FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA EMPRESA

Plan de negocio para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, provincia de Rio Negro, Argentina

Estudiante: Merlino, Maria Jose

Legajo: 21429

Director/es: López, Norma y López, Sergio

Tesina para acceder al título de Licenciada en Administración de Empresas

2023

UFLO UNIVERSIDAD

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 - compartir igual 4-0 internacional y 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:

Desde la fecha 14/12/2023

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación 14/05/2024

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha: Cipolletti, Rio Negro, 14/12/2023

Firma y aclaración del autor:

Firma recuperable

X

Maria Jose Merlino

Firmado por: 3349fc96-fcf4-47cc-827b-0c132e5bdacb

CONTENIDO

INTRODUCCION 6

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6

JUSTIFICACION 9

OBJETIVOS 10

Objetivo general: 10

Objetivos específicos: 10

MARCO TEORICO REFERENCIAL 11

Antecedentes. 11

Marco conceptual. 13

Historia de la pastelería 13

Historia de la pastelería en Argentina 14

Mindfoodness 15

Dieta sana, salud física y mental. 16

Ley de promoción de la alimentación saludable en Argentina 17

Enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT). 17

Marco teórico. 18

Plan de negocio. 18

Administración estratégica. 19

Misión organizacional. 19

Visión organizacional. 20

Estudio de mercado. 20

Matriz FODA. 22

Fijación de precios basada en costos 23

4p's del marketing mix. 24

Estudio técnico. 25

Estudio económico. 28

Evaluación económica. 30

ABORDAJE METODOLOGICO 31

Tipo de investigación. 31

Población. 32

Muestra 33

DESARROLLO 34

Misión. 34

Visión. 34

Contexto. 34

Análisis de mercado. 36

Descripción del producto. 36

Demanda. 37

Análisis de la encuesta. 39

Análisis de la competencia. 41

Estrategia comercial 44

Análisis técnico. 47

Descripción del producto 47

Descripción del proceso de producción 52

Requerimientos de maquinarias y equipos 53

Tamaño de planta y distribución (lay-out) 56

Localización 58

Determinación de mano de obra necesaria 60

Aspectos legales 61

Análisis financiero. 62

Estimación de la inversión 62

Determinación de precio de venta 63

Estimación de la proyección de ventas 64

Estimación de costos fijos y costos variables 65

Flujo de fondos. 66

Determinación del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto 68

Determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto 69

CONCLUSION 71

REFERENCIAS 73

ANEXOS 78

Anexo 1. Encuesta realizada por Google Forms completa. 78

Pregunta N° 1. 78

Pregunta N° 2. 78

Pregunta N°3. 79

Pregunta N°4. 79

Pregunta N° 5. 80

Pregunta N° 6. 80

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cálculo de la muestra 33

Ilustración 2. Restricción alimentaria 39

Ilustración 3. Motivo de la restricción 39

Ilustración 4. Oferta gastronómica. 40

Ilustración 5. Factores 41

Ilustración 6.Esbozo lay-out del local. 57

Ilustración 7. Ciudad de Cipolletti. Centro delineado en rojo. 58

Ilustración 8. Locales disponibles para alquiler en Cipolletti 59

Ilustración 9. Fórmula VAN 68

Ilustración 10. Fórmula TIR 69

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resultados encuesta nacional de factores de riesgo. Autorreporte 38

Tabla 2. Resultados encuesta nacional de factores de riesgo. Mediciones objetivas. 39

Tabla 3. Comparación de resultados de encuestas. 39

Tabla 4. Matriz FODA competidores en pastelería. 43

Tabla 5. Costo de producir una torta brownie grande. 49

Tabla 6. Costo de producir una tarta de ricota grande. 49

Tabla 7. Costo de producir 6 tapas de alfajores, rinden 3. 50

Tabla 8. Costo del dulce de leche por alfajor. 50

Tabla 9. Costo de la mermelada de frutas de estación por alfajor. 51

Tabla 10. Costo total alfajor de nuez con relleno de dulce de leche. 51

Tabla 11. Costo total alfajor de nuez con relleno de mermelada de frutas de estación.. 51

Tabla 12. Costo de preparación de cheesecake. 52

Tabla 13. Costo de la preparación de mermelada de frutilla. 52

Tabla 14. Costo total del cheesecake con mermelada de frutilla..... 52

Tabla 15. Costo de preparar una carrot cake. 53

Tabla 16. Costos maquinaria y utensilios. 56

Tabla 17. Costo alquiler local comercial. 61

Tabla 18. Salario básico personal pastelería. 61

Tabla 19. Requisitos alquiler. 64

Tabla 20. Estimación de ventas por año. 65

Tabla 21. Proyección de ventas por año. 65

Tabla 22. Composición costos Fijos mensuales. 66

Tabla 23. Costos Fijos totales. 66

Tabla 24. Estimación costos variables. 67

Tabla 25. Costos totales estimados por año. 67

Tabla 26. Flujo de fondos. 68

Tabla 27. Tasa de descuento. 69

Tabla 28. Tasa Interna de Retorno. 71

INTRODUCCION

Un plan de negocios se constituye como un documento generado mediante la planificación, con el propósito de guiar el desarrollo de una empresa al describir detalladamente los productos, servicios y diversos factores que afectan a su crecimiento. En esencia, refleja el resultado de identificar una oportunidad de negocio, seguida de una planificación y evaluación de su ejecución. En su calidad de herramienta, se convierte en un recurso para respaldar de manera precisa la viabilidad integral de un proyecto empresarial.

Este estudio tiene como objetivo evaluar la viabilidad y posibilidades de mercado, técnica y financiera de un plan de negocio dirigido a la instalación de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro, Argentina.

Para poder desarrollar este proyecto fue necesario definir conceptos fundamentales, los cuales fueron detallados en el marco teórico referencial para destacar aquellas características esenciales que guiaron la ejecución de este trabajo.

Se evaluó el entorno en el que se planea establecer el negocio, considerando elementos importantes como la competencia, la disponibilidad actual de productos de pastelería saludable y el público objetivo.

Dentro del estudio técnico, se evaluó la localización del local comercial, aspectos legales a tener en cuenta ya que se trata de un establecimiento en donde se manipulan alimentos y aspectos como materias primas, maquinarias y utensilios y recursos humanos, entre otros, para abordar los requisitos económicos fundamentales para el funcionamiento del negocio.

Finalmente, se realiza un análisis financiero en donde se exponen las proyecciones de ventas y costos con el propósito de desarrollar el flujo de fondos para,

posteriormente, realizar los cálculos de los indicadores financieros como son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) con el fin de tomar decisiones fundamentadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad se ha observado la creciente tendencia de la población a inclinarse cada vez más hacia conductas que procuran adoptar un estilo de vida saludable, basándose en la actividad física y en la buena alimentación acogiendo el concepto de “mindfoodness”, teniendo en consideración la creciente tasa de morbilidad de enfermedades como la diabetes, obesidad, sobrepeso y problemas cardiovasculares. Si bien estas enfermedades tienen origen en la genética, están estrechamente vinculadas con los malos hábitos alimenticios, los cuales son fomentados por el fácil acceso y disponibilidad de alimentos ultraprocesados, con ingredientes perjudiciales para la salud si se consumen en altas cantidades, con bajo valor nutricional y hasta crean dependencia de ellos.

Profesionales de la salud recomiendan reducir la ingesta de azucares consumiendo alimentos dulces que sean lo más naturales posibles evitando las grasas saturadas, aditivos y conservantes, por lo que la industria alimentaria debe encontrar la manera de quitar por completo esos ingredientes o reemplazarlos, en lugar de reducir la cantidad. Es por ello, que la alimentación programada es uno de los pilares fundamentales del tratamiento de la diabetes y obesidad. En muchos casos la dieta junto con el ejercicio es la única medida terapéutica.

Tanto la diabetes como la obesidad o sobrepeso son enfermedades consideradas epidemias a nivel mundial afectando a la calidad de vida, la educación y el crecimiento económico de cualquier país.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la obesidad y el sobrepeso como una acumulación excesiva de grasa que resulta ser perjudicial para la salud. Mientras que define la diabetes como una enfermedad de tipo permanente e incurable que se presenta cuando el páncreas no secreta suficiente insulina o cuando el organismo no utiliza de manera eficaz la insulina que produce.

A nivel mundial, la OMS indica en su página web que desde 1975 la obesidad se ha triplicado, en 2016 el 39% de las personas adultas tenían sobrepeso y el 13% eran obesas. Al mismo tiempo, el número de personas con diabetes alcanzó los 422 millones en 2014 y lo que antes era considerado como una enfermedad de países de renta elevada, ahora se observa su alto y rápido crecimiento en países de renta baja.

La situación en Argentina no queda exenta a los datos antes mencionados, ya que, según la OMS las enfermedades crónicas no transmisibles representan cerca del 80% del total de las muertes. El Ministerio de Salud de Argentina asegura que 6 de cada 10 adultos presentan exceso de peso y se estima que 1 de cada 10 adultos tiene diabetes debido a que la persona puede pasar muchos años sin presentar síntomas y aproximadamente 4 de cada 10 personas tienen la enfermedad sin saberlo.

Según datos brindados por el Ministerios de Salud en su cuadernillo “Alimentación Saludable, Sobrepeso y Obesidad en Argentina”, publicado en 2017, el fácil acceso a bebidas y alimentos ultraprocesados con alto contenido de azúcar, grasas y sal, sumado a que 5 de cada 10 adultos son sedentarios provocan el aumento de casos

de obesidad y sobrepeso y, con ello, el aumento de personas con diabetes (el 44% de las personas con obesidad o sobrepeso pueden desarrollar diabetes).

Al mismo tiempo, según el Diario Rio Negro en su nota “La mitad de los chicos de la región tiene sobrepeso” publicada en 2015, la provincia de Rio Negro presenta un alto porcentaje de menores de 18 años que tienen exceso de peso. El problema no queda solo en la infancia, ya que los niños que presentan obesidad o sobrepeso tienden a seguir con estas enfermedades en su edad adulta, pudiendo padecer otro tipo de afecciones relacionadas.

Las cifras que se mencionan anteriormente son poco alentadoras, pero expertos en el área afirman que el diagnóstico y el tratamiento temprano son claves para prevenir complicaciones y obtener mejores resultados. Por lo que surge la necesidad de innovar constantemente dentro de la gastronomía para desarrollar nuevos productos que se amolden a los cambios culturales y a las nuevas necesidades de la sociedad. En este sentido, se observa la falta de propuestas de productos de pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro, ya que solo se pueden encontrar productos de pastelería tradicional que no son aptos para personas que sufren alguna de las patologías mencionadas previamente.

De acuerdo con lo antes expuesto, surge el interés de investigar la viabilidad de instalar una pastelería en la zona de Cipolletti, Rio Negro, con la finalidad de ofrecer productos de pastelería adaptados a las necesidades de las personas con limitaciones alimentarias, a través de la sustitución de ingredientes nocivos para la salud y de esta manera fomentar la cultura de la alimentación saludable.

JUSTIFICACION

El presente plan de negocio desea instalarse en la ciudad de Cipolletti, con una idea que la diferenciaría con respecto a las pastelerías existentes en el mercado. El sello distintivo de esta pastelería es la producción y comercialización de productos netamente saludables especialmente dirigidos a personas que adoptaron un estilo de vida sano o que, por cuestiones relacionadas con la salud, no pueden ingerir alimentos de una pastelería tradicional.

La esencia de este plan radica en ofrecer productos de calidad, sin hacer a un lado el sabor, enfocándose en el factor nutricional ya que es un tema en tendencia y que preocupa en la actualidad. Cada vez son más las personas que se ven motivadas a modificar sus hábitos alimenticios, empezando a tomar conciencia de los daños que provoca a la salud el consumo en exceso de azúcar y grasas.

Los productos se realizarán a través de la sustitución de ingredientes que pueden resultar nocivos para la salud en grandes cantidades, tales como azúcar blanca, harina refinada y conservantes.

Se logra identificar en la ciudad de Cipolletti una alta oferta de elaboraciones de pastelería y panadería con gran diversidad de productos. Sin embargo, este tipo de negocios, no logran cubrir el segmento de clientes que optan por alimentos saludables.

Por otro lado, la idea de este plan de negocio surge por parte del círculo cercano de la autora, donde se encuentran personas que padecen algún tipo de enfermedad crónica como por ejemplo diabetes, el cual ha manifestado la dificultad de encontrar productos de pastelería saludable en Cipolletti, por lo que es un tema recurrente y cercano el inconveniente de encontrar productos de pastelería que se adapten a las necesidades de cada persona.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se logra identificar que existe una ventaja para la implementación de un plan de negocio dedicado a la producción y comercialización de productos de pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti.

OBJETIVOS

Objetivo general:

- Proponer un plan de negocios para la instalación de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual del sector pastelero en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro
- Describir las estrategias necesarias para la introducción al mercado de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro.
- Analizar la viabilidad financiera de instalar una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, Rio Negro.

MARCO TEORICO REFERENCIAL

Antecedentes.

Fidias G. Arias (2016) define los antecedentes como “los estudios previos: trabajos y tesis de grado, trabajos de ascenso, artículos e informes científicos relacionados con el problema planteado, es decir, investigaciones realizadas anteriormente” las cuales tienen relación con el proyecto planteado.

Duque Sierra, S.L. (2019). **Viabilidad para la creación de una empresa de postres fit.** Universidad Libre de Pereira. Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Programa de Contaduría Pública. Su investigación propone como objetivo diseñar un plan de negocios para una empresa de postres fit en cerritos del Municipio de Pereira, Colombia. El estudio presento una metodología de tipo descriptiva con el propósito de conocer las actitudes y comportamientos de los potenciales consumidores, adoptando un enfoque deductivo y cualitativo a través del análisis de resultados de entrevistas con un cuestionario de preguntas cerradas aplicado a una muestra de 355 personas. Saca conclusiones a partir de realizar diversos estudios, desde el estudio de mercado se detectó la necesidad del servicio de oferta de postres fit, desde el estudio técnico se establecieron los elementos necesarios para la viabilidad del proyecto y desde el estudio financiero se determinó que el proyecto se sustenta por su TIR de 82.29% con una tasa mínima de rendimiento del 10%, a la cual la autora aspira con la apertura.

Guzmán Valdivia, López Abugattas, Oporto Lajo (2020). **Plan de negocios para una pastelería saludable en la ciudad de Arequipa.** Trabajo de investigación para optar el grado académico de Maestro en Administración de Empresas. Su investigación propone como objetivo general evaluar la viabilidad económica para implementar una empresa de preparación y comercialización de productos de pastelería

saludable en la ciudad de Arequipa, Perú. Este estudio utiliza encuestas en línea a través de la plataforma Google Forms realizadas a una muestra de 144 personas. Los resultados de la encuesta muestran que el 97.35% de las personas está interesado en consumir productos de una pastelería saludable, demostrando que hay una demanda insatisfecha en Arequipa. Esto se ve reforzado con que el 88.08% de los encuestados no conoce una pastelería enteramente nutritiva y saludable. Como conclusión, la autora asegura que la instalación de una pastelería saludable en Arequipa es una excelente alternativa de emprendimiento, debido a que en la ciudad no existe competencia directa, por lo que la sostenibilidad del negocio está asegurada.

Irureta Villegas, M.A. (2018). **Plan de negocios para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo.** Trabajo para optar el título profesional de Licenciado en Administración. Su investigación propone como objetivo general determinar la viabilidad para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, Perú. Esta investigación es de tipo cuantitativa, descriptiva y propositiva ya que el autor formula una solución a los distintos problemas que logró identificar. Para poder llevar a cabo este estudio, el autor utilizó una encuesta que se le realizó a 384 personas, obteniendo como resultado que más de la mitad de la población ha probado productos de pastelería saludable, el 43% considera que la principal motivación a la hora de consumir estos productos seria preservar la salud y el 42% indica que la principal dificultad para consumir este tipo de productos es el desconocimiento de lugares donde adquirirlos. Finalmente, el autor determina la viabilidad comercial para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo, ya que, como se mencionó anteriormente, hay personas que buscan este tipo de productos por motivos del cuidado de su salud y no saben dónde encontrarlos. Con respecto a la viabilidad técnica, logra determinar qué factores se deben tener en cuenta a la hora de ubicar el

negocio, como así también el diseño de las instalaciones y el personal. En cuanto a la viabilidad económica y financiera, el autor indica un VAN de 63,132.12 y un TIR del 50% lo que demostraría la factibilidad financiera del proyecto. En conclusión, y por todo lo mencionado anteriormente, el autor considera que se trata de un proyecto rentable.

Marco conceptual.

Historia de la pastelería

Según el artículo "¿Qué diferencia hay entre pastelería y repostería?" de Jaime, L.M. (17 noviembre 2021) publicado por Estudios Superiores Abiertos de Hotelería de España, "El termino pastelería surge para definir una especialidad dentro de la cocina enfocada en la parte dulce."

Según el sitio web Origenes.online en su artículo "Panes y Exquisiteces: Historia de la Panadería y Pastelería Argentina", "La palabra "pastelería" deriva del griego "pasté", que sería una mezcla de harina y salsa".

Según el sitio web mencionado anteriormente, recetas simples ya existían en Egipto y Mesopotamia hace más de siete mil años, donde la miel desempeñaba un papel fundamental en conferir dulzura a los panes redondos y sencillos. En el siglo IV a.C., en la República de Roma, ya se evidenciaba la existencia del oficio de "pastillarioum". Durante la Edad Media, la religión también influyó en el desarrollo y la experimentación de nuevas recetas, ya que las Cruzadas dejaban su huella y en los conventos, los frailes elaboraban con dedicación diversas preparaciones.

Hay que mencionar que la autora antes mencionada comenta que numerosas recetas se originan de la urgente necesidad de preservar los alimentos, dado que, en ausencia de la tecnología actual, la elaboración de productos como mermeladas o leche

condesada representaba la clave para la supervivencia, especialmente durante los rigurosos inviernos del continente.

Luego menciona:

> En el siglo XVII hace su aparición la levadura biológica, en el XVIII se inicia en Francia el desarrollo de la pastelería moderna, con la experimentación de la masa de hojaldre, sin perder de vista que fue la incorporación del azúcar lo que hizo posible la elaboración de las delicias de la bollería vienesa como los famosos “croissants”.

Maria Antonieta popularizó la bollería vienesa, y no fue sino hasta este siglo y los dos consecutivos que comenzó a desarrollarse el arte de la pastelería.

Historia de la pastelería en Argentina

Según el sitio web ya mencionado, en Argentina, la cocina se fue construyendo en base a los ingredientes locales que en conjunto con la influencia de los inmigrantes europeos lograron dar vida a combinaciones nuevas que lograron dejar atrás sabores y postres que ya estaban instalados en la primera mitad del siglo XIX, tales como la ambrosia (postre criollo a base de leche y huevos) y la leche asada (postre de origen español, similar al flan).

A finales del siglo XIX y principios del XX es cuando comienzan a aparecer las llamadas facturas, las cuales recibieron nombres que no resultaron ser casuales, ya que se utilizaron como crítica hacia la Iglesia, el Ejército y la Policía. Es así como aparecen facturas con nombres como: los sacramentos (critica a la Iglesia), las bombas o profiteroles rellenos y los cañoncitos (burla al ejército) y los vigilantes (burla a la fuerza policial). A las facturas también se le suma la elaboración de alfajores, piononos, pastelitos criollos, pastafrolas, tortas, budines, galletas, bizcochos, tartas y un sinfín de postres.

Mindfoodness

El siglo XXI está marcando una nueva tendencia en lo que respecta a la pastelería. Se empiezan a utilizar harinas poco refinadas, la masa madre, fermentaciones largas, harinas orgánicas y se comienzan a buscar alternativas al azúcar. Esta nueva tendencia se ve marcada por los cambios que sufre la sociedad a lo largo del tiempo debido al fácil acceso a información relacionada con la alimentación y como afecta a la vida de las personas. Es asi como aparece un nuevo concepto: “mindfoodness”.

Según el artículo “Mindfoodness, o como alimentarse a través de la consciencia plena” publicada por Clarín (16 de noviembre 2017), el psicólogo Alejandro Camacho “acuñó el término basándose en un juego de palabras, al unir “mindfulness” (conciencia plena) y “food” (comida). Su objetivo es hacer del momento de comer una rutina más sana, así como más relajada.”. Además del objetivo principal, el termino se puede adoptar como filosofía de vida, no solo al momento de comer, sino a comportamientos y creencias individuales.

Asi mismo, en el artículo antes mencionado, se comenta que a través de esta filosofía se aprende “no sólo a reconocer nuestras emociones en el cuerpo y cómo responde éste ante la comida, sino a gestionar nuestras emociones saludablemente, en lugar de utilizar la comida como medio para reducirlas o evitarlas”. De esta manera, el midfoodness posibilita la identificación de las señales corporales que indican el nivel de hambre o saciedad.

Otra ventaja de esta técnica es que fomenta una alimentación saludable y diversa sin requerir la restricción de alimentos con mayor contenido calórico.

En adición, el minfoodness también aumenta la consciencia de las personas sobre el origen de los alimentos y los procesos involucrados en su tratamiento. De este modo, se facilita la toma de decisiones más informadas y saludables.

Dieta sana, salud física y mental.

Según el artículo "¿Cómo influye la alimentación en la salud?" publicado por Centro de Nutrición Clínica (15 de mayo 2022):

> El cerebro humano tiene una exigencia energética alta y constante, por lo que un buen estado nutricional es importante y clave para la salud mental, es decir, si la calidad de los alimentos que ingerimos es baja esto podría contribuir al desarrollo de alguna patología mental, como por ejemplo la depresión y la ansiedad.

Según el artículo antes mencionado, varios estudios han identificado una conexión entre el consumo elevado de azucares refinados y alimentos procesados y el impacto en la función cerebral. Estos patrones alimentarios tienden a favorecer la inflamación, el estrés oxidativo y pueden exacerbar los síntomas de enfermedades mentales, como la depresión. Por otro lado, una dieta rica en vitaminas, minerales y antioxidantes beneficia el cerebro al protegerlo contra el estrés oxidativo y al mismo tiempo contribuye a mantener un tracto gastrointestinal saludable.

Según el artículo "Malnutrición" de la Organización Mundial de la Salud (9 junio 2021), "el organismo necesita micronutrientes para producir enzimas, hormonas y otras sustancias esenciales para un crecimiento y desarrollo adecuado".

Asi mismo, menciona que el yodo, la vitamina A y el hierro son cruciales en términos de salud pública a nivel global; la falta de estos nutrientes representa una significativa amenaza para la salud y el desarrollo de las poblaciones a nivel mundial, especialmente para niños y mujeres embarazadas en países con bajos ingresos.

Ley de promoción de la alimentación saludable en Argentina

Una dieta equilibrada es importante en todas las edades, por lo que en Argentina existe la ley N° 27.642 de Promoción de la Alimentación Saludable, la cual establece como:

> objeto garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada de la población, a través de la promoción de una alimentación saludable, brindando información nutricional simple y comprensible de los alimentos envasados y bebidas analcohólicas, para promover la toma de decisiones asertivas y activas y resguardar los derechos de las consumidoras y los consumidores

Adicionalmente, busca fomentar la prevención de la desnutrición y la disminución de enfermedades crónicas no transmisibles asociadas a hábitos alimenticios deficientes.

Enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT).

Según el artículo "Salud lanzo una aplicación móvil para el control de enfermedades no transmisibles" publicado por el Ministerio de Salud de la República Argentina (16 noviembre 2021):

> las Enfermedades No Transmisibles son un grupo de patologías no infecciosas que tienen consecuencias para la salud a mediano y largo plazo si no se garantiza el acceso oportuno a diagnóstico y tratamiento. Incluyen enfermedades cardio y cerebrovasculares, renales, diabetes y enfermedades pulmonares crónicas.

Según un artículo publicado por la Coordinación de Prevención de Enfermedades Crónicas no Transmisibles del Ministerio de Salud de la provincia de Entre Ríos, Las ECNT constituyen una creciente epidemia impulsada por el envejecimiento de la población y los estilos de vida contemporáneos, que favorecen el sedentarismo y una alimentación inapropiada. Estas enfermedades se convierten en un grave problema tanto para las familias como para el sistema de salud, ya que su tratamiento implica costos significativos. En conjunto, estas afecciones representan más

del 60% de las causas de mortalidad y comparten factores de riesgo comunes, como la alimentación inadecuada, la falta de actividad física y el tabaquismo.

Marco teórico.

Plan de negocio.

Según Adán Mico, P. y González López, A. (2015)

> El plan de negocio o plan de empresa consiste en una declaración formal de los objetivos de un proyecto emprendedor, recogidos de forma escrita en un documento de no más de 30 hojas que integra y desarrolla la idea y la forma de llevarla a cabo: el análisis de la situación del mercado, la definición de cliente y producto, las actividades a desarrollar en el marketing del negocio y las estrategias a emplear para conseguir unos objetivos determinados con la idea de que el negocio se convierta en una empresa económicamente viable (p. 97).

Por lo tanto, el plan de negocio muestra de forma escrita y grafica lo que será el plan de acción del negocio, el cual va a estar orientado a la realización de los objetivos propuestos.

Dentro del plan de negocios también se puede encontrar como va a ser la estructura del negocio desde el punto de vista de los socios, se presenta un organigrama y se detalla el personal necesario, se muestran las fuentes de financiación y se comentan que aspectos legales tener en cuenta para el progreso del negocio.

En el desarrollo del plan de negocio se van a encontrar tres estudios clave para determinar la factibilidad del proyecto:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio económico – financiero

Administración estratégica.

Según Robbins, S. y Coulter, M. (2014) “la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 240).

En el ámbito de la administración estratégica, es común emplear el concepto de modelo de negocio, el cual se refiere a las estrategias y actividades implementadas por una empresa con el propósito de generar ingresos financieros.

La administración estratégica es de suma importancia por tres motivos fundamentales. El más significativo radica en su capacidad para marcar la diferencia en el rendimiento global de una organización.

Otro factor que considerar está relacionado con el hecho de que los lideres y directivos de diversas organizaciones se ven constantemente afectados por cambios en el contexto. Para hacer frente a la incertidumbre resultante, utilizan el proceso de gestión estratégica para analizar los factores pertinentes y determinar qué acciones deben llevarse a cabo.

Por último, la administración estratégica adquiere relevancia debido a la complejidad y diversidad inherente a las organizaciones, donde cada componente debe trabajar en conjunto con los demás para alcanzar objetivos generales. La gestión estratégica contribuye significativamente a la consecución de dicho propósito.

Misión organizacional.

Según Chiavenato, I (2019) la misión organizacional “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos de producto y del mercado” (p. 17).

La misión va a identificar la definición de negocio de la organización, dentro de ella se van a ver reflejados todos los valores y los objetivos y va a tratar de explicar el motivo por el cual la organización existe.

Las organizaciones son sistemas dinámicos que van cambiando según el contexto en donde se encuentran, por ende, la misión no va a ser estática, ésta se debe adaptar a los cambios que se producen dentro de la organización. Muchas veces se debe reescribir a medida que cambia el negocio para, de esta manera, mantener la coherencia.

Visión organizacional.

Según Chiavenato, I (2019) "la visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro" (p. 19).

La visión le va a brindar a la empresa la imagen de un futuro ideal, mostrando la realización de su desarrollo en un determinado tiempo. Esto va a ser necesario para que la organización utilice todos sus recursos y los emplee de manera más productiva, efectiva y eficaz, ya que si no se tiene una visión clara las personas que conforman la organización no van a poder realizar una correcta toma de decisiones.

Estudio de mercado.

Según Sapag Chain, N. et al. (2014), dentro del estudio de mercado "se estudiarán los aspectos económicos específicos que repercuten, de una u otra manera, en la composición del flujo de caja del proyecto" (p. 43).

Estos autores identifican cuales son los objetivos específicos del estudio de mercado:

> 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)

A la hora estudiar el mercado, se deben tener en cuenta cuales son los agentes que van a influir al momento de determinar la estrategia comercial. Estos agentes se pueden denominar submercados y se trata de los proveedores, los competidores, los distribuidores y consumidores.

Dentro del estudio del mercado consumidor, se pueden diferenciar dos grandes grupos: el consumidor institucional, que toma decisiones a partir de las características técnicas del producto, y el consumidor individual, que toma decisiones desde un punto de vista emocional, como por ejemplo por moda.

Dentro del mercado proveedor, se pueden diferenciar tres tipos: proveedores de materias primas e insumos, proveedores de servicios y proveedores de tecnología. Este mercado puede resultar ser mucho más crítico que el mercado consumidor, ya que hay proyectos que desarrollan una dependencia extrema de la calidad, cantidad y costos de los materiales.

Al hablar de mercado competidor, se debe saber identificar a toda la competencia existente, ya que según los autores antes mencionados “no basta hacerlo con aquellos competidores que comercializan un producto o servicio similar a un mismo segmento, sino que hay que identificar cual es el abanico de opciones que tiene un consumidor determinado cuando se gatilla la necesidad” (p. 47).

El estudio del mercado distribuidor adquiere relevancia cuando se cuenta con productos que se extienden por una amplia área geográfica o cuando se ofrece una amplia gama de productos que abarcan diversos segmentos de mercado dispersos geográficamente.

Matriz FODA.

Según Koontz, H. et al (2012) la matriz FODA "ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización" (p. 136).

Es frecuente sugerir que las empresas deben analizar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora, asi como las oportunidades y amenazas en su entorno externo. Sin embargo, lo que a menudo pasa desapercibido es que la combinación de estos factores puede requerir diferentes decisiones estratégicas. Para ordenar y estructurar estas decisiones, se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D debilidades y A amenazas. El modelo FODA comienza con la evaluación de las amenazas, ya que, en muchas situaciones, las empresas inician la planificación estratégica en respuesta a una crisis o amenaza percibida.

Se exponen las cuatro opciones estratégicas disponibles en la matriz FODA. Estas estrategias derivan de un análisis de los factores ambientales externos, donde entran las amenazas y oportunidades, y de los factores internos, donde están las debilidades y fortalezas:

- Estrategia DA: tiene como objetivo disminuir al mínimo las debilidades y amenazas y es conocida como la estrategia minimizar – minimizar.
- Estrategia DO: se enfoca en minimizar las debilidades mientras que se maximizan las oportunidades. En este sentido, una empresa con deficiencias en ciertas áreas puede optar por fortalecer internamente o

adquirir las capacidades requeridas desde el exterior para aprovechar las oportunidades en su entorno externo.

- Estrategia FA: esta estrategia aprovecha las fortalezas de la organización para abordar las amenazas en su entorno. Su objetivo principal es maximizar el uso de las fortalezas y minimizar el impacto de las amenazas.

- Estrategia FO: se basa en el aprovechamiento de las fortalezas de una empresa para sacar provecho de las oportunidades, es considerada la opción más favorable. De hecho, el objetivo principal de las empresas es transitar desde otras ubicaciones en la matriz hacia esta estrategia. Si cuentan con debilidades, trabajaran en superarlas con el fin de transfórmalas en fortalezas; y si se enfrentan a amenazas, abordaran esos desafíos para poder enfocarse en las oportunidades.

Fijación de precios basada en costos

Según Armstrong, G y Kotler, P. (2013) "la fijación de precios basada en costos implica la fijación de precios con base en los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo." (p. 260). Luego mencionan los tipos de costos:

- Costos fijos: son los que no suelen variar según el nivel de producción o ventas.

- Cotos variables: están directamente relacionados con el nivel de producción.

- Costos totales: es la sumatoria de los costos fijos y costos variables para cualquier nivel de producción.

El precio fijado para un producto debe ser suficiente para cubrir, como mínimo, todos los gastos asociados con la producción total en un nivel especifico de producción.

4p's del marketing mix.

Según Kubicki, Morgane (2016):

> La calidad de la estrategia de marketing establecida reside en la pertinencia y coherencia de los cuatro elementos que componen la teoría del marketing mix, que podría resumirse de esta forma: el producto correcto en el lugar, precio y momento adecuado (p. 8).

El modelo este compuesto por:

- La política del producto: esta política se refiere a la elección de las características relacionadas con los bienes o servicios ofrecidos por la empresa, lo cual abarca aspectos como la naturaleza, calidad, tamaño, diseño, entre otros. Además, incluye decisiones relacionadas con la marca, el embalaje, la etiqueta y la variedad de productos.
- La política de precios: el precio implica la cantidad de dinero que el comprador necesita desembolsar para obtener el producto. La estrategia de fijación de precios abarca conceptos como:
    - Precio establecido, es decir, la tarifa propuesta por la tienda.
    - Descuentos
    - Métodos de pago
    - Políticas de devolución
    - Términos de crédito
- La política de distribución: esta política incluye:
    - Los canales de distribución

    - Las estructuras de distribución
    - La diversidad
    - Los puntos de venta
    - La accesibilidad
    - Los medios de transporte
    - La gestión logística

- La política de comunicación: la política comprende:
    - La promoción publicitaria
    - El marketing directo o en los lugares de venta
    - Las relaciones publicas
    - El respaldo a través de patrocinios.

Estudio técnico.

Según Sapag Chain, N. et al. (2014):

> Una de las conclusiones de este estudio es que 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)

El propósito del análisis técnico es suministrar datos para calcular la magnitud de las inversiones y los gastos operativos relacionados con esta área.

Específicamente, a través del análisis técnico se identificarán las necesidades de equipos de fábrica para la operación y se calculará la inversión requerida. Mediante la evaluación de las especificaciones y propiedades técnicas de las máquinas, se

determinará su disposición en la planta, lo que, a su vez, facilitará la estimación de los requisitos de espacio físico necesario para su funcionamiento habitual, siguiendo las pautas y principios de la gestión de la producción.

A través de este análisis también se podrá conocer la necesidad de mano de obra especializada y asignarle la remuneración correspondiente, como asi también se pueden estimar costos de mantenimiento y reparaciones e inversiones en reemplazo de equipos, todo esto incluido en los costos de operación.

Por otro lado, la explicación del proceso de producción permitirá obtener información sobre las materias primas y otros recursos que serán necesarios para llevarlo a cabo.

Un aspecto importante dentro del estudio técnico es determinar la localización optima del proyecto, el cual tiene como propósito principal identificar la ubicación para la instalación de la planta. Según Baca Urbina, G. (2013), “es lo que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social)” (p. 110)

Otro punto importante es la distribución de la planta, la cual, según el autor antes mencionado “proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación más económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores” (p. 116).

Los principios básicos para lograr una distribución de planta optima son los siguientes:

1. Integración total: implica incorporar todos los factores que influyen en la disposición, con el fin de obtener una visión completa y comprender la importancia relativa de cada factor.

2. Mínima distancia de recorrido: al contar con una visión general, se busca reducir al máximo la manipulación de materiales y de esta manera, mejorar el flujo.
3. Utilización del espacio cubico: muchas veces se pasa por alto el espacio vertical. Resulta útil tenerlo en cuenta, ya que de esta manera se buscaría utilizar al máximo el espacio con el que se dispone.
4. Seguridad y bienestar para el trabajador: garantizar tanto la seguridad como el bienestar de los empleados debe ser uno de los objetivos principales dentro de la disposición de la planta.
5. Flexibilidad: se busca crear una distribución que se pueda ajustar fácilmente a los cambios requeridos por el entorno, permitiendo realizar ajustes en el proceso cuando sea necesario de manera económica.

Dentro del estudio técnico, también podemos encontrar el estudio organización y administrativo, el cual según Sapag Chain, N. et al. (2014) “se encarga de los factores propios de la actividad ejecutiva de la administración del proyecto: organización, procedimientos administrativos y normativas legales asociadas” (p. 33). Para cualquier proyecto resulta posible establecer la estructura de la organización que mejor se ajuste a las demandas en su futura ejecución. La comprensión de esta estructura va a resultar esencial para lograr determinar las necesidades de profesionales capacitados para su gestión, y a su vez, va a permitir estimar de manera más precisa los costos indirectos asociados a la fuerza laboral.

Por último, y tan importante como los demás puntos, es el estudio legal, el cual incluye tanto las relaciones internas (con proveedores y trabajadores), como las relaciones externas (relaciones institucionales, con organismos fiscalizadores, entre

otros). Según los autores mencionados con anterioridad, “uno de los efectos más directos de los factores legales y reglamentarios tienen que ver con los aspectos tributarios” (p. 34). Por lo general, hay regulaciones que tienen diferente impacto en los proyectos, dependiendo de la naturaleza del bien o servicio que ofrezcan. Además, otro efecto importante, es la identificación de los gatos relacionados con el cambio de las opciones elegidas como las más adecuadas para el proyecto, como por ejemplo los gastos asociados a un contrato para realizar maquinaria a pedido.

Estudio económico.

Según Baca Urbina, G. (2013), la fase de análisis económico tiene como objetivo calcular la cantidad de recursos económicos requeridos para llevar a cabo el proyecto, estimar el costo total de operar la planta y evaluar varios indicadores que constituirán la base para la fase final y crucial del proyecto, que es la evaluación económica.

Dentro de este estudio, se deben determinar los costos, según el autor antes mencionado “costo es un desembolso en efectivo o en especie de hecho en el pasado (costos hundidos), en el presente (inversión), en el futuro (costos futuros) o en forma virtual (costo de oportunidad)” (p. 171). Dentro de los costos podemos encontrar:

- Costos de producción: los costos de producción simplemente reflejan las decisiones tomadas durante el análisis técnico del proyecto. Dentro de los costos de producción se puede hacer la siguiente distinción:
    - Costo de materia prima
    - Costos de mano de obra
    - Envases
    - Costos de energía eléctrica

        - Costos de agua
        - Combustibles
        - Control de calidad
        - Mantenimiento
        - Cargo de depreciación y amortización
        - Otros costos
        - Costos para combatir la contaminación

    - Costos de administración: como sugiere su nombre, son los costos derivados de llevar a cabo las funciones de gestión en la empresa. No obstante, en un sentido más amplio, abarcan no solo los salarios de los empleados, sino también los gastos generales relacionados con la oficina.

    - Costos de venta: también se le puede dar el nombre mercadotecnia. Según el autor mencionado con anterioridad:

> mercadotecnia abarca, entre muchas actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores; el estudio de la estratificación del mercado; las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado; la adecuación de la publicidad que realiza la empresa; la tendencia de las ventas, etc. (p. 174)

Como se puede observar, el departamento de mercadotecnia puede incluir a personal cuya función principal no necesariamente implica la venta directa. El costo total de este departamento va a variar en función del tamaño de la empresa y del alcance de las actividades que los responsables del proyecto deseen que realice este departamento.

    - Costos financieros: se refieren a los intereses relacionados con el dinero obtenido a través de préstamos. En ocasiones, estos gastos se incorporan en los costos generales y de administración, pero lo adecuado es registrarlos de manera independiente, ya que los fondos prestados

pueden destinarse a diversas finalidades y no es necesario asignarlos a un área específica.

En este estudio también se tiene la inversión inicial, la cual, según el autor ya mencionado “comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo” (p. 175). El termino tangible o fijo se refiere a los activos que pertenecen a la empresa como por ejemplo terrenos, maquinarias, muebles. Se les denomina fijos debido a que la empresa no puede deshacerse de ellos de manera sencilla sin causar complicaciones en sus operaciones productivas, a diferencia de los activos circulantes.

Por otro lado, el termino intangible se refiere a los recursos que le pertenecen a la empresa que son esenciales para su operación tales como patentes de invención, marcas, diseños y nombres comerciales, entre otros.

Cuando se efectúa el análisis económico de un proyecto se requiere presentar el balance general, en donde se sugiere enfocarse únicamente en el balance general inicial. En otras palabras, es recomendable mostrar un balance al final de cada uno de los años contemplados en el estudio (cinco años). El propósito fundamental de los balances es determinar anualmente cual es el valor real de la empresa en ese momento.

Evaluación económica.

Según el autor arriba mencionado, “el estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto” (p. 207). Es en este punto en donde se plantea la cuestión de qué método de análisis se utilizará para evaluar la viabilidad económica del proyecto. Es conocido que el valor real del dinero

se reduce con el transcurso del tiempo, generalmente a un ritmo cercano a la tasa de inflación actual. Por lo tanto, es necesario que el método de análisis que se aplique considere esta devaluación del valor real del dinero a lo largo del tiempo.

Un método de análisis puede ser el de Valor Presente Neto (VPN), que según el autor antes citado "es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial" (p. 208). Significa cotejar todas las ganancias anticipadas con todos los gastos requeridos para generar esas ganancias, expresados en términos de su valor presente en el momento actual o en el inicio (tiempo cero). Los beneficios de este método es que es sencillo de interpretar el resultado en términos monetarios e implica reinvertir por completo todas las ganancias anuales, una práctica que no es común en la mayoría de las empresas.

Otro método de análisis es a través de la Tasa Interna de Rendimiento (TIR), la cual según el autor mencionado "es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial" (p. 209). Recibe el nombre de tasa interna de rendimiento debido a que implica que todo el dinero ganado anualmente se reinvierte por completo en la empresa, es decir, representa la tasa de rendimiento que se genera exclusivamente dentro de la empresa a través de la reinversión.

ABORDAJE METODOLOGICO

Tipo de investigación.

Según Hernández Sampieri (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 establecer pautas de comportamiento y probar teorías" (p. 4).

Debido a que al momento de generar información para su posterior análisis se utilizarán encuestas, el enfoque que empleará esta investigación es de tipo cuantitativo, con un abordaje descriptivo ya que la investigación busca especificar propiedades y características de la población de estudio.

Para saber un poco más sobre los potenciales clientes se utiliza como herramienta de recolección de datos una encuesta a través de Google Forms con el objetivo de saber si los clientes tienen algún tipo de restricción alimentaria que los llevaría a consumir productos de una pastelería saludable y que características valorarían más.

La encuesta está dirigida, en particular, a personas que tienen alguna restricción alimentaria, ya sea por elección propia o recomendación médica.

Población.

Según el autor mencionado anteriormente, la población es el "conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones." (p. 174).

Basándose en los datos expuesto en la demanda (análisis de mercado), se puede estimar que la población objetivo está compuesta por 12.800, aproximadamente, personas con hiperglucemia. Si bien, la población puede estar compuesta por más personas dado que la restricción alimentaria puede ser por elección propia. Con el fin de contar con un numero estimativo, se utilizará la población de 12.800, teniendo en consideración lo mencionado anteriormente.

Muestra

Según el autor ya mencionado, la muestra "es, en esencia, un subgrupo de la población" (p. 175). Se puede decir que se trata de un grupo más pequeño de elementos que forman parte de las características establecidas para el conjunto al que se refiere como población.

Al realizar el cálculo de la muestra, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, da como resultado una muestra de 373 encuestados.

Ilustración 1. Cálculo de la muestra

Fuente: Calculadora de muestra de https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/

Según el autor citado con anterioridad, existen dos tipos de muestras: la muestra probabilística y la muestra no probabilística.

La muestra probabilística es el "subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos." (p. 175). Mientras que la muestra no probabilística es el "subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación." (p. 176). Esta última se emplea en situaciones en las que los investigadores enfrentan restricciones de tiempo o limitaciones financieras al llevar a cabo la investigación. Ese es el caso de este proyecto.

La encuesta se pudo aplicar a un máximo de 87 personas debido a que no se cuentan con los medio y recursos necesarios para alcanzar la cantidad que arrojó la muestra.

Como este análisis forma parte del desarrollo de este proyecto, no se discutirá en mayor profundidad el alcance que tuvo la encuesta.

DESARROLLO

Misión.

Brindar delicias irresistibles y satisfactorias a los clientes, con un fuerte compromiso en la creación de productos de pastelería saludable que no solo sean deliciosos, sino también nutritivos. Los esfuerzos están concentrados en satisfacer los deseos de los clientes, proporcionando opciones que promuevan un estilo de vida saludable a través de la innovación culinaria y la elección cuidadosa de ingredientes.

Visión.

Ser un negocio reconocido como la principal pastelería saludable de la ciudad de Cipolletti, liderando la revolución del sector. Se aspira a crear un futuro en el que las personas puedan disfrutar de preparaciones exquisitas sin comprometer su salud. Se desea ser un referente inspirador en el panorama de la pastelería, contribuyendo asi a un mundo más saludable y sabroso.

Contexto.

A nivel mundial, el mercado de la pastelería se está ampliando debido a la creciente demanda derivada de la popularidad de la comida preparada. Según el sitio web Expert Market Research (EMR), el crecimiento de la cuota de mercado de la

pastelería es directamente proporcional a la expansión de la industria a nivel mundial. La participación más alta en la industria corresponde a Europa, países como Italia, Alemania y Dinamarca tienen la mayor cuota de mercado en 2020; seguida de Asia, Norteamérica y Latinoamérica.

Conforme al sitio web antes mencionado, dentro de los factores principales que hacen que la pastelería experimente un crecimiento significativo se puede destacar el creciente interés por opciones más saludables, ya que existe un aumento en el interés por opciones más sanas que sigan siendo sabrosas y satisfactorias. Todo esto ha llevado a que en la preparación de productos de pastelería se utilicen edulcorantes naturales, cereales integrales y otros tipos de ingredientes saludables.

La Argentina no se encuentra exenta de esta tendencia mundial, según un estudio realizado y presentado en Argentina por la empresa belga Puratos, el 78% de los consumidores argentinos compraría más en panaderías donde todo se elabora con ingredientes naturales y el 69% de los argentinos compra alimentos de origen vegetal, cifra que se equipara al promedio latinoamericano y se sitúa por encima del 56% a nivel mundial.

La creciente atención a la salud provoca un aumento de la demanda de productos de panadería y repostería con probióticos, prebióticos y fibra. Por otro lado, el 72% de los argentinos valora tener un ingrediente familiar o clásico al probar nuevos tipos de comida, como por ejemplo es el caso del dulce de leche o crema pastelera, de esta manera se puede aprovechar el poder de los sabores clásicos para reinventar los productos y de esta forma fomentar la exploración y el descubrimiento de nuevas comidas.

El mercado de la pastelería en Argentina ha tenido un fuerte impulso en los últimos años, lo cual se evidencia en la ciudad de Cipolletti en donde abundan las panaderías y pastelerías, por lo que se puede inferir que tienen un alto índice de éxito en la ciudad. Es por ello que se propone realizar un estudio para investigar la viabilidad económica de instalar una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, con el fin de abordar la oportunidad de negocio y lograr un gran nivel de competitividad, atendiendo las necesidades de personas que tienen una restricción alimentaria ya sea por elección u obligación médica.

Análisis de mercado.

Descripción del producto.

La propuesta de negocio se centra en una pastelería que ofrezca productos saludables basándose en la sustitución de ingredientes contando con el aval y apoyo de un diabetólogo, el cual va a saber indicar que tipo de ingredientes son los más indicados para este tipo de preparaciones. Además, la pastelería ofrecerá dentro de su local un menú en donde se detallan todos los productos disponibles, ingredientes, calorías y porciones recomendadas.

Por otro lado, el establecimiento contará con cocina a la vista, para que los clientes, además de apreciar la decoración atractiva, utilizando colores pasteles y plantas naturales, y los aromas del entorno, tienen la oportunidad de presenciar la preparación de los productos en un espacio de absoluta higiene, lo que les brinda confianza en la calidad de los alimentos.

La pastelería dispondrá de presencia en línea a través de su sitio web y perfiles en redes sociales. En estos canales, mantendrá a los clientes informados sobre sus nuevos productos y se compartirán consejos útiles para la cocina. Además, se

aprovechará estos medios para recibir comentarios y sugerencias de los clientes acerca de los productos que adquirieron.

Demanda.

Para analizar cómo está compuesta la demanda, se consideran datos expuestos por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la República Argentina en su 4ta. Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, en donde se hace una comparativa entre los principales resultados por autorreporte del 2005, 2009, 2013 y 2018.

En principio, en la fase de autorreporte en 2018, 6 de cada 10 personas adultas indicaron exceso de peso (sobrepeso + obesidad), mostrando un aumento constante desde el 2005 y un aumento significativo respecto a 2013.

Por otro lado, el indicador de diabetes autorreportado mostro un aumento con respecto al año 2013, alcanzando al 12.7% de la población.

Tabla 1. Resultados encuesta nacional de factores de riesgo. Autorreporte

	2005	2013	2015	2018
Exceso de peso (sobrepeso + obesidad)	49.0%	53.4%	57.9%	61.6%
Sobrepeso (IMC ≥25 y <30)	34.4%	35.4%	37.1%	36.2%
Obesidad (IMC ≥30)	14.6%	18%	20.8%	25.4%
Prevalencia de glucemia elevada o diabetes	8.4%	9.6%	9.8%	12.7%

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de la 4ta. Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/4ta-encuesta-nacional-factores-riesgo_2019_principales-resultados.pdf)

Por otro lado, se cuentan con resultados obtenidos a través de mediciones físicas y bioquímicas, las cuales indicaron que el 8.4% de la población registra una glucemia capilar elevada, 3 de cada 10 personas que indicaron tener diabetes en la etapa de autorreporte registraron mediciones elevadas. Al mismo tiempo, el 5% de las personas que indicaron no tener diabetes registraron glucemia elevada.

Utilizando el cálculo de índice de masa corporal para las mediciones físicas, se registró que el 66.1% de las personas estudiadas tienen exceso de peso (sobrepeso + obesidad).

Tabla 2. Resultados encuesta nacional de factores de riesgo. Mediciones objetivas.

	Total
Glucemia elevada o diabetes por mediciones ((≥140/90 mmHg)	8.4%
Exceso de peso (sobrepeso + obesidad)	66.1%
Sobrepeso (IMC ≥25 y <30)	33.7%
Obesidad (IMC ≥30)	32.4%

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de la 4ta. Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/4ta-encuesta-nacional-factores-riesgo_2019_principales-resultados.pdf)

Con respecto a la provincia de Rio Negro, según los resultados provisionales del censo 2022 brindados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina, cuenta con una población de 762.067, de los cuales 388.129 pertenecen al departamento de General Roca. No se han registrado datos actuales de la ciudad de Cipolletti, pero datos del censo 2010 publicados en la nota “Se conocieron los datos del último Censo” publicada por el diario LM Cipolletti el día 03 de mayo del 2013, Cipolletti contaba con 87.492 habitantes.

En relación con la cantidad de habitantes que poseen alguna ECNT, según el estudio “Prevalencia de factores de riesgo para enfermedad vascular en Cipolletti, Rio Negro. Estudio FARICI” publicado el día 16 de marzo de 2015, realizado en una población de 1068 personas indico que el 60.4% de las personas encuestadas presentaba sobrepeso u obesidad y un 23.5% tenía obesidad, mientras que para la diabetes o hiperglucemia el resultado fue de 14.7%.

Tabla 3. Comparación de resultados de encuestas.

Principales indicadores	Total % Nacional	Total % Rio Negro	Total % Cipolletti
Obesidad	18	18.3	23.5
Diabetes	9.6	10.6	14.7

Fuente: Elaboración propia en base a información extraída del articulo Prevalencia de factores de riesgo para enfermedad vascular en Cipolletti, Rio Negro. Estudio FARICI (https://www.rasp.msal.gov.ar/rasp/articulos/volumen22/7-13.pdf)

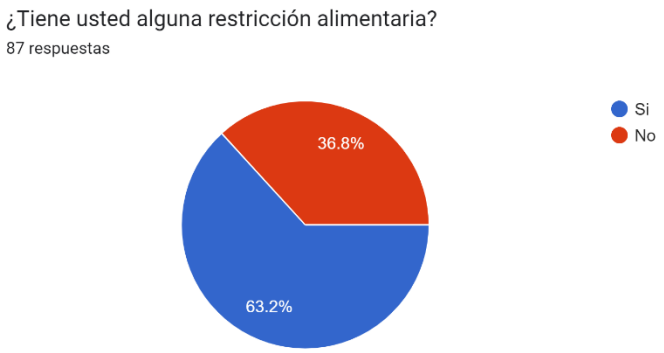
Debido a todo lo mencionado anteriormente, es de esperarse que los porcentajes de personas que tienen algún tipo de ECNT en la ciudad de Cipolletti haya aumentado en los últimos años.

Es importante considerar que los datos proporcionados representan una demanda asegurada, y además de ello, se debe tener en cuenta la posibilidad de atraer a posibles clientes que tienen restricciones alimentarias por elección propia.

Análisis de la encuesta.

A continuación, se exponen algunos de los resultados más relevantes, la encuesta completa se encuentra en el Anexo I:

Ilustración 2. Restricción alimentaria



Fuente: Encuesta Google Forms.

Como se observa en la ilustración 2, del total de los encuestados resulta que el 63.2% tienen una restricción alimentaria.

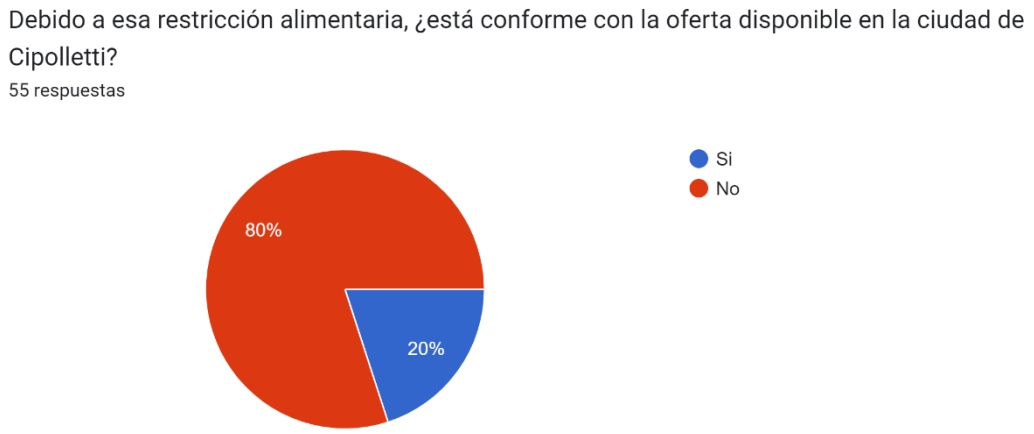
Ilustración 3. Motivo de la restricción

Fuente: Encuesta Google Forms.

De las personas que tienen una restricción, el 63.6% indicó que es por recomendación médica.

Al mismo tiempo, de las personas que tienen una restricción, ante la pregunta de si se encuentran conformes con la oferta gastronómica en la ciudad de Cipolletti, respondieron lo siguiente:

Ilustración 4. Oferta gastronómica.



Fuente: Encuesta Google Forms

Como se puede observar el porcentaje de disconformidad resulta alto.

A la hora de preguntar a la totalidad de los encuestados sobre qué factores valoran más a la hora de comprar productos de una pastelería saludable, respondieron lo siguiente:

Ilustración 5. Factores

Fuente: Encuesta Google Forms.

Como se puede observar, el factor que más influye al momento de realizar una compra es el precio de los productos con un 29.9%. Esto se puede relacionar con la situación económica actual del país y al mismo tiempo, se puede relacionar con que los productos de pastelería saludable suelen ser más caros que los productos tradicionales, debido al alto costo que tienen las materias primas.

Otros factores que también tienen relevancia son el sabor con un 25.3% y la calidad con un 20.7%.

Análisis de la competencia.

Para comprender el atractivo de una pastelería saludable en la ciudad de Cipolletti, es fundamental examinar a fondo la competencia que la empresa enfrentará al

implementar este plan de negocio. Además, es importante destacar la posibilidad de que a futuro surjan nuevos competidores y productos sustitutos.

La oferta en Cipolletti está compuesta por distintos establecimientos que ofrecen los mismos productos en su presentación clásica, es decir utilizando harinas refinadas, grandes cantidades de azúcar y grasas. Dentro de la gran cantidad de pastelerías y panaderías que se encuentran en la ciudad, se pueden destacar las siguientes por ser las más conocidas:

1- Estación Margus.

2- La Pastelería.

3- Tentaciones.

4- Panadería Graciela.

De las panaderías y pastelerías mencionadas con anterioridad, sólo la número 1 tiene dentro de su cartilla un combo de desayuno o merienda apto para diabéticos que solo se puede consumir en el lugar, el cual incluye productos endulzados con Stevia tales como mermeladas y dulce de leche.

Con el objetivo de poder analizar a profundidad la competencia, se construyó una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de cada uno:

Tabla 4. Matriz FODA competidores en pastelería.

	Estación Margus	**La Pastelería**	**Tentaciones**	**Panadería Graciela**
Fortalezas	1. Es uno de los negocios más reconocidos en el mercado de la panadería y pastelería en la ciudad.	1. Productos de alta calidad. 2. Cuenta con 10 años de experiencia en el mercado ofreciendo productos de	1. Productos de calidad. 2. Lleva varios años en el mercado y cuenta con amplia experiencia en el mismo.	1. Años de experiencia y trayectoria en el mercado. 2. El local está ubicado en un lugar estratégico, por el que transita mucha

	2. Productos de alta calidad. 3. Cuenta con muchos años de experiencia en el sector y varias sucursales distribuidas por la ciudad. 4. Ofrece desayuno o merienda apta diabéticos. 5. Ofrece productos clásicos en la pastelería argentina.	pastelería clásica en Argentina. 3. En fechas especiales, ofrecen boxes en los que incluyen productos de pastelería dulce y salada. 4. En cuanto al marketing, cuenta con manejo de las redes sociales para mostrar sus productos.	3. Tiene varias sucursales distribuidas en la ciudad. 3. En cuanto al marketing, cuenta con manejo de las redes sociales para mostrar sus productos. 4. Ofrece productos clásicos en la pastelería argentina.	gente a lo largo del día. 3. Es una de las primeras panaderías de la ciudad en ofrecer productos hechos con masa madre. 4. Productos de alta calidad. 5. Ofrece productos clásicos en la pastelería argentina.
Oportunidades	1. El crecimiento en la solicitud de productos dietéticos se debe tanto a la aparición de enfermedades como la diabetes como a la búsqueda de hábitos de consumo más saludables por parte de la población. 2. En la actualidad existen formas de reemplazar el azúcar o las harinas comunes por ingredientes aptos para diabéticos.	1. El crecimiento en la solicitud de productos dietéticos se debe tanto a la aparición de enfermedades como la diabetes como a la búsqueda de hábitos de consumo más saludables por parte de la población. 2. En la actualidad existen formas de reemplazar el azúcar o las harinas comunes por ingredientes aptos para diabéticos.	1. El crecimiento en la solicitud de productos dietéticos se debe tanto a la aparición de enfermedades como la diabetes como a la búsqueda de hábitos de consumo más saludables por parte de la población. 2. En la actualidad existen formas de reemplazar el azúcar o las harinas comunes por ingredientes aptos para diabéticos.	1. El crecimiento en la solicitud de productos dietéticos se debe tanto a la aparición de enfermedades como la diabetes como a la búsqueda de hábitos de consumo más saludables por parte de la población. 2. En la actualidad existen formas de reemplazar el azúcar o las harinas comunes por ingredientes aptos para diabéticos.
Debilidades	1. Ofrecen un único producto para diabéticos el cual solo se puede consumir en el local. 2. En cuanto al marketing, no cuenta con buen manejo de las redes sociales.	1. Cuenta con una única sucursal pequeña. 2. Tienen productos con un muy alto costo. 3. No realizan productos aptos diabéticos.	1. No realizan productos aptos diabéticos.	1. Cuenta con una única sucursal. 2. No realizan productos aptos diabéticos. 3. Aunque ofrece productos de pastelería, está más enfocado en panificados. 4. En cuanto al marketing, no cuenta con buen manejo de las redes sociales
Amenazas	1. La inflación que sube todos los meses y hace que aumenten los costos de las materias primas y servicios.	1. La inflación que sube todos los meses y hace que aumenten los costos de las materias primas y servicios.	1. La inflación que sube todos los meses y hace que aumenten los costos de las materias primas y servicios.	1. La inflación que sube todos los meses y hace que aumenten los costos de las materias primas y servicios.

Fuente: Elaboración propia.

Al realizar un análisis de la matriz FODA, se logran identificar las siguientes estrategias:

- Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades):
    - Realizar estudios de mercado que posibiliten descubrir los gustos y preferencias de los clientes, con el propósito de crear productos

innovadores aptos para personas con ECNT basándose en la experiencia y trayectoria adquirida.

- Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas)
    - A pesar de posibles aumentos en los costos de las materias primas que puedan llevar a su reemplazo en la producción, la capacitación del personal se propone como una medida para mantener la calidad de los productos, impulsar las ventas y retener a los clientes leales.
- Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades)
    - Elaborar estrategias de promoción y publicidad a través del uso adecuado de las redes sociales con el objetivo de atraer a los clientes, alcanzando una sólida presencia y renombre en el mercado.
- Estrategias DA (Debilidades – Amenazas)
    - Si bien la materia prima para realizar productos aptos para diabéticos de por si es cara, se verá cada vez más afectada por la inflación, por lo que se puede definir una política de precios que permita que los productos resulten atractivos y accesibles para la sociedad.

Estrategia comercial

Para lograr desarrollar una estrategia comercial se seguirá el enfoque teórico de las 4P de Porter, ya que puede servir como una herramienta eficaz en la toma de decisiones de alta calidad para los profesionales del marketing. Además de abarcar todos los aspectos en los que los especialistas pueden intervenir, este modelo es fácil de

utilizar. Las 4P son el producto, el precio, la posición y la promoción, las cuales se aplicarán de la siguiente manera:

- El producto: describe todo aquello que representa una propuesta que satisface una demanda. Esto significa, según Kubicki, M. (2016)[3] "un producto puede ser un objeto físico o un servicio introducido en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad" (p. 9). Para el caso de la pastelería saludable, los productos que se ofrecerán son destinados a personas con restricciones alimentarias por recomendación médica o elección propia, por lo que dentro de la lista de ingredientes los principales son endulzantes tales como la Stevia y el Xilitol, y harinas de granos integrales o de frutos secos tales como harina de almendras o nueces. Estos productos serán realizados a través de la sustitución de ingredientes que, en grandes cantidades, pueden resultar dañinos para la salud, y siempre tratando de mantener el buen sabor.

- El precio: según el autor antes mencionado, "el precio es la suma de dinero que el consumidor debe gastarse para adquirir el producto" (p. 9). Para determinar el precio de venta de los productos que ofrecerá la pastelería, la autora se basa en una de las estrategias clave de fijación de precios propuestas por Kotler, que es la fijación de precios basada en costos. Esta estrategia implica tener en cuenta los costos asociados a la fabricación, distribución y comercialización de los productos, además de considerar un margen de beneficio adecuado en relación al esfuerzo y al riesgo involucrados.

Por lo tanto, a la hora de definir el precio se va a tener en consideración lo siguiente:

- Costo de producción: el cual va a incluir los costos fijos y variables, los cuales debe alcanzar a cubrir el precio del producto.
- Ganancia: con la ganancia, además de cubrir los costos de producción, debe indicar que se está obteniendo un retorno de la inversión realizada.

Con respecto a los descuentos, para incentivar el consumo se puede ofrecer un descuento por volumen de compra del 10% con todos los medios de pago.

- La posición o distribución: según el autor mencionado con anterioridad "la empresa tiene el deber de establecer y animar las redes de distribución, también elige sus puntos de venta que se encargaran de presentar el producto" (p. 10). Con respecto a la posición, el local comercial se encontrará en la zona céntrica de la ciudad de Cipolletti. Se trata de ubicar un lugar estratégico para quedar en el paso de grandes afluentes de personas. Con respecto a la elección del canal de distribución, debe estar dentro de las opciones apropiadas para la comercialización de productos de consumo. En este caso, el fabricante asumirá la mayoría de las responsabilidades de mercadotecnia, como transporte, almacenamiento, promoción y gestión de riesgos. Dado que la empresa estará en sus primeras etapas y no tendrá una capacidad de producción significativa, se ha decidido utilizar un canal de comercialización directo, es decir, vendiendo directamente del fabricante al consumidor sin intermediarios.
- La promoción: el autor mencionado con anterioridad indica que "la cuarta p, como se traduce del inglés, confunde: hay que entender *promotion* como "comunicación" y no como "rebaja"." (p. 10). La promoción se llevará a cabo utilizando plataformas de redes sociales. En estas plataformas, se comunicará la misión de la empresa, se presentarán sus diversos productos, se informará sobre

las porciones recomendadas, se destacarán los productos disponibles cada día y se divulgarán los precios de cada artículo. Además, se brindará información sobre la idoneidad de los productos para personas con restricciones alimentarias.

Para poder lograr esto, se contará con los servicios de un community manager a través de una agencia de publicidad, el cual se encargará de gestionar el contenido de manera semanal, el diseño de la página y diseñar estrategias para alcanzar a la mayor cantidad de personas posibles.

Análisis técnico.

Descripción del producto

Los productos que ofrecerá la pastelería saludable se presentarán en el mercado como una opción sana para personas con restricciones alimentarias ya sea por recomendación médica o por elección propia.

Los productos elegidos para producir y comercializar son clásicos de la pastelería argentina, algunos de los cuales contienen ingredientes fáciles de reconocer como es el caso del dulce de leche o el merengue italiano. Al tratarse de opciones saludables, todos los ingredientes que requieren ser endulzados, serán edulcorados con Stevia, sucralosa o azúcar de abedul (xilitol).

Además, los productos estarán hechos con los ingredientes que se describen a continuación:

- Verduras: en algunas preparaciones se utilizarán zucchinis y zanahorias, lo cual aporta grandes cantidades de fibra.
- Frutas: frescas, congeladas y frutos secos. Las opciones son limón, frutillas, arándanos, moras, frutas de estación, nueces, almendras.

- Semillas: semillas de chía. Con este tipo de semillas se reemplazará el huevo en algunas preparaciones.
- Granos integrales: reemplazo ideal para la harina común ya que aporta grandes cantidades de fibra y vitaminas. La harina integral se obtiene una vez molidos los granos enteros. Las opciones son harina de avena, arroz integral, quinoa, salvado.

Como se mencionó anteriormente, el precio de los productos se va a fijar en base a los costos de producción. A continuación, se exponen que tipo de preparaciones se ofrecen y el costo de producirlos.

Torta Brownie.

Tabla 5. Costo de producir una torta brownie grande.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant. Necesaria en kilos	Costo x unidad
Harina de avena	1350 (1k)	$1.350,00	0,15	$202,50
Semillas de chía	6490 (1k)	$6.490,00	0,01	$64,90
Cacao amargo en polvo	11900 (1k)	$11.900,00	0,08	$892,50
Zucchini	9000 (16k)	$562,50	0,25	$140,63
Coco rallado	4650 (1k)	$4.650,00	0,03	$120,90
Polvo de hornear	2400 (1k)	$2.400,00	0,01	$12,00
Chocolate sin azúcar	15855 (1k)	$15.855,00	0,10	$1.585,50
Stevia en polvo	7150 (1k)	$7.150,00	0,05	$321,75
Frutillas	3000 (3k)	$1.000,00	0,20	$200,00
Huevos	14500 (6 maples)	$1.611,11	0,15	$241,67
Dulce de leche con Stevia	5549 (1k)	$5.549,00	0,225	$1.248,53
Xilitol	8499 (1k)	$8.499,00	0,07	$594,93
				$5.625,80

Fuente: Elaboración propia.

Tarta Integral De Ricota.

Tabla 6. Costo de producir una tarta de ricota grande.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant. Necesaria en kilos	Costo x unidad
Harina integral	589 (1k)	$589,00	0,3000	$176,70
Polvo de hornear	4464 (1k)	$4.464,00	0,0055	$24,55
Sal	377 (1/2k)	$754,00	0,0012	$0,87
Limón*	3500 (17k)	$205,88	0,2700	$55,59
Stevia	7150 (1k)	$7.150,00	0,0104	$74,36
Aceite de oliva	37899 (4,58k)	$8.274,89	0,0270	$223,42
Leche descremada	569 (1l)	$569,00	0,0280	$15,93
Queso crema light	1567,88 (1/2k)	$3.135,76	0,0450	$141,11
Ricota magra	847 (1/2k)	$1.694,00	0,4000	$677,60
Esencia de vainilla	6927 (3l)	$2.309,00	0,0050	$11,55
Huevos**	14560 (6 maples)	$1.611,11	0,1000	$161,11
				$ 1.401,68

Fuente: Elaboración propia.

*Se estima que el peso promedio de un limón es de 135 gr.

** Un huevo promedio pesa 50 gr. Se necesitan 2 huevos para esta preparación.

Alfajores De Nuez Con Dulce De Leche o Mermelada De Frutas de Estación.

Tabla 7. Costo de producir 6 tapas de alfajores, rinden 3.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant Necesaria en kilos	Costo x unidad
Nueces	6935 (1k)	$6.935,00	0,0600	$416,10
Harina integral	589 (1k)	$589,00	0,0600	$35,34
Huevo	14560 (6 maples)	$1.611,11	0,0500	$80,56
Esencia de vainilla	6927 (3l)	$2.309,00	0,0050	$11,55
Cacao amargo en polvo	11900 (1k)	$11.900,00	0,0150	$178,50
Stevia	7150 (1k)	$7.150,00	0,0032	$22,88
				$744,92
				$124,15*

Fuente: Elaboración propia.

*Las cantidades de la receta son para 6 tapas. Por lo tanto, el costo final se divide en 6 para conocer el costo por tapa.

Tabla 8. Costo del dulce de leche por alfajor.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant Necesaria en kilos	Costo x unidad
Dulce de leche con Stevia	5549 (1k)	$5.549,00	0,0400	**$221**,96

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Costo de la mermelada de frutas de estación por alfajor.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant Necesaria en kilos	Costo x unidad
Manzana*	5500 (19k)	$289,47	0,3600	$104,21
Durazno**	3500 (1k)	$3.500,00	0,3000	$1.050,00
Pera***	3500 (19k)	$184,21	0,4000	$73,68
				$1.227,89
				$49,12******

Fuente: Elaboración propia.

* Una manzana pesa aproximadamente 180gr. En la receta se utilizan 2

** Un durazno pesa aproximadamente 150gr. En la receta se utilizan 2

*** Una pera pesa aproximadamente 200gr. En la receta se utilizan 2

**** La cantidad necesaria de mermelada por alfajor es de 40gr. Por lo tanto, el costo por alfajor es de ARS 49,12.-

Tabla 10. Costo total alfajor de nuez con relleno de dulce de leche.

Ingrediente	Costo x unidad
Tapas	$248,31
Dulce de leche	$221,96
	$470,27

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Costo total alfajor de nuez con relleno de mermelada de frutas de estación.

Ingrediente	Costo x unidad
Tapas	$248,31
Mermelada	$49,12

	$297,42

Fuente: Elaboración propia.

Cheesecake Con Mermelada De Frutillas y Decoración De Frutos Rojos.

Tabla 12. Costo de preparación de cheesecake.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant Necesaria en kilos	Costo x unidad
Avena	1350 (1k)	$1.350,00	0,2000	$270,00
Harina integral	589 (1)	$589,00	0,1400	$82,46
Stevia	7150 (1k)	$7.150,00	0,0808	$577,72
Polvo de hornear	4464 (1k)	$4.464,00	0,0025	$11,16
Sal	377 (1/2k)	$754,00	0,0012	$0,87
Huevos	14560 (6 maples)	$1.611,11	0,3500	$563,89
Aceite de oliva	37899 (4,58k)	$8.274,89	0,0750	$620,62
Queso crema light	1567,88 (1/2k)	$3.135,76	1,0000	$3.135,76
Leche descremada en polvo	70600 (25k)	$2.824,00	0,1970	$556,33
Limón*	3500 (17k)	$205,88	0,0675	$13,90
Frutos rojos	4900 (1k)	$4.900,00	0,2000	$980,00
				$6.812,70

Fuente: Elaboración propia.

*Se estima que el peso promedio de un limón es de 135 gr. Para esta receta se utiliza 1/2 limón.

Tabla 13. Costo de la preparación de mermelada de frutilla.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant Necesaria en kilos	Costo x unidad
Frutillas	1000 (1k)	$1.000,00	0,4000	$400,00
Xilitol	8499 (1k)	$8.499,00	0,1071	$910,58
Semillas de chía	6490 (1k)	$6.490,00	0,0040	$25,96
Limón	3500 (17k)	$205,88	0,0675	$13,90
				$1.350,44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Costo total del cheesecake con mermelada de frutilla.

Ingrediente	Costo x unidad
Cheesecake	$6.812,70
Mermelada para el cheesecake	$1.708,44
	$8.163,14

Fuente: Elaboración propia.

Carrot Cake.

Tabla 15. Costo de preparar una carrot cake.

Ingrediente	Precio x mayor (septiembre 2023)	Precio x kilo (septiembre 2023)	Cant Necesaria en kilos	Costo x unidad
Huevos	14560 (6 maples)	$1.611,11	0,2000	$322,22
Leche descremada	569 (1l)	$569,00	0,1500	$85,35
Aceite de oliva	37899 (4,58k)	$8.274,89	0,0135	$111,71
Stevia	7150 (1k)	$7.150,00	0,0300	$214,50
Zanahoria	1900 (10k)	$190,00	0,3000	$57,00
Nueces	6935 (1k)	$6.935,00	0,0400	$277,40
Avena	1350 (1k)	$1.350,00	0,2000	$270,00
Almendras	16258 (1k)	$16.258,00	0,0500	$812,90
Polvo para hornear	4464 (1k)	$4.464,00	0,0050	$22,32
Sal	377 (1/2k)	$754,00	0,0012	$0,87
Canela	18290 (1k)	$18.290,00	0,0050	$91,45
Nuez moscada	6000 (1k)	$6.000,00	0,0050	$30,00
Queso crema light	1567,88 (1/2k)	$3.135,76	0,2000	$627,15
				$2.922,87

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del proceso de producción

El proceso productivo de los artículos antes mencionados se fraccionará por semana con un estimado de 158 productos en total, resultando en un total de 630 productos elaborados en el mes.

En función a esa estimación de ventas semanal, se realiza el pedido de materia prima correspondiente.

Una vez recibido el pedido de ingredientes, estos se disponen en sus lugares correspondientes, por ejemplo, los pedidos de frutas congeladas o frutos secos que, para evitar que se contaminen con la polilla de la fruta seca, son guardadas de manera inmediata en la heladera, lo mismo sucede con los alimentos no perecederos que son guardados en el almacén de la pastelería.

Una vez que se tienen los ingredientes necesarios para comenzar, se establece el orden de producción en función de las necesidades de cada producto y se comienza con la elaboración.

Al final de proceso, las preparaciones son colocadas en las heladeras exhibidoras en el sector comercial de la pastelería, con el fin de que cuando el cliente entre pueda ver todo lo que se tiene disponible en ese momento. En caso de que las heladeras exhibidoras estén llenas, se pueden guardar en las heladeras de almacenaje.

Al finalizar la jornada laboral, se lleva a cabo la limpieza de los utensilios, la maquinaria y todo el espacio de trabajo, con el fin de dejar todo preparado para el inicio de un nuevo día de trabajo.

En cuanto a la gestión del almacén, si al final de la semana sobro materia prima y se realiza un nuevo pedido para lograr cubrir la producción de la siguiente semana, se recomienda ir rotando los ingredientes, de tal manera que lo primero que ingreso, sea lo primero que se utilice esa nueva semana.

Los productos que se ofrecerán se pueden vender por porción o el tamaño grande de 24 cm de diámetro. Al momento de la venta, todos los productos serán embalados en cajas transportadoras correspondientes a su tamaño, ya sea una caja correspondiente a los 24 cm de diámetro o una caja para porción, dependiendo de la cantidad que se venda.

Requerimientos de maquinarias y equipos

El Código de Comercio Ordenanza de Fondo N° 337/18 publicado por el Concejo Deliberante de la ciudad de Cipolletti, en el artículo 71, inciso G, establece que

instalaciones y maquinarias son las necesarias para el funcionamiento de una pastelería o panadería. Entre ellos se mencionan:

- Horno de cocción
- Mesadas de trabajo las cuales deben estar fabricadas con materiales que no absorban líquidos, que sean resistentes a daños, fáciles de limpiar. Por otro lado, los estantes y repisas deben mantenerse a una altura de al menos treinta centímetros del suelo y cumplir con los mismos estándares de calidad mencionados anteriormente.
- Piletas: deberán estar presentes en número suficiente para cumplir con los requisitos de limpieza según las necesidades de la actividad, y sus dimensiones deben ser adecuadas. Estas piletas pueden estar construidas con diferentes materiales, como acero inoxidable, hierro fundido, esmaltado o mampostería con revestimiento tanto en su interior como exterior para garantizar la impermeabilidad sin usar productos tóxicos. Además, es esencial que el desagüe se conecte directamente al sistema de alcantarillado, y si hay conexiones entre las piletas y las mesadas, estas deben sellarse de manera apropiada.
- Depósitos de materias primas: debe estar construido con mampostería o ser de hormigón armado.

Asi mismo, otras maquinarias necesarias en un principio son:

- Batidoras: aparte de su función de mezclar diversas salsas y cremas, las batidoras también son empleadas para mezclar y amasar masas utilizadas en la elaboración de panes, tortas y otras recetas.
- Heladera y heladera exhibidora.

Por otro lado, los utensilios indispensables son:

- Balanza de cocina.
- Espátulas de silicona
- Pincel de repostería
- Batidor de silicona
- Tijera de cocina
- Palo de amasar de silicona
- Tamizador
- Cuchillo de chef profesional
- Cuchillo para pelar
- Placas de silicona
- Molde para hornear redondo
- Rejilla enfriadora
- Bandeja para horno convector
- Termómetro para gastronomía

Finalmente, se exponen los costos de las maquinarias y utensilios necesarios en un principio para el funcionamiento de una pastelería y panadería.

Tabla 16. Costos maquinaria y utensilios.

Utensilio / Maquinaria	Cantidad requerida	Dimensiones en cm	Costo
Cocina industrial	1	82ax62px85h	$269.999,00
Horno convector	1	59hx59,5ax60p	$328.800,00

Heladera	2	140ax90px240h	$900.000,00
Heladera exhibidora	2	130hx120ax64p	$1.780.000,00
Batidora	2	-	$187.710,00
Balanza de cocina	1	-	$4.014,00
Espátula de silicona	3	-	$7.524,00
Pincel de repostería	1	-	$1.979,00
Batidor de silicona	1	-	$3.895,51
Tijera de cocina	1	-	$4.348,30
Palo de amasar silicona	1	-	$16.932,90
Tamizador	1	-	$2.999,00
Cuchillo de chef profesional	1	-	$18.892,16
Cuchillo para pelar	1	-	$8.280,00
Placa de silicona	2 (set de 2)	-	$7.780,00
Molde para hornear redondo 24cm	4	-	$24.080,00
Rejilla enfriadora	1	1,7hx25ax40l	$6.583,00
Bandeja para horno convector	1 (set de 4)	-	$22.650,00
Termómetro para gastronomía	1	-	$3.030,42
Bowls	2 (set de 5)	-	$35.212,86
Sartén	1 (set de 3)	-	$43.570,00
Cacerolas	1 (set de 3)	-	$61.229,60
Mesa de trabajo acero inoxidable	2	240lx70ax85h	$178.506,00
Tabla de picar	2	-	$6.876,00
Porcionero 8 porciones 24 cm acero inox	2	-	$12.536,74
Cortantes tapas de alfajores	2	-	$7.650,00
			$3.945.078,49

Fuente: Elaboración propia.

Tamaño de planta y distribución (lay-out)

El articulo antes mencionado del Código de Comercio Ordenanza de Fondo N° 337/18, menciona las normas generales que se deben tener en cuenta:

- Características constructivas mínimas:
    - Sala de producción: 40 m2
    - Vestuarios y baños: 5 m2
    - Sala de materias primas: 5 m2
    - Productos terminados y salón de venta: 20 m2

- Iluminación y ventilación: será proporcionada a través de aberturas que den a la vía pública o al patio, siguiendo las regulaciones estipuladas por el código de construcción. Estas aberturas deben contar con marcos fijos de tela metálica de malla fina para su protección. En las puertas, se requerirá la instalación de marcos similares, a menos que se opte por reemplazar el vidrio por mallas finas o se utilicen dispositivos electromecánicos para la ventilación.

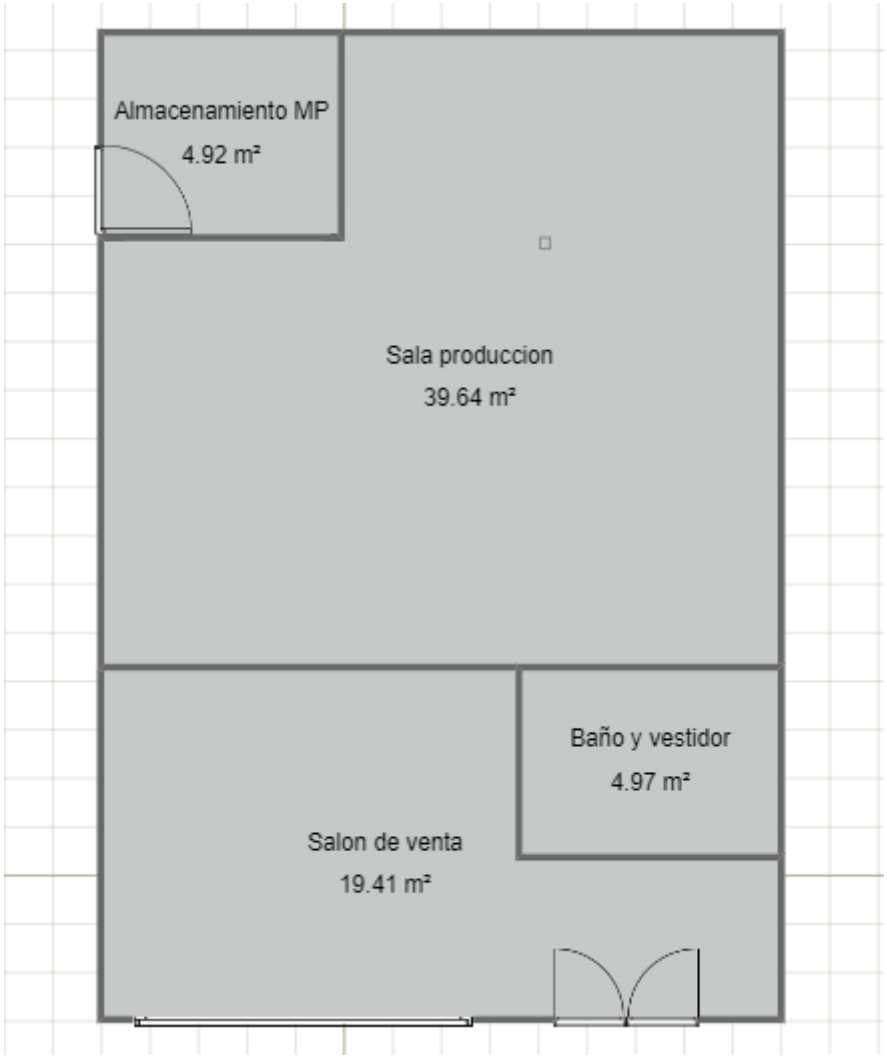
- Pisos: la superficie de la zona de producción debe ser elaborada con materiales que sean lisos y simples de limpiar, evitando el uso de cemento alisado o rodillado, materiales plásticos o madera. Además, es necesario que el piso cuente con una inclinación mínima de 1% hacia los desagües, los cuales deben estar equipados con piletas al aire libre y rejillas.

- Revestimientos: se requiere que las paredes sean de superficie lisa, fáciles de limpiar y cubiertas con materiales impermeables que sean seguros, no tóxicos y resistentes al fuego.

- Cielorrasos: los techos pueden ser de yeso o de revestimiento con cal fina y deben estar acabados con pintura de tiza o cal, evitando el uso de pinturas a base de aceite en general no absorbentes. Es necesario que los cielorrasos sean planos y lisos, sin la presencia de tuberías u otros elementos visibles que puedan juntar suciedad.

- Teniendo en cuenta lo antes mencionado y las dimensiones de los equipos necesarios para el funcionamiento de la pastelería se presenta un esbozo de la distribución del local sin todavía acercarse a un arquitecto para su realización final.

Ilustración 6.Esbozo lay-out del local.

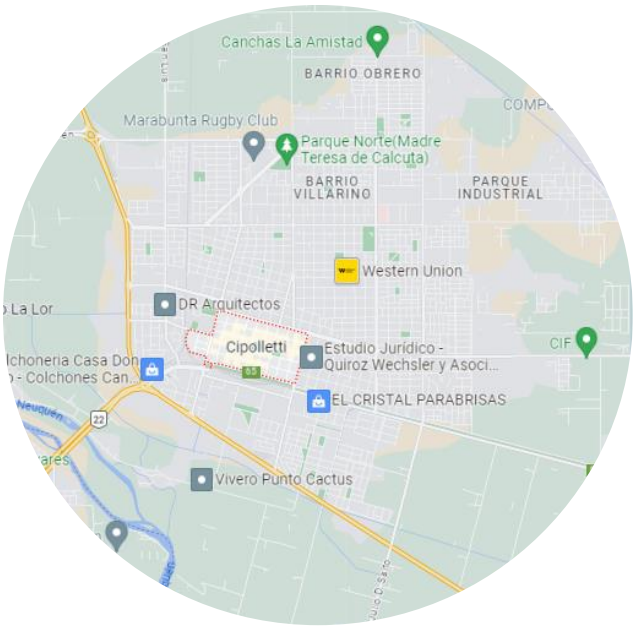


Fuente: Elaboración propia.

Localización

El local comercial va a estar ubicado en la zona céntrica de la ciudad de Cipolletti.

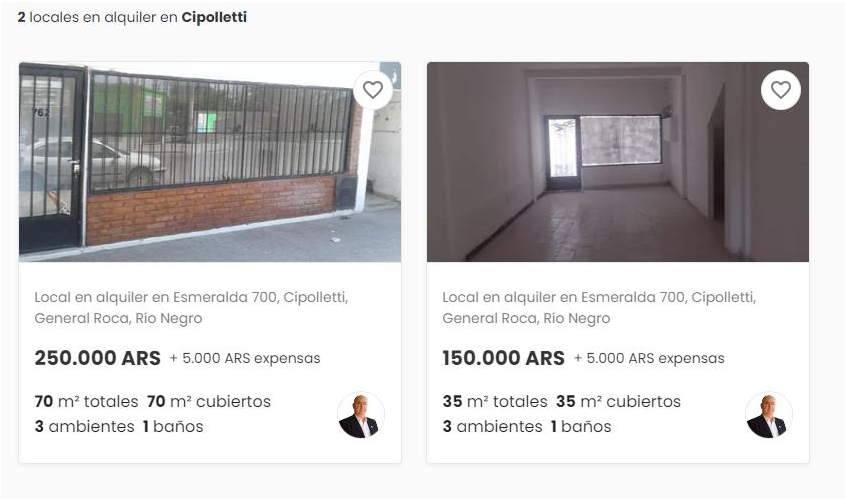
Ilustración 7. Ciudad de Cipolletti. Centro delineado en rojo.



Fuente: Google Maps (2023)

Teniendo en cuentas las normas generales antes mencionados y la escasa oferta de alquileres de locales en la ciudad, se utiliza de referencia dos locales comerciales que se encuentran en alquiler, uno que no alcanza a cumplir las dimensiones requeridas y otro que las alcanza a cubrir, pero que se encuentra en una zona no céntrica.

Ilustración 8. Locales disponibles para alquiler en Cipolletti



Fuente: Inmobiliaria ReMax

Por ende, la autora estima que un alquiler en zona céntrica de un local con las características antes mencionadas será de la siguiente manera:

Tabla 17. Costo alquiler local comercial.

Local comercial (medidas mínimas en m2)	Costo alquiler
70	$300.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Determinación de mano de obra necesaria

Inicialmente el negocio contará con tres empleados de los cuales son:

- Un encargado de cocina
- Un ayudante de cocina
- Un administrativo / cajero.

Es necesario contar con una persona que se encargue de la caja y de las tareas administrativas, ya que el Código de Comercio de Cipolletti en el artículo 70, inciso G, punto 12 establece que el personal encargado de la producción de alimentos no está autorizado para manejar dinero. En estos establecimientos se requiere que haya un equipo encargado de gestionar el cobro de los productos que se comercializan en el lugar. Esto se hace con el propósito de garantizar que aquellos que tienen contacto directo o indirecto con los alimentos no tengan la posibilidad de contaminar los productos alimenticios.

El personal requerido se encuentra bajo el Convenio Colectivo de Trabajo N° 272/96 – RAMA PASTELERIA, a continuación, se detalla categoría y salario básico de octubre 2023:

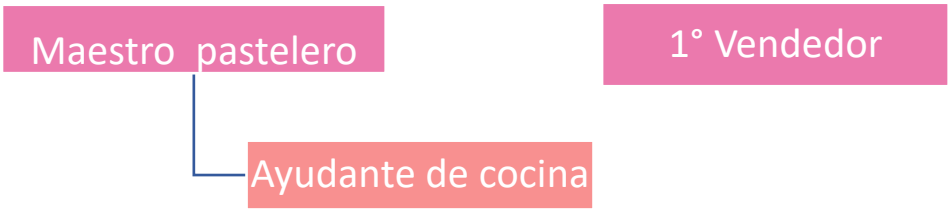
Tabla 18. Salario básico personal pastelería.

Categoría	Personal requerido	Salario básico 8hs
Maestro pastelero - Encargado de cocina	1	$552.010,00
Ayudante pastelero - Ayudante de cocina	1	$330.242,00
1° Vendedor - Empleado Administrativo - Cajero	1	$377.161,00
		$1.259.413,00

Fuente: Convenio Colectivo de Trabajo N° 272/96 – RAMA PASTELERIA

Según la información antes mencionada, el organigrama de la empresa quedaría de la siguiente manera:

Gráfico 1. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

Aspectos legales

Con respecto a los aspectos legales a tener en cuenta para el correcto funcionamiento de la pastelería, se destacan los siguientes:

- La pastelería se encontrará inscripta como Responsable Inscripto ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), debido a que, según las ventas que se estiman tener, los ingresos brutos anuales superan el monto máximo de la categoría más alta del monotributo, por ende es necesario ser Responsable Inscripto. Por lo tanto, dentro del flujo de caja se coloca el impuesto correspondiente del 35% aplicado a las ganancias.
- Según el Código Alimentario Argentino, articulo N° 21, cualquier individuo que participe en labores que impliquen la posibilidad de entrar en contacto con

alimentos en instalaciones donde se preparen, envase, almacenen, transporten, vendan o distribuyan alimentos o sus ingredientes básicos, debe contar con un Certificado de Manipulación de Alimentos otorgado por la entidad sanitaria correspondiente, el cual tiene validez a nivel nacional.

Asi mismo, la Ordenanza de Fondo N°337/18 – ANEXO I publicado por el Consejo Deliberante de la Ciudad de Cipolletti, establece en el artículo N° 19 que la municipalidad llevara a cabo inspecciones en las empresas dedicadas a la industria alimentaria para asegurar que cumplan con sus responsabilidades relacionadas con la preservación de la calidad de visa de los ciudadanos. Esto incluye la obligación de someterse a los exámenes que establece la Ley Nacional N° 19.587 y su decreto reglamentario 351/79, asi como el decreto N° 815/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, que modifica el artículo 21 del Código Alimentario Argentino. Con este propósito, todas las personas o empresas que participen en cualquier grado en la manipulación de alimentos deberán presentar anualmente pruebas de exámenes médicos como requisito para obtener y mantener la Licencia Comercial Municipal necesaria para operar en la industria alimentaria.

Análisis financiero.

Estimación de la inversión

Calcular el desembolso de dinero requerido para la introducción en el mercado de la pastelería saludable implica tener en cuenta la combinación de gastos relacionados con la adquisición de maquinarias y elementos necesarios para su funcionamiento, el alquiler de un local comercial y los costos relacionados al marketing.

Como se mostró en el análisis técnico, los costos de maquinarias y otros utensilios necesarios, es de ARS 3.945.078,49.-.

Con respecto al alquiler del local comercial, a continuación, se detallan los requisitos y valores para lograr entrar a un alquiler:

Tabla 19. Requisitos alquiler.

Requisitos	Costo para ingresar a un alquiler
Mes vigente	$300.000,00
Mes de deposito	$300.000,00
Honorarios inmobiliarios (entre 3% y 6% aprox)	$18.000,00
Sellado del contrato (50%)	$150.000,00
Garantes	-
	$768.000,00

Fuente: Elaboración propia en base a información de ReMax (https://www.remax.com.ar/listings/alquiler-local-comercial-3)

En cuanto a los costos de marketing, se decide utilizar los servicios de un community manager a través de una agencia de publicidad el cual se encarga de gestionar el contenido de manera semanal, el diseño de las redes sociales y crear estrategias para alcanzar a la mayor cantidad de personas posibles. El costo de este servicio es de ARS 20.000.-

Por lo tanto, el desembolso inicial requerido es la sumatoria de los datos antes mencionados, resultando entonces que la inversión inicial total es de ARS 4.733.078,49.-

Determinación de precio de venta

Los precios de venta de cada artículo se determinarán en función de los costos de producción, a los que se agregarán márgenes de beneficio para cubrir los gastos de fabricación y asegurar una ganancia. Se considera importante no establecer precios de

venta excesivamente altos, ya que esto podría resultar en una disminución de las ventas esperadas. Por lo tanto, productos como la Torta Brownie y el Cheesecake tienen un margen de rentabilidad entre 50% y 70% debido a sus costos de fabricación más elevados, mientras que productos como la Tarta Integral de Ricota, los Alfajores de Dulce de Leche con Stevia o Mermelada y la Carrot Cake, se les asigna márgenes aún mayores debido a sus bajos costos de producción, lo que les permite mantener precios competitivos y atractivos para los clientes.

Estimación de la proyección de ventas

Debido a la limitada oferta de productos disponibles en la pastelería, se ha calculado una estimación de la cantidad de unidades a vender de forma que, junto con el precio de cada artículo, se logre cubrir tanto los gastos fijos como los gastos variables proyectados. Asi mismo, el precio de venta se mantiene constante, mientras que las variaciones se centran en la cantidad de unidades vendidas, resultando de la siguiente manera:

Tabla 20. Estimación de ventas por año.

Producto	Unidades vendidas x mes	Costo x unidad	Precio por unidad **	Total de ventas x mes	Total de ventas x año
Torta Brownie	50	$5.625,80	$9.563,86	$478.193,00	$5.738.316,00
Tarta integral de ricotta	45	$1.401,68	$8.830,58	$397.376,28	$4.768.515,36
Alfajor de nuez con ddl	250	$1.410,81	$2.821,62	$705.405,00	$8.464.860,00
Alfajor de nuez con mermelada	200	$892,26	$2.230,65	$446.130,00	$5.353.560,00
Cheesecake	40	$8.163,14	$12.244,71	$489.788,40	$5.877.460,80
Carrot cake	45	$2.922,87	$9.353,18	$420.893,28	$5.050.719,36
	630			$2.937.785,96	**$35.253.431,52**

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Proyección de ventas por año.

	2023 (año 0)	2024 (año 1)	2025 (año 2)	2026 (año 3)	2027 (año 4)	2028 (año 5)
	-		30% más que el año anterior	25% más que el año anterior	20%más que el año anterior	10%más que el año anterior
u. vendidas x semana	-	158	205	256	307	388
u. vendidas x mes	-	630	819	1024	1229	1351
u. vendidas x año	-	**7560**	**9828**	**12285**	**14742**	**16216**
Total ventas	-	**$35.253.431,52**	**$45.829.460,98**	**$57.286.826,22**	**$68.744.191,46**	**$75.618.610,61**

Fuente: Elaboración propia.

La proyección de ventas se hizo por 5 años, que va a ser la duración del ciclo de vida del proyecto.

Estimación de costos fijos y costos variables.

Al hablar de costos fijos, para este proyecto se han tenido en cuenta el alquiler con sus respectivas expensas que se encuentran incluidas en el valor de alquiler, internet, el personal contratado, la publicidad mencionada con anterioridad y servicios tales como agua, luz y agua (ítems se ha tomado como referencia valores de facturas de la autora), quedando de la siguiente manera:

Tabla 22. Composición costos Fijos mensuales.

Detalle	Costo x mes
Alquiler	$300.000,00
Electricidad (bimestral)	$30.000,00
Gas (bimestral)	$7.000,00
Agua (bimestral)	$7.000,00
Internet	$4.610,00
Personal	$1.259.413,00
Publicidad	$20.000,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Costos Fijos totales.

Detalle	Costo x mes	Costo x año
Costos fijos	$1.584.023,00	$19.008.276,00
Servicios bimestrales (costos fijos)	$44.000,00	$264.000,00

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los costos variables, se tienen en cuenta ítems que varían según el nivel de producción que se tenga, como es el caso de cajas para embalar los pedidos, mangas pasteleras descartables y materia prima. A continuación, se expone el total de costos variables:

Tabla 24. Estimación costos variables.

Detalle	Costo x mes
Cajas de cartón 24 cm	$29.880,00
Manga pastelera descartable	$3.325,00
Materia prima (aproximado)	$1.333.574,85
	$1.366.779,85

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, teniendo en cuenta la variación de los costos variables en base al incremento de la producción año a año, dan como resultado la siguiente proyección:

Tabla 25. Costos totales estimados por año.

Detalle	Costo Año 1	Costo Año 2	Costo Año 3	Costo Año 4	Costo año 5
Costos fijos	$19.272.276,00	$19.272.276,00	$19.272.276,00	$19.272.276,00	$19.272.276,00
Costos variables	$16.401.358,20	$21.321.765,66	$26.652.207,08	$31.982.648,49	$35.180.913,34
Costos totales	**$35.673.634,20**	**$40.594.041,66**	**$45.924.483,08**	**$51.254.924,49**	**$54.453.189,34**

Fuente: Elaboración propia.

Flujo de fondos.

A continuación, se presenta el flujo de fondos del proyecto con una proyección de 5 años.

Tabla 26. Flujo de fondos.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas	-	$ 35.253.431,52	$ 45.829.460,98	$ 57.286.826,22	$ 68.744.191,46	$ 75.618.610,61
Total de ingresos	-	$ 35.253.431,52	$ 45.829.460,98	$ 57.286.826,22	$ 68.744.191,46	$ 75.618.610,61
Egresos						
Costos fijos	-	$ 19.008.276,00	$ 19.008.276,00	$ 19.008.276,00	$ 19.008.276,00	$ 19.008.276,00
Costos variables	-	$ 16.401.358,20	$ 21.321.765,66	$ 26.652.207,08	$ 31.982.648,49	$ 35.180.913,34
Total egresos	-	$ 35.409.634,20	$ 40.330.041,66	$ 45.660.483,08	$ 50.990.924,49	$ 54.189.189,34
Total de Ingresos - Egresos	-	-$ 156.202,68	$ 5.499.419,32	$ 11.626.343,15	$ 17.753.266,97	$ 21.429.421,27
Inversión inicial	-$ 4.733.078,49					
Amortización		-$ 364.501,50	-$ 364.501,50	-$ 364.501,50	-$ 364.501,50	-$ 364.501,50
Impuesto 35%			$ 1.924.796,76	$ 4.069.220,10	$ 6.213.643,44	$ 7.500.297,44
Flujo de fondos del proyecto	**-$ 4.733.078,49**	**-$ 520.704,18**	**$ 3.210.121,06**	**$ 7.192.621,54**	**$ 11.175.122,03**	**$ 13.564.622,33**

Fuente: Elaboración propia

Determinación del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto

El cálculo del valor actual neto (VAN), también conocido como Valor Presente Neto (VPN), implica evaluar el valor actual de una serie de flujos de efectivo futuros relacionados con una inversión. Esta técnica implica la reducción al valor presente de todos los flujos de efectivo que se esperan en el futuro, o determinar el valor en el momento actual de los flujos de efectivo generados por un proyecto, y luego comparar esta cantidad con la inversión inicial.

Antes de poder realizar el cálculo del VAN, se debe conocer cuál va a ser la tasa de descuento que se necesita.

Tabla 27. Tasa de descuento.

Detalle	Valor
RF Bono a largo plazo AL30	57
BETA Food Processing	0,92
RM	109,98
Tasa de descuento	**57,487416**

Fuente: Elaboración propia en base a información de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html y https://deltaam.com.ar/fondos_de_inversion/delta-gestion-viii/)

Una vez obtenida la tasa de descuento, el VAN se calcula de la siguiente manera:

Ilustración 9. Fórmula VAN

$$VPN = \frac{FE_1}{(1+k)^1} + \frac{FE_2}{(1+k)^2} + \ldots + \frac{FE_n}{(1+k)^n} - FSI$$

Fuente: Fundamentos de Administración Financiera. Van Horne, J.C. y Wachowicz, J.M. (p. 327)

En donde:

- FE es el flujo de efectivo de cada periodo

- k es la tasa de descuento requerida
- n es el número total de periodos
- FSI es el flujo de salida inicial o inversión inicial

Por lo tanto, siguiendo la formula mencionada anteriormente, el VAN da como resultado $1.357.542,78.- pesos argentinos.

Como regla general, si el VAN es mayor o igual a cero la inversión generaría beneficios que superarían la tasa de rentabilidad requerida, y como se observa en el resultado expuesto anteriormente, el VAN es positivo.

De esta manera se puede concluir que la inversión producirá ganancias superiores a la tasa mínima requerida. Esto implica que la elección correcta sería la de aceptar el proyecto.

Antes de tomar una decisión, es necesario acompañar este resultado con el cálculo de la Tasa Interna de Retorno.

Determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es el porcentaje de descuento que hace que el valor presente neto de una inversión sea nulo. Este enfoque determina que una inversión es recomendable si la TIR obtenida es igual o mayor que la tasa requerida por el inversionista. Entre múltiples opciones, la más adecuada será aquella que proporcione una TIR superior.

La fórmula para lograr calcular la TIR es la siguiente:

Ilustración 10. Fórmula TIR

$$0 = VPN = \sum_{t=1}^{t} \frac{C_t}{(1+TIR)^t} - C_0$$

Fuente: https://clubdecapitales.com/educacion/que-es-tasa-interna-de-retorno/

En donde:

- C_t es el flujo de efectivo en el periodo t
- C_0 es la inversión inicial
- TIR es la tasa interna de retorno
- t el número de periodos

Para este proyecto, la TIR calculada a través de las fórmulas de Excel da de la siguiente manera:

Tabla 28. Tasa Interna de Retorno.

Flujo de caja
-$ 4.733.078,49
-$ 520.704,18
$ 3.210.121,06
$ 7.192.621,54
$ 11.175.122,03
$ 13.564.622,33
68,2717925094920%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la tabla anterior, la TIR es mayor que la tasa de descuento (57%), por ende, logra alcanzar la rentabilidad mínima requerida. Por este motivo, también se aceptará la inversión utilizando este criterio.

CONCLUSION

Como se ha visto al final del análisis financiero, un VAN positivo y una TIR superior a la tasa de descuento es motivo de optimismo y sugiere la viabilidad financiera del proyecto. Sin embargo, es importante considerar la inflación acumulada en Argentina durante el año 2023, ya que puede afectar la capacidad de la empresa para mantener y aumentar sus ingresos y utilidades en términos reales.

A pesar de que la TIR es más alta que la tasa de descuento, si no supera la inflación acumulada, es posible que el rendimiento real del proyecto no sea tan robusto como sugiere la TIR nominal. Resulta crucial evaluar si el rendimiento del negocio será suficiente para superar los efectos de la inflación y garantizar un crecimiento sostenible a largo plazo.

En este contexto, se recomienda implementar estrategias para lograr obtener un ingreso mayor que podría mejorar el VAN y la TIR con el fin de alcanzar o superar el índice de inflación, tales como:

1- Ampliar la gama de productos: se plantea la posibilidad de agrandar el menú, ya sea con productos sin azúcar, tradicionales o veganos, de esta manera el público al que se apunta es más amplio y de esta manera, generar un ingreso mayor.

2- Colaborar con tiendas de alimentos saludables: establecer asociaciones con tiendas de alimentos saludables, por ejemplo: dietéticas, puede aumentar los puntos de venta sin necesidad de una inversión en una ubicación adicional.

3- Ofrecer productos personalizados: permitir que el cliente pueda personalizar su producto en cuanto a ingredientes, tamaños o diseños puede aumentar la satisfacción del cliente y al mismo tiempo fomentar la fidelidad.

4- Talleres y clases de cocina saludables: al contar con personal experimentado en la cocina, se puede ofrecer clases y talleres de cocina saludable donde los clientes puedan aprender a hacer sus propios postres sin azúcar. De esta manera no solo se está generando un nuevo ingreso, sino que además se está fomentando la alimentación consciente en la sociedad.

5- Colaboraciones con profesionales de la salud: si bien al inicio de este proyecto se menciona que se cuenta con la ayuda y guía de un diabetólogo para la preparación de productos saludables, es bueno establecer relaciones con nutricionistas y otros profesionales de la salud para promocionar los productos como opciones saludables.

En resumen, la pastelería saludable tiene el potencial de ser un proyecto exitoso, siempre y cuando se gestionen de manera efectiva los recursos disponibles dentro de un entorno económico tan cambiante como resulta ser el de Argentina.

REFERENCIAS

Alfaro, A. *¿Cómo influye la alimentación en la salud mental?* (15 mayo 2022). Centro de Nutrición Clínica. Recuperado el día 14 noviembre de 2023 de https://cncsalud.com/como-influye-la-alimentacion-en-la-salud-mental/

Arias, F.G. (2016). *El proyecto de investigación*. Editorial Episteme.

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos del marketing*. Pearson.

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos.* McGraw Hill.

Bernal Torres, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Prentice Hall.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos.* McGraw Hill.

Club de Capitales. *¿Qué es la Tasa Interna de Retorno?* (20 marzo 2021). Club de capitales. Recuperado el día 4 de diciembre 2023 de https://clubdecapitales.com/educacion/que-es-tasa-interna-de-retorno/

Código Alimentario Argentino [CAA]. Ley 18.284 de 1969. 18 julio 1969 (Argentina)

Coulter, M. y Robbins, S. P. (2014). *Administración*. Pearson.

Diario de gastronomía. *La dulce historia de la pastelería.* (28 diciembre 2014). Diario de gastronomía. Recuperado el día 14 de noviembre de 2023 de https://diariodegastronomia.com/la-dulce-historia-de-la-pasteleria/

Duque Sierra, S.L. (2019). *Viabilidad para la creación de una empresa de postres fit.* [Tesis Contador Público, Universidad Católica de Pereira]. Google Académico.

Expert Market Research. *Mercado Global de Pastelería.* (s.f.). Informes de Expertos. Recuperado el día 4 de diciembre de 2023 de https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-pasteleria

Guzman Valdivia, G.O., Lopez Abugattas, G. y Oporto Lajo, M.A. (2020). *Plan de negocios para una pastelería saludable en la ciudad de Arequipa.* [Tesis Maestría en Administración de Empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653860

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.

Irureta Villegas, M.A. (2018). *Plan de negocio para la creación de una pastelería saludable en la ciudad de Chiclayo – 2018.* [Tesis Licenciatura Administración, Universidad Señor de Sipán]. Google Académico.

Jaime, L.M. *¿Qué diferencia hay entre pastelería y repostería?* (17 noviembre 2021). Estudios Superiores Abiertos de Hotelería de España. Recuperado el 4 de diciembre 2023 de https://www.estudiahosteleria.com/blog/pasteleria-reposteria/que-diferencia-hay-entre-pasteleria-y-reposteria

Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global*. McGraw Hill.

La Capital. *Nuevas tendencias de consumo en panadería, chocolatería y pastelería.* (9 julio 2023). La Capital Mar del Plata. Recuperado el 4 de diciembre 2023 de

https://www.lacapitalmdp.com/nuevas-tendencias-de-consumo-en-panaderia-chocolateria-y-pasteleria/

La Nación. *Revelan que hubo un fuerte cambio de hábitos en la alimentación.* (30 noviembre 2021). La Nación. Recuperado el día 14 noviembre de 2023 de https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/revelan-que-hubo-un-fuerte-cambio-de-habitos-en-la-alimentacion-nid30112021/

Ley N° 27.642. *Promoción de la alimentación saludable* (26 de octubre 2021). https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/252728/20211112

MedlinePlus Información de Salud para Usted. *Riesgos de la obesidad para la salud.* (s.f.). Recuperado el día 14 noviembre de 2023 de https://medlineplus.gov/spanish/ency/patientinstructions/000348.htm

Mico, P. A. y González López, A. (2015). *Emprender con éxito. 10 claves para generar modelos de negocio.* Alfaomega.

Ministerio de Salud de la República Argentina (16 noviembre 2021). *Salud lanzo una aplicación móvil para el control de enfermedades no transmisibles.* Recuperado el día 14 noviembre 2023 de https://www.argentina.gob.ar/noticias/salud-lanzo-una-aplicacion-movil-para-el-control-de-enfermedades-no-transmisibles

Ministerio de Salud de la República Argentina (s.f.). *Diabetes Mellitus.* Recuperado el día 4 de diciembre de 2023 de https://www.argentina.gob.ar/salud/glosario/diabetes#:~:text=Se%20estima%20que%201%20de,la%20padecen%20desconocen%20su%20condici%C3%B3n.

Ministerio de Salud de la República Argentina. (2017) *Alimentación saludable, obesidad y sobrepeso en Argentina.* https://www.msal.gob.ar/images/stories/ryc/graficos/0000001137cnt-2017-09_cuadernillo-obesidad.pdf

Ordenanza de Fondo N° 337/18 de 2018. [Concejo Deliberante de la Ciudad de Cipolletti Rio Negro]. 11 abril de 2018.

Organización Mundial de la Salud (9 junio 2021). *Malnutrición.* Recuperado el día 14 noviembre de 2023 de https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/malnutrition#:~:text=Introducci%C3%B3n,de%20nutrientes%20de%20una%20persona.

Proyecto de ley 108/2019 (2019). Lescano, L.M. Legislatura de la Provincia de Rio Negro

Redacción Clarín. *Mindfoodness, o como alimentarte a través de la consciencia plena.* (2 octubre de 2019). Clarín. Recuperado el día 14 de noviembre de 2023 de https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/alejandro-camacho-mindfoodness-alimentacion_0_rk1pXeKyz.html

Resolución Conjunta 25/2019 de 2019. [Secretaría de Regulación y Gestión Sanitaria y Secretaría de Alimentos y Bioeconomía]. 31 julio 2019

Reyes, F. *Llega la "semana de la no dulzura", la iniciativa que busca alertar sobre el consumo de azúcar.* (25 julio de 2020). Infobae. Recuperado el día 14 de noviembre de 2023 de https://www.infobae.com/tendencias/2020/07/25/llega-la-semana-de-la-no-dulzura-la-iniciativa-que-busca-alertar-sobre-el-consumo-de-azucar/

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R. y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos.* McGraw Hill.

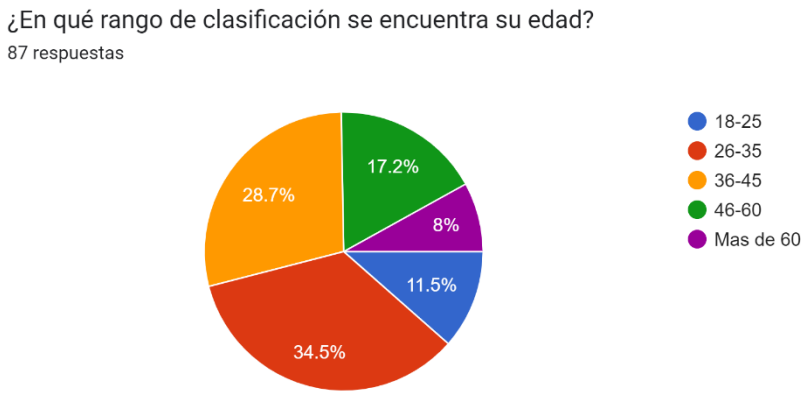
Trentini, M (s.f.). *Panes y exquisiteces: historia de la panadería y pastelería argentina.* Origenes.online. Recuperado el día 14 noviembre de 2023 de https://origenes.online/panes-y-exquisiteces-en-argentina-historia-de-la-panaderia/

Van Horne, J.C. y Wachowicz, J.M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera.* Pearson.

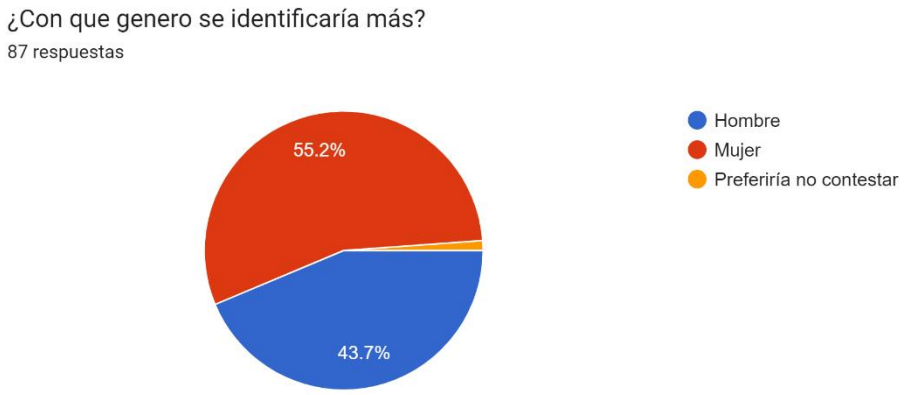
ANEXOS

Anexo 1. Encuesta realizada por Google Forms completa.

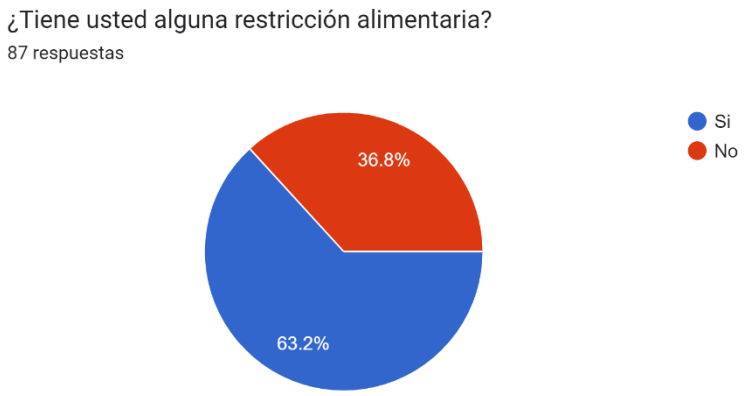
Pregunta N° 1.



Pregunta N° 2.



Pregunta N°3.



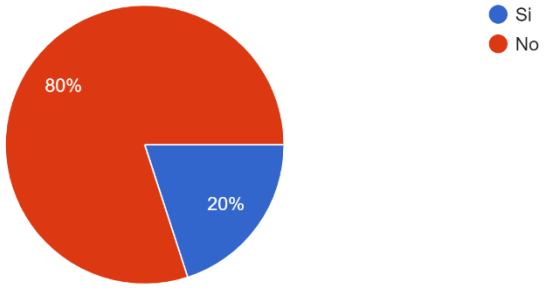
Pregunta N°4.

Esta pregunta les aparece a los encuestados en caso de haber respondido que SI a la Pregunta N° 3.

Pregunta N° 5.

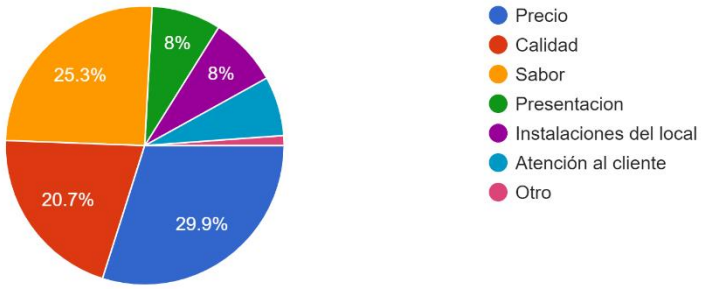
Debido a esa restricción alimentaria, ¿está conforme con la oferta disponible en la ciudad de Cipolletti?

55 respuestas



Idem Pregunta N° 4.

Pregunta N° 6.

¿Qué factor valora más a la hora de comprar productos de pastelería saludable?

87 respuestas