **Forastero:** Tienen una representación en el mercado global del 80%. Se les llama "forasteros amazónicos" porque se encuentran en las cercanías del río Amazonas y colindan con varios afluentes. Tienen vainas amarillas, de contextura pequeña, con semillas pequeñas, aplanadas, de tonalidad violeta, aunque en Ecuador también hay árboles de este tipo con semillas blancas.
- **Trinitario:** Son diferentes y heterogéneos, resultantes del cruce entre las variedades Criollo y Forastero, con una calidad media. Proceden de la isla de Trinidad, de donde deriva su nombre. Las semillas pueden variar su tonalidad y su cultivo se estima que mundialmente es del 10% al 15% siendo cultivada mayormente en América.
- **Nacional:** se lo compara normalmente con el Forastero amelonado. Existen pocas plantaciones de cacao Nacional puras, ya que lo más común son las plantaciones resultantes del cruce natural con variedades venezolanas y de Trinidad, reconocidas como cruce de cacao Nacional por Trinitario.

- **CCN-51:** Es un híbrido creado en 1965 por Homero Castro Zurita, que presenta alta tolerancia y resistencia a enfermedades y climas adversos. Las semillas son ricas en grasa (manteca) y tienen un excelente tamaño y peso. (Erazo Solórzano, 2025, pp. 5–6).

Ilustración 1. Variantes de cacao



Criollo **Forastero** **Trinitario** **Nacional** **CCN-51**
Nota. Las principales variantes de cacao: Criollo, Forastero, Trinitario, Nacional y CCN-51. Fuente: Erazo Solórzano C. Y., (2025).

Por otro lado, la autora previamente citada destaca que las almendras de cacao representan una materia prima de significativa importancia, tanto para los países productores como para los mercados de exportación, ya que permiten la obtención de una amplia variedad de productos y subproductos de uso industrial, entre los cuales se destacan (p. 6):

- **Granos de cacao:** son obtenidos tras la etapa poscosecha, donde se parten las mazorcas para obtener las almendras y fermentarlas;
- **Cascarilla de cacao:** es el primer subproducto derivado luego del tostado del cacao,
- **Licor de cacao:** se produce al moler los nibs (granos descascarillados) y su uso más común es en la producción de bebidas alcohólicas y chocolates.
- **Manteca de cacao:** obtenida mediante prensado del licor, se usa en productos comestibles y estéticos como el chocolate y los bálsamos labiales;
- **Cacao en polvo:** se obtiene al moler y refinar la torta de cacao y se utiliza para saborizar una variedad de alimentos como bebidas lácteas, galletas y helados.
- **Chocolate negro:** de alta calidad, se utiliza para fabricar chocolates en mezclas con manteca de cacao y edulcorantes. Se utiliza en diversas preparaciones culinarias y productos derivados (Erazo Solórzano C. Y. (2025), pp. 6–7).

Cacao Orgánico

Sobre esta base actualmente adquiere especial significado la creciente relevancia del cacao orgánico. Este se distingue por cumplir con rigurosos estándares de certificación que prohíben el uso de agroquímicos. Su valor agregado no solo radica en la sostenibilidad, sino también en la “protección de la biodiversidad, la reducción de la huella de carbono y la mejora de las condiciones

de vida de los pequeños agricultores” (P.13), lo que facilita su posicionamiento en mercados premium (Ortega Andrade M.A., 2025).

Si bien el chocolate ha evolucionado a lo largo de la historia, la contemporaneidad nos presenta desafíos alimentarios novedosos, como la enfermedad celíaca, que demandan una especial atención en el desarrollo de productos.

La Celiaquía una enfermedad autoinmune y una dieta libre de gluten

La enfermedad celíaca (EC), o celiacía, es una enteropatía autoinmune crónica que se desencadena por la ingestión de gluten en personas genéticamente predispuestas (Calle et al., 2020, p. 1044). Su manifestación clínica se asocia principalmente con trastornos de malabsorción intestinal y deficiencias nutricionales, producto de una respuesta inmunológica adversa al gluten, proteína presente en el trigo, el centeno y la cebada. La EC presenta una etiología multifactorial y suele coexistir con otras enfermedades autoinmunes, como diabetes tipo 1 o tiroiditis (Calle et al., 2020, p. 1045). Actualmente, el único tratamiento eficaz consiste en una dieta estricta sin gluten, que debe mantenerse de por vida, evitando incluso la contaminación cruzada, dado que mínimas cantidades pueden desencadenar síntomas (Calle et al., 2020, p. 1048).

Sin embargo, el cumplimiento de esta pauta alimentaria presenta desafíos significativos en la práctica cotidiana. De acuerdo con un artículo periodístico publicado por el diario *Río Negro*, uno de los principales obstáculos que enfrentan las personas con EC se vincula con el elevado costo de los productos específicamente elaborados para su consumo. En este sentido, se ha registrado que los alimentos libres de gluten pueden alcanzar precios entre un 15 % y un 400 % superiores en comparación con sus equivalentes convencionales. Esta situación, documentada en localidades como la ciudad de Viedma, representa una barrera económica considerable para quienes deben sostener esta dieta de forma permanente, y pone de manifiesto una necesidad insatisfecha en cuanto al acceso a alimentos seguros, confiables y económicamente viables para la población celíaca e intolerante al gluten (Zuarce, A., 2023).

Antecedentes legales

La legislación argentina contempla de manera expresa la necesidad de proteger a las personas con enfermedad celíaca, reconociendo sus derechos alimentarios y sanitarios. La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), a través de la Disposición N.º 10867/2023, define a la enfermedad celíaca como una intolerancia permanente al gluten que, al afectar las vellosidades intestinales, provoca una malabsorción de nutrientes. Esta patología, de origen autoinmune y con base genética, presenta manifestaciones clínicas variables, lo que puede dificultar su diagnóstico.

El tratamiento consiste exclusivamente en una dieta estricta libre de gluten de por vida. Esto implica la exclusión total de trigo, avena, cebada y centeno (conocidos por sus siglas como TACC), así como la prevención de la contaminación cruzada. La recuperación del estado clínico de la persona diagnosticada depende del cumplimiento riguroso de esta dieta.

En este marco, la Ley Nacional N.º 26.588, modificada por la Ley N.º 27.196, establece como política pública de interés nacional la atención integral de las personas celíacas. Estas normativas promueven la capacitación de los profesionales de la salud, la investigación científica, la concientización social y el acceso a productos alimentarios seguros. A su vez, imponen la obligación a los establecimientos gastronómicos, incluidos bares, confiterías y heladerías, de ofrecer al menos una opción libre de gluten, debidamente certificada.

Los productos considerados Alimentos Libres de Gluten (ALG) deben estar registrados en el listado oficial de ANMAT y presentar en su envase la leyenda “libre de gluten”, acompañada del símbolo oficial, en su versión a color o monocromática. Asimismo, aquellos establecimientos que manipulen alimentos sin gluten deben adoptar medidas preventivas estrictas: limpieza profunda de utensilios y superficies, almacenamiento diferenciado, y capacitación permanente del personal a fin de evitar riesgos de contaminación cruzada.

Ilustración 2. *Símbolo oficial en su versión a color o blanco y negro*

Nota. Símbolo oficial para productos libres de gluten en Argentina. Fuente. Reproducido de Ley Nacional N° 26.588, modificada por la N° 27.196.

En consonancia con este marco normativo, actores del sector alimentario expresan un fuerte compromiso con el cumplimiento de estas disposiciones. En la entrevista realizada en el marco del presente trabajo, la representante de una empresa Rapa Nui expresó lo siguiente:

Las certificaciones sin gluten son una responsabilidad. Tenemos protocolos muy estrictos de producción, control cruzado, capacitación de equipos y auditorías permanentes. Sabemos que hay consumidores que confían en nosotros para su salud, y eso es algo que nos tomamos muy en serio. (L. Groglopo, entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Este testimonio refuerza la relevancia de las políticas públicas y subraya la responsabilidad ética que asumen las empresas frente a un segmento de consumidores cuyas condiciones de salud dependen estrictamente de la inocuidad del producto ofrecido.

Estudio de mercado

El estudio de mercado constituye una etapa fundamental en la formulación de un plan de negocios, ya que permite validar la viabilidad comercial del producto o servicio que se desea ofrecer.

Sapag Chain N. *et al.*, (2014),

El estudio de mercado es más que el análisis y la determinación de la oferta y la demanda, o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y los procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial (p. 30).

Esta visión integral aporta información crítica para la toma de decisiones y minimiza la incertidumbre del entorno.

Así mismo los autores Sapag Chain N. *et al.*, (2014) determinan que

Los objetivos específicos del estudio de mercado serán: ratificar la posibilidad real de colocar en el mercado el producto o servicio que elaboraría el proyecto, conocer los canales de comercialización que usan o podrían usarse en la comercialización, determinar la magnitud de la demanda que podría esperarse y conocer la composición, características y ubicación de los potenciales consumidores (p.43)

En este sentido, el estudio de mercado no solo proporciona datos cuantitativos, sino también cualitativos, que ayudan a comprender el comportamiento del consumidor y las tendencias del entorno. Su correcta ejecución permite reducir riesgos, identificar oportunidades, y diseñar estrategias de posicionamiento más efectivas. De este modo, se convierte en una herramienta imprescindible para transformar una idea de negocio en un proyecto viable y sustentable.

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye una herramienta estratégica ampliamente utilizada para examinar los factores macroambientales que influyen en las organizaciones. Según Lozano R.T. *et al.* (2023),

Esta metodología permite identificar y evaluar el impacto de seis dimensiones clave: los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, todos ellos con potencial de afectar el entorno operativo y los procesos de toma de decisiones de una empresa (p. 8464).

El autor antes citado destaca que los autores Kumarasiri, B y Dissanayake, P., (2021) detallan que esta herramienta puede aplicarse a diversos sectores e industrias, como la salud, las finanzas y la energía (p. 8464)

Según Lozano R.T. *et al.*, (2023) Para su implementación, se propone analizar:

1. factores políticos, como cambios en políticas gubernamentales o nuevas leyes;
2. factores económicos, tales como inflación, tasas de interés o crecimiento económico;
3. factores sociales, como tendencias demográficas y valores de los consumidores;
4. factores tecnológicos, como la innovación o el desarrollo de nuevas tecnologías;
5. factores ecológicos o ambientales, como el cambio climático y
6. factores legales, como las normativas laborales o ambientales (p. 8465).

Matriz FODA

Tal como indica Sánchez Huerta, D., (2020),

El análisis FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas, y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno (p.15).

La matriz FODA constituye una herramienta analítica ampliamente utilizada en el ámbito de la administración estratégica. Su aplicación permite identificar, clasificar y examinar de manera sistemática las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el posicionamiento de una organización. Utilizada de forma rigurosa, esta metodología proporciona a los responsables de la toma de decisiones una visión integral de la situación de la empresa y su entorno, facilitando así la formulación de estrategias alineadas con su realidad interna y externa.

Desde el enfoque interno, el análisis FODA se centra en detectar las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas son atributos o capacidades que otorgan ventajas comparativas sostenibles, tales como recursos clave, competencias distintivas o procesos eficientes. Las debilidades, por el contrario, reflejan carencias, limitaciones o disfuncionalidades que reducen la efectividad organizacional. Esta evaluación debe sustentarse en información concreta y verificable, evitando la sobrevaloración de los logros o la omisión de aspectos críticos que puedan distorsionar el diagnóstico estratégico.

En cuanto al entorno externo, las oportunidades representan condiciones favorables del contexto que pueden ser aprovechadas para mejorar la posición de la empresa, como cambios tecnológicos, apertura de nuevos mercados, políticas públicas beneficiosas o transformaciones sociales que favorezcan la demanda. Las amenazas, en cambio, hacen referencia a factores del entorno que podrían impactar negativamente en el desarrollo de la organización, incluyendo fenómenos como la entrada de nuevos competidores, inestabilidad económica, cambios regulatorios adversos o modificaciones en los hábitos de consumo. En escenarios de alta volatilidad, este análisis ambiental adquiere un rol central, ya que permite anticiparse a posibles contingencias.

La matriz FODA, más allá de su dimensión diagnóstica, cumple una función estratégica al facilitar la formulación de planes de acción concretos. La interrelación entre los factores internos y externos da lugar a la elaboración de cuatro tipos básicos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO (fortalezas-oportunidades) buscan capitalizar las capacidades internas para explotar las oportunidades del entorno, y constituyen el escenario más deseable en términos estratégicos.

Las estrategias DO (debilidades-oportunidades) apuntan a superar debilidades internas con el fin de estar en condiciones de aprovechar las oportunidades externas, lo cual requiere, en general, procesos de transformación o desarrollo organizativo.

Por otra parte, las estrategias FA (fortalezas-amenazas) pretenden utilizar los recursos y competencias disponibles para contrarrestar o mitigar los efectos de amenazas externas. No implican necesariamente confrontación, sino más bien una respuesta defensiva proactiva.

Por último, las estrategias DA (debilidades-amenazas) corresponden a situaciones críticas en las que coinciden limitaciones internas con factores externos adversos. En estos casos, las decisiones tienden a ser de carácter defensivo, y pueden incluir desde reestructuraciones hasta fusiones o cambios profundos en el modelo de negocio, con el objetivo de asegurar la continuidad organizacional Sánchez Huerta, D., (2020).

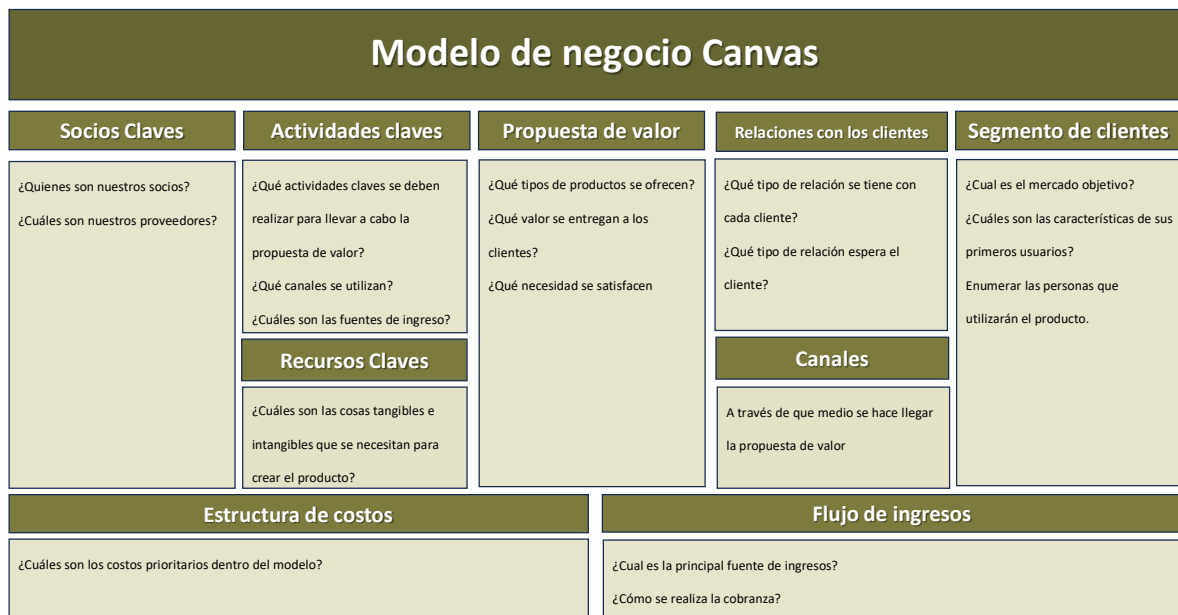
Modelo Canvas

El Lienzo de Modelo de Negocio (*Business Model Canvas*) es una herramienta estratégica que permite representar, de manera visual y estructurada, cómo una organización crea, entrega y captura valor. Esta metodología, desarrollada por Osterwalder A. *et. al.*, (2010), se compone de nueve bloques fundamentales, que integran los principales elementos que definen el funcionamiento de un modelo de negocio.

1. Segmentos de clientes: representan los grupos de personas u organizaciones que la empresa desea alcanzar. Cada segmento se define por características específicas, necesidades, comportamientos u otros atributos que justifican una propuesta de valor diferenciada.
2. Propuesta de valor: es el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Esta propuesta debe resolver un problema o satisfacer una necesidad, y es el eje central del modelo de negocio.
3. Canales: se refieren a los medios por los cuales la organización comunica y entrega la propuesta de valor. Incluyen canales de comunicación, distribución y ventas, tanto físicos como digitales.
4. Relación con los clientes: este bloque describe el tipo de vínculo que la empresa establece con cada segmento de clientes, así como las estrategias para su adquisición, retención y crecimiento.
5. Flujos de ingresos: surgen como resultado de haber entregado con éxito una propuesta de valor. Representan el valor monetario que los clientes están dispuestos a pagar, y permiten a la organización capturar parte del valor que genera.
6. Recursos clave: son los activos más importantes que requiere el modelo de negocio para funcionar adecuadamente. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros.
7. Actividades clave: comprenden las tareas esenciales que la empresa debe realizar para que su modelo funcione, desde la producción y el marketing hasta la gestión de relaciones o el desarrollo de plataformas tecnológicas.
8. Asociaciones clave: abarcan la red de proveedores y socios estratégicos que permiten acceder a recursos o ejecutar actividades externas fundamentales para el negocio.
9. Estructura de costos: incluye todos los costos necesarios para operar el modelo de negocio. La rentabilidad se determina restando estos costos de los ingresos generados.

La integración de estos bloques permite visualizar de forma clara y sintética la lógica operativa de una empresa, facilitando la toma de decisiones estratégicas. A su vez, el Lienzo de Propuesta de Valor actúa como complemento del Modelo Canvas, profundizando en los aspectos específicos de cómo se genera valor para el cliente. Esta herramienta resulta especialmente útil para el diseño y validación de ideas de negocio, y su aplicación favorece la alineación entre los objetivos del emprendimiento y las necesidades del mercado. (Osterwalder A., Pigneur Y. & Bernarda, G., 2015, p.14).

Tabla 1. Modelo de negocio Canvas



Nota. Business Model Canvas y Value Proposition Design es de Osterwalder, Pigneur y Bernarda Fuente: Osterwalder, A. Pigneur, Y. & Bernarda, G.,(2015); Moreno Rosero, V. L., (2023).

Estudio técnico

Según Sapag Chain, N. *et al.* (2014) dentro del estudio técnico

deberá definirse la función de producción que optimice el empleo de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. De aquí podrá obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto (p.32).

A partir de esta definición, es posible cuantificar con mayor precisión las inversiones requeridas y los costos de operación asociados. No se trata únicamente de evaluar la viabilidad técnica del proyecto, sino también de analizarla desde una perspectiva económica, ya que, en muchos casos, las soluciones tecnológicas más sofisticadas no necesariamente resultan ser las más rentables. Por ello, es esencial alcanzar un equilibrio entre eficiencia técnica y viabilidad financiera, asegurando que las decisiones tomadas sean sostenibles en el mediano y largo plazo.

En este estudio se incluye también la selección de los equipos necesarios, su disposición dentro del espacio físico, y el cálculo del área requerida para operar de manera eficiente. Además, permite estimar el personal necesario según su especialización, sus remuneraciones de mercado, y otros costos como el mantenimiento, las reparaciones y la eventual reposición de equipos.

Otro componente relevante de esta etapa es la descripción detallada del proceso productivo, lo que facilita la identificación de las materias primas e insumos indispensables. La elección de estos elementos debe responder tanto a criterios técnicos como económicos, considerando la disponibilidad, calidad, precio, y compatibilidad con la tecnología utilizada. En este sentido, el estudio técnico también se vincula con la determinación del tamaño óptimo del proyecto, el cual dependerá de la demanda estimada, las economías de escala y las capacidades operativas del emprendimiento.

La elección del lugar donde se desarrollará el emprendimiento constituye un aspecto estratégico central dentro del estudio técnico. Esta decisión no responde únicamente a cuestiones operativas, sino que también considera factores económicos y logísticos relevantes, como la cercanía al público objetivo, la accesibilidad a las materias primas, los costos de transporte y la disponibilidad de servicios e infraestructura básica.

Considerando todos estos aspectos, el estudio técnico permite articular diversas variables interrelacionadas, ofreciendo un marco ordenado y racional para tomar decisiones sobre el diseño operativo del proyecto. Una correcta planificación en esta etapa no solo fortalece la coherencia

interna del plan de negocios, sino que además aporta insumos clave para su posterior evaluación económica y financiera.

Estudio Financiero

Según Sapag Chain, N. *et al.* (2014),

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo, el valor de desecho o la tasa de descuento del proyecto (p.34).

El estudio financiero constituye la etapa final y decisiva del análisis de viabilidad económica de un proyecto, y cumple una función integradora que permite sistematizar toda la información generada en las etapas previas del estudio técnico, organizacional y de mercado. Esta instancia tiene como propósito traducir dicha información en términos monetarios, a fin de estimar la rentabilidad esperada del emprendimiento y ofrecer al tomador de decisiones una base cuantitativa para anticipar resultados, evaluar riesgos y determinar la conveniencia de la inversión.

La proyección de los ingresos operativos deriva principalmente del estudio de mercado, el cual permite estimar la demanda futura y definir los precios de comercialización. No obstante, también deben contemplarse otros ingresos eventuales, como la venta de residuos, reemplazo de equipos y valores residuales, que pueden influir significativamente en el flujo de caja proyectado. Por su parte, los costos de operación son establecidos a partir de la información técnica y organizacional, incluyendo tanto costos fijos como variables, además de aquellos asociados a la administración del proyecto. A estos se suma el impuesto a las ganancias, que debe calcularse en esta etapa dado que está vinculado directamente a los resultados contables estimados, y representa un componente clave en la determinación del flujo neto de fondos.

Entre las herramientas analíticas más relevantes para la evaluación financiera se encuentra el valor actual neto o valor presente netos y la tasa interna de retorno o rendimiento.

Valor Actual Neto (VAN) o Valor presente Neto (VPN)

Según Luna González, A. C. (2016) valor presente neto

consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un plan y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando esta equivalencia es mayor que la inversión inicial, entonces, es recomendable que el plan sea aceptado (p.193)

$$\text{VPN} = -I_0 + \frac{\text{FNE}_1}{(1+i)^1} + \frac{\text{FNE}_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{\text{FNe}_{n+Vs}}{(1+i)^n}$$

Donde:

VPN = Valor presente neto

I_0 = inversión inicial

FNE = Flujo Neto de Efectivo

n = número de periodos de vida del proyecto

i = tasa de recuperación activa

Vs = valor de salvamento o rescate (Luna González A. C., 2016).

Este indicador refleja cuánto valor actual neto genera el proyecto, considerando el costo de oportunidad del capital. Una de las principales ventajas del VPN, destacada por Luna González (2016) y Sapag Chain, N. *et al.* (2014), radica en su robustez frente a flujos de caja irregulares, una característica común en proyectos reales donde los ingresos y egresos pueden variar significativamente entre períodos.

Existe una relación inversa entre la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) y el Valor Actual Neto (VAN) o Valor Presente Neto (VPN): al aumentar la TMAR aplicada, el VAN disminuye, pudiendo llegar a cero o incluso volverse negativo. En este sentido, un VAN igual a cero indica que el proyecto solo recupera lo invertido, sin generar valor adicional, lo que implica que el patrimonio del negocio se mantiene constante si la TMAR equivale a la inflación promedio del período. Sin embargo, si el VAN es mayor que cero, aunque sea levemente, esto representa una utilidad neta adicional luego de cubrir la TMAR durante todo el horizonte temporal considerado. Por tanto, los criterios de

evaluación son claros: si $VPN \geq 0$, el proyecto puede ser considerado viable; si $VPN < 0$, debe rechazarse la inversión.

El estudio financiero permite contemplar aspectos estratégicos como la oportunidad de iniciar, postergar o incluso abandonar el proyecto antes de su finalización, en función de alternativas más rentables. También se recomienda complementar el análisis con técnicas como el análisis de sensibilidad, que permite medir el impacto de variaciones en las principales variables sobre la rentabilidad del proyecto (p.193).

Tasa interna de retorno o rendimiento

Tasa interna rendimiento (TIR), según Luna González, A. C. (2016),

La tasa interna de retorno expresada como tasa porcentual, representa el rendimiento en términos de flujos de efectivo o retorno promedio anual que arrojaría la inversión. Es la tasa de descuento que comprará el VPN de los flujos de efectivo esperados (FNE, FNEZ, FNE_n) con la inversión inicial de un plan (I₀). La TIR es la tasa de descuento que hace el VPN igual a cero (VPN = 0). Este criterio respalda que el plan obtenga por lo menos su rendimiento requerido (p. 195):

$$VPN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE_n}{(1+i)^n} = 0$$

Donde:

I_0 = inversión inicial. Por considerarse un desembolso se registra con signo negativo.

FNE_n = Flujo neto de efectivo esperado (entrada de efectivo menos salida de efectivo). Son los flujos esperados del plan

n = número de periodos de vida del proyecto

i = tasa de rendimiento mínima aceptable. (Luna González A. C., 2016, p.195).

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es una herramienta ampliamente utilizada en la evaluación de proyectos debido a su capacidad para sintetizar en un solo valor la rentabilidad esperada de una inversión. Desde un punto de vista técnico, se define como la tasa de descuento que iguala el valor

presente de los flujos netos de caja con la inversión inicial, es decir, aquella tasa que hace que el Valor Presente Neto (VPN) sea igual a cero.

Como determina los autores mencionados anteriormente el estudio financiero representa una etapa clave en la evaluación de proyectos, ya que integra los resultados técnicos, comerciales y organizacionales en una proyección económica concreta. Herramientas como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) permiten estimar la rentabilidad esperada y analizar la conveniencia de invertir, considerando tanto el valor generado como la eficiencia del retorno. Estas métricas, junto con el análisis de sensibilidad y la definición de la TMAR, constituyen una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, facilitando una evaluación integral del proyecto en términos de viabilidad económica y financiera.

Por lo antes expresado, el estudio financiero no solo establece la rentabilidad esperada de una inversión, sino que también representa una herramienta fundamental para la toma de decisiones informadas, al traducir el comportamiento técnico y comercial de un proyecto en términos económicos concretos.

Costeo directo o contribución marginal

El enfoque de costeo directo, también conocido como análisis de contribución marginal, constituye una herramienta fundamental para evaluar la rentabilidad de un producto o línea de productos dentro de una organización. Este método se basa en distinguir entre los costos variables, aquellos que fluctúan en proporción directa al volumen de producción o ventas, y los costos fijos, que permanecen constantes en el corto plazo independientemente del nivel de actividad.

Tal lo indica Wu García, J. C. (2016)

La contribución marginal o margen de contribución

A la diferencia entre las ventas y los costos variables es la que llamaremos contribución marginal o margen de contribución, la que se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Ventas-costo variable} = \text{contribución marginal}$$

La definimos como el excedente del precio de venta, una vez cubiertos los costos variables de producción y que tiene que alcanzar para cubrir los costos fijos y las utilidades esperadas, el margen de contribución debe ser suficiente para cubrir los costos y gastos fijos y el margen de utilidad que la empresa espera (p. 56).

Este margen, por tanto, cumple una doble función: por un lado, permite identificar cuánto aporta cada unidad vendida a la cobertura de los costos fijos; por otro, ofrece una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en materia de precios, volúmenes de producción, y evaluación de rentabilidad de distintos productos o servicios.

A diferencia del costeo completo o por absorción, que distribuye tanto costos fijos como variables sobre cada unidad producida, el costo directo se centra exclusivamente en los costos variables, lo cual facilita una comprensión más clara de la relación entre el volumen de ventas, los costos y las ganancias. Esta metodología resulta especialmente útil en el análisis del punto de equilibrio, ya que permite determinar el nivel mínimo de ventas requerido para que el negocio no incurra en pérdidas.

Asimismo, el análisis de contribución marginal ofrece ventajas significativas en contextos de incertidumbre o de toma de decisiones de corto plazo, como la introducción de un nuevo producto, la aceptación de pedidos especiales o la planificación de promociones temporales. En estos casos, contar con información precisa sobre el margen que deja cada unidad vendida se torna clave para garantizar decisiones alineadas con los objetivos económicos del proyecto.

En resumen, el enfoque de costeo directo no solo facilita el análisis financiero a nivel operativo, sino que también contribuye a mejorar la eficiencia en la asignación de recursos y a fortalecer la sustentabilidad económica del emprendimiento, sobre todo en las primeras etapas de funcionamiento.

Plan de negocio

El plan de negocios constituye una herramienta estratégica fundamental en el proceso emprendedor, ya que permite analizar de forma estructurada una oportunidad comercial y definir tanto los objetivos como las acciones necesarias para alcanzarlos. Según Moreno Castro T.F.,(2016),

El plan de negocio ha sido definido como un procedimiento para estudiar una oportunidad de negocio y como el sistema que expresa los objetivos, las formas operativas y los resultados esperados de una oportunidad de negocio. Su contenido incluye las etapas de preparación y evaluación de proyectos (p. 18).

En esta definición se destaca el carácter integral del plan, que no solo delimita metas, sino que también articula los medios para lograrlas de manera eficiente. En este sentido, el autor identifica seis razones que justifican su elaboración, evidenciando que su utilidad no se limita al inicio de un emprendimiento, sino que también cumple funciones vinculadas a la gestión, la prevención de riesgos y la mejora continua:

Las razones que justifican la confección de un plan de negocio son varias: 1) proporciona una evaluación real del potencial del negocio, 2) idéntica las variables críticas del negocio, 3) determina las variables que requieren control permanente, 4) sirve para evaluar distintos escenarios y distintas estrategias, 5) permite reducir los riesgos del negocio y 6) entrega un plan de acción para todas las áreas de la organización (Moreno Castro T.F., 2016, p. 18).

El valor del plan de negocios radica en su capacidad para anticipar escenarios futuros y ofrecer una estructura clara que oriente el accionar emprendedor. Su correcta elaboración permite identificar las variables clave, establecer directrices operativas concretas y disminuir la incertidumbre propia del entorno empresarial. En síntesis, se trata de una herramienta indispensable para transformar una idea en un proyecto viable, sustentable y estratégicamente gestionado.

Administración estratégica

En el ámbito empresarial, la estrategia representa un conjunto de decisiones, compromisos y acciones integradas que permiten a la organización explotar sus competencias centrales con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Según Hitt M. A., *et al.*, (2015), una estrategia es un “conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para

explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva” (p. 4). Lejos de ser una declaración abstracta, la estrategia implica un enfoque deliberado para posicionarse en el mercado, anticiparse a los cambios del entorno y diferenciarse frente a los competidores. Su formulación y ejecución deben estar orientadas a aprovechar al máximo los recursos y capacidades internas, alineando las decisiones estratégicas con los objetivos de largo plazo de la empresa.

El desarrollo y aplicación de dicha estrategia se enmarca dentro del proceso de administración estratégica, el cual comprende todas las etapas necesarias para lograr la competitividad organizacional y alcanzar resultados superiores al promedio de la industria. Este proceso es continuo y dinámico, e incluye la identificación de oportunidades, la evaluación del entorno, la formulación de estrategias, su implementación y la posterior evaluación de resultados. En este sentido, los mismos autores explican que el proceso de la administración estratégica se refiere al conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que una compañía necesita para alcanzar la competitividad estratégica y para obtener rendimientos superiores al promedio (p.5). A través de este ciclo, la empresa puede ajustar su rumbo con base en el aprendizaje organizacional, manteniendo así su relevancia y sostenibilidad en el tiempo.

En este marco más amplio, la planeación estratégica constituye una herramienta esencial que permite definir con claridad qué es lo que la organización desea lograr y qué acciones específicas son necesarias para alcanzar esos resultados. Según Torres Hernández, Z., (2014), “La planeación estratégica es el proceso que sirve a la empresa para determinar que quiere lograr y las acciones necesarias para obtener los resultados deseados. Luego entonces, la planeación estratégica es el proceso que se emplea para determinar qué (los resultados que se obtendrán) y cómo (las medidas que se tomarán)” (p. 38).

En síntesis, la estrategia define el “qué”, la planeación estratégica aporta el “cómo”, y la administración estratégica articula ambos elementos en un proceso sistémico, orientado a guiar a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos y a favorecer su desarrollo sostenido en contextos de alta competencia.

Misión organizacional

La misión empresarial representa la razón de ser de una organización y constituye un elemento fundamental para su identidad y propósito. Según Montiel Campos, H. (2015), la misión responde a tres preguntas esenciales: ¿qué hace la empresa?, ¿cómo lo hace? y ¿para qué lo hace? (p. 77). Esta definición permite delimitar el campo de acción de la organización, orientar sus decisiones y comunicar su propósito tanto al interior como al exterior de la entidad.

Adicionalmente, el autor destaca que la misión se sitúa en el plano motivacional esto implica que cumple una función inspiradora y movilizadora para los integrantes de la empresa. En este sentido, la misión no solo define el rumbo estratégico, sino que también genera un sentido de pertenencia y compromiso, alineando los esfuerzos individuales y colectivos hacia un propósito compartido.

Por lo tanto, la misión constituye un elemento clave para la cohesión interna de la organización y para proyectar una imagen coherente y distintiva ante el mercado, facilitando la construcción de relaciones de confianza y fidelidad con sus grupos de interés.

Visión organizacional

Tal lo indica Luna González, A. C. (2016), “la visión organizacional es el futuro deseado, la aspiración del negocio. Aquella idea o conjunto de ideas que se tienen del negocio a futuro o el sueño de esta a largo plazo. Es la luz que indica el camino y le da un sentido estratégico” (p.52).

La visión organizacional constituye una proyección estratégica que expresa lo que una empresa desea ser y alcanzar en el largo plazo. Más que un simple enunciado aspiracional, se trata de una guía que orienta el accionar colectivo hacia un propósito compartido. Su finalidad es inspirar, movilizar e identificar un rumbo claro, condensando las aspiraciones esenciales de la organización. A diferencia de la misión, que puede adaptarse a condiciones cambiantes, la visión tiende a conservarse en el tiempo, aunque siempre debe estar vinculada con el entorno y las capacidades

internas de la empresa. Para que resulte efectiva, debe formularse con claridad, brevedad y fuerza simbólica, de modo que logre capturar tanto la razón como la emoción de quienes la integran.

La Visión gana fuerza cuando es construida de manera participativa, generando sentido de pertenencia y compromiso, adicionalmente no solo marca un destino; otorga dirección y significado al recorrido organizacional.

Abordaje metodológico

Tipo de investigación

El presente trabajo adopta un enfoque metodológico mixto, ya que combina herramientas propias de la investigación cuantitativa y cualitativa, lo cual permite abordar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas.

Según Hernández Sampieri R. *et al.* (2014), el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y validar teorías (p. 4). Por su parte, los estudios cualitativos, según los mismos autores, pueden formular preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, permitiendo una comprensión más profunda y contextual del fenómeno investigado (p.7).

A partir de estas definiciones, se considera pertinente la integración de ambos enfoques en el presente estudio. La encuesta estructurada aplicada a residentes de la ciudad de Cipolletti constituye el instrumento principal del enfoque cuantitativo, permitiendo conocer tendencias de consumo, percepción y comportamiento del mercado local en relación con los chocolates sin gluten. En complemento, la entrevista estructurada realizada a un referente del sector chocolatero artesanal aporta una visión cualitativa, enriqueciendo el análisis con información contextual sobre las

condiciones del mercado, los desafíos de producción y comercialización, y las oportunidades de diferenciación del emprendimiento propuesto.

Esta estrategia metodológica mixta resulta adecuada para los objetivos planteados, ya que posibilita un abordaje integral del problema de investigación, fortaleciendo la validez y profundidad del análisis.

Población

Según Rodríguez Jiménez R. *et al.* (2016), una población es el conjunto formado por un número determinado o indeterminado de unidades (personas, objetos, fenómenos, etc.) que comparten características comunes en relación con un objeto de estudio (p. 25). En el presente trabajo, la población objetivo corresponde a los habitantes de la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro, que podrían tener interés o necesidad en consumir chocolates sin gluten.

De acuerdo con los datos del Censo Nacional 2022, citados por el diario Río Negro (2023), Cipolletti cuenta con una población total de 105.482 habitantes. A su vez, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) indica que el 22% de la población argentina está conformada por niños de entre 0 y 14 años (INDEC, 2022). Asimismo, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) señala que la enfermedad celíaca afecta a 1 de cada 167 adultos y a 1 de cada 79 niños (ANMAT, s.f.). Si se aplican estas prevalencias a la población de Cipolletti, se estima que alrededor de 787 personas (294 niños y 493 adultos) podrían vivir con esta condición en la ciudad, lo cual representa un segmento de mercado potencial para productos sin gluten.

Muestra

Respecto a la muestra, Rodríguez Jiménez R. *et al.* (2016) la definen como cualquier subconjunto seleccionado de una población, que sigue ciertos criterios establecidos en la teoría del muestreo. La muestra es el elemento básico sobre el cual se fundamenta la inferencia posterior

acerca de la población (p. 26). Por su parte, Hernández Sampieri R. *et al.* (2014) explican que, en investigaciones cualitativas, la muestra puede estar conformada por personas, sucesos o comunidades, sin que necesariamente sea estadísticamente representativa del universo estudiado (p. 384).

En este estudio se recurrió a un muestreo no probabilístico por conveniencia, criterio metodológico adecuado para investigaciones de tipo exploratorio. Hernández Sampieri R. *et al.* (2014) afirman que en las,

muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores (p. 176).

Este enfoque permitió acceder a un subgrupo de la población que reúne condiciones relevantes para el objeto de análisis, tales como residir en Cicolletti.

Este subgrupo de la población presenta características pertinentes para el objeto de análisis, como es el caso de residir en la ciudad de Cicolletti. En este marco, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada, compuesta por preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas, con el propósito de facilitar que las personas encuestadas pudieran expresarse libremente sobre aspectos considerados relevantes.

En total, se encuestó a 85 personas. Si bien esta cantidad se encuentra acotada por los recursos disponibles, resulta adecuada para los fines exploratorios que orientan el presente estudio. Cabe aclarar que, al no tratarse de una muestra representativa desde un punto de vista estadístico, no se profundizará en la discusión respecto de su alcance generalizable. No obstante, los datos recolectados ofrecen indicadores preliminares significativos, que constituyen insumos valiosos para la formulación del plan de negocio propuesto.

Instrumentos de recolección de datos

En esta investigación, se utilizaron dos instrumentos de recolección de datos: la encuesta y la entrevista estructurada. A continuación, se describen sus fundamentos teóricos, características metodológicas y su aplicación en el trabajo de campo.

Ambos instrumentos, la encuesta estructurada y la guía de entrevista, se encuentran incluidos en los Anexos I y II, respectivamente, con el propósito de garantizar la transparencia metodológica del estudio y facilitar su consulta detallada.

Encuestas

Según Puente, R. T. (2020) la encuesta es un método de investigación empleado en estudios cuantitativos y cualitativos. Este mismo autor cita a Groves R.M. *et al.* (2004) quien detalla

que en los estudios cuantitativos la definen como un método sistemático para la recopilación de información de los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros (p. 4), (p. 51).

Entre sus principales ventajas, se destacan su facilidad de aplicación, la rapidez en la obtención de resultados y la posibilidad de procesar los datos mediante herramientas tecnológicas (Puente R.T., 2020), (p. 52).

Entrevista

Como técnica cualitativa complementaria a la encuesta, se llevó a cabo una entrevista estructurada. Según Hernández Sampieri R. *et al.* (2014), la entrevista cualitativa se define como

una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Estas entrevistas pueden clasificarse en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas, de acuerdo con el grado de flexibilidad del guion de preguntas (p. 403).

Para el caso de este trabajo, la entrevista se enmarcó dentro del tipo estructurado, ya que se aplicó una guía de preguntas previamente establecidas, respetando tanto el contenido como el orden de formulación. Esto permitió una recolección sistemática y comparable de los datos, acorde

con lo planteado por Hernández Sampieri R. *et al.* (2014), quienes sostienen que, en este tipo de entrevistas, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta (p. 403).

La entrevista es realizada a Luciana Groglopo, Head of Brand & Communication de Chocolatería Rapanui, empresa argentina de reconocida trayectoria en la elaboración de chocolates artesanales. La participación de Groglopo es sugerida por Leticia Fenoglio, CEO y cofundadora de Franuí y Rapanui, quien destaca que ella es la persona adecuada para responder las preguntas formuladas en el marco de esta investigación.

La elección de dicha profesional se fundamentó en su conocimiento del sector y en el rol estratégico que desempeña dentro de la compañía, al ser responsable de áreas clave vinculadas a la comunicación de marca, el posicionamiento, el comportamiento del consumidor y la experiencia comercial en el rubro.

Este recurso metodológico aportó una perspectiva cualitativa valiosa, enriqueciendo el análisis del proyecto mediante información contextual y específica proveniente de una empresa referente en el mercado. Los contenidos obtenidos contribuyen al diagnóstico del entorno competitivo y a la evaluación de la viabilidad del negocio propuesto en la ciudad de Cipolletti.

Desarrollo

Misión

Ofrecer chocolates artesanales, orgánicos y 100% libres de gluten, brindando una experiencia de compra memorable a través de un servicio cordial y personalizado y crear un espacio cálido, acogedor y cuidadosamente diseñado, donde cada detalle invite a disfrutar momentos especiales y a conectar con la calidad y el placer de elegir productos saludables.

Visión

En 10 años, nuestro negocio será el principal referente en la comercialización de chocolates orgánicos, artesanales y libres de gluten en la ciudad de Cipolletti. Seremos reconocidos no solo por la calidad excepcional de nuestros productos, sino también por brindar un servicio cordial, cálido y personalizado. Nos consolidaremos como un espacio acogedor, donde cada cliente se sienta bienvenido y valorado, generando una experiencia única que invite a regresar una y otra vez.

Estudio de Mercado

Análisis PESTEL

Factor político:

Desde diciembre de 2023, la administración de Javier Milei implementó reformas profundas, incluyendo la eliminación de más de 900 regulaciones, recortes masivos de gasto público y la transformación del Banco Central mediante el Decreto DNU 70/2023 (Infoleg, 2023).

En el plano macroeconómico, las reformas monetarias y fiscales permitieron reducir la inflación desde niveles de hiperinflación cercanos al 289 % anual en abril de 2024 (Infobae, 2024) a cifras significativamente más bajas en el transcurso de 2025. En mayo de ese año, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un incremento del 1,5 %, lo que marcó un punto de inflexión en la lucha contra el aumento de precios y evidenció una tendencia sostenida a la desaceleración. Según el Ministerio de Economía, la inflación acumulada durante los primeros cinco meses de 2025 fue del 13,3 %, la más baja para ese período desde 2020, mientras que la variación interanual se ubicó en 43,5 % (La Nación, 2025). Este proceso de estabilización estuvo acompañado por superávits fiscales, un crecimiento sostenido del Producto Bruto Interno (PBI) y una acumulación progresiva de reservas (Boettner M., 2025).

En abril de 2025, la Argentina alcanzó un acuerdo preliminar con el Fondo Monetario Internacional (FMI) por USD 20.000 millones (Jofré, F., & Torres, M. 2025), lo que consolidó la política de flotación cambiaria y la reprogramación de compromisos financieros. Al mismo tiempo, se introdujeron mecanismos para facilitar el uso de dólares informales, en línea con la intención oficial de liberalizar el mercado financiero (Zalazar, M. 2025).

En síntesis, la desregulación progresiva, junto con la apertura a nuevas fuentes de financiamiento, ha creado un contexto propicio para el surgimiento y la consolidación de nuevos emprendimientos en el país.

Factores económicos:

Durante el período 2024–2025, la economía argentina experimentó una serie de transformaciones estructurales que impactan en las condiciones macroeconómicas. Uno de los principales logros informados por el gobierno nacional ha sido la estabilización de la inflación, acompañada por superávits fiscales, acumulación de reservas y señales incipientes de recuperación en el Producto Bruto Interno (Boettner M., 2025). En este contexto, el tipo de cambio muestra mayor

estabilidad, lo cual favorece la planificación de costos e importaciones, así como la reducción de la incertidumbre en los mercados (Barbería M., 2025).

Desde el punto de vista del consumidor, la desaceleración inflacionaria permite cierta recuperación del poder adquisitivo en determinados segmentos sociales (Di Pace D., 2025). No obstante, persisten niveles elevados de informalidad laboral y una marcada disparidad en la distribución del ingreso, factores que continúan afectando la demanda agregada, especialmente en sectores sensibles al precio (Maza A., 2025).

A nivel provincial, el Gobierno de Río Negro ha implementado en 2025 una política concreta de financiamiento orientada a promover inversiones productivas con arraigo territorial. A través de la Agencia de Desarrollo Económico (ADERN), se puso en marcha el Programa de Financiamiento para Inversiones Estratégicas, una línea de crédito de hasta \$125 millones por proyecto, con tasa preferencial, plazos de hasta 48 meses y beneficios fiscales complementarios. Este instrumento está dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas que incorporen tecnología, valor agregado e innovación, con potencial de generación de empleo y desarrollo sostenible en la región. La medida se integra al nuevo Régimen de Promoción Económica e Industrial, configurando un entorno institucional favorable para emprender en la provincia de Río Negro (Gobierno de Río Negro, 2025).

En síntesis, si bien el contexto económico nacional continúa presentando desafíos vinculados a la recuperación del poder adquisitivo y a la desigualdad en el ingreso, también se evidencian avances significativos en términos de estabilización macroeconómica, reducción de la inflación y apertura de nuevas fuentes de financiamiento. Estos logros, acompañados por políticas provinciales activas, configuran un escenario más propicio para el desarrollo de iniciativas emprendedoras

Factores sociales:

A nivel nacional, una encuesta desarrollada por la Fundación Vida Silvestre en 2023 reveló que un 60 % de los argentinos se mostró dispuesto a cambiar sus hábitos alimentarios en favor del ambiente, eligiendo dietas más sostenibles. Este dato se complementa con la creciente aceptación

social de las propuestas basadas en plantas, la reducción del consumo de productos ultraprocesados y el interés por alimentos con bajo impacto ambiental. No obstante, el informe también destaca que factores como el precio, la falta de tiempo y las dificultades para preparar alimentos saludables siguen siendo barreras relevantes para la adopción de dietas más equilibradas y sostenibles (Liborio, A., 2023).

En este contexto de transformación en los hábitos de consumo, se observa una creciente concientización y visibilidad de las enfermedades alimentarias, particularmente la enfermedad celíaca y las intolerancias al gluten (De la Calle I.D.L. *et al.*, 2020). Con motivo del Día Internacional del Celíaco, organizaciones como la Fundación Española del Aparato Digestivo (FEAD) enfatizan la importancia de concienciar sobre esta patología, que puede ser silenciosa, y sensibilizar a los profesionales para un diagnóstico correcto (Fundación Española del Aparato Digestivo, 2023). El aumento en los diagnósticos y la difusión de información por parte de instituciones como la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) han elevado la comprensión social sobre la necesidad de una dieta sin gluten estricta para este grupo poblacional (ANMAT, s.f.; Zuarce A., 2023). Esta mayor visibilidad ha generado una demanda sostenida de productos aptos, seguros y accesibles.

Asimismo, existe una tendencia en auge hacia la adopción de dietas "gluten-free" por elección, incluso entre personas sin diagnóstico de celiaquía (Infobae, 2015). Esta "moda mundial" ha impulsado el crecimiento del mercado de alimentos sin gluten, con un aumento significativo en países como Estados Unidos (Mercado A.H., 2020). La percepción de innumerables beneficios para la salud es un factor clave en esta elección. Adicionalmente, es crucial reconocer que, además de la enfermedad celíaca, existen otras patologías que impiden el consumo de trigo, como la sensibilidad al gluten no celíaca, la ataxia por gluten, la enfermedad de Crohn o el síndrome del intestino irritable (Mercado A.H., 2020), lo que amplía aún más el universo de consumidores potenciales de productos sin gluten.

No obstante, una circunstancia determinante en el factor social es el impacto de los precios de los alimentos sin gluten. Se trata de productos de difícil elaboración y obtención que provocan un encarecimiento de sus precios. La industria de estos productos, en ocasiones, marca precios considerablemente elevados, una situación que no es exclusiva de Argentina, sino que se observa a nivel internacional. Sin embargo, a diferencia de algunos países europeos que cuentan con ayudas para el consumo de personas con enfermedad celíaca, en el contexto local la carga económica recae directamente sobre el consumidor (Mercado A. H., 2020; García Horta P., 2024).

Además, desde una mirada cualitativa vinculada al territorio de aplicación del presente estudio, resulta relevante considerar la percepción de actores del sector sobre el potencial social y cultural de la ciudad de Cipolletti. En este sentido, la representante de la empresa chocolatera Rapanui destacó que:

a la hora de evaluar su potencial como mercado, Cipolletti [...] es un centro urbano importante, con una vida social activa, mucha circulación regional y una identidad propia. Por eso, a veces más que el turismo en sí, lo que miramos es si hay comunidad, si hay curiosidad por probar cosas nuevas, si el ritmo de vida permite disfrutar de ciertos momentos, y si el producto puede conectar con las costumbres de esa ciudad (L. Groglopo, entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Este testimonio refuerza el supuesto de que existen condiciones sociales propicias para el desarrollo de emprendimientos innovadores, con propuestas artesanales, diferenciadas y saludables, capaces de integrarse a las dinámicas culturales y hábitos de consumo locales.

En síntesis, el factor social presenta un escenario favorable para el desarrollo de emprendimientos de alimentos especializados, impulsado por una creciente conciencia sobre la celiaquía y las tendencias hacia dietas más saludables y responsables. Sin embargo, se mantiene el desafío de ofrecer productos que, además de seguros, sean accesibles en precio y convenientes. Se debe destacar que la capacidad de conectar con el consumidor a través de la transparencia, la calidad, la comprensión de sus necesidades específicas y una propuesta de valor de precio equilibrada será determinante para el éxito.

Factores tecnológicos:

El avance tecnológico configura actualmente un entorno dinámico y favorable para el surgimiento y consolidación de nuevos emprendimientos, particularmente en el sector alimentario. La digitalización y el acceso generalizado a herramientas tecnológicas han transformado la manera en que las micro, pequeñas y medianas empresas pueden operar, comunicarse y competir.

Uno de los aspectos más relevantes es la accesibilidad a plataformas de comercio electrónico, medios de pago digitales y herramientas de marketing online. Estos recursos permiten a los emprendimientos ampliar su alcance más allá del territorio local, optimizar sus procesos comerciales y fortalecer su presencia en el mercado. A través de redes sociales, aplicaciones móviles y canales digitales de atención, las marcas pueden construir comunidad, gestionar su reputación, ofrecer atención personalizada y recibir retroalimentación en tiempo real.

En paralelo, la innovación en investigación y desarrollo aplicada a alimentos especializados ha crecido exponencialmente. En el segmento sin gluten, surgen constantemente nuevas soluciones que mejoran la calidad, seguridad y valor nutricional de los productos. Un ejemplo destacado es la startup española *Bread Free*, que ha desarrollado una tecnología biotecnológica capaz de reducir el contenido de gluten en harina de trigo convencional a menos de 10 ppm, cumpliendo así con los estándares internacionales para productos sin TACC. Esta innovación permite conservar las propiedades organolépticas (sabor, el aroma y el color) y nutricionales del trigo, lo que representa un avance significativo en términos de inclusión alimentaria sin resignar calidad (Plataforma Tierra, 2024).

En este contexto, la adopción estratégica de tecnologías digitales y de producción representa un factor clave para los nuevos emprendimientos. No solo permite una mayor eficiencia y diferenciación en la oferta, sino que también mejora la conexión con los consumidores y refuerza el posicionamiento de marca en un mercado en constante evolución.

Desde una perspectiva práctica, algunas empresas del sector han demostrado que es posible innovar sin perder su esencia artesanal. Tal es el caso de Rapanui, cuya representante expresó:

La innovación es parte fundamental del ADN de Rapanui, pero siempre está al servicio de nuestra esencia, no en reemplazo de ella. [...] Buscamos nuevas formas de contar nuestra historia, de llevar nuestros sabores a más personas, de mejorar procesos sin perder el alma del producto. Y lo artesanal no significa inmóvil: significa compromiso con la calidad, con lo natural, con lo hecho a mano. Todo eso convive perfectamente con una cultura de innovación constante (L. Groglopo, entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Este testimonio pone de manifiesto que la incorporación tecnológica no implica necesariamente una pérdida de identidad, sino que puede ser una herramienta para profundizar el vínculo con los valores fundacionales del emprendimiento y con su propuesta de valor diferencial.

Factores Ecológicos o ambientales:

La creciente preocupación por la crisis climática, la pérdida de biodiversidad y el uso intensivo de recursos naturales ha generado un cambio sustancial en los hábitos de consumo, especialmente en el rubro alimentario. Esta transformación favorece el desarrollo de emprendimientos que integren principios de sostenibilidad en sus prácticas, ya sea mediante el uso de materias primas orgánicas, procesos responsables, o decisiones comerciales orientadas al cuidado del ambiente.

En este contexto, el cacao orgánico constituye una materia prima de alto valor agregado. Su cultivo promueve la conservación del suelo y la biodiversidad, evita el uso de agroquímicos y permite acceder a mercados que valoran tanto la calidad como la trazabilidad del producto (Ortega Andrade M. A., 2025). Si bien el presente emprendimiento no produce cacao, la elección de comercializar chocolates que incorporan este tipo de insumo responde a una lógica coherente con los valores ambientales y éticos que caracterizan a las nuevas tendencias de consumo.

Por otra parte, el modelo de producción *bean-to-bar* se ha consolidado como un estándar de calidad y compromiso ambiental en el mundo del chocolate. Este enfoque implica el control integral de la cadena de valor por parte del elaborador, desde la selección del grano hasta la barra final. Esto

permite no solo asegurar un producto de excelencia sensorial, sino también garantizar prácticas sustentables, relaciones justas con los productores y una trazabilidad total frente al consumidor (Mae Innovation, 2025). El *bean-to-bar* promueve prácticas como la agroforestería, la agricultura orgánica y la eliminación de intermediarios, revalorizando el trabajo de pequeños agricultores y reduciendo el impacto ecológico de la cadena productiva.

Se considera que el consumidor actual no solo busca productos de calidad, sino también alineados con sus valores. La transparencia en el origen, la producción ética y la sostenibilidad se han convertido en atributos diferenciales clave para competir en un mercado exigente. La comercialización de chocolates artesanales, orgánicos y sin gluten se alinea así con una visión integral del desarrollo responsable, posicionando al emprendimiento no solo como una propuesta comercial, sino también como un agente activo en la construcción de un modelo alimentario más justo y sostenible

Factores Legales:

El marco legal vigente establece requisitos específicos y exigencias sanitarias rigurosas para la comercialización de alimentos destinados a personas con enfermedad celíaca, lo que constituye un aspecto crítico a considerar para la viabilidad de este proyecto. A nivel local, la Ordenanza de Fondo N.º 337/18 de la ciudad de Cipolletti, y su modificatoria N.º 324/17, establece que toda entidad comercial que ofrezca alimentos libres de gluten deberá cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Libres de Gluten (BPM-ALG) de la ANMAT y con la Guía de Recomendaciones para un Menú Libre de Gluten Seguro, desarrollada junto con la Red Nacional de Protección de Alimentos (RENAPRA).

Por añadidura, los establecimientos deberán inscribirse en el “Registro de Entidades Comerciales interesadas en ofrecer Alimentos Libres de Gluten para personas con Celiaquía” y exhibir el logo oficial correspondiente, visible desde el exterior. Este registro implica una serie de requerimientos administrativos y técnicos como la presentación de documentación catastral, fiscal y

sanitaria, y el cumplimiento estricto de las condiciones de manipulación segura, higiene, trazabilidad y rotulación exigidas por el Código Alimentario Argentino (Ley 18.284, Art. 21) y sus resoluciones complementarias (Resolución Conjunta RESFC-2023-32-APN-SCS#MS).

En el plano nacional, la Ley N.º 26.588, modificada por la Ley N.º 27.196, reconoce a la enfermedad celíaca como un trastorno de salud de interés nacional, estableciendo derechos para los consumidores y obligaciones para los establecimientos. La normativa promueve políticas de información, acceso y rotulado claro de los productos sin gluten. A partir de la Resolución Conjunta 32/2023, se habilita además la producción de alimentos libres de gluten mediante procesos tecnológicos que eliminan el gluten de ingredientes originalmente no aptos, ampliando las posibilidades de innovación en el sector (Infoleg, 2023).

Por otra parte, según el Monitor de Alimentos Libres de Gluten (MAGyP, 2023), el mercado argentino de productos sin gluten alcanzó un valor de USD 76,29 millones en 2023, con proyecciones de crecimiento que superarían los USD 113 millones en 2032. Esta expansión se atribuye tanto a la creciente prevalencia de la enfermedad celíaca como al aumento de diagnósticos de sensibilidad al gluten no celíaca, configurando una oportunidad para la consolidación de emprendimientos comprometidos con la inocuidad alimentaria y el cumplimiento de los estándares regulatorios.

En síntesis, el entorno legal en Argentina y, en particular, en la ciudad de Cipolletti, presenta un marco normativo robusto que garantiza la seguridad de los consumidores y ordena la actividad comercial. Si bien implica requisitos estrictos, también constituye una oportunidad de diferenciación para los proyectos que aseguren calidad, transparencia y cumplimiento normativo como pilares de su propuesta de valor.

Análisis de los principales competidores

En el presente apartado se describen los principales competidores identificados en el área de influencia del proyecto. El análisis se focaliza en aquellos actores que representan una referencia

directa en términos de calidad, segmentación de mercado y orientación hacia productos libres de gluten, en concordancia con el enfoque del emprendimiento propuesto.

Tabla 2. Análisis comparativo de los principales competidores.

Competidor	Tipo de comercio	Ventajas competitivas	Observaciones
Havana	Fábrica de alfajores y chocolates con presencia nacional e internacional.	Diferenciación por marca premium, calidad certificada, fidelización del cliente.	Marca consolidada. Productos sin gluten con certificación. Público dispuesto a pagar por calidad y seguridad.
Dietética Tomy	Comercio especializado en productos naturales, orgánicos y sin TACC	Amplio catálogo, atención personalizada y precios accesibles	Compite de forma indirecta. Comparte el público objetivo, pero no ofrece experiencia gourmet ni elaboración artesanal.
La Anónima	Cadena regional de supermercados con venta de productos industrializados.	Economías de escala, conveniencia, programas de fidelización y marcas propias.	Ofrece productos sin TACC de elaboración industrial. No compite en el segmento premium ni en diferenciación sensorial.

Nota. análisis de competidores identificados en el área de influencia del proyecto, en función de su posicionamiento, propuesta de valor y coincidencia con el público objetivo. Fuente. elaboración propia, (2025).

Desde una perspectiva estratégica, se observa que, si bien existen actores con presencia consolidada en el mercado, las propuestas difieren en cuanto a la experiencia de consumo, la elaboración artesanal y la orientación al segmento premium. Havana constituye un competidor directo por su posicionamiento en calidad y por ofrecer productos sin gluten certificados, aunque su foco se encuentra en franquicias masivas. Por su parte, Dietética Tomy representa una competencia

indirecta que comparte el público objetivo por su especialización en productos saludables, aunque carece de una propuesta gourmet. En tanto, La Anónima opera como competidor desde el canal de distribución masiva, con productos estandarizados y precios accesibles, pero sin una oferta que responda a criterios de artesanía o diferenciación por valor agregado.

Análisis FODA y estrategias

A continuación, se presenta un análisis FODA del plan de negocio que aborda los factores que afectan la viabilidad del emprendimiento propuesto.

Tabla 3. Análisis FODA del negocio.

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas	Oportunidades
F1. Chocolates artesanales, orgánicos y sin gluten.	O1. Crecimiento de diagnósticos de celiaquía e intolerancias alimentarias.
F2. Productos artesanales y de alta calidad.	O2. Aumento de la conciencia sobre el consumo saludable y responsable.
F3. Experiencia directa como consumidora con restricciones alimentarias	O3. Avance de la digitalización, con herramientas accesibles de venta online y comunicación multicanal.
F4. Baja competencia directa en el segmento sin TACC en la región.	O4. Programas públicos de apoyo a emprendedores.
F5. Experiencia de consumo diferencial, articulando producto, ambiente y comunicación. (Groglopo L., 2025).	O5. Posibilidad de alianzas con dietéticas, herboristerías o comercios saludables.
	O6. Fechas comerciales y efemérides que permiten estrategias de venta estacional.
Debilidades	Amenazas
D1. Falta de proveedor principal definido.	A1. Competencia indirecta de grandes marcas con productos sin TACC.

D2. Recursos financieros limitados.	A2. Riesgo de que nuevas marcas imiten la propuesta.
D3. Escasa experiencia en gestión de negocios gastronómicos.	A3. Dificultad para fidelizar si el valor percibido no justifica el precio.
D4. Sensibilidad del público objetivo al precio final.	A4. Contexto económico incierto que puede afectar el consumo de productos gourmet.

Nota. Esta tabla presenta el resumen del análisis de factores internos y externos que afectan la viabilidad del proyecto. Fuente. elaboración propia, (2025).

A partir del análisis FODA realizado, se identificaron los principales factores internos y externos que inciden en la viabilidad del emprendimiento. Sobre esta base, se formularon estrategias específicas que articulan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el propósito de aprovechar las ventajas competitivas, minimizar los riesgos y asegurar una gestión eficiente del proyecto. A continuación, se presenta el conjunto de estrategias clasificadas según las combinaciones FO, DO, FA y DA, vinculadas directamente con los elementos del diagnóstico estratégico.

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

1. Estrategia de posicionamiento y diferenciación (F1, F2, F4 + O1, O2):
Aprovecha la propuesta artesanal, orgánica y sin gluten (F1-F2), con baja competencia directa (F4), frente al crecimiento del mercado celíaco y saludable (O1-O2).
2. Estrategia de posicionamiento y comunicación estratégica multicanal, marketing digital y fechas comerciales (F3, F5 + O3, O6):
Capitaliza la experiencia personal con restricciones alimentarias (F3) y la posibilidad de construir una comunidad basada en valores (F5), mediante plataformas digitales (O3) y aprovechamiento de fechas comerciales (O6).
3. Expansión de canales de venta (F1, F4 + O3, O5):
A partir del diferencial del producto (F1) y la baja competencia local (F4), desarrollar acuerdos con dietéticas y comercios saludables (O5) y aprovechar los canales online (O3).

4. Estrategia de financiamiento y aprovechamiento del entorno institucional (F3 + O4)
Usa la autenticidad del emprendimiento (F3) para acceder a programas de apoyo, capacitación y financiamiento municipal o provincial (O4).
5. Experiencia de consumo diferencial con garantía de inocuidad (F1, F2, + O1, O2):
Enfatiza la seguridad alimentaria del producto sin TACC certificado (F1), su propuesta artesanal y de alta calidad (F2) ante un entorno que valora la salud y la calidad (O1-O2).
6. Estrategia de diferenciación (F1+O3):
Tal como fue expresado por una representante del sector: “La innovación va a ser clave, siempre que no nos haga perder la esencia. Y creo que el desafío está en eso: evolucionar sin dejar de ser quienes somos” (Groglopo, L., entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

1. Alianzas estratégicas y formación organizacional (D3 + O4, O5):
Combate la falta de experiencia en gestión en comercio gastronómicos (D3) mediante asesoramiento técnico e institucional (O4) y alianzas con comercios saludables (O5).
2. Búsqueda de proveedores y optimización de la cadena de suministro (D1 + O5):
Reduce la incertidumbre en el aprovisionamiento (D1) mediante contactos con productores certificados y redes especializadas (O5).
3. Construcción de alianzas estratégicas (D2 + O2):
Frente a la debilidad relacionada con la falta de un proveedor definido (D2), y considerando las oportunidades de generar vínculos de valor con actores del ecosistema alimentario (O2), se propone desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores que compartan los valores del emprendimiento. Estas relaciones no deben ser únicamente transaccionales, sino construidas sobre el compromiso compartido con la calidad, la trazabilidad, la identidad de marca y la propuesta sin gluten. En palabras de una referente del sector: “Contar con

buenos proveedores es clave para garantizar la calidad de lo que hacemos. Y en los distribuidores buscamos más que logística: buscamos compromiso con el producto, con la historia que queremos contar” (Groglopo, L., entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

1. Diferenciación por calidad y seguridad alimentaria (F1, F3 + A1, A2):

Enfatiza la trazabilidad y calidad del producto (F1) junto con la experiencia real del emprendedor celíaco (F3), para hacer frente a marcas grandes que ingresan al mercado (A1) o intentan copiar la propuesta (A2).

2. Identidad de marca y diferenciación emocional (F5 + A2, A3):

Se basa en los valores del proyecto (F5) para construir una marca auténtica que no pueda ser replicada fácilmente por imitadores sin compromiso real (A2) y con baja fidelización (A3).

3. Fidelización, valor agregado y segmentación de precios (F2, F5 + A3, A4):

Utiliza la experiencia gourmet y emocional del producto (F2) y su narrativa (F5) para sostener el interés del consumidor (A3) y adaptarse a entornos de consumo más conservador (A4).

4. Excelencia operativa como garantía de confianza (F1, F2 + A3+A4):

Aprovechar el compromiso con la calidad y el carácter artesanal de la propuesta (F1, F2) para reforzar la confianza del consumidor ante un mercado sensible al valor percibido (A3) y a los riesgos de inconsistencia en productos sin TACC (A4). La estrategia debe centrarse en la implementación de protocolos estrictos de trazabilidad, capacitación permanente y control de calidad. Como expresó una representante del sector: “El mayor desafío es no perder el control en los detalles, porque en lo artesanal los detalles lo son todo. Mantener una línea sin gluten implica protocolos estrictos, capacitación constante, trazabilidad y un seguimiento permanente. No alcanza con hacerlo bien una vez: hay que hacerlo bien siempre” (Groglopo, L., entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

1. Gestión financiera y optimización operativa (D2 + A3, A4):
Enfrenta la limitación de recursos (D2) y la sensibilidad del público al precio (A3) con una estructura de costos ajustada que permita la rentabilidad en escenarios adversos (A4).
2. Accesibilidad de producto y segmentación de mercado (D4 + A1, A3):
Aborda la sensibilidad del consumidor al precio (D4) y la competencia de marcas grandes (A1), ofreciendo formatos adaptados a distintos presupuestos (A3).
3. Diversificación de aprovisionamiento (D1 + A1, A4):
Reduce la dependencia de un único proveedor (D1) para no quedar expuesto frente a cambios bruscos de mercado o condiciones económicas (A4).
4. Formación personal y profesionalización del emprendimiento (D3 + A2, A4):
Compensa la falta de experiencia (D3) fortaleciendo capacidades que le permitan sostener el proyecto ante cambios competitivos o económicos (A2, A4).

Articulación PESTEL - FODA

A fin de integrar las dimensiones internas y externas del entorno estratégico, se articula la matriz FODA con los factores identificados en el análisis PESTEL. Esta vinculación permite fundamentar las estrategias propuestas, asegurando coherencia entre las capacidades del emprendimiento y las condiciones del contexto político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Tabla 4. Articulación entre análisis PESTEL y matriz FODA

Dimensión PESTEL	Aspectos clave	Correspondencia FODA	Estrategias derivadas
Político y Económico	Desregulación, estabilización macroeconómica, líneas	Oportunidades: acceso al financiamiento, entorno favorable.	Estrategias FO/DO: Financiamiento inicial, expansión y

	de crédito nacionales y provinciales.		aprovechamiento institucional.
Social	Conciencia sobre celiacía, crecimiento de dietas sin gluten y sostenibles.	Oportunidades: mercado en expansión Fortalezas: propuesta diferenciada.	Estrategias FO/FA: Posicionamiento, diferenciación por valor, fidelización mediante identidad basada en valores.
Tecnológico	Avance en biotecnología alimentaria, acceso a e-commerce y marketing digital.	Fortalezas: uso de herramientas digitales Oportunidades: digitalización.	Estrategias FO/DO: Comunicación multicanal, posicionamiento digital, expansión de canales de venta.
Ambiental	Preferencia por productos sostenibles, valorización del modelo bean-to-bar y cacao orgánico.	Fortalezas: producto alineado con tendencias Oportunidades: sustentabilidad.	Estrategias FO/FA: Diferenciación ambiental, construcción de marca con valores éticos y sostenibles, fortalecimiento de la identidad frente a grandes marcas.
Legal	Legislación exigente pero clara sobre productos sin gluten. Requisitos ANMAT, RENAPRA y locales.	Amenazas: cumplimiento normativo estricto Fortalezas: compromiso con calidad.	Estrategias FA/DA: Posicionamiento por confianza, ventaja competitiva por cumplimiento normativo.

Nota. Esta tabla presenta la interrelación entre los factores identificados en el análisis PESTEL y los elementos de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), para derivar estrategias clave que aborden la viabilidad del emprendimiento propuesto. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Modelo de Negocio Canvas

A continuación, se presenta el tapiz del modelo de negocio canvas correspondiente al presente plan de negocios, el cual sintetiza visualmente los elementos clave que definen su lógica operativa y propuesta de valor.

Tabla 5: Lienzo del Modelo de Negocio Canvas para la comercialización de chocolates.

Modelo de negocio Canvas				
Socios Claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de clientes
Proveedores de chocolates orgánicos, artesanales y libres de gluten. Diseñadores gráficos y/o proveedores de packaging sustentable. Municipalidad de Cipolletti. Profesionales de nutrición y salud para generar contenido avalado.	Comercialización de chocolates. Control de calidad y seguridad alimentaria. Atención al cliente. Administración comercial. Control de calidad y trazabilidad. Participación en eventos y campañas de visibilidad. Cumplimiento de requisitos legales. Participación en ferias y eventos locales. Gestión de pedidos y envíos.	Chocolates artesanales, orgánicos y sin gluten que: <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen sabor y textura premium. • Responden a una dieta estricta sin gluten. • Opciones para regalos y ocasiones especiales. 	Atención personalizada. Asesoramiento sobre productos sin gluten. Comunicación empática basada en la experiencia a personal de la emprendedora. Gestión de contenido de valor en redes (educación sobre celiaquía, estilo de vida saludable) Programas de fidelización.	Personas con enfermedad celiaca. Personas con intolerancia al gluten o sensibilidad alimentaria. Consumidores que opten por una alimentación saludable. Compradores de regalos gourmet. Público en general con interés en productos diferenciados.
		Recursos Claves		Canales
		Proveedores confiables de chocolates orgánicos y sin gluten. Local comercial habilitado. Cámara de conservación de mercaderías adecuada. Habilitación sanitaria específica para alimentos sin gluten. Redes sociales Equipo humano mínimo operativo.		Venta directa en local comercial Sitio con e-commerce. Redes sociales. Alianza con dietéticas y confiterías saludables. Participación en ferias gastronómicas regionales. Servicio de entrega a domicilio.
Estructura de costos			Flujo de ingresos	
Costos fijos: <ul style="list-style-type: none"> • Alquiler • Servicios (EE, agua, comunicaciones) 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Salarios • Habilitaciones • Otros costos administrativos. 	Costos Variables: <ul style="list-style-type: none"> • Costos por adquisición de productos • Packaging. 	Ventas unitarias de productos. Combos temáticos (box de regalos). Ingresos por venta on line.	Acuerdos con comercios aliados Incremento de ventas en fechas especiales.

Nota. Lienzo del Modelo de Negocio Canvas, detallando los elementos clave para la comercialización de chocolates orgánicos, artesanales y libres de gluten. Fuente: Adaptado de Osterwalder, Pigneur y Bernarda (2015), con elaboración propia, (2025).

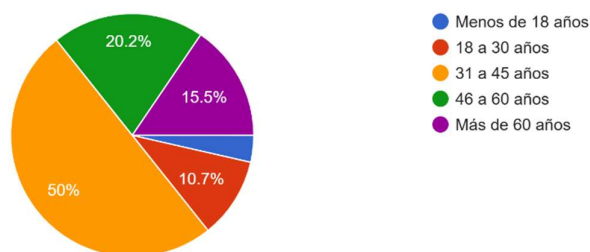
Análisis de la encuesta y entrevista

Encuesta

La presente sección expone los resultados obtenidos a partir de la encuesta administrada a 85 personas residentes de la ciudad de Cipolletti durante el mes de mayo de 2025. El instrumento tuvo como finalidad identificar el perfil del consumidor local y evaluar la predisposición hacia la comercialización de chocolates artesanales, orgánicos y libres de gluten.

Gráfico 1. Edades

1. Edad:
84 respuestas



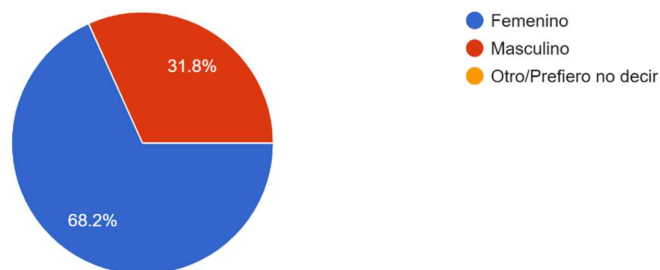
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Los resultados permiten identificar que el público objetivo con mayor interés en la propuesta comercial se concentra en el rango etario de 31 a 60 años. Este segmento presenta características favorables en términos de capacidad adquisitiva, conciencia sobre la alimentación saludable y hábitos de consumo consolidados, lo que permite orientar las estrategias de posicionamiento, comunicación y fidelización del emprendimiento.

Gráfico 2. Genero

2. Género

85 respuestas



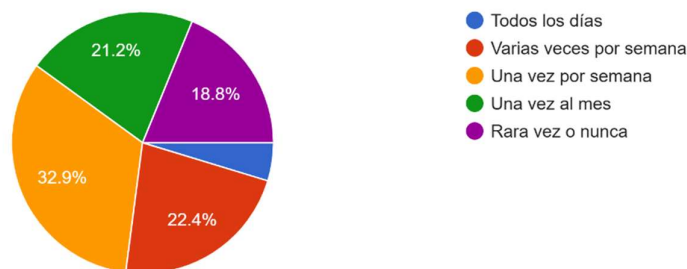
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Del total de personas encuestadas, el 68,2 % se identifica con el género femenino y el 31,8 % con el género masculino. La elevada representación del público femenino sugiere la conveniencia de diseñar campañas de marketing dirigidas especialmente a este segmento, tanto en términos de lenguaje visual como de canales de comunicación.

Gráfico 3. Frecuencia de consumo

3. ¿Con qué frecuencia consumes chocolate?

85 respuestas



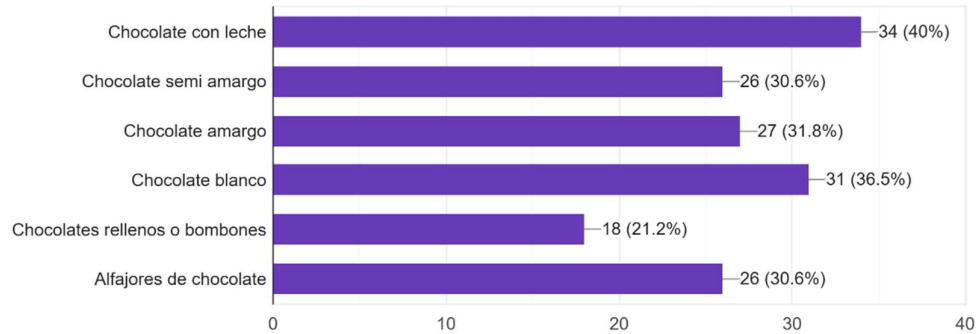
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 60 % de las personas encuestadas consume chocolate con una frecuencia de al menos una vez por semana. Este valor se compone del 32,9 % que indicó consumirlo una vez por semana, el 22,4 % varias veces por semana y el 4,7 % todos los días. Estos datos permiten inferir una alta predisposición al consumo habitual, lo que resulta alentador para la viabilidad del Proyecto.

Gráfico 4. Preferencia de gustos

4. ¿Qué tipo de chocolate prefieres? (Podes elegir más de una opción)

85 respuestas



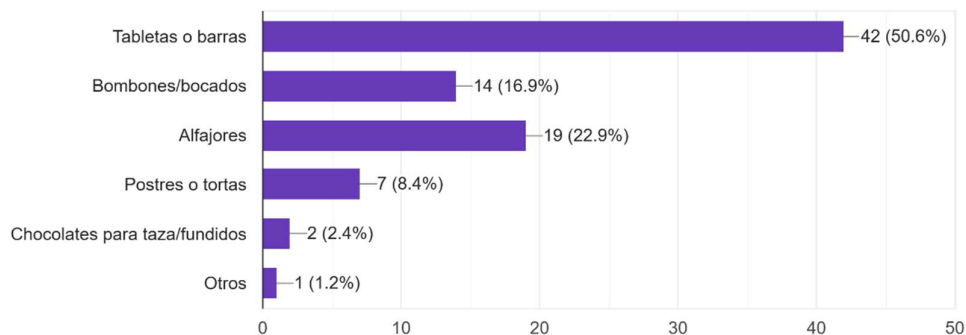
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Se observa una preferencia generalizada por el chocolate con leche, seguido por los alfajores y, en menor proporción, por los bombones tipo trufas. Esta información orienta las decisiones sobre la variedad inicial del portafolio de productos, priorizando aquellas combinaciones de sabores más demandadas.

Gráfico 5. Formato de consumo

5. ¿En qué formato lo consumes más frecuentemente?

83 respuestas



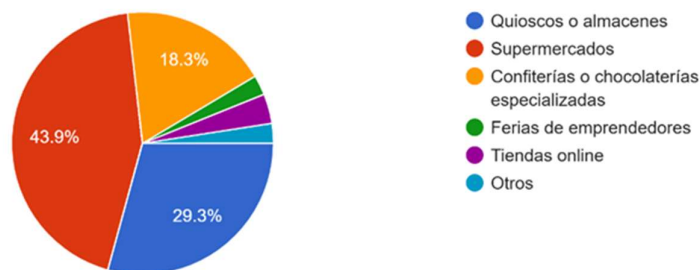
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

La mayoría de los encuestados manifestó preferencia por el consumo de chocolate en formato de tabletas o barras, lo que denota una preferencia por presentaciones clásicas. En segundo lugar, se destacaron los alfajores, y en tercer lugar los bombones, los cuales se asocian a ocasiones especiales o consumo ocasional.

Gráfico 6. Canal habitual de compra de chocolates

6. ¿Dónde compras habitualmente chocolates?

82 respuestas



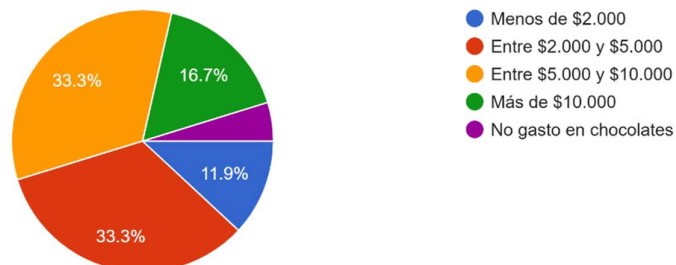
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

La mayoría de los consumidores adquiere chocolate en supermercados o quioscos, lo cual refuerza la relevancia de los canales físicos tradicionales. No obstante, el hecho de que casi una de cada cinco personas compre en chocolaterías especializadas indica una oportunidad de mercado para emprendimientos orientados a productos diferenciados y de mayor calidad.

Gráfico 7. Gasto mensual

7. ¿Cuánto gastas aproximadamente por mes en productos con chocolate?

84 respuestas



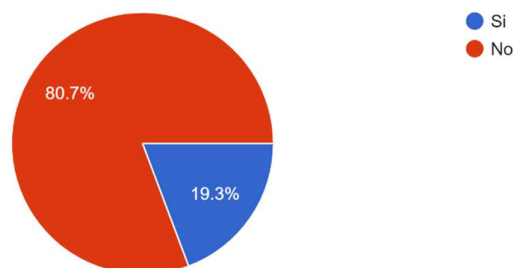
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 66,6 % de las personas encuestadas indicó destinar entre \$2.000 y \$10.000 mensuales a la compra de chocolates. Dentro de este grupo, el 33,3 % gasta entre \$2.000 y \$5.000 y otro 33,3 % entre \$5.000 y \$10.000. Además, un 16,7 % supera los \$10.000 mensuales, lo que refleja una disposición significativa al gasto, clave para la sustentabilidad del proyecto.

Gráfico 8. Conocimiento de chocolates orgánicos y sin gluten

8. ¿Conoces alguna marca de chocolate orgánicos y sin gluten?

83 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Un 80,7 % de las personas encuestadas manifestó no conocer marcas que comercialicen chocolates orgánicos y sin gluten. Este dato revela un escenario con escasa competencia directa y

con alto potencial de posicionamiento, en especial si se comunican de manera clara los beneficios diferenciales del producto.

Gráfico 9. Conocimiento de marcas

8.1. Si conoces alguna marca, ¿podrías decirme cuál? ?

15 respuestas



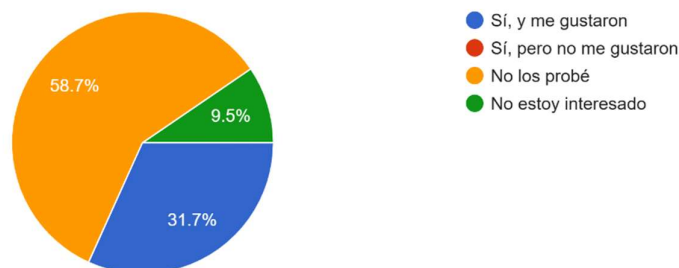
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Entre las marcas más mencionadas se identificaron firmas industriales consolidadas como Águila, Milka y Cadbury; marcas premium como Mamuschka y Rapa Nui; así como también emprendimientos de menor escala como Capani, Healthy Majo o Dr. Cacao. La variedad de respuestas evidencia una segmentación perceptiva clara entre chocolates industriales, artesanales, saludables y premium, lo cual permite delinear una estrategia de diferenciación adecuada.

Gráfico 10. Conocimiento de marca y experiencia de consumo

8.2. En caso de conocer alguna marca ¿probaste sus productos?

63 respuestas



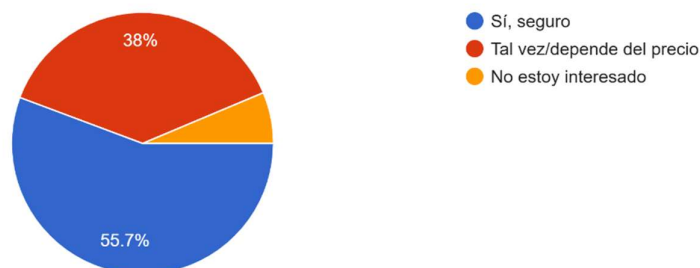
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

De los 85 encuestados, 63 respondieron esta pregunta. De ese grupo, el 58,7 % indicó no haber probado chocolates orgánicos y sin gluten, mientras que un 31,7 % sí lo hizo y manifestó una experiencia positiva. Solo el 9,5 % expresó desinterés. Estos datos refuerzan la existencia de una demanda potencial latente..

Gráfico 11. Disposición de los encuestados a consumir chocolates.

9. ¿Estarías dispuesto a comprar chocolates orgánicos y sin gluten si se comercializaran en Cipolletti?

79 respuestas



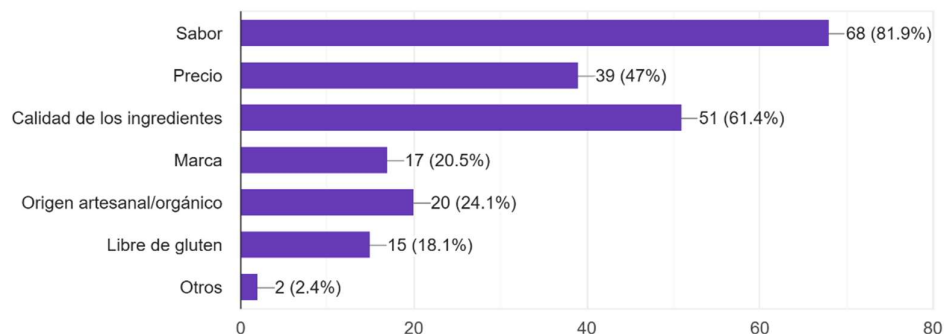
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Un 55,7 % de las personas encuestadas manifestó que probablemente compraría chocolates artesanales, orgánicos y sin gluten, lo que representa una clara oportunidad de mercado, especialmente si el producto satisface expectativas en cuanto a sabor, presentación y precio.

Gráfico 12. Factores valorados

10. ¿Cuáles son los factores que más valoras al elegir un chocolate? (Podes seleccionar hasta 3 opciones)

83 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Los principales atributos valorados por los encuestados fueron el buen sabor, la calidad de los ingredientes y el precio accesible. Asimismo, un segmento manifestó interés en características complementarias como el origen orgánico, la ausencia de gluten y el impacto ambiental, lo que refuerza la pertinencia de un posicionamiento saludable y sostenible.

Gráfico 13. Factores valorados.

10.1 Otros - ¿Cuáles son los factores que más valoras al elegir un chocolate?

6 respuestas



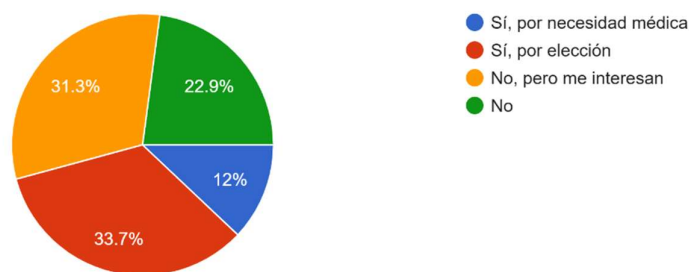
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

A pesar de la escasa cantidad de respuestas, el sabor y la calidad del producto se destacan nuevamente como atributos esenciales al momento de elegir un chocolate. Asimismo, se observa la valoración de características asociadas a productos más saludables o diferenciados, como la ausencia de azúcar y el alto porcentaje de cacao.

Gráfico 14. Consumo de productos libres de gluten.

11. ¿Consumís productos sin TACC (libres de gluten)?

83 respuestas



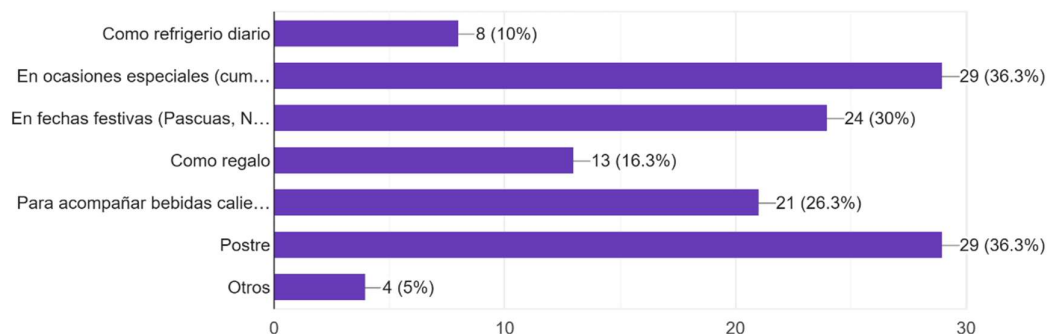
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 33,7 % de las personas indicó consumir productos sin gluten por elección propia, y un 12 % por motivos médicos. En conjunto, casi la mitad de los encuestados incorpora este tipo de productos a su dieta habitual, lo que demuestra la relevancia de contar con una propuesta inclusiva y segura

Gráfico 15. Frecuencia de consumo.

12. ¿Cuándo soles consumir chocolate con más frecuencia? (Podes elegir más de una opción)

80 respuestas

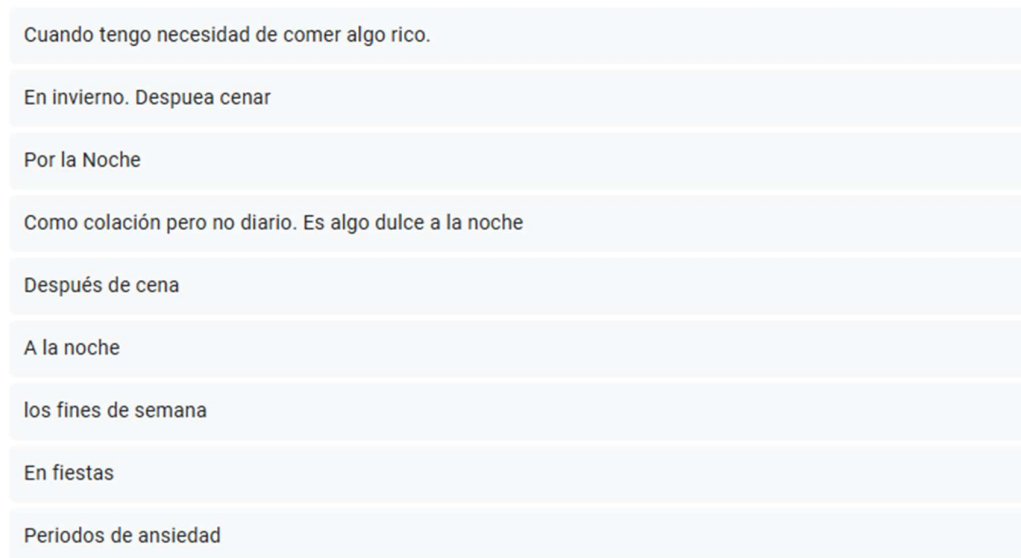


Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Gráfico 16. *Frecuencia de consumo (Otros)*

12.1 Otros - ¿Cuándo soles consumir chocolate con más frecuencia?

9 respuestas



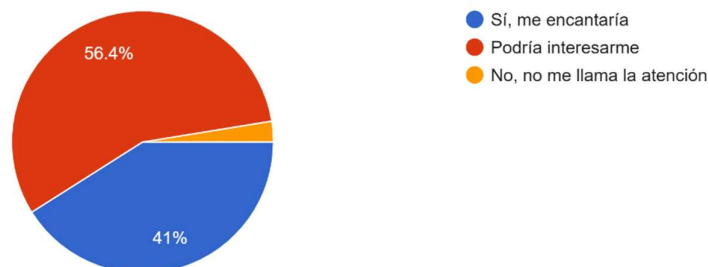
Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El consumo de chocolate se asocia principalmente a instancias emocionales, celebraciones y momentos de relajación personal. Esta información resulta clave para el diseño del mensaje de marca, que podría vincular el producto con el disfrute consciente, el bienestar emocional y el autocuidado

Gráfico 17. *Comercio especializado.*

13. ¿Te gustaría que haya una chocolatería especializada en Cipolletti que venda chocolates orgánicos y sin gluten?

78 respuestas



Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 41 % de las personas respondió afirmativamente con entusiasmo ante la posibilidad de un comercio especializado en chocolates saludables, mientras que el 56,4 % manifestó interés condicionado a factores como el precio, la calidad del producto o la experiencia de compra. Esta respuesta refuerza la viabilidad de la propuesta planteada

Gráfico 18. Aportes y comentarios

Otros aportes o comentarios

6 respuestas

No
Me gusta mucho el chocolate, pero de buena calidad.
Es interesante que sean orgánicos pero mas que sean puro cacao.
Noooooo[
Podrían en un paqueteo envoltorio que sea sustentable... biodegradable

Nota. Los datos corresponden a la encuesta realizada a residentes de Cipolletti en mayo de 2025 sobre sus hábitos de consumo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

El 41 % de las personas respondió afirmativamente con entusiasmo ante la posibilidad de un comercio especializado en chocolates saludables, mientras que el 56,4 % manifestó interés

condicionado a factores como el precio, la calidad del producto o la experiencia de compra. Esta respuesta refuerza la viabilidad de la propuesta planteada.

Entrevista

La presente entrevista fue realizada en el marco del trabajo de campo, con el objetivo de obtener información cualitativa relevante sobre estrategias de comercialización, posicionamiento de marca y prácticas de gestión en el sector de la chocolatería artesanal. Tuvo lugar el día 6 de junio de 2025, bajo modalidad virtual, y fue dirigida a la señora Luciana Groglopo, quien participó en representación de Leticia Fenoglio, cofundadora de las marcas Rapanui y Franuí. El contenido recolectado se utiliza exclusivamente con fines académicos.

La información obtenida se encuentra organizada en ocho ejes temáticos, a saber:

1. Valores y cultura organizacional

1. Desde tus inicios en la empresa hasta hoy, ¿qué valores personales y empresariales consideras que han sido fundamentales para consolidar el crecimiento de Rapanui y Franuí?

Los valores que considero fundamentales para nuestro crecimiento son la pasión por lo que hacemos, la constante búsqueda de la innovación en nuestros productos y sabores, y el compromiso con la calidad. Son principios que aplicamos en nuestro hacer diario. Rapanui y Franuí crecieron gracias a que nunca perdimos de vista nuestra identidad, quienes somos y hacia donde vamos.

2. ¿Cómo logran transmitir esos valores a través de los productos, los locales y la experiencia de marca?

Los valores se transmiten en el sabor de nuestros productos, en el diseño interno de cada una de nuestras sucursales, los packs, en la atención a nuestros clientes, y también en cómo comunicamos nuestras campañas. Cada touchpoint o punto de contacto del cliente con nuestra

marca es una oportunidad para contar quiénes somos. Todo responde a una identidad muy cuidada y presente en cada uno de nuestros valores.

3. Franuí logró posicionarse globalmente con un producto innovador, pero profundamente artesanal. ¿Qué aprendieron de ese proceso que podría aplicarse al crecimiento de otras propuestas de chocolates artesanales en mercados regionales?

Con Franuí aprendimos que podemos ser una marca global sin perder nuestra esencia artesanal. De hecho, eso fue lo que nos diferenció desde el inicio. Nuestro tagline *“Innovar es nuestra más rica tradición”* resume muy bien esa dualidad: somos una empresa profundamente artesanal, pero con una mirada moderna & creativa. Y fue gracias a eso que logramos adaptarnos a nuevas culturas, formas de consumo y hábitos, sin dejar de ser quienes somos. Hoy Franuí está presente en más de 30 países, y en todos logramos mantener nuestra promesa de marca.

4. Rapanui ha sabido construir una experiencia de consumo diferencial. ¿Qué rol juega esa experiencia en la decisión de compra, y cómo se diseña internamente para que sea coherente con la identidad de marca?

La experiencia Rapanui es uno de nuestros principales diferenciales marcarios. Y la gente nos compra influida por las emociones, por lo que les hacemos sentir adentro de cada una de nuestras sucursales, con cada campaña de comunicación. Trabajamos fuertemente para que la #ExperienciaRapanui sea 360. Como dije anteriormente, en cada contacto con el cliente todo comunica marca.

2. Diferenciación e innovación de marca

5. La innovación parece estar en el ADN de la empresa. ¿Cómo logran sostener una cultura innovadora sin perder la esencia artesanal y familiar que los caracteriza?

La innovación es parte fundamental del ADN de Rapanui, pero siempre está al servicio de nuestra esencia, no en reemplazo de ella. Nos encanta probar cosas nuevas, desafiar lo

establecido, sorprender con productos o formatos distintos... pero todo eso lo hacemos sin dejar de lado nuestros procesos artesanales, que son el corazón de lo que hacemos.

Nuestra forma de innovar no es alejarnos de lo que somos, sino profundizarlo. Buscamos nuevas formas de contar nuestra historia, de llevar nuestros sabores a más personas, de mejorar procesos sin perder el alma del producto. Y lo artesanal no significa inmóvil: significa compromiso con la calidad, con lo natural, con lo hecho a mano. Todo eso convive perfectamente con una cultura de innovación constante.

Además, al ser una empresa familiar, mantenemos una mirada muy cercana a lo que pasa en cada etapa. Esa cercanía nos ayuda a no perder el rumbo, a mantener los valores con los que nacimos, incluso cuando nos animamos a probar algo completamente nuevo.

6. ¿Qué elementos consideras imprescindibles para construir una marca sólida en el rubro de la chocolatería artesanal?

Primero, un producto de calidad que hable por sí solo. Después, una historia genuina, que se comunique con claridad y que conecte con la gente. Y por último, coherencia: entre lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se promete y lo que se entrega. En lo artesanal, la cercanía y la transparencia pesan mucho. La marca se construye todos los días, con cada decisión, grande o chica.

3. Certificaciones y estándares de calidad

7. Rapa Nui cuenta con plantas certificadas sin gluten. ¿Qué importancia le dan a este tipo de certificaciones y qué protocolos implementan para garantizar la seguridad de sus productos para personas con celiaquía o intolerancia al gluten?

Para nosotros, las certificaciones sin gluten, son una responsabilidad. Tenemos protocolos muy estrictos de producción, control cruzado, capacitación de equipos y auditorías permanentes.

Sabemos que hay consumidores que confían en nosotros para su salud, y eso es algo que nos tomamos muy en serio.

8. ¿Qué lugar ocupa la propuesta sin gluten dentro de la estrategia general de la marca y qué impacto perciben en el vínculo con el consumidor?

Es un eje muy importante, no solo porque responde a una necesidad concreta, sino porque refleja nuestra manera de hacer las cosas: con atención, con responsabilidad, cuidando a quienes confían en nosotros. Hay muchas personas que pueden volver a disfrutar de un chocolate o de un helado gracias a eso, y eso genera un vínculo muy fuerte. No lo vemos como un nicho, sino como una forma de incluir sin perder calidad ni sabor.

9. Rapanui ofrece productos tanto sin gluten como con certificación kosher. ¿Cómo manejan internamente estos estándares de calidad y seguridad alimentaria, y qué impacto perciben en la relación con los consumidores?

Los manejamos con muchísimo compromiso. Son procesos que requieren mucho más que una etiqueta: implican orden, rigurosidad, formación de equipos y controles permanentes. Pero para nosotros todo eso tiene sentido porque lo que está en juego es la confianza. Sabemos que hay personas que nos eligen justamente porque respetamos esos estándares, y por eso no podemos fallarles. La respuesta del consumidor es muy positiva y sentimos que es una forma concreta de cuidar a más personas.

10. ¿Qué los llevó a incorporar productos con certificación kosher y qué importancia le asignan dentro del portafolio de Rapanui?

La decisión surgió a partir de la demanda de varios consumidores, tanto en Argentina como en el exterior. Sentíamos que había una oportunidad de incluir a más personas en nuestra propuesta, y que hacerlo no iba en contra de nuestros valores ni de nuestra manera de trabajar. Al contrario: nos ayudó a organizarnos mejor, a elevar aún más nuestros estándares. Hoy forma

parte de nuestra identidad y es una manera más de demostrar que se puede ser artesanal y a la vez cumplir con normas muy exigentes

11. ¿Cómo influye la certificación kosher en la llegada a nuevos públicos o mercados, tanto en Argentina como en el exterior?

Influye mucho, sobre todo en mercados internacionales donde la certificación kosher es un requisito para ingresar a ciertos canales o alcanzar a determinados públicos. Pero incluso más allá de lo religioso, muchas personas asocian lo kosher con calidad, limpieza y procesos controlados. En ese sentido, nos abrió puertas y nos dio un diferencial en mercados donde la competencia es fuerte. También nos obliga a mantener un nivel de excelencia que impacta positivamente en todos los productos, no solo en los certificados.

4. Estrategias de expansión y selección de mercados

12. ¿Cuál es la visión estratégica detrás de la expansión de Rapanui en el país? ¿Qué factores consideran clave al evaluar una ciudad como nuevo punto de comercialización?

Nuestra expansión busca mantener la #ExperienciaRapanui adonde nos instalemos. Para nosotros no se trata solo de abrir una sucursal nueva, sino de garantizar que en cada ciudad podamos ofrecer lo mismo que en Bariloche, para llevar un poco de la Patagonia a nuestras sucursales. Algunos de los factores que tenemos en cuenta son: el potencial de desarrollo de la zona, el perfil socioeconómico de quienes viven en la zona, y logística etc. Buscamos lugares donde podamos crecer de forma natural, genuina.

13. ¿Qué peso tiene el carácter local, turístico o gastronómico de una ciudad (como por ejemplo Cipolletti) a la hora de evaluar su potencial como mercado?

El perfil de una ciudad influye mucho en la evaluación de su potencial como mercado. En nuestro caso, cuando pensamos en abrir una sucursal, consideramos varios factores, pero el carácter turístico y gastronómico puede ser decisivo. Una ciudad con movimiento turístico

sostenido, o con una identidad gastronómica fuerte, suele estar más abierta a propuestas innovadoras, a productos diferenciales y a experiencias de consumo que van más allá de lo cotidiano. También ayuda a que la marca se instale con más facilidad y que el producto se valore como parte de esa experiencia local.

Cipolletti, por ejemplo, aunque no tiene el mismo perfil turístico que otras ciudades de la Patagonia, es un centro urbano importante, con una vida social activa, mucha circulación regional y una identidad propia. Por eso, a veces más que el turismo en sí, lo que miramos es si hay comunidad, si hay curiosidad por probar cosas nuevas, si el ritmo de vida permite disfrutar de ciertos momentos, y si el producto puede conectar con las costumbres de esa ciudad.

14. ¿Consideraron o consideran viable el desarrollo de franquicias o modelos híbridos de expansión para zonas donde aún no tienen presencia? ¿Cuáles son los pros y contras que observan en este modelo frente a los locales propios?

No trabajamos con franquicias, y en este momento no lo consideramos una opción viable para, no tiene conservantes ni aditivos, y tiene una vida útil corta. Eso exige un control muy cercano sobre todo el proceso, desde la elaboración hasta la experiencia final que vive la persona cuando lo consume.

Preferimos ser nosotros quienes estemos encima de cada detalle, asegurando que todo se haga como queremos que se haga. No es solo una cuestión de calidad, sino también de cultura interna, de cómo se transmite lo que somos como marca. Sabemos que eso es más lento y que limita la velocidad de expansión, pero para nosotros es más importante cuidar lo que hacemos y cómo lo hacemos, incluso si eso implica llegar a menos lugares.

5. Logística y operaciones

15. ¿Cuáles son los principales desafíos operativos y logísticos que enfrentan al mantener la calidad artesanal y el control sin gluten en todas las etapas de producción y distribución?

El mayor desafío es no perder el control en los detalles, porque en lo artesanal los detalles lo son todo. Mantener una línea sin gluten implica protocolos estrictos, capacitación constante, trazabilidad y un seguimiento permanente. No alcanza con hacerlo bien una vez: hay que hacerlo bien siempre. Y cuando eso se combina con una escala de producción creciente o con distribución en distintos puntos, la exigencia se multiplica. Pero para nosotros es innegociable. La confianza del consumidor se gana con coherencia y se pierde con una sola falla.

6. Alianzas estratégicas y redes de colaboración

16. ¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas o colaboraciones con otros actores del mercado (proveedores, distribuidores) para fortalecer la marca y la oferta?

Son fundamentales. Ninguna marca crece sola. Para nosotros, contar con buenos proveedores es clave para garantizar la calidad de lo que hacemos. Y en los distribuidores buscamos más que logística: buscamos compromiso con el producto, con la historia que queremos contar. Cuando del otro lado hay personas que entienden y valoran la marca, el resultado se nota. Las mejores colaboraciones no son solo comerciales: son vínculos de confianza mutua.

7. Tendencias del sector y perspectivas del mercado

17. ¿Cómo percibís el futuro de la chocolatería artesanal argentina en el escenario actual? ¿Qué tendencias ves emergiendo, y cuáles crees que marcarán el rumbo del sector en los próximos años?

Veo un futuro muy interesante, sobre todo para las marcas que logren combinar lo artesanal con una propuesta auténtica y moderna. Hay una mayor conciencia en los consumidores: quieren saber qué están comiendo, de dónde viene, cómo está hecho. En ese contexto, lo artesanal cobra valor. Pero también hay que estar atentos a las nuevas formas de consumo, al delivery, a lo plant-based, a lo sustentable. La innovación va a ser clave, siempre que no nos haga perder la esencia. Y creo que el desafío está en eso: evolucionar sin dejar de ser quienes somos.

8. Recomendaciones para emprendedores

18. ¿Qué consejo le darías a una persona que está iniciando un emprendimiento de chocolates artesanales con enfoque libre de gluten en una ciudad como Cipolletti, donde aún no hay propuestas de este tipo?

Le diría que se anime, porque siempre hay lugar para las buenas ideas, sobre todo si están bien ejecutadas. Que no subestime el valor de hacer algo con identidad, con calidad y con un mensaje claro. El enfoque sin gluten, si está bien trabajado, no es una limitación: es una oportunidad. Y en ciudades como Cipolletti, muchas veces ese diferencial puede ser muy valorado. Lo importante es tener constancia, cuidar mucho cada etapa del proceso y nunca perder el contacto directo con quienes consumen el producto.

Estudio técnico

Limitaciones del estudio

Durante el desarrollo del presente trabajo se identificó una limitación relevante relacionada con la dificultad para acceder a información específica sobre proveedores de chocolates artesanales, orgánicos y libres de gluten, en línea con las características del emprendimiento propuesto. Si bien se realizaron múltiples gestiones para contactar a referentes del sector en distintas regiones del país, las respuestas obtenidas evidenciaron ciertas barreras vinculadas a la política interna de las empresas o a factores estacionales.

La empresa Rapanui respondió amablemente a una entrevista, en la cual se destacó que no trabajan bajo la modalidad de franquicias ni modelos híbridos de expansión. Argumentaron que, debido al carácter altamente artesanal de sus productos y a su corta vida útil, priorizan el control directo del proceso productivo y comercial, lo cual vuelve inviable la externalización del modelo de negocio. Asimismo, expresaron que el perfil turístico y gastronómico de una ciudad influye considerablemente en su evaluación como mercado, reconociendo que, si bien Cipolletti no presenta

un perfil turístico como el de otras ciudades patagónicas, su dinamismo urbano, su identidad regional y su potencial social la convierten en un centro interesante a nivel comercial (comunicación personal, 6 de junio de 2025).

Por otra parte, desde la empresa Mamuschka se indicó que no se proporciona información institucional ni se realiza ningún tipo de colaboración externa, por política de la empresa (comunicación personal, 12 de abril de 2025). Finalmente, la chocolatería El Rincón del Chocolate, ubicada en la provincia de Neuquén, manifestó que no podía atender la consulta debido a encontrarse atravesando un período de alta demanda, lo que dificultaba su disponibilidad operativa (comunicación personal, 1 de julio de 2025).

Estas respuestas, si bien comprensibles desde el punto de vista empresarial, constituyeron una restricción significativa al momento de identificar y analizar proveedores específicos para el proyecto. Esta situación limitó la posibilidad de realizar estimaciones detalladas respecto de precios, condiciones comerciales y alianzas estratégicas, afectando particularmente el desarrollo del estudio técnico.

Sin embargo, estas limitaciones también permiten visibilizar el rol crítico que cumplen las alianzas estratégicas dentro del sector. Tal como expresa la representante de Rapanui:

Ninguna marca crece sola. Para nosotros, contar con buenos proveedores es clave para garantizar la calidad de lo que hacemos. Y en los distribuidores buscamos más que logística: buscamos compromiso con el producto, con la historia que queremos contar. Las mejores colaboraciones no son solo comerciales: son vínculos de confianza mutua” (Groglopo, L., entrevista personal, 6 de junio de 2025).

Esta reflexión refuerza que la selección de proveedores no debe entenderse como un aspecto meramente operativo, sino como una dimensión estratégica central que incide directamente en la propuesta de valor, la coherencia del negocio y la construcción de marca.

Inversión inicial y Localización

Localización

El emprendimiento se establece en un local comercial estratégicamente ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro. La elección de esta localización responde a criterios de visibilidad y accesibilidad, esenciales para captar tanto a residentes como a visitantes que circulan por el área comercial de la ciudad.

El espacio cuenta con una superficie total de 130 m², resultando adecuado para las necesidades del proyecto. Su diseño actual permite, con modificaciones menores, una adaptación eficiente a los requerimientos específicos de exhibición y comercialización de los productos, lo cual contribuye a reducir los costos y los tiempos vinculados a reformas estructurales significativas. Esta flexibilidad favorece una rápida puesta en marcha del negocio y optimiza la inversión inicial.

Asimismo, el local presenta potencial para incorporar nuevas unidades de negocio en el futuro, e incluso para destinar una parte del espacio a la elaboración propia de chocolates y bombones, fortaleciendo así la integración del proceso productivo.

Ilustración 3. Área destinada a la atención al público



Nota. Imagen tomada por la autora durante el relevamiento de campo. El ambiente corresponde al área proyectada para la atención al público. Fuente elaboración propia, (2025).

Ilustración 4. Vista del sector destinado al depósito de chocolates

Este espacio está destinado al almacenamiento de la mercadería en un ambiente controlado, que cumple con condiciones específicas de humedad y temperatura adecuadas para la conservación de los productos. Según detalla Plaza, A. (2024) la temperatura ideal de conservación del chocolate se encuentra entre los 16 y los 19 °C, y debe ser en un lugar fresco y seco, alejado de olores fuertes y de la luz directa del sol.



Nota. Imagen tomada por la autora durante el relevamiento de campo. El ambiente corresponde al área proyectada para el depósito de productos, donde se prevé garantizar las condiciones óptimas de conservación. Fuente. elaboración propia, (2025).

Costos de alquiler

Los costos asociados al alquiler del inmueble se detallan a continuación. Se prevé que la firma del contrato tenga lugar en el mes de noviembre, dado que el espacio actualmente se encuentra ocupado y funciona como oficina administrativa.

Al momento de la toma de posesión, deberá abonarse el mes de alquiler por adelantado, un mes en concepto de garantía, en cuanto a los honorarios se debe abonar el 3% sobre el valor total del contrato. La duración del contrato será de 36 meses y el sellado correspondiente se abona en un 50% para cada una de las partes. Este impuesto equivale al 1% del valor total del contrato, que al momento de la firma asciende a ARS 37.800.000,00.

Tabla 6. Valores y requisitos de alquiler

Detalle	Precio
Alquiler	1.050.000,00
Mes de depósito	1.050.000,00
Honorarios 3% sobre el total de contrato	1.134.000,00
Sellado del contrato (1% del total) 50%	189.000,00
	3.423.000,00

Nota. Cuadro con el detalle de los costos asociados al contrato de alquiler del local comercial. Fuente: Elaboración propia, (2025).

Inversión inicial

Según se detalla en la Tabla 7, la inversión inicial estimada para la puesta en marcha del proyecto asciende a ARS 13.997.720,00. Esta cifra contempla los desembolsos necesarios para la adecuación parcial del local comercial (limitada en esta primera etapa exclusivamente al área destinada a la comercialización), la adquisición de mobiliario, equipamiento tecnológico, utensilios específicos y el pago de honorarios profesionales vinculados a los requerimientos legales y contables, indispensables para la inscripción ante los distintos organismos competentes y la obtención de las habilitaciones municipales. Esta inversión inicial resulta fundamental para acondicionar el local, cumplir con los requerimientos legales, operativos y garantizar una correcta puesta en marcha del emprendimiento.

Tabla 7. Cuadro de inversión inicial

Detalle	cantidad	Precio Unitario	Inversión Año 0
Remodelación del Local M ²	70	50.000,00	3.500.000,00
Muebles mostradores	2	875.000,00	1.750.000,00
Estanterías hierro y madera	3	609.130,00	1.827.390,00
Controlador fiscal	1	955.550,00	955.550,00
Escáner código de barra	1	34.780,00	34.780,00
Utensilios	1	250.000,00	250.000,00
Computadora	1	1.100.000,00	1.100.000,00
Honorarios - Contador - Abogado	2	1.250.000,00	2.500.000,00
Licencias y habilitaciones - Sellados	1	150.000,00	150.000,00
Software y sistemas informáticos	1	250.000,00	250.000,00
Ambientación y decoración	70	24.000,00	1.680.000,00
			13.997.720,00

Nota. Cuadro con el listado de la inversión inicial del proyecto. Fuente. elaboración propia, (2025).

Determinación de los ingresos y costos del proyecto

Ingresos

Para proyectar el ingreso potencial del emprendimiento, se adoptó un enfoque conservador, sustentado en los datos recabados mediante una encuesta administrada en la ciudad de Cipolletti, así como en estadísticas demográficas locales actualizados al año 2025.

En primer lugar, se estima que aproximadamente el 60 % de la población de la ciudad, equivalente a 63.289 personas, presenta hábitos frecuentes de consumo de chocolate. A partir de este universo, se considera que alrededor del 10 % podría convertirse en cliente activo del comercio proyectado, lo que representa un mercado objetivo inicial de 6.329 personas provenientes del segmento general de consumidores.

Por otro lado, se identifican 787 personas diagnosticadas con enfermedad celíaca dentro de la población local. Dado que este grupo debe restringir de forma permanente el consumo de productos con gluten, se proyecta que al menos el 50 % puede estar interesado en adquirir chocolates artesanales libres de gluten elaborados bajo condiciones seguras. Bajo este supuesto, se incorporan 394 clientes potenciales adicionales, correspondientes a un nicho específico con requerimientos nutricionales particulares. En consecuencia, la estimación total del mercado objetivo inicial asciende a 6.723 individuos. Esta cifra constituye la base para proyectar tanto los volúmenes de venta mensuales como la facturación esperada la operación del emprendimiento.

Tabla 8. *Calculo de potenciales clientes en base a los datos arrojados por la encuesta administrada.*

Segmento	Población	%	Potenciales Clientes
Población total de Cicolletti	105.482		-
Consumidores frecuentes (60 %)		60%	63.289
Cientes potenciales generales (10 %)		10%	6.329
Personas con enfermedad celíaca	787		-
Cientes potenciales celíacos (50 %)		50%	394
Total estimado de clientes potenciales			6.723

Nota. Los datos han sido estimados en base a los resultados obtenidos mediante una encuesta administrada en la ciudad de Cicolletti durante el año 2025. Fuente. elaboración propia, (2025).

Por otra parte, a fin de dimensionar el volumen de consumo mensual, se toma como referencia un escenario medio conservador, realista, definido con base en los resultados de la encuesta administrada, en la cual el 66,6 % de los encuestados manifiesta destinar entre ARS 2.000 y ARS 10.000 mensuales al consumo de chocolates. Considerando un gasto promedio mensual de ARS 4.000 por persona y un precio estimado de ARS 69.000 por kilogramo, se proyecta un consumo individual mensual de aproximadamente 58 gramos por persona.

En la Tabla 9 se presentan las ventas proyectadas para el primer año de vida del emprendimiento. Se ha estimado un crecimiento mensual del volumen de ventas del 1 %, con excepción de los meses de febrero, abril, junio, julio, septiembre y diciembre. Dichos meses muestran un incremento adicional, asociado a festividades (como San Valentín, Pascuas, Día del Padre, Día de la Madre y celebraciones de fin de año) o a condiciones climáticas favorables para el consumo de chocolate, especialmente en los meses más fríos del año, como junio y julio. Esta estacionalidad fue considerada a fin de reflejar comportamientos reales de compra del público objetivo y maximizar la precisión del modelo de ingresos. La estimación del precio de venta, fijado en ARS 69.000,00 para el primer mes de ejecución, se fundamenta en datos relevados mediante trabajo de campo desarrollado por la autora.

Tabla 9. Proyección mensual de ventas estimadas

Mes	Inc. Ventas (%)	Cantidad (kg)	Inflación (%)	Precio unitario (ARS/kg)	Ventas mensuales (ARS)
Enero		259,68	0,0%	69.000,00	17.917.694
Febrero	2,5%	266,17	1,1%	69.759,00	18.567.659
Marzo	1%	268,83	1,4%	70.735,63	19.015.882
Abril	2,5%	275,55	1,3%	71.655,19	19.744.666
Mayo	1%	278,31	1,2%	72.515,05	20.181.418
Junio	2,5%	285,26	1,3%	73.457,75	20.954.871
Julio	2,5%	292,40	1,4%	74.486,16	21.779.445
Agosto	1,0%	295,32	1,3%	75.454,48	22.283.203
Septiembre	2,5%	302,70	1,4%	76.510,84	23.160.047
Octubre	2,5%	310,27	1,5%	77.658,50	24.095.134
Noviembre	1%	313,37	1,1%	78.512,74	24.603.782
Diciembre	2,5%	321,21	1,5%	79.690,44	25.597.160
		3.469,07			257.900.961

Nota. La tabla presenta la proyección mensual de ventas expresadas en kilogramos y su correspondiente valor monetario en pesos argentinos (ARS), considerando incrementos porcentuales en las cantidades vendidas y un precio unitario constante por kilogramo. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Para las proyecciones de los años segundo a quinto, se define una evolución escalonada en el volumen de ventas, basada en criterios de análisis proyectivo aplicados en estudios de viabilidad comercial. En el segundo año, se estima un incremento del 25 %, asociado a la consolidación del emprendimiento y al crecimiento de la base de clientes. Para los años tercero y cuarto, se proyecta un aumento anual del 15 %, vinculado al fortalecimiento en el mercado local y a estrategias de fidelización. En el quinto año, con la marca ya posicionada, se anticipa un crecimiento del 10 %, correspondiente a una etapa de madurez del proyecto.

De manera complementaria, se contempla un escenario de inflación decreciente a lo largo del período analizado. Las tasas proyectadas ascienden al 16 % para el primer año, 12 % para el segundo, 5 % para el tercero, 3 % para el cuarto y 2 % para el quinto. Estos valores fueron incorporados al análisis económico-financiero con el propósito de ajustar las estimaciones de ingresos y egresos a precios constantes, asegurando así la coherencia metodológica y el realismo de las proyecciones.

Tabla 10. Proyección anual de ventas estimadas según crecimiento por etapas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento ventas mensual Q (%)		25%	15%	15%	10%
Inflación Mensual Precio Venta (%)	16%	12,0%	5%	3%	2%
Ingresos	TOTAL	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad (Kg)	3.469,07	4.336,33	4.986,78	5.734,80	6.308,28
Precio	74.119,65	89.253,29	93.715,95	96.058,85	97.499,73
Ventas mensuales en ARS	257.900.961	387.032.062	467.341.214	550.878.456	615.055.797

Nota. La estimación parte de un volumen de ventas expresado en unidades para el primer año, con incrementos proyectados del 25 % en el segundo año, 15 % en los años tercero y cuarto, y 10 % en el quinto año. El precio de venta fue ajustado según las tasas de inflación previstas para cada período. Los valores monetarios se expresan en pesos argentinos corrientes. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Costos

Costos Fijos

A continuación, se presenta la estimación de los costos fijos mensuales proyectados para el funcionamiento operativo del emprendimiento. Se contemplan partidas correspondientes al alquiler del inmueble, servicios básicos (energía eléctrica, agua corriente e internet), y remuneraciones del personal. En lo que respecta a la estructura salarial, se proyecta la incorporación de una persona bajo relación de dependencia, encuadrada en el Convenio Colectivo de Trabajo del gremio de empleados de comercio, categoría B. Durante el primer año del proyecto, dicha persona desempeñará funciones de venta directa en modalidad de tiempo parcial, mientras que, a partir del segundo año, se proyecta su contratación en jornada completa.

Para la elaboración de estas estimaciones, se han tomado como referencia facturas reales y valores de mercado actuales conocidos por la autora del trabajo, lo que permitió construir un escenario económico alineado con las condiciones vigentes en el contexto local.

Tabla 11. *Detalle de Costos Fijos anuales ajustados por inflación*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Anual		12,0%	5%	3%	2%
Detalle	TOTAL	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	12.975.603	14.532.675	15.259.309	15.640.791	15.875.403
Energía Eléctrica	5.560.973	6.228.289	6.539.704	6.703.196	6.803.744
Servicio de Agua corriente	98.862	110.725	116.261	119.168	120.955
Tasas municipales	381.236	426.984	448.333	459.541	466.434
Internet	308.943	346.016	363.317	372.400	377.986
Publicidad	2.224.389	2.491.316	2.615.881	2.681.279	2.721.498
Salarios (1 Persona)	6.623.736	14.837.169	15.579.027	15.968.503	16.208.031
Contribuciones Salariales	2.795.532	3.130.996	3.287.545	3.369.734	3.420.280
	30.969.272	42.104.169	44.209.378	45.314.612	45.994.332

Nota. Los montos corresponden a estimaciones de costos fijos anuales expresados en pesos argentinos ajustados por inflación. Fuente. elaboración propia, (2025)

Teniendo en cuenta los valores mensuales se estima que los costos fijos correspondientes al primer año de operación del emprendimiento alcanzarán un total de ARS 30.969.272. Para los años subsiguientes, se contempla un ajuste anual por inflación, aplicando los siguientes porcentajes: un 12 % en el segundo año, un 5 % en el tercer año, un 3 % en el cuarto año y un 2 % en el quinto y último año de vida del proyecto. Esta estimación permite anticipar la evolución de los costos fijos en función del contexto económico previsto.

Costos Variables

Los costos variables unitarios, expresados en pesos argentinos por kilogramo, corresponden a la comercialización de chocolates en formato de tabletas y bombones tipo trufas. Se identifican diferencias en el precio unitario de ciertos insumos según el tipo de producto, lo cual permite desagregar con precisión los costos involucrados y proyectar su impacto económico en función del volumen estimado de ventas.

La información fue construida a partir de estimaciones propias, elaboradas en el año 2025, utilizando precios de mercado actualizados y considerando las características particulares de cada presentación. El ajuste por inflación aplicado a estos costos se ejecuta conforme a los mismos porcentajes anuales utilizados en la estimación de los costos fijos, a fin de mantener coherencia en las proyecciones financieras.

Tabla 12. Costos variables por kilogramo de chocolate o bombones

Costos Variables por 1 KG	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inflación Anual (%)		12,0%	5%	3%	2%
Costos Variable Chocolates 1 Kg	58.451,81	65.466,03	68.739,33	70.457,82	71.514,68
Embalaje 100 gs.	1.080,26	1.209,90	1.270,39	1.302,15	1.321,68
Chocolates	57.371,55	64.256,14	67.468,94	69.155,67	70.193,00
Costos Bombones x 1 Kg	65.336,40	73.176,77	76.835,61	78.756,50	79.937,84
Embalaje 100 gs.	1.080,26	1.209,90	1.270,39	1.302,15	1.321,68
Bombones	64.256,14	71.966,87	75.565,22	77.454,35	78.616,16

Nota. Costo variable por kilogramos de bombones o chocolates. Fuente. elaboración propia, (2025).

Para estimar el costo variable total, se ponderan los valores unitarios según la proporción estimada de ventas de cada tipo de producto, tal se detalla en la tabla precedente. Esta distribución se determina en función de los resultados obtenidos en la encuesta administrada, en la cual 18 de las 85 personas consultadas manifiestan consumir bombones. En consecuencia, se infiere que el 21 % del volumen total de ventas corresponde a bombones tipo trufas, mientras que el 79 % restante corresponde a chocolates en formato de tabletas.

Esta segmentación es utilizada como base de cálculo para ponderar los costos variables unitarios, permitiendo así una estimación más precisa del costo total vinculado a la comercialización, en concordancia con las preferencias de consumo identificadas en el mercado local.

Tabla 13. *Estimación de costos variables totales por año*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (Kg)	3.469,07	4.336,33	4.986,78	5.734,80	6.308,28
Chocolates	2740,563	3425,704	3939,559	4530,493	4983,543
Bombones	728,504	910,630	1047,225	1204,308	1324,739
Costos vs. (ARS)	192.618.447	290.904.200	351.266.821	414.055.766	462.293.262
Chocolates	148.495.642	224.267.231	270.802.682	319.208.661	356.396.470
Bombones	44.122.806	66.636.969	80.464.140	94.847.105	105.896.792

Nota. Estimación de costos variables totales relacionados al volumen de ventas por año de vida del proyecto. Fuente. elaboración propia, (2025).

Estudio Financiero

Flujo de fondos

A fin de evaluar la viabilidad económica del emprendimiento, se elabora un flujo de fondos proyectado para un horizonte temporal de cinco años, considerando ingresos, egresos, inversión inicial, amortizaciones e impuestos. La estimación se realiza en pesos argentinos corrientes, ajustando los valores según un escenario de inflación decreciente definido previamente, y aplicando criterios de análisis financiero habituales en estudios de inversión.

Durante el primer año se proyecta una estructura operativa en fase de consolidación, lo cual refleja un saldo negativo al cierre del ejercicio. No obstante, a partir del segundo año se observa una evolución positiva del flujo de caja, impulsada por el crecimiento progresivo en las ventas y una gestión eficiente de costos. La inversión inicial contempla partidas vinculadas a la adecuación del local comercial, adquisición de equipamiento, licencias, software y capital de trabajo, totalizando ARS 21.570.720,00 en el año 0.

Tabla 14. Flujo de fondos proyectado para el período 2025–2030 (en pesos argentinos)

RESUMEN DE DISPONIBILIDAD BANCARIA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SALDO INICIAL EN EL MES EN CUENTA CAJA DE AHORRO	0,00	-22.420.720,00	-13.897.574,71	8.718.955,71	47.814.540,75	99.355.308,03
TOTAL DISPONIBLE EN BANCOS	0,00	-22.420.720,00	-13.897.574,71	8.718.955,71	47.814.540,75	99.355.308,03
DETALLE DE INGRESOS						
(Ventas)	0,00	257.900.961,15	387.032.061,63	467.341.214,42	550.878.456,50	615.055.796,68
(Cobranzas)	0,00	232.110.865,03	374.118.951,58	459.310.299,14	542.524.732,29	608.638.062,66
TOTAL INGRESOS	0,00	209.690.145,03	360.221.376,87	468.029.254,85	590.339.273,04	707.993.370,69
DETALLE DE EGRESOS						
Costos Fijos						
Alquiler		12.975.602,56	14.532.674,86	15.259.308,61	15.640.791,32	15.875.403,19
Energía Eléctrica		5.560.972,52	6.228.289,23	6.539.703,69	6.703.196,28	6.803.744,23
Servicio de Agua corriente		98.861,73	110.725,14	116.261,40	119.167,93	120.955,45
Tasas municipales		381.235,56	426.983,83	448.333,02	459.541,35	466.434,47
Internet		308.942,92	346.016,07	363.316,87	372.399,79	377.985,79
Salarios (1 Persona)		6.623.736,16	14.837.169,00	15.579.027,45	15.968.503,14	16.208.030,69
Contribuciones Salariales		2.795.531,78	3.130.995,60	3.287.545,38	3.369.734,01	3.420.280,02
Publicidad		2.224.389,01	2.491.315,69	2.615.881,48	2.681.278,51	2.721.497,69
Costos Variables						
Chocolates - Tabletas		148.495.641,92	224.267.231,15	270.802.681,61	319.208.660,95	356.396.469,95
Bombones		44.122.805,57	66.636.968,65	80.464.139,65	94.847.104,61	105.896.792,30
TOTAL EGRESOS	0,00	223.587.719,74	333.008.369,22	395.476.199,15	459.370.377,90	508.287.593,77
DETALLE INVERSIÓN INICIAL						
Remodelación del Local M2	-3.500.000,00					
Muebles mostradores	-1.750.000,00					
Estanterías hierro y madera	-1.827.390,00					
Controlador fiscal	-955.550,00					
Escáner código de barra	-34.780,00					
Utensilios	-250.000,00					
Computadora	-1.100.000,00					
Honorarios - Contador - Abogado	-2.500.000,00					
Licencias y habilitaciones - Sellados	-150.000,00					
Software y sistemas informáticos	-250.000,00					
Ambientación y decoración	-1.680.000,00					
Alquiler	-3.423.000,00					
Capital de trabajo	-5.000.000,00					
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	-22.420.720,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
BASE IMPONIBLE		34.313.241,41	54.023.692,41	71.865.015,27	91.508.078,60	106.768.202,91
Depreciación		-1.183.544,00	-1.183.544,00	-1.183.544,00	-1.183.544,00	-1.183.544,00
Impuesto a las Ganancias 35%		0,00	18.494.051,94	24.738.514,94	31.613.587,11	36.954.630,62
TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO AL CIERRE ANUAL	-22.420.720,00	-13.897.574,71	8.718.955,71	47.814.540,75	99.355.308,03	162.751.146,31
TOTAL FLUJO DE CAJA FINANCIERO AL CIERRE ANUAL	-22.420.720,00	-13.897.574,71	8.718.955,71	47.814.540,75	99.355.308,03	162.751.146,31

Nota. Flujo de fondos proyectado contempla con un horizonte a cinco años. Fuente. elaboración propia, (2025).

Determinación del valor actual neto del proyecto

El Valor Actual Neto (VAN) constituye una herramienta fundamental para analizar la viabilidad económica-financiera de un proyecto de inversión, ya que permite estimar si los flujos netos de caja esperados, actualizados a una tasa de descuento determinada, superan el desembolso inicial requerido. En este caso, se aplica una tasa de descuento del 55 % anual, correspondiente a una línea de crédito ofrecida por el Banco Santander para capital de trabajo, destinada a emprendimientos comerciales. Dicha tasa representa el costo del capital que debe afrontar el proyecto en caso de financiarse bajo esas condiciones, y resulta pertinente como parámetro para evaluar su rentabilidad.

Según los criterios clásicos de evaluación, si el VAN es mayor o igual a cero, el proyecto es considerado aceptable desde el punto de vista financiero, dado que los beneficios generados superan o igualan la rentabilidad mínima exigida. En el presente caso, el resultado del VAN es de ARS 20.486.899,14, lo que indica que el valor actualizado de los ingresos futuros supera el monto invertido.

Este resultado sugiere que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera excedentes económicos, validando su conveniencia financiera. No obstante, para complementar esta evaluación y fortalecer la toma de decisiones, resulta necesario analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), que se desarrolla a continuación.

Determinación de la tasa interna de retorno del proyecto

La Tasa Interna de Retorno (TIR) constituye un indicador fundamental en la evaluación de proyectos de inversión, dado que permite estimar la rentabilidad esperada del emprendimiento sin requerir una tasa de descuento externa. Técnicamente, se define como aquella tasa que hace que el Valor Actual Neto (VAN) de los flujos de caja proyectados sea igual a cero.

En el presente análisis, la TIR calculada asciende a un 78,01 % anual, lo que implica que, de cumplirse las proyecciones establecidas, el proyecto genera una rentabilidad superior al umbral mínimo exigido. Este resultado supera la tasa de corte del 55 % utilizada en el cálculo del VAN, la cual es definida en función del costo del capital asociado a una línea de financiamiento vigente destinada a comercios.

La magnitud de la TIR, al situarse por encima del umbral mínimo de aceptación, confirma la conveniencia de avanzar con la inversión, ya que no solo asegura la recuperación del capital inicial, sino que también genera un excedente significativo por encima del costo de oportunidad. En este sentido, la TIR refuerza los resultados obtenidos a través del VAN, consolidando la conclusión de que el proyecto es económicamente viable y financieramente rentable.

Contribución marginal

El análisis del margen de contribución constituye una herramienta esencial para evaluar la eficiencia económica del proyecto, ya que permite determinar el excedente generado por las ventas una vez cubiertos los costos variables. Este excedente debe ser suficiente para afrontar los costos fijos y generar utilidades.

A lo largo del horizonte temporal analizado, se observa un crecimiento sostenido del margen de contribución, que pasa de ARS 65.282.513,66 en el primer año a ARS 152.762.534,43 en el quinto. Este comportamiento refleja la capacidad del emprendimiento para generar ingresos crecientes y mantener controlados sus costos variables en relación con el volumen de ventas.

Asimismo, en todos los períodos el margen de contribución supera con holgura los costos fijos, permitiendo la obtención de resultados operativos positivos. Esto evidencia que el proyecto no solo alcanza el punto de equilibrio, sino que también produce excedentes crecientes, validando su sostenibilidad financiera.

En consecuencia, el análisis de contribución marginal respalda la viabilidad del modelo de negocio propuesto y refuerza los resultados obtenidos a través del análisis del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Tabla 15. *Contribución marginal anual y comparación con los costos fijos (en pesos argentinos)*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	257.900.961	387.032.062	467.341.214	550.878.456	615.055.797
Costos variables	192.618.447	290.904.200	351.266.821	414.055.766	462.293.262
Contribución marginal	65.282.514	96.127.862	116.074.393	136.822.691	152.762.534
Costos fijos	30.969.272	42.104.169	44.209.378	45.314.612	45.994.332
CM-CF (rdo. operativo)	34.313.241	54.023.692	71.865.015	91.508.079	106.768.203

Nota. Cálculo de la contribución marginal como la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos variables de cada período. Se considera un indicador clave de rentabilidad operativa, dado que permite cubrir los costos fijos y generar excedentes. Fuente. Elaboración propia, (2025).

Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo final permitió integrar herramientas de análisis financiero, diagnóstico de mercado, estudio del entorno competitivo y formulación estratégica, resultando en un modelo de negocio sólido, coherente y con alto potencial de implementación.

Desde la perspectiva del análisis financiero realizado, se concluye que el proyecto presenta viabilidad económica, dado que el Valor Actual Neto (VAN) resultó positivo y la Tasa Interna de Retorno (TIR) supera el valor de la tasa de descuento aplicada. Estos resultados, junto con una contribución marginal sostenida, refuerzan la conveniencia de llevar adelante la inversión proyectada.

En relación al mercado, la encuesta administrada permitió identificar un nicho claro, caracterizado por un perfil de consumidor con hábitos de consumo saludables, sostenible e inclusivo, con énfasis en personas con restricciones alimentarias como la celiaquía. Se destaca el segmento femenino entre 31 y 60 años, con conciencia alimentaria y poder adquisitivo. Por su parte, la entrevista a la empresa Rapanui–Franuí brindó aportes valiosos respecto a la importancia de conservar la identidad artesanal, controlar los procesos y transmitir autenticidad, aspectos claves para definir una propuesta de valor diferencial basada en calidad, salud y experiencia del consumidor.

Respecto del análisis del entorno, la integración de herramientas de análisis estratégicos, FODA, PESTEL y el modelo CANVAS, permitió definir estrategias sólidas para posicionar la marca en un segmento premium, articulando atributos como la calidad del producto, la seguridad alimentaria y el compromiso con la salud del consumidor. Estas herramientas también aportaron lineamientos para construir una identidad sustentable y generar relaciones de confianza con el público, a partir de procesos controlados de producción y el cumplimiento riguroso de la normativa vigente dado por la capacitación continua a personal y la experiencia como consumidora.

También, se identificaron condiciones favorables para la etapa inicial del emprendimiento, tales como líneas de financiamiento destinadas a emprendedores, lo cual representa una oportunidad concreta para estructurar una inversión sólida. En este marco, se reafirma la importancia de implementar un modelo de comercialización multicanal, que combine la venta directa en el local, la venta online, acuerdos con establecimientos especializados y la participación en ferias, fortaleciendo así la presencia de la marca y su cercanía con los consumidores.

En relación a los proveedores, se reconoce una limitación importante vinculada a la falta de proveedores definidos que cumplan con los estándares específicos del proyecto (orgánico, artesanal, sin gluten), esta debilidad se puede transformar en una oportunidad a través de la producción propia de chocolates y bombones.

Esta limitante se puede mitigar desde el ámbito técnico, ya que la localización y flexibilidad del local permiten adaptarse a la elaboración de chocolates.

Es factible para continuar con el análisis integral del proyecto identificar los siguientes factores críticos de éxitos y los riesgos potenciales:

Los Factores críticos de éxito incluyen:

- El mantenimiento riguroso de la calidad del producto y los protocolos de certificación sin gluten para garantizar la seguridad alimentaria y la confianza del consumidor.
- Una comunicación efectiva de la propuesta de valor única, aprovechando la conexión emocional y la autenticidad.
- La gestión estratégica de las relaciones con los proveedores o la exploración activa de la producción interna para asegurar la consistencia y la disponibilidad de insumos.
- El desarrollo de estrategias de precios que equilibran el posicionamiento premium con la sensibilidad al precio del consumidor.

- La creación de una experiencia de cliente excepcional que fomenta la lealtad y el boca a boca.

Como riesgos potenciales se pueden identificar los siguientes:

- la dificultad continua en el aprovisionamiento certificado.
- la competencia de precios de marcas industriales o ya posicionada en el mercado.
- Adaptación proactiva a los desafíos del entorno, incluyendo la necesidad de una planificación financiera flexible para afrontar imprevistos.

Recomendaciones:

Sobre la base de los resultados alcanzados, se presentan a continuación recomendaciones estratégicas, priorizadas por horizonte temporal, para garantizar la implementación exitosa y sostenible del proyecto:

Corto plazo (0 a 12 meses)

- Formalizar acuerdos con proveedores que garanticen la certificación y trazabilidad de insumos sin gluten. En caso de dificultades, inicie la producción interna bajo estrictos protocolos de inocuidad.
- Lanzar la marca con una propuesta de comunicación clara y emocional: que destaque los valores del proyecto: salud, disfrute, inclusión y calidad. Se sugiere construir un relato de marca que conecte con las experiencias reales de las personas con restricciones alimentarias.
- Implementar canales de venta híbridos, combinando una tienda física de experiencia con una plataforma online robusta, logística de entrega y participación en ferias o eventos vinculados al estilo de vida saludable.

Mediano plazo (1 a 2 años)

- Ampliar la cartera de productos: incorporando líneas complementarias como pastelería sin gluten, opciones saladas para meriendas y productos de edición limitada para fechas especiales, siempre respetando los estándares del emprendimiento.
- Consolidar vínculos institucionales: con asociaciones de celíacos, nutricionistas, escuelas y organismos municipales para fomentar el posicionamiento del emprendimiento como actor social y educativo.
- Reforzar la fidelización: mediante beneficios exclusivos, y experiencias personalizadas, con el objetivo de construir una comunidad de consumidores comprometidos.

Largo plazo (más de 3 años)

- Evaluar la posibilidad de escalar bajo un modelo de franquicia o sucursales propias: cuidando especialmente los procesos de capacitación, distribución y control de calidad, para preservar la esencia artesanal de la propuesta.
- Incorporar herramientas tecnológicas y certificaciones de calidad (ej. normas ISO) que refuercen la transparencia del negocio, la trazabilidad y su posicionamiento diferencial en el mercado.
- Medir y reportar impacto: tanto económico como social y ambiental, a fin de posicionar el proyecto no solo como un negocio rentable, sino también como un referente en responsabilidad alimentaria.

En síntesis, el proyecto propuesto no solo demuestra viabilidad económica y estratégica, sino que se posiciona como una oportunidad concreta de transformar hábitos de consumo, promover la salud alimentaria y construir una marca con propósito en el mercado local.

Referencias

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). (s.f.).

Enfermedad celíaca: Información para la comunidad. Recuperado de

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiaqu%C3%ADa>

ANMAT & RENAPRA. (s.f.). *Guía de recomendaciones para un menú libre de gluten seguro.*

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* (Ed. 6ta).

Fidias G. Arias Odón. Caracas. Episteme C.A.

Barbería, M. (2025, 5 de junio). *La intervención del Banco Central en el mercado de futuros de dólar se reduce en junio ante mayor estabilidad cambiaria.* Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2025/06/15/la-intervencion-del-banco-central-en-el-mercado-de-futuros-de-dolar-se-reduce-en-junio-ante-mayor-estabilidad-cambiaria/>

Boettner, M. (2025, 21 de junio). *Cómo se prepara el Gobierno ante la misión del FMI: balance fiscal y reservas en la agenda.* Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2025/06/21/como-se-prepara-el-gobierno-ante-la-mision-del-fmi-balance-fiscal-y-reservas-en-la-agenda/>

Calle, I. D. L., Ros, G., Peñalver, R., & Nieto, G. (2020). *Enfermedad celíaca: causas, patología y valoración nutricional de la dieta sin gluten.* Revisión. *Nutrición Hospitalaria*, 37(5), 1043-1051.

https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-16112020000700023&script=sci_arttext

Castro Santana, A. (2019). *Exóticos, ilustrados y polémicos placeres del Imperio: el chocolate, el té y el café en la literatura inglesa (1650-1834).* *Acta Poética*, 40(2), 119-145.

<https://doi.org/10.19130/iifl.ap.2019.2.861>

Coe, S. D., & Coe, M. D. (2013). *The true history of chocolate* (3rd ed.). Thames & Hudson.

- Colino, E., & Savarese, M. (2020). *Procesos de retroalimentación entre chocolates artesanales, identidad territorial y destino turístico de Bariloche, Argentina*. Estudios y perspectivas en turismo, 29(3), 749-769. https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322020000300749
- De la Calle, I. D. L., Ros, G., Peñalver, R., & Nieto, G. (2020). Enfermedad celiaca: Causas, patología y valoración nutricional de la dieta sin gluten. Revisión. *Nutrición Hospitalaria*, 37(5), 1043-1051. https://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S0212-16112020000700023&script=sci_arttext
- Decreto 70/2023: Bases para la reconstrucción de Argentina recuperado de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/395000-399999/395521/norma.htm>
- Di Pace, D. (2025, 7 de junio). *El poder adquisitivo de los salarios sigue en caída pese a la desaceleración de la inflación*. Infobae. <https://www.infobae.com/opinion/2025/06/07/el-poder-adquisitivo-de-los-salarios-sigue-en-caida-pese-a-la-desaceleracion-de-la-inflacion/>
- Diario Río Negro. (2023, mayo 23). *¿Cuáles son las 15 ciudades más pobladas de Neuquén y Río Negro tras el Censo 2022?* Recuperado de <https://www.rionegro.com.ar/sociedad/cuales-son-las-15-ciudades-mas-pobladas-de-neuquen-y-rio-negro-tras-el-censo-2022-3693870/>
- Erazo Solórzano, C. Y. (2025). *Influencia del procesado sobre el perfil volátil y su impacto en la calidad de variedades comerciales de cacao (Theobroma cacao L.) procedentes de Ecuador* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba] Recuperado de <https://helvia.uco.es/handle/10396/32253>
- Fundación Española del Aparato Digestivo. (2023, 4 de mayo). *La celiaquía puede ser una enfermedad silenciosa: No siempre provoca síntomas digestivos y se confunde con otras patologías*. <https://www.saludigestivo.es/la-celiaquia-puede-una-enfermedad-silenciosa-no-siempre-provoca-sintomas-digestivos-se-confunde-otras-patologias>
- Fundación Española del Aparato Digestivo. (2023, 4 de mayo). *La celiaquía puede ser una enfermedad silenciosa: No siempre provoca síntomas digestivos y se confunde con otras patologías*.

<https://www.saludigestivo.es/la-celiagua-puede-una-enfermedad-silenciosa-no-siempre-provoca-sintomas-digestivos-se-confunde-otras-patologias/>

García Horta, P. (2024). *Plan de negocio: panadería-cafetería de alimentación sin gluten*.

<http://hdl.handle.net/2183/39660>

Gobierno de Río Negro. (2025, 21 de junio). *Río Negro financia inversiones con créditos de hasta \$125 millones*. Agencia de Desarrollo Económico de Río Negro (ADERN).

<https://rionegro.gov.ar/articulo/54498/rio-negro-financia-inversiones-con-creditos-de-hasta-125-millones>

González de la Vara, M. (2018). *Origen y virtudes del chocolate* (3.ª ed.). Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Históricas.

http://www.historicas.unam.mx/publicaciones/publicadigital/libros/323/conquista_comida.htm

Groves, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E., & Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Hernández Triviño, A. (2013). *Chocolate: historia de un nahuatlismo*. *Estudios de cultura náhuatl*, 46, 37-87. <https://scielo.org.mx/pdf/ecn/v46/v46a3.pdf>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11a. ed.). Cengage Learning.

Infobae. (2015, 10 de agosto). *Comer sin gluten: Una preferencia más allá de los celíacos*.

<https://www.infobae.com/2015/08/10/1747419-comer-gluten-una-preferencia-mas-alla-los-celiacos/>

Infobae. (2024, 14 de mayo). *La inflación de abril fue de 8,8% y acumuló 289,4% en los últimos 12 meses*. <https://www.infobae.com/economia/2024/05/14/la-inflacion-de-abril-fue-de-88-y-acumulo-2894-en-los-ultimos-12-meses/>

Infoleg. (2023). *Ley N.º 26.588 – Enfermedad Celíaca* (modificada por Ley N.º 27.196). <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/395000-399999/395264/norma.htm>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022). *Distribución de la población por edad y sexo*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-21>

Jofré, F., & Torres, M. (2025, 8 de abril). *Argentina y el FMI alcanzan un acuerdo preliminar para un préstamo de US\$ 20.000 millones*. CNN en Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2025/04/08/argentina/fmi-acuerdo-preliminar-prestamo-20000-millones-orix/>

Kumarasiri, B. and Dissanayake, P. (2021), "Barriers to implementing waste-to-energy projects in Sri Lanka: a PESTEL analysis", *Built Environment Project and Asset Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 544-558. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-03-2020-0051>

La Nación. (2025, 12 de junio). *De cuánto fue la inflación de mayo 2025*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/de-cuanto-fue-la-inflacion-de-mayo-2025-nid12062025/>

Liborio, A. (2023, 28 de marzo). *El 60% de los argentinos está dispuesto a cambiar sus hábitos alimentarios en pos de cuidar el ambiente*. TN. <https://tn.com.ar/sociedad/2023/03/28/el-60-de-los-argentinos-esta-dispuesto-a-cambiar-sus-habitos-alimentarios-en-pos-de-cuidar-el-ambiente/>

Lozano, R. T., Guzmán, A. S., Carrizales, J. M. P., Cuevas, Z. M., & Panzo, B. G. (2023). *Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de*

- Corte Laser en el Estado de Tlaxcala*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(5), 8461-8474. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8421
- Luna González, A. C. (2016). *Plan estratégico de negocios*: (ed.). México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uflo/40472>
- Mae Innovation. (2025, 20 de junio). *La importancia del chocolate bean-to-bar: ¿Por qué se interesan los chefs y la industria?* <https://mae-innovation.com/es/la-importancia-del-chocolate-bean-to-bar-por-que-se-interesan-los-chefs-y-la-industria/>
- Maza, A. (2025, 21 de junio). *El empleo y el poder de compra desplazaron a la inflación como mayor preocupación de la población*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2025/06/21/el-empleo-y-el-poder-de-compra-desplazaron-a-la-inflacion-como-mayor-preocupacion-de-la-poblacion/>
- Mercado, A. H. (2020). *Pan sin gluten ¿necesidad o tendencia?: los retos que su elaboración implica*. Hospitalidad ESDAI. (37). 55-82. <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/223> *Pan sin gluten ¿necesidad o tendencia? : los retos que su elaboración implica*
- Merlino, M. J. (2023). *Plan de negocio para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, provincia de Río Negro, Argentina* [Trabajo Final Integrador, Universidad de Flores]. <https://hdl.handle.net/20.500.14340/1329>
- Ministerio de Salud de la Nación. (2023). *Resolución Conjunta 32/2023 – Alimentos Libres de Gluten*. [https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/marco-regulatorio/documentos/Monitor Alimentos y Bebidas libres de Gluten.pdf](https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/marco-regulatorio/documentos/Monitor_Alimentos_y_Bebidas_libres_de_Gluten.pdf)
- Montiel Campos, H. (2015). *Planeación estratégica* (2.ª ed.). Pearson Educación.
- Moreno Castro, T. F. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*: (ed.). Santiago de Chile, Chile: RIL editores. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uflo/67489>

Moreno Rosero, V. L. (2023). *Modelo de Negocio Canvas para la creación de Mussubi Chocolates Quito* [Proyecto de titulación para obtener el título de Tecnóloga en Administración]. Instituto Superior Tecnológico Quito.

<http://repositorio.tecnologicopichincha.edu.ec/handle/123456789/918>

Municipalidad de Cipolletti. (2018). *Ordenanza de Fondo N.º 337/18*. Código de Comercio.

National Geographic Creative Works. (2023, 1 de septiembre). *Cuál es el origen del cacao: conoce su fascinante historia*. National Geographic. <https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2023/09/cual-es-el-origen-del-cacao-conoce-su-fascinante-historia>

National Geographic Historia. (2023). *El chocolate, la bebida divina que conquistó Europa*.

https://historia.nationalgeographic.com.es/a/chocolate-bebida-divina-que-conquistoeuropa_8139

National Geographic. (2016). *El origen del chocolate*. *National Geographic Historia*, 146, 18-21.

<http://www.ngenespanol.com/fotografia/lo-mas/11/11/04/origen-del-chocolate/>

Ortega Andrade, M. A. (2025). *Análisis de la comercialización del cacao orgánico en la ciudad de Guayaquil* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS.

<http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3033>

Osterwalder, A. Pigneur, Y. & Bernarda, G. (2015). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*: Wiley. <https://elibro.net/es/ereader/uflo/181721?page=1>

Plataforma Tierra. (2024, 3 de junio). *Nuevas tecnologías españolas para producir harina de trigo sin gluten*. <https://www.plataformatierra.es/innovacion/nuevas-tecnologias-nacionales-producir-harina-trigo-sin-gluten>

Plaza, A. (2024, marzo 14). *Los errores más comunes al almacenar chocolate en casa y por qué no debemos guardarlo en la nevera*. Infobae. <https://www.infobae.com/espana/2024/03/14/los->

[errores-mas-comunes-al-almacenar-chocolate-en-casa-y-por-que-no-debemos-guardarlo-en-la-nevera/](#)

Presilla, M. E. (2009). *The new taste of chocolate: A cultural and natural history of cacao with recipes*. Ten Speed Press.

Puente, R. T. (2020). *El método de encuesta. Los métodos de investigación para la elaboración de las tesis de maestría en educación*, 51-60. <https://files.pucp.education/posgrado/wp-content/uploads/2021/01/15115158/libro-los-metodos-de-investigacion-maestria-2020-botones-2.pdf#page=51>

Ramírez, L., Chávez, E., Bravo, D., Moyano, B., & Sánchez, V. (2024). *ATN/RF-17235-RG Plataforma Multiagencia de Cacao Producto 12: Personal técnico capacitado*. FONTAGRO www.fontagro.org
[https://www.fontagro.org/new/uploads/productos/17235 - Producto 12.pdf](https://www.fontagro.org/new/uploads/productos/17235_-_Producto_12.pdf)

Rodríguez Jiménez, E. C. y Rodríguez Franco, J. (2016). *Estadística para administración: (2 ed.)*. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/uflo/40477?page=25>.

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Editorial Bubok Publishing S.L. Madrid-España.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag P., J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos (6ª ed.)*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Tinoco, M. M. S. (2020). *Aproximación al chocolate y promoción del territorio: un análisis comparativo entre México y España*. *Communication Papers*, 9(19), 97-107.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica (1ª ed., eBook)*. Grupo Editorial Patria.

Wu García, J. C. (2016). *Método de costeo directo, informe práctico, 1ª quincena 2016*. *Revista contadores y empresas*. 1º quincena marzo 2016. Editorial Gaceta jurídica S.A. Ciudad Lima-Perú.
[Costos 1ra setiembre de 2016.indd](#)

Zalazar, M. (2025, 3 de mayo). *El Gobierno busca que los dólares “del colchón” empiecen a circular: qué se sabe de los inminentes anuncios*. Infobae.

<https://www.infobae.com/economia/2025/05/03/el-gobierno-busca-que-los-dolares-del-colchon-empiecen-a-circular-que-se-sabe-de-los-inminentes-anuncios/>

Zuarce, A. (2023, 23 de septiembre). *Celiaquía en Río Negro: los desafíos de una dieta sin gluten*.

Diario Río Negro. <https://www.rionegro.com.ar/sociedad/celiaquia-en-rio-negro-los-desafios-de-una-dieta-sin-gluten-3158802/>

Anexos

Anexo I

Encuesta

Encuesta sobre hábitos de consumo de chocolate Ciudad de Cipolletti

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre los hábitos de consumo de chocolate en la ciudad de Cipolletti.

La participación es voluntaria y las respuestas serán tratadas de manera confidencial. Los datos obtenidos se utilizarán exclusivamente con fines académicos, en el marco de un trabajo de investigación.

El tiempo estimado para completar el formulario es de aproximadamente 5 minutos.

Agradecemos sinceramente su colaboración.

1. Edad:

Marca solo un óvalo.

Menos de 18 años

18 a 30 años

31 a 45 años

46 a 60 años

Más de 60 años

2. Género

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino
- Otro/Prefiero no decir

3. ¿Con qué frecuencia consumes chocolate?

Marca solo un óvalo.

- Todos los días
- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- Una vez al mes
- Rara vez o nunca

4. ¿Qué tipo de chocolate prefieres? (Podes elegir más de una opción)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Chocolate con leche
- Chocolate semi amargo
- Chocolate amargo
- Chocolate blanco

Chocolates rellenos o bombones

- Alfajores de chocolate

5. ¿En qué formato lo consumes más frecuentemente?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Tabletas o barras

Bombones/bocados

Alfajores

Postres o tortas

Chocolates para taza/fundidos

Otros

6. ¿Dónde compras habitualmente chocolates?

Marca solo un óvalo.

Quioscos o almacenes

Supermercados

Confiterías o chocolaterías especializadas

Ferias de emprendedores

Tiendas online

Otros

7. ¿Cuánto gastas aproximadamente por mes en productos con chocolate?

Marca solo un óvalo.

Menos de \$2.000

Entre \$2.000 y \$5.000

Entre \$5.000 y \$10.000

Más de \$10.000

No gasto en chocolates

8. ¿Conoces alguna marca de chocolate orgánicos y sin gluten?

Marca solo un óvalo.

Si

No

8.1. Si conoces alguna marca, ¿podrías decirme cuál?

8.2. En caso de conocer alguna marca ¿probaste sus productos?

Marca solo un óvalo.

Sí, y me gustaron

Sí, pero no me gustaron

No los probé

No estoy interesado

9. ¿Estarías dispuesto a comprar chocolates orgánicos y sin gluten si se comercializaran en Cipolletti?

Marca solo un óvalo.

Sí, seguro

Tal vez/depende del precio

No estoy interesado

10. ¿Cuáles son los factores que más valoras al elegir un chocolate? (Podes seleccionar hasta 3 opciones)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sabor
- Precio
- Calidad de los ingredientes
- Marca
- Origen artesanal/orgánico
- Libre de gluten
- Otros

10.1 Otros - ¿Cuáles son los factores que más valoras al elegir un chocolate?

11. ¿Consumís productos sin TACC (libres de gluten)?

Marca solo un óvalo.

- Sí, por necesidad médica
- Sí, por elección
- No, pero me interesan
- No

12. ¿Cuándo soles consumir chocolate con más frecuencia? (Podes elegir más de una opción)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Como refrigerio diario
- En ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, etc.)
- En fechas festivas (Pascuas, Navidad, San Valentín)
- Como regalo

Para acompañar bebidas calientes (café, té)

Postre

Otros

12.1 Otros - ¿Cuándo soles consumir chocolate con más frecuencia?

13. ¿Te gustaría que haya una chocolatería especializada en Cicolletti que venda chocolates orgánicos y sin gluten?

Marca solo un óvalo.

Sí, me encantaría

Podría interesarme

No, no me llama la atención

Otros aportes o comentarios

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Anexo II

Entrevista

1. Valores y cultura organizacional

Desde tus inicios en la empresa hasta hoy, ¿qué valores personales y empresariales consideras que han sido fundamentales para consolidar el crecimiento de Rapanui y Franuí?

¿Cómo logran transmitir esos valores a través de los productos, los locales y la experiencia de marca?

Franuí logró posicionarse globalmente con un producto innovador, pero profundamente artesanal.

¿Qué aprendieron de ese proceso que podría aplicarse al crecimiento de otras propuestas de chocolates artesanales en mercados regionales?

RapaNui ha sabido construir una experiencia de consumo diferencial. ¿Qué rol juega esa experiencia en la decisión de compra, y cómo se diseña internamente para que sea coherente con la identidad de marca?

2. Diferenciación e innovación de marca

La innovación parece estar en el ADN de la empresa. ¿Cómo logran sostener una cultura innovadora sin perder la esencia artesanal y familiar que los caracteriza?

¿Qué elementos consideras imprescindibles para construir una marca sólida en el rubro de la chocolatería artesanal?

3. Certificaciones y estándares de calidad

Rapa Nui cuenta con plantas certificadas sin gluten. ¿Qué importancia le dan a este tipo de certificaciones y qué protocolos implementan para garantizar la seguridad de sus productos para personas con celiaquía o intolerancia al gluten?

¿Qué lugar ocupa la propuesta sin gluten dentro de la estrategia general de la marca y qué impacto perciben en el vínculo con el consumidor?

Rapanui ofrece productos tanto sin gluten como con certificación kosher. ¿Cómo manejan internamente estos estándares de calidad y seguridad alimentaria, y qué impacto perciben en la relación con los consumidores?

¿Qué los llevó a incorporar productos con certificación kosher y qué importancia le asignan dentro del portafolio de Rapanui?

¿Cómo influye la certificación kosher en la llegada a nuevos públicos o mercados, tanto en Argentina como en el exterior?

4. Estrategias de expansión y selección de mercados

¿Cuál es la visión estratégica detrás de la expansión de Rapanui en el país? ¿Qué factores consideran clave al evaluar una ciudad como nuevo punto de comercialización?

¿Qué peso tiene el carácter local, turístico o gastronómico de una ciudad (como por ejemplo Cipolletti) a la hora de evaluar su potencial como mercado?

¿Consideraron o consideran viable el desarrollo de franquicias o modelos híbridos de expansión para zonas donde aún no tienen presencia? ¿Cuáles son los pros y contras que observan en este modelo frente a los locales propios?

5. Logística y operaciones

¿Cuáles son los principales desafíos operativos y logísticos que enfrentan al mantener la calidad artesanal y el control sin gluten en todas las etapas de producción y distribución?

6. Alianzas estratégicas y redes de colaboración

¿Qué rol juegan las alianzas estratégicas o colaboraciones con otros actores del mercado (proveedores, distribuidores) para fortalecer la marca y la oferta?

7. Tendencias del sector y perspectivas del mercado

¿Cómo percibís el futuro de la chocolatería artesanal argentina en el escenario actual? ¿Qué tendencias ves emergiendo, y cuáles crees que marcarán el rumbo del sector en los próximos años?

8. Recomendaciones para emprendedores

¿Qué consejo le darías a una persona que está iniciando un emprendimiento de chocolates artesanales con enfoque libre de gluten en una ciudad como Cipolletti, donde aún no hay propuestas de este tipo?