



Universidad del Aconcagua
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas
Licenciatura en Administración

Tesina de Grado:
PASTELERÍA SALUDABLE Y CONSCIENTE

Apellido y Nombre de la Alumna: Alonso Parola, Magalí

Legajo: 310266

Tutor disciplinar: Gabriela Biondolillo

Tutor metodológico: Gastón Burlot

Mendoza, marzo de 2019

Calificación:

Índice

Resumen técnico:	6
Agradecimientos	8
Introducción.....	9
a) Título.	9
b) Proposición.	9
c) Objetivos.....	9
d) Justificación.	10
e) Marco teórico-conceptual.	11
f) Metodica específica.....	13
CAP I: Formulación de la idea	17
CAP II: Análisis Estratégico	18
Análisis del macroentorno	18
Variables relevantes del proyecto.....	18
1. Variable económica	18
a) Inflación	18
b) Accesibilidad al crédito.....	25
c) Presión fiscal	31
2. Variable demográfica:	33
a) Diabetes y alimentación saludable.....	33
b) Género.....	34
c) Estilo de vida	35
d) Ingresos familiares.....	36
e) Tendencia	40
3. Variable socio-cultural	41
a) Cuidado del ser humano.....	41
b) Gustos y preferencias	44
c) Datos históricos de consumo	48
d) Conformación de la familia.....	49
e) Ferias gastronómicas.....	50
4. Variable tecnológica.....	50
a) Tendencia para producción de bienes	50
b) Avances tecnológicos para pastelería	52
c) Tendencia	53

5. Variable política – legal:.....	53
a) Actitud de los Gobiernos frente a las industrias	54
b) Viabilidad legal	55
c) Viabilidad político-social.....	55
d) Estabilidad.....	55
6. Variable laboral:.....	55
a) Convenios colectivos que rigen la actividad	55
b) Derechos de los trabajadores.....	56
c) Derechos del Empleador	56
7. Variable educacional	56
a) Escuelas que forman a pasteleros	56
8. Variable geográfica	57
a) Estacionalidad de los productos	57
b) Alimentos de la tierra.....	58
c) Flora.....	58
d) Condiciones geográficas	58
e) Ubicación	59
Oportunidades y amenazas.....	63
Análisis del microentorno.....	64
a) Mercado competidor: análisis e identificación de los competidores	64
b) Descripción de los competidores:.....	66
c) Posición competitiva del proyecto en relación al competidor directo	68
d) Cinco fuerzas competitivas	75
f) Visión.....	96
g) Misión	96
h) Objetivos	96
i) Estrategia.....	96
CAP III: Análisis Técnico	98
1. Diseño de procesos productivos.....	98
Proceso productivo	98
2. Distribución de las instalaciones en planta.....	101
CAP IV: Análisis Comercial	111
1. Producto.....	111
1.1 Marca.....	116

1.2	Etiqueta.....	117
1.3	Empaque	117
1.4	Embalaje	118
2.	Precio.....	119
2.1	Política de precios por área geográfica.....	119
3.	Promoción y Comunicación.....	119
4.	Canal de distribución.....	120
CAP V: Análisis Administrativo		122
1.	Estructura jurídica	122
1.1	Organización	122
1.2	Perfiles de puesto	123
CAP VI: Análisis Económico – Financiero		126
1.	Inversiones	126
2.	Costos	128
3.	Flujo de fondos.....	132
4.	Sensibilidad.....	133
5.	Sustentabilidad del proyecto.....	136
CONCLUSIONES		137
BIBLIOGRAFÍA		142

Resumen técnico:

En el presente se propone la realización de la Pastelería Saludable y Consciente, dedicada a la elaboración de productos de pastelería saludable para diabéticos y todos aquellos que deseen, por cuestiones de salud o elección alimentarse de manera saludable.

En la actualidad, 1 de cada 10 adultos tiene diabetes y casi 4 de cada 10 mendocinos mayores de 18 años tienen sobrepeso y 2 de cada 10, obesidad.

Del total de encuestados, entre los 20 a 75 años, el 69% respondió que trata de comprar la mayor cantidad de productos saludables, bajos en grasas y sin conservantes. Además, el 88% afirma que en su lista de compras de encuentran productos saludables (sin azúcar, ni conservantes, ni aditivos, con alto contenido de fibras, proteínas y vitaminas).

Algunos de los fundamentos, por los cuales las personas eligen adquirir este tipo de productos son: 38% es mejor para la salud, 23% tienen el hábito de comer lo más saludable posible, 9% la comida es el motor del cuerpo, 9% los conservantes dañan el organismo, 7% son vegetarianas/os o veganas/os, 4% tiene diabetes o algún familiar la tiene, 4% lo eligió como forma de vida, 3% le gusta, 3% por apoyo a los emprendimientos.

La calidad de los alimentos, saludable o no, contribuye al organismo, motivo por el cual las personas desde muy pequeñas, según resultados de la información relevada, eligen cambiar la forma de vida, generando, una mejor calidad de vida.

El negocio presenta una rentabilidad atractiva, dado que requiere una baja inversión, destinada a la compra de máquinas y materias primas y los indicadores como VAN y TIR son sumamente atractivos.

El mercado al que se dirige este proyecto es: personas diabéticas, intolerantes a la lactosa, veganos y todos aquellos que quieran alimentarse de manera saludable y nutritiva.

En la actualidad, no es posible encontrar en un local, un mismo producto que sea apto para todas estas características de personas.

Los clientes tendrán la opción de adquirir el producto en el local comercial y también pedirlo para ser enviado a su domicilio.

Es importante destacar que cada uno de los productos elaborados llevará consigo información nutricional correspondiente y consejos nutricionales para que el cliente se sienta acompañado en el transcurso de su enfermedad o estilo de vida.

Los insumos para alcanzar esta propuesta serán detenidamente seleccionados a los proveedores, para cuidar la calidad de toda la cadena de la elaboración de los productos.

Dada la existencia de la infraestructura necesaria para llevar adelante el proyecto, se concluye que el mismo es factible desde el punto de vista técnico, económico y organizacional.

Palabras claves: alimentación, comida, saludable, diabéticos.

Agradecimientos

A Anita, dueña de “Prana – Alimentos Saludables”, por su gran disposición y amabilidad para recibirme en su local.

A Valentín, dueño de “Mística Natural”, y a todo su equipo de trabajo, que con mucha cordialidad y simpatía me recibieron para realizar las encuestas en su local.

A Roma Lucero, que siempre estuvo disponible para ayudarme con las recetas y por su gran solidaridad por mejorar la vida de los demás.

A Nicolás, que me acompañó durante todos estos años y fue mi sostén en esta etapa universitaria.

A mi familia, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes. Me formaron con reglas y con algunas libertades, pero al final de cuentas, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos.

Doy gracias a Dios, por permitirme sonreír ante todos mis logros que son resultado de su ayuda y tener tan buena experiencia dentro de mi Universidad.

Introducción

a) Título.

Pastelería Saludable y Consciente.

b) Proposición.

Creación de una pastelería y repostería para diabéticos, y para las personas que deseen, por cuestiones de salud o por elección, alimentarse en forma sana, nutritiva y saludable, y su respectiva comercialización de todos los productos elaborados por ella, en la Capital Mendocina.

c) Objetivos.

i. Objetivo general.

Formular un plan de negocio para la organización y comercialización de una empresa de venta de productos de pastelería y repostería para personas diabéticas y de todas las personas que tengan alguna patología o simplemente quieran alimentarse de forma más saludable, en la Capital Mendocina, en el año 2019.

ii. Objetivos específicos.

- 1) Realizar un estudio de los productos aptos para personas que padece diabetes.

- 2) Confeccionar un estudio de mercado de los productos requeridos por diabéticos y personas con otros tipos de patologías, como también aquellos que se alimenten saludable.
- 3) Plantea un plan de marketing para los productos del emprendimiento.
- 4) Elaborar un análisis financiero y económico del plan de negocio.

d) Justificación.

Según la Organización Mundial de la Salud (O.M.S), 1 de cada 10 adultos tiene diabetes, es decir, existen cerca de 118.000 potenciales clientes entre los departamentos que integran el Gran Mendoza.

Las personas que tienen este tipo de enfermedad, requieren de mucho tiempo para el cuidado de la salud, tiempo que no muchas veces se tiene. Además de una organización por parte del grupo familiar en el cual se encuentra.

Los diabéticos como todos aquellos que se alimenten de manera saludable, están excluidos, ya que cuando deciden ir a comer a fuera, no encuentran platos aptos para ellos, ni mucho menos postres.

Frente a estas cifras, surge la necesidad de cubrir distintos nichos de mercado, que aún, en el año 2019, no han sido satisfechos; ofreciendo, con el emprendimiento, productos de repostería y pastelería aptos para todos ellos.

Resulta meramente importante realizar un estudio de los productos apropiados para personas que padecen diabetes, ya que los productos van dirigidos para personas que no pueden consumir cualquier tipo de alimentos.

Otro estudio a realizar, es el propiamente de mercado, de los productos requeridos por diabéticos y aquellos considerados “saludables”, con el fin de conocer la respuesta del mercado, los precios y analizar la oferta y demanda existente.

Se deberá, además, elaborar un plan de marketing para los productos del emprendimiento, donde se determinará los segmentos de mercado que se atenderán, los beneficios que las características de los productos brindarán para satisfacer las necesidades, el análisis de FODA, la estrategia de marketing que se implementará junto con las decisiones de las 4P y el presupuesto con el que se dispondrá para llevar a cabo el emprendimiento.

En última instancia, no por ello, menos importante, se confecciona un análisis financiero y económico, para determinar en el 1° caso, la capacidad de pago de la empresa, conociendo su liquidez, y en el 2° caso, analizar la capacidad de generar resultados, observando la rentabilidad percibida.

e) **Marco teórico-conceptual.**

A continuación, se hace un breve repaso por los principales antecedentes del presente proyecto.

“Cardamomo”, almacén natural con servicio de delivery que se encuentra ubicado en la 5ta sección. Cuenta con una selección de productos de almacén y elabora leches vegetales, quesos de semillas, kéfir, kombucha y hamburguesas de legumbres. Todos sus productos son libres de ingredientes animales (100% apto vegano).

También cuenta con pastelería artesanal vegana: galletas, budines, alfajores y Pan Integral.

Posee un único establecimiento ubicado en calle Olascoaga 920 – 5ta Sección de Ciudad.

“Índigo”, almacén natural, se encuentra en la calle San Lorenzo 490, pleno centro de la Ciudad de Mendoza. Por un lado, ofrece a través de un almacén, alimentos orgánicos y naturales que eleven la vibración y mejoren la salud y calidad de vida. Por otro lado, cuenta con un espacio para meditación, yoga, iniciaciones de reiki, talleres de alimentación y charlas, vinculada a la expansión de la consciencia.

“Prana – Alimentos Saludables”, comenzó en el 2013, con mucho esfuerzo por parte de sus dueños, Ana y Héctor, ubicado en el límite de la 5^{ta} y 6^{ta} Sección de la Ciudad de Mendoza.

Los productos con los que trabajan están dirigidos a todas aquellas personas que, padeciendo o no de alguna patología, quieran alimentarse de una forma mejor y más equilibrada. Entre esos productos, algunos de los que ofrecen son: semillas, cereales, frutas secas, condimentos de todo tipo, harinas, tinturas madres. Además, cuentan con productos pre elaborados para consumo. Entre ellos, pre-pizzas integrales, leches vegetales, quesos veganos, kefir, pan con semillas, milanasas y hamburguesas. De éstas últimas, se puede encontrar mucha variedad, como quinoa, mijo, acelga, calabaza, lentejas y garbanzo.

Esta tienda, ubicada en una amplia esquina, está dirigida a grupos de gente que quieran mejorar su alimentación. Además de quienes ya hayan adoptado una alimentación vegetariana o

vegana como estilo de vida. La idea es que cualquier persona pueda ir al negocio y pueda llevarse la comida y/o la bebida para todo el transcurso de su día.

“Arte dulce pastelería” tiene su ubicación en calle Centro 5530, Guaymallén. La misma elabora todo tipo de tortas en forma estándar (Fondant, tradicional, temáticas, de cupcakes, de pisos, diseños exclusivos, entre otros) y a pedido (sin lactosa, sin frutos secos, para diabéticos y celíacos). Además, producen otros bienes de consumo como cupcakes, cake pops, postres para casamiento, barra de postres y dulces, productos de chocolate y gelatinas. Realizan envíos a domicilio.

“La boutique de las tortas”, con un único establecimiento en Acceso Sur 1981 de Godoy Cruz. Se realizan tortas artesanales, gran variedad de tartas y bombones. Además, desayunos tradicionales, para celíacos y diabéticos. También preparan mesas dulces y de golosinas en fiestas, encargándose del material y la decoración de las mismas. Envía los pedidos a domicilio y los arma en el lugar de la fiesta.

“Roma Lucero”, elabora productos de pastelería y salados, alimentos que nutren el cuerpo y aportan energía a la vida. Para los mismos, no utiliza derivados de animales (excepto la miel). Sus materias primas son seleccionadas entre los mejores proveedores del mercado. Utiliza frutas y verduras orgánicas y todas sus elaboraciones están hechas con amor.

Roma elabora sus delicatessen desde su hogar, situado en Dorrego. En cuanto a los precios, existe una relación entre la calidad del producto que entrega y el valor pagado por el mismo.

“Amaranto – Repostería Vegana”, su fundadora Federica, lleva adelante este emprendimiento, destacándose en la repostería vegana. Su objetivo es crear con los ingredientes que se tienen todos los días, encontrando nuevas formas para obrar deliciosas creaciones. Este emprendimiento augestionado se encuentra en Luján.

Ofrece todo tipo de opciones veganas, para aquellos que buscan esa simplicidad y sabores más auténticos en sus vidas. Gluten-free, orgánico, integral, crudo, repostería de autor, servicio para eventos y juntadas.

Teniendo en cuenta las materias primas utilizadas para la elaboración de sus productos, los precios son accesibles.

“Mística Natural”, se trata de un conjunto de personas que tienen una visión común: Ser más conscientes con el cuerpo y con el ambiente.

Ofrecen alimentos orgánicos, agroecológicos, sustentables, especias y hierbas medicinales del mundo, panadería integral orgánica, comidas veganas y vegetarianas, cosmética e higiene

natural, librería y artículos para el hogar.

Mística natural se encuentra en la calle Derqui 402 en Godoy Cruz.

Los precios, respecto del resto de los mercados visitados, son un poco más elevados que los demás.

“**Tahiel Alimentos Saludables**”, elabora productos 100% veganos y libre de gluten, no utilizan soja, ni conservantes ni agregados químicos.

Fabrican embutidos, quesos, galletas, ensaladas, tartas, picadas y son distribuidores oficiales de cerveza libre de gluten.

Hoy en día, ha avanzado mucho la industria para personas diabéticas y para aquellas que se alimentan de manera saludable, pero a pesar de ello, siguen eligiendo cocinar en su hogar, porque muchas veces es excesivamente elevado el precio que se les cobra por esos productos.

Según Andrea Blanco¹ “Las personas demandan productos armoniosos, sabrosos y nutritivos sin caer en consumo de calorías excesivas”.

El vacío más grande está en la pastelería, y las personas con intolerancia a la lactosa, veganos y aquellos que hacen dieta, la añoran mucho.

Con toda la información recabada, se puede concluir:

- Al cliente se le debe ofrecer productos saludables, bajos en grasas, sin conservantes, y a la vez sabrosos y nutritivos.
- Lo que más demanda el mercado de diabéticos y aquellos que desean alimentarse de manera saludable son productos dulces. La compañía que lo satisfaga deberá conocer y estar muy comprometidos con ellos, para poder ofrecerles lo mejor, en cuanto a ingredientes, calidad del servicio y selección cuidadosa de utensilios.

f) **Metódica específica.**

i. Tipo de estudio.

¹ Pastelera Profesional.

El tipo de estudio que se llevará a cabo es el de primacía organizacional con finalidad creativa (Farrés Cavagnaro, 1985: 241), dado que el presente proyecto se propone responder a una demanda insatisfecha del mercado alimenticio en la Capital mendocina por medio de la fundación de una nueva organización dedicada a este sector.

ii. Niveles de investigación.

1. Etapa estudio preliminar:

Teniendo en cuenta que existen nichos de mercado que aún en la actualidad no han saciado sus necesidades, ya sea por lejanía o por dinero, se estudia un proyecto en dónde esas necesidades “dulces”, tanto para diabéticos, como para todos aquellos que deseen por temas de salud o por elección alimentarse de manera saludable, puedan ser satisfechas por la creación de una “Pastelería Saludable y Consciente”.

2. Etapa de relevamiento de la situación actual:

Para realizar el relevamiento de la situación actual, se llevó a cabo un estudio de mercado, el cual permitió obtener resultados de los clientes, pero también de los competidores. Para que la sistematización de estos datos sirva de información para la realización de la próxima etapa.

3. Etapa de diseño del nuevo modelo.

A partir de la información recolectada se avanza en la formulación de un plan de negocios que toma en consideración las necesidades de los clientes potenciales y del mercado en general de la capital de la provincia de Mendoza. Con esta planificación se busca lograr la construcción de un negocio con sustento técnico y viabilidad económica.

4. Etapa de presentación del proyecto modificado.

Para la presentación del presente proyecto se realiza una exposición oral frente al tribunal examinador compuesto por docentes de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad del Aconcagua. En dicha presentación se desarrollarán los principales elementos del proyecto y se mostrarán las fortalezas del mismo.

iii. Organización y estructura del texto.

- Capítulo N°1: Desarrollo de la formulación de la idea de negocio.
- Capítulo N°2: Descripción del análisis estratégico, tanto del macroentorno, como del microentorno. Cada uno de ellos, presentará las variables relevantes que afectan al proyecto.
- Capítulo N°3: Descripción del análisis técnico, donde se diseña los procesos productivos y la distribución de las instalaciones en plata.
- Capítulo N°4: Descripción del análisis comercial, con el desarrollo de las 4P.
- Capítulo N°5: Descripción del análisis administrativo, para definir la estructura jurídica y el manual de funciones.
- Capítulo N°6: Descripción del análisis económico-financiero, con el fin de conocer el costeo de los productos, la realización del flujo de fondos y puntos de nivelación.

iv. Fuentes de información.

- Fuentes primarias: encuestas realizadas a clientes potenciales en lugares estratégicos, como lo son, el ingreso al local de la competencia y las ferias saludables, con el fin de conocer cuáles son las necesidades presentes. También se encuestó a los diferentes competidores, para conocer cuáles son sus clientes, cómo lo definirían y las ventas semanales estimadas. Otra de las fuentes primarias es la observación sistemática realizada en la salida de los negocios que elaboran productos similares.
- Fuentes secundarias:
 - Diarios de formato electrónico:
 1. El País

2. Diario Infobae
 3. Diario Perfil
 4. El Cronista
 5. Diario Los Andes
 6. Diario Ámbito
 7. El Sol
 8. Clarín
 9. La voz
- Informes de entidades: INDEC, Gobierno de Mendoza, Ministerio de Salud, Organización Mundial de la Salud, Fundación Iniciativa, Ministerio de Producción y Trabajo, CEPEA, Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía.
 - Artículos de formato electrónico: “El cuidado del cuerpo”, “El sector de la pastelería”, “Pastelería Boutique”, COICOP: “Clasificación de bienes y servicios”, “Mendoza Verdoza”, “Canal Diabetes”, “Diabetes juntos por ti”, “La Salud es lo primero”, “Salud y Bienestar”, DGE: “Merienda Saludable”, “Día Mundial de la Alimentación”.

CAP I: Formulación de la idea

Creación de una pastelería y repostería para diabéticos, y para las personas que deseen, por cuestiones de salud o por elección, alimentarse en forma sana, nutritiva y saludable, y su respectiva comercialización de todos los productos elaborados por ella, en la Capital Mendocina.

Según la O.M.S (Organización Mundial de la Salud), 1 de cada 10 adultos tiene diabetes, es decir, existen cerca de 118.000 potenciales clientes entre los departamentos que integran el Gran Mendoza.

Las personas que tienen este tipo de enfermedad, requieren de mucho tiempo para el cuidado de la salud, tiempo que no muchas veces se tiene. Además de una organización por parte del grupo familiar en el cual se encuentra.

Los diabéticos están excluidos, ya que cuando deciden ir a comer a fuera, no encuentran platos aptos para ellos, ni mucho menos postres.

La consciencia sobre la alimentación implica una responsabilidad sobre los alimentos que se consumen, y la importancia de los mismos en la salud de las personas.

El cliente busca en forma constante productos sin grasa, sin colorantes; cada vez se busca más la comida saludable.

La tendencia por tener una vida saludable está en aumento y no sólo incluye tener una dieta saludable, sino también otras actividades y conductas que ayuden a una vida sana.

Frente a estas cifras, surge la necesidad de cubrir distintos nichos de mercado, que aún, en el año 2019, no han sido satisfechos; ofreciendo, con el emprendimiento, productos de repostería y pastelería aptos para todos ellos.

CAP II: Análisis Estratégico

Análisis del macroentorno

a) Descripción del mercado

Pastelería saludable y consciente, surge a partir de la necesidad presente en las personas que padecen diabetes y aquellos que desean comer rico, pero de una manera saludable, ya sea por decisión o por elección del individuo.

b) Diabetes

Al mercado al que se apunta está en tratamiento de esta enfermedad incurable. Se caracteriza principalmente por el cuidado en el esquema alimenticio de la persona que la padece. Las personas con diabetes deben cuidar el balance de sus alimentos respecto a las calorías, carbohidratos, colesterol, grasas, fibras y proteínas.

En cuanto a los azúcares, primer alimento fatal en el desarrollo de la enfermedad, hoy en día es posible emplear cierto tipo de endulzantes para la elaboración de alimentos que puede disfrutar este grupo de personas. Si bien es cierto que el fabuloso sustituto de azúcar, se encuentra prácticamente en cualquier lugar, también es real que los diversos fabricantes de este producto se centran principalmente en mercados como el de personas con problemas de sobrepeso, o todos aquellos en cuidar su figura, dejando de lado el de las personas diabéticas. Con el endulzante se pueden preparar una gran cantidad de postres, que van desde los propios dulces y chocolates, hasta los pasteles y galletas, pasando por mermeladas, almíbares y mieles. Asimismo, debe ser controlado el balance de grasas, harinas, sales, entre otros, ya que estos productos se convierten en azúcares durante el proceso alimenticio.

Variables relevantes del proyecto

1. Variable económica

a) Inflación

Argentina es un país que destroza cualquier previsión económica, incluso las más pesimistas. En diciembre de 2017, el Gobierno de Mauricio Macri asumió que la meta de 10% de inflación prevista para 2018 era inalcanzable y la subió a 15%.

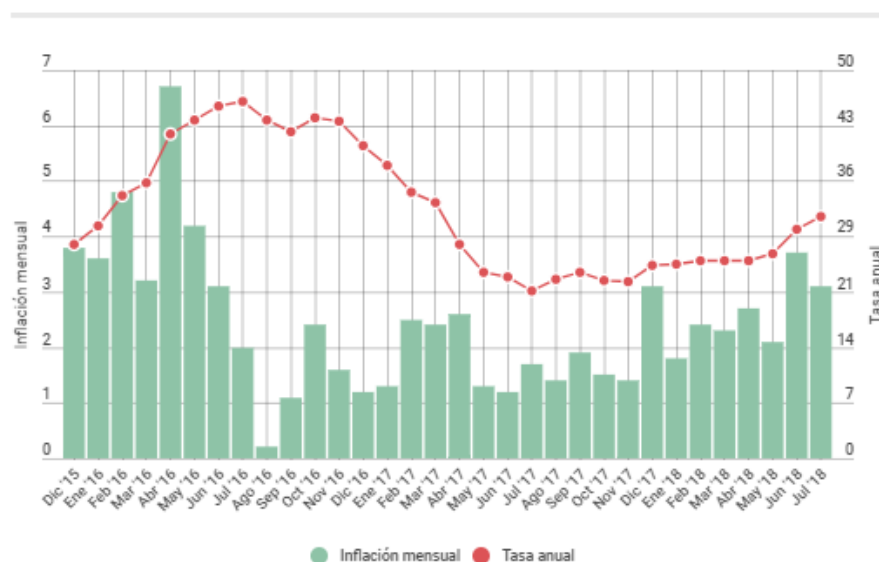
Lo cierto es que, según “El País – periódico”, la inflación en Argentina supera en el primer semestre el pronóstico para todo el 2018. El IPC de junio sube a 3,7%.

El escenario no es el mejor. Para contener la subida de los precios y el dólar, el Banco Central apostó a enfriar la economía con un corsé monetario que llevó las tasas de interés al 40%, las más altas del mundo.

“Según el Indec², la inflación de junio fue de 3,7%, la más alta en los últimos 25 meses”, así lo informó el Instituto de Estadísticas en su entrega mensual del Índice de Precios al Consumidor.

La medición, la más alta del año, marca el mes en el que se ve reflejada con mayor fuerza la transferencia a precios de las turbulencias cambiarias que vienen ocurriendo desde abril.

Inflación anualizada se acerca al límite máximo del acuerdo con el FMI



Fuente: Infobae con datos de INDEC e Índice Congreso (desde diciembre de 2015 a abril de 2016)

La inflación de julio fue 3,1% y el acumulado en lo que va del año suma 19,6%, mientras que la acumulada en 12 meses fue de 32,6% (2018).

² Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

Índice de precios al consumidor

Variaciones porcentuales del mes de Julio de 2018 respecto al mes anterior.
Total nacional y regiones. Bienes y servicios.



Fuente: INDEC-Índice de precios al consumidor.

Fuente: Informe del Indec Julio 2018

Cuadro 1. Índice de precios al consumidor.
Variaciones correspondientes a julio de 2018, según divisiones. Total nacional y regiones.

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
Nivel general	3,1	2,8	3,3	Porcentaje		3,6	3,2
Alimentos y bebidas no alcohólicas	4,0	4,0	4,0	3,8	4,3	4,3	4,0
Bebidas alcohólicas y tabaco	2,6	2,6	2,4	2,8	2,8	2,8	2,9
Prendas de vestir y calzado	-0,1	-0,7	-0,4	1,3	1,5	2,7	-0,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles(*)	1,0	0,0	2,2	1,5	1,0	1,5	1,9
Equipamiento y mantenimiento del hogar	4,2	4,3	4,1	3,6	4,2	3,9	4,5
Salud	2,8	2,4	3,2	2,8	3,5	2,9	2,2
Transporte	5,2	4,3	5,8	7,8	5,2	5,7	6,3
Comunicación	0,6	0,4	0,6	1,1	1,0	1,3	0,9
Recreación y cultura	5,1	4,8	5,9	3,5	3,6	5,2	4,9
Educación	1,8	2,2	1,5	0,8	1,9	1,0	1,3
Restaurantes y hoteles	2,9	3,0	2,4	2,4	4,3	4,2	1,9
Otros bienes y servicios	3,9	4,3	3,8	4,2	3,7	2,9	2,9

Fuente: Informe del Indec Julio 2018

De acuerdo al organismo estadístico, los rubros que vieron una mayor suba de precios fueron en transporte, 5,7%, Recreación y cultura, 5,2%, y Alimentos y bebidas no alcohólicas, 4,3%, en la Región de Cuyo.

Cuadro 2. Índice de precios al consumidor.
Variaciones de julio con respecto a diciembre de 2017, según divisiones.
Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
Nivel general	19,6	19,3	19,7	19,7	20,6	20,3	20,5
Alimentos y bebidas no alcohólicas	22,0	22,0	22,3	20,7	21,8	22,4	20,5
Bebidas alcohólicas y tabaco	11,6	11,2	11,7	13,2	12,2	12,3	12,4
Prendas de vestir y calzado	11,1	11,1	11,7	7,9	11,0	10,9	10,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	17,2	14,1	16,9	27,6	27,5	20,0	25,0
Equipamiento y mantenimiento del hogar	20,5	21,0	20,3	16,8	19,0	20,7	23,2
Salud	17,7	17,8	17,4	20,0	17,4	16,6	18,4
Transporte	28,4	29,0	27,4	29,7	28,1	28,4	27,5
Comunicación	21,1	17,8	25,0	23,3	27,5	17,6	16,9
Recreación y cultura	20,0	19,5	21,3	15,3	18,7	19,0	22,5
Educación	22,3	22,0	21,2	25,6	26,3	21,5	24,4
Restaurantes y hoteles	18,3	18,0	17,8	16,4	19,4	23,5	18,3
Otros bienes y servicios	18,0	18,5	18,4	16,0	17,0	15,8	17,3

Fuente: Informe del Indec Julio 2018

- **¿Cuál es la perspectiva sobre la inflación?**

Según "Infobae": El Fondo Monetario Internacional (FMI) confirmó el recorte de las previsiones de crecimiento económico de Argentina al 0,4% para el año 2018, en gran parte debido al importante ajuste fiscal acordado dentro del plan de ayuda financiera tras la abrupta depreciación del peso en mayo y junio.

"El crecimiento en Argentina se proyecta que se vuelva negativo en el segundo y tercer trimestre de 2018", agregó Alejandro Werner³.

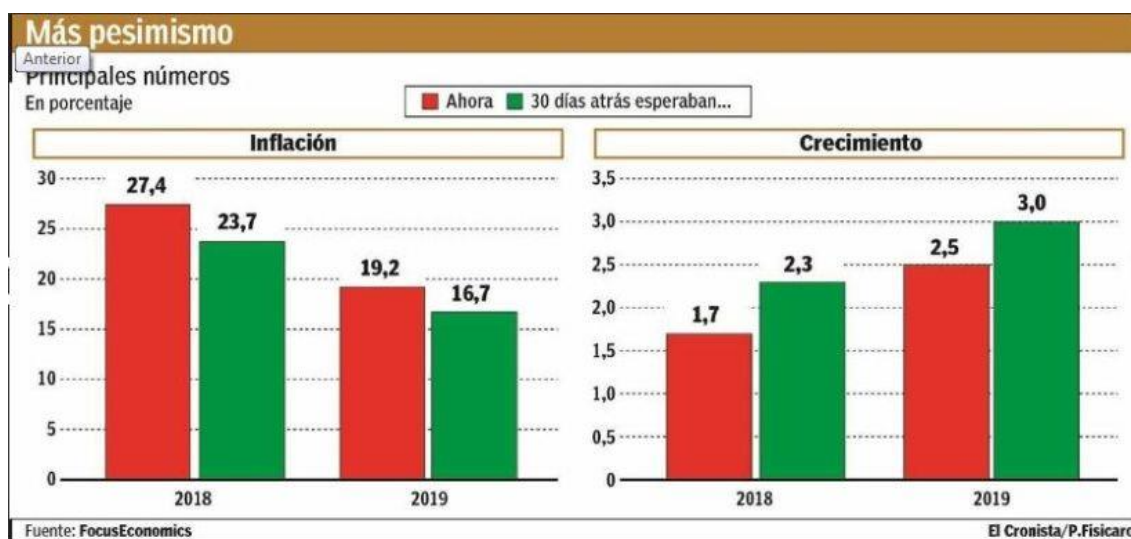
Werner, además, indicó que se espera que el crecimiento se "frene" al 0,4% este año (2018) y se produzca una "*gradual recuperación*" en 2019 y 2020, apoyada por "la restauración de la confianza bajo el programa de estabilización del Fondo, menores costes de capital, menor inflación y una fuerte demanda de exportaciones".

Mes tras mes, las perspectivas sobre la evolución de la economía empeoran, tanto en las estimaciones sobre el nivel de actividad como en las de inflación. El crecimiento, que, a principios del año 2018, se confiaba iba a terminar en torno a 3% con respecto a 2017, ahora los analistas lo sitúan, en promedio, en un aumento de 1,7%.⁴

Sobre la inflación, los economistas, según el cronista.com, subieron sus perspectivas. En promedio ven que los precios van a subir un 27,4% en 2018 respecto al año pasado (2017), cuando cerró en 24,8%, de acuerdo a datos del Indec.

³ Director del Fondo para Latinoamérica y el Caribe.

⁴ Datos del Cronista.com



Luego del primer relevamiento entre consultoras y bancos de inversión, tras el anuncio del préstamo del FMI (por \$\$50.000 millones), los analistas encuestados por FocusEconomics⁵, recortaron en 0,6 puntos porcentual sus previsiones de crecimiento para el año 2018, desde el 2,3% de 30 días atrás al 1,7% actual, y subieron en 3,7 puntos porcentuales sus proyecciones de inflación, de 23,7% del mes de mayo 2018 a 27,4%.

Las previsiones más optimistas parten de un piso de 23,5% para el IPC de este año (2018).

- **¿Cuál es el efecto que se puede esperar, con esta tendencia, sobre el funcionamiento del negocio?**

En junio la inflación acumulada de Mendoza alcanzó el 20% y registró una variación del 3,2% con respecto al año anterior⁶ (2017).

El economista, Pablo Salvador señaló: “El aumento en los combustibles va a afectar a todos los productos de la canasta del IPC de la provincia de Mendoza, particularmente en el rubro de Transportes y Comunicaciones (25%), y por ende al de Alimentos y Bebidas (33%).”

El aumento del combustible ronda cerca del 30% en lo que va del año (2018), se *traslada directamente a los precios* de todos los artículos que tienen al flete entre los ítems que componen sus precios, especialmente los que provienen de otras provincias. Es por ello que esto se traduce

⁵ Es un proveedor líder de análisis y pronósticos económicos para 127 países en África, Asia, Europa y América, así como pronósticos de precios para 30 productos básicos.

⁶ Según datos extraídos del Diario Los Andes

en *aumento* de los precios de las materias primas, y a su vez en el producto que adquiere el consumidor.

Salvador explicó que esto tendrá una clara influencia en la *pérdida del poder adquisitivo*, “que caerá en un promedio del 3 y el 5%”.

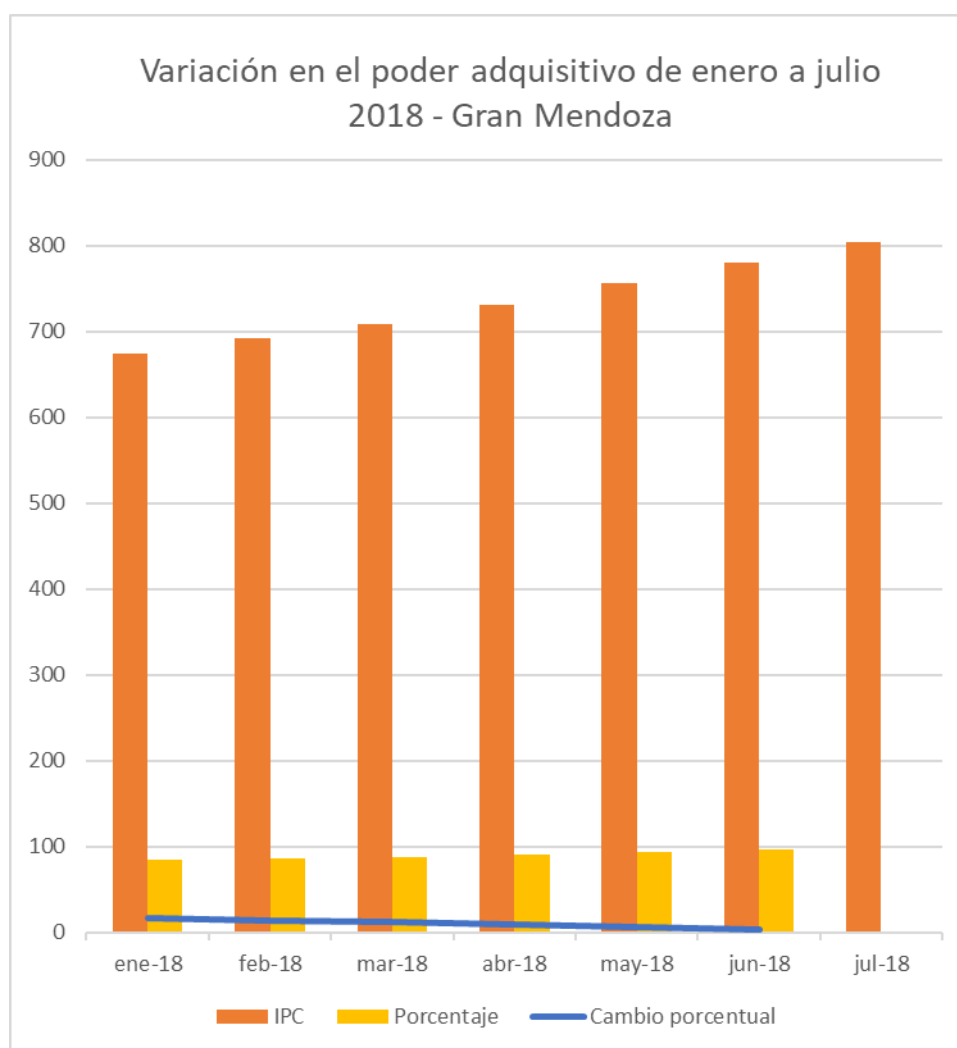
Este aumento sostenido y generalizado de los precios deteriora el poder de compra tanto que en, comparación interanual, julio de 2018 mostró una caída del 4,5% contra el mismo período de 2017.

Si bien es un momento muy difícil para que los economistas hagan sus estimaciones debido a las turbulencias de los últimos días, "frente a una inflación que puede terminar el año entre 27 y 30%, la pérdida del poder adquisitivo podría ubicarse entre el 5 y el 6%", calculó la economista Soledad Pérez Duhalde ⁷. Esta disminución, hace que se vea afectada la comercialización de los productos del negocio, bienes de los cuáles se puede prescindir.

Mes	IPC	Poder adquisitivo	Porcentaje	Cambio porcentual
ene-18	675	0,84	83,91	16,09
feb-18	692,6	0,86	86,10	13,90
mar-18	708,1	0,88	88,03	11,97
abr-18	731,7	0,91	90,96	9,04
may-18	756,5	0,94	94,05	5,95
jun-18	781	0,97	97,09	2,91
jul-18	804,4			

Fuente: Elaboración propia. Datos de Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía

⁷ Desde la consultora ABECEB



Fuente: Elaboración propia. Datos de Ministerio de Economía, Infraestructura y Energía

Lo que indica que el poder adquisitivo del peso argentino, ha disminuido un 16,09% en los últimos 7 meses.

Martha Reale⁸, comentó que la suba de los precios supera a otras problemáticas como la inseguridad. Este escenario tiende a profundizarse con los incrementos en las naftas y la escalada que viene experimentando la divisa estadounidense, durante los meses del corriente año. (agosto 2018).

“Siempre que los combustibles sufren subas, los porcentajes se trasladan al resto de la cadena comercial de forma casi inmediata”, explicó Martha.

Otro de los temas que preocupa, y no por ello menos importante es el aumento en las tarifas.

⁸ Titular de la encuestadora (firma Reale Dalla Torre Consultores)

La suba, en el caso que se apruebe (podría rondar en un 25%) comenzó a regir el 1 de octubre, según datos de “Diario El Sol”; de confirmarse el 25%, la tarifa del gas aumentó un 65% durante el 2018.

Mendoza indicó que no aumentaría el margen que perciben las distribuidoras de esa provincia, pero que tendrá que encarecer las facturas porque sube el costo de generación.

El precio de la generación subió un 66% -de \$ 1.440 en diciembre a \$ 2.400 en agosto- por costo monómico (la unidad de medida del sistema), según Cammesa, la administradora del sistema, con control estatal. Para todas las distribuidoras, llevar luz será más caro, habrá un incremento de entre 21% y 28%.

Muchos son los factores que involucran y afectan directamente al funcionamiento de una pastelería y repostería artesanal en la provincia de Mendoza. Concluyendo que, el panorama no es muy favorable, si se tienen en cuenta todas estas variables.

Los precios del consumidor, se verán afectados. Estos factores involucran menos ventas, materia prima guardada en almacenes y vencimiento de la misma, trabajadores con tiempo libre, aumento de las tarifas del local, de la materia prima, del alquiler.

b) Accesibilidad al crédito

- Banco Nación créditos para emprendedores (Nación NACE)
- Banco Santander Río
- Mendoza Emprende
 - ❖ Banco Nación línea 601 Nación Emprende

Se trata de una línea de Financiamiento destinada, al financiamiento de Emprendedores y/o Microempresas que presenten proyectos de pequeña escala orientados al desarrollo de su actividad personal y familiar avalados técnicamente por un organismo interviniente.

Mendoza Emprende cumple la función de Organismo Interviniente articulando con las Incubadoras de la Provincia de Mendoza. Los proyectos deben presentarse a través de las Incubadoras quienes asistirán técnicamente a los emprendedores.

El monto para financiar es de hasta un millón doscientos cincuenta mil de pesos (\$1.250.000).

Condiciones del préstamo:

Plazo máximo:

- Gracia: hasta seis (6) meses
- Amortización del financiamiento será como máximo de sesenta (60) meses.

- Sistema Amortización Alemán.

- Periodicidad del pago: mensual, trimestral o semestral de acuerdo al ciclo comercial.

Tasa de financiamiento:

- Tasa de interés del 17% TNA Fija para plazos de hasta 3 (tres) años

- Para plazos mayores a 3 (tres) años: los primeros 3 (tres) se aplicará una tasa de interés del 18% TNA Fija, luego regirá la Tasa Activa de Cartera General con sus oscilaciones a través del tiempo.

Datos: <http://viewpoints.com.ar/mendozaemprende/financiamiento/>

- ❖ Líneas ANR (aportes no Reembolsable) – PIC Emprendedores

Proyecto de inversión y crecimiento, orientados a la transformación productiva y/o comercial, creando valor social y/o ambiental.

Es un concurso destinado a otorgar Aportes No Reembolsables (ANR) con el objetivo de promover y apoyar proyectos con potencial de crecimiento y expansión en el mercado. Pueden financiarse:

- Proyectos de inversión con potencial de crecimiento, hasta el ochenta por ciento (80%) del total de las actividades elegibles o componentes financiables, con un máximo de financiamiento de pesos quinientos mil (\$ 500.000) y un mínimo de pesos sesenta mil (\$ 60.000) por proyecto. Para maquinarias nuevas y equipamiento nuevo se podrá solicitar financiamiento por hasta el setenta por ciento (70%) del total de su costo.

- Iniciativas de Internacionalización de Emprendimientos Jóvenes

Se otorgará un ANR (aportes no Reembolsable) de hasta el ochenta por ciento (80%) de las actividades elegibles o componentes financiables con un máximo de pesos doscientos mil (\$ 200.000) y un mínimo de pesos sesenta mil (\$ 60.000).

Los proyectos se presentarán a través de las Incubadoras, quienes brindarán la asesoría y el acompañamiento técnico para formular y cumplimentar lo requerido para participar en el Concurso.

Condiciones que debe cumplir el proyecto:

- Dinámicos: proyectos con un gran potencial de escalamiento en el corto plazo.

- Innovadores que generen preferentemente valor social y/o ambiental: proyectos que introducen una mejora y/o transformación nueva al producto, proceso productivo, formas de comercialización, formas de organización o en la gestión del negocio.

- De triple impacto: proyectos que tienen por propósito la generación de impacto social y ambiental; buscan desde su matriz de negocio obtener el bienestar social y el cuidado del medio ambiente. Otros proyectos que generen mediante su desarrollo valor social y/o ambiental

Datos: <http://viewpoints.com.ar/mendozaemprende/financiamiento/>

- IDITS

- ❖ Fondo Semilla

Dirigido a emprendedores y aquellos que tengan una idea para desarrollar un negocio. Se podrá acceder a un préstamo de honor de hasta \$250.000 sin interés y elegir a una incubadora para que asista con respecto al proyecto.

Condiciones:

- Ser argentino o extranjero con residencia permanente
- Ser mayor de 18 años
- Tener una idea para empezar un proyecto
- Tener un emprendimiento productivo que no supere el año de antigüedad respecto de su primera factura
- Si el emprendimiento es de impacto social, medioambiental, territorial y/o con perspectiva de género no debe superar los 4 años de antigüedad respecto de su primera factura

Datos: <http://www.produccion.gob.ar/wp-content/uploads/2017/09/00.FS-2017-Bases-y-Condiciones.pdf>

- ❖ Pacc Emprende

El Ministerio de Producción de la Nación brinda una herramienta diseñada para promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento y capacidad para ejecutar proyectos dinámicos, escalables e innovadores.

Se consideran nuevas empresas a aquellos emprendimientos con menos de dos años de actividad económica verificable ante la AFIP o emprendedores que inician su proyecto. La instrumentación es a través de Aportes No Reembolsables de hasta el 85% del total del Plan de Negocios y hasta \$400.000, los que se podrán canalizar mediante la modalidad de anticipos y/o reintegros PAC Emprendedores privilegia la aplicación de los Aportes No Reembolsables para la realización de gastos e inversiones asociados a la puesta en marcha y desarrollo inicial de la empresa y para la contratación de servicios profesionales de asistencia técnica.

Las jóvenes empresas y los emprendedores canalizan sus proyectos a través de una red de Incubadoras distribuidas estratégicamente en todo el territorio nacional.

Datos: <http://www.idits.org.ar/contenido/258/pacc-emprendedor>

- Incubadoras en Mendoza:

1. El Programa Incubadora de Empresas de la UNCUYO, desde su creación, en el año 2005, ha realizado 11 convocatorias de ideas o proyectos, con la participación de más de 900 emprendedores, 250 ideas o proyectos postulados y 85 proyectos incubados.

2. Incubadora de empresas de Godoy Cruz: Se crea por Decreto Municipal N° 0940 en julio de 2010 en el marco del Programa Provincial de Incubadora de Empresas, con financiamiento otorgado por Dirección PyME, Gobierno de Mendoza, iniciando formalmente los procesos de incubación en el año 2014.

Es una institución pública, dependiente de la Dirección de Producción y Empleo de la municipalidad de Godoy Cruz y un instrumento para transformar ideas o proyectos en empresas y apoyar la consolidación de éstas en el mercado.

Está orientada a desarrollar principalmente emprendimientos productivos innovadores y de impacto social y ambiental que aporten al desarrollo local, al cuidado ambiental, a diversificar el tejido productivo, mejorar los ingresos y generar nuevos empleos y oportunidades para las personas.

3. Incubadora de empresas de la Ciudad de Mendoza: Tiene por objeto apoyar la creación y consolidación de pequeñas empresas, a través de asesoramiento técnico, que va desde la formulación de proyecto, elaboración de plan de negocios, marketing, diseño, hasta la puesta en marcha del emprendimiento.

4. Incubadora de empresas Lavalle: es un programa que depende del área de Desarrollo Económico de la municipalidad. Es un sistema que tiene como finalidad impulsar nuevos emprendimientos y fortalecer empresas que se encuentren en marcha, generando rentabilidad y empleo.

5. Santa Rosa Incuba: es una herramienta para todos aquellos que tengan una idea o proyecto y necesiten financiamiento para su concreción. Incubadora cuenta con un equipo técnico que le ayudará a formular su proyecto y a realizar los seguimientos necesarios para su funcionamiento.

6. Municipalidad de La Paz

7. Municipalidad de General Alvear

8. Génesis Incubadora de Empresas: se desarrolla en San Rafael, en donde un equipo técnico que ayuda al desarrollo de ideas de negocio, activa el start – up (levantarse) y know how del emprendimiento o pequeña empresa.

9. Fundación para el desarrollo económico y la promoción empresarial de Malargüe

10. Tunuyán Incuba

11. Municipalidad de Tupungato

12. Rivadavia Emprende

13. Incuba Junín: Desde 2010 a la fecha, la función básica de Incuba Junín es ayudar a maximizar la probabilidad de éxito del proyecto incubado. Para la Municipalidad de Junín implica promover un departamento competitivo social y económico, en tanto que para las empresas significa aumentar el valor agregado en productos y servicios, reduciendo los riesgos. En la actualidad se asesoran a 15 emprendedores sociales, que no es lo habitual, ya que la función de las incubadoras es asistir a emprendedores de mediano y alto impacto, pero este año ha sido atípico ya que no se han presentado ninguno con esa condición, por lo cual junto con economía social se trabaja con emprendedores sociales.

14. Los procesos de incubación son: pre-incubación, incubación y post incubación, en ésta última instancia generalmente se los asiste en participación a eventos de su interés, publicidad.

15. El incubador (San Martín)

16. Municipalidad de Luján de Cuyo

17. Instituto Maipú de Educación Integral PT-47

18. Maipú Incuba: Espacios con servicios que ofrezcan soluciones concretas que den por resultado un desarrollo constante de emprendimientos en sus inicios.

19. Fundación El Aleph

20. Incubadora Huanen: La Incubadora de Empresas de Guaymallén tiene registro desde el 2016. Durante este periodo, trabajó con 12 emprendimientos, que hoy se encuentran en el proceso de Incubación. Durante dos años, se trabaja la puesta en marcha de los proyectos pre-incubados.

En la convocatoria 2018, se creó dos procesos de incubación, uno productivo y el otro social, con gran respuesta de emprendedores, en donde ya se comenzó con las capacitaciones de Pre-Incubación.

Es importante destacar que, dentro de la incubación, se trabaja la post incubación.

- Contacto: incubadora.guaymallen@gmail.com

21. Fundación Maza: En la actualidad se encuentra incubando 7 proyectos, con las dificultades de no tener desde febrero 2018, a la fecha fondos significativos disponibles para el Star-Up (subsidios desde la Nación y/o Provincia, Angel Investors privados). Se encuentran a la espera de estos cofinanciamientos para seguir avanzando (los emprendedores/PyMES y productos/servicios en desarrollo son confidenciales).

Los proyectos incubados son:

- Sidra
- Hidroponía
- Lumbricultura
- Oleícola
- Servicios médicos
- Productos médicos
- Alimentos procesados para animales

Además luego de incubar el proyecto realizan servicios post-incubación.

Desde la Fundación Maza están gerenciando el Club de Emprendedores de Valle de Uco, en sociedad con la Unión Comercial Industrial de Mendoza, la Municipalidad de San Carlos y la Sociedad Rural de Valle de Uco (con fecha de inauguración en 2da quincena de octubre).

- Contacto: fcasucci@umaza.edu.ar

22. Greendemia (Dorrego)

23. Fundación Estudios Inteligentes

24. Instituto de desarrollo industrial, tecnológico y de servicios

25. Federación Económica de Mendoza

26. Fundación Instituto de desarrollo rural: El programa busca facilitarles a productores pequeños y medianos, a pymes agropecuarias y agroindustriales, o de servicios a la industria el acceso a herramientas de asistencia técnica y financiera, capacitaciones y consultorías en forma gratuita. Con más de 24 proyectos incubados.

27. Creando S.A

28. Corporación vitivinícola argentina

29. Universidad del Aconcagua: está inscripta desde el 2017, pero recién a partir del 2019, comienza a incubar proyectos.

30. Fensus S.A: Si bien está registrado en el mapa del ecosistema emprendedor, ya no trabaja como incubadora.

31. Municipalidad de Las Heras - Dirección de Desarrollo económico

- ¿Qué pasa con las incubadoras en Mendoza?

De las casi 500 incubadoras registradas en el Ministerio de Producción de la Nación, hasta mediados de año sólo 180 habían presentado al menos un proyecto de financiamiento. Con una actividad aún incipiente, son elocuentes las conclusiones de los emprendedores que atravesaron con relativo éxito la experiencia de iniciar sus proyectos en una incubadora. La mayoría destaca que el rol máspreciado de las incubadoras de emprendimientos es el de brindar acceso al financiamiento estatal.⁹

La provincia posee el 10% de las incubadoras de empresas de todo el país¹⁰. Entre todas las actividades en las que Mendoza resulta ser pionera, el emprendedorismo es una de las que se destaca en la provincia.

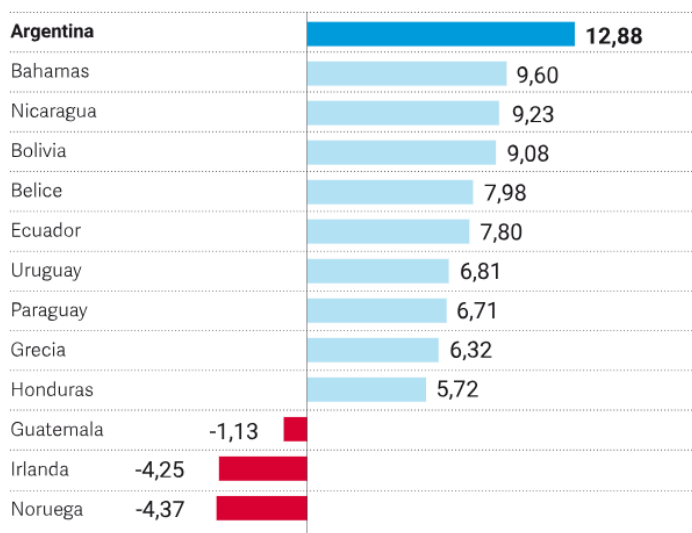
De las 30 incubadoras que se encuentran en la Ciudad de Mendoza, no todas están activas. Algunas no están teniendo los fondos necesarios para financiar los proyectos incubados.

c) Presión fiscal

Impuestos: la mayor presión del continente

PRESIÓN TRIBUTARIA

» Variación acumulada, en puntos porcentuales del PBI. 2016 vs. 2002



Fuente: Clarín.

⁹ Clarín. (02/09/2018)

¹⁰ Fuente "Mendoza Gobierno"

Los principales dos factores que explican el sustancial aumento de la presión tributaria efectiva de Argentina entre los años 2002 y 2016 son la seguridad social nacional y el impuesto al valor agregado (IVA), con aumentos de 4,18 y 2,95 puntos porcentuales del PBI respectivamente entre un año y otro. En tercer lugar, se ubica el impuesto a las ganancias (2,75 puntos porcentuales), seguido del tributo provincial más importante, el impuesto sobre los ingresos brutos (IIBB), con 2,14 puntos porcentuales.

Excluyendo a la seguridad social, se aprecia que la estructura tributaria se hizo más regresiva, creciendo el IVA y el IIBB en conjunto en mayor magnitud que el impuesto a las ganancias.

La presión tributaria es el correlato del nivel de gasto público de un país. Un tamaño del Estado creciente debe ser financiado por alguna vía, siendo la de la presión tributaria la principal.

En el año 2002 el gasto público consolidado de Argentina era equivalente al 24,8% del PBI, mientras que en el 2016 alcanzó un nivel relativo del 42,4% del PBI. Donde el peso de las erogaciones de los tres niveles de gobierno se incrementó 17,6 puntos porcentuales en ese período, o, desde otro punto de vista, casi un 70%.

Para el IARAF (Instituto Argentino de Análisis Fiscal), la presión tributaria argentina en el año 2016 representó un 31,3% del PIB.

Dentro de los aportes que debe realizar el empleador, por el sólo hecho de contar con empleados cabe mencionar todos ellos, junto con sus respectivos porcentajes.

Contribuciones	Empleador	Trabajador
Jubilación	16%	11%
PAMI	2%	3%
Obra Social	5%	3%
Asignaciones familiares	7,5%	-
Fondo Nacional de Empleo	1,5%	-
Seguro de Vida Obligatorio	0,03%	-
ART	(lo que cotice la ART)	-

Fuente: Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social

Representando un total aproximado de 35%, adicional al sueldo correspondiente.

- IVA (Impuesto al Valor Agregado): en el caso de ser monotributista, este impuesto se encontrará subsumido dentro del pago mensual del monotributo. En el resto de los casos, sea para autónomos o sociedades comerciales, el IVA de los proveedores puede trasladarse al cliente o consumidor final (21%).

- Impuesto a las Ganancias: En el caso de las personas físicas impactará desde un 9% hasta el 35% de sus ingresos. En cambio, para el caso de personas jurídicas resume en un contundente 35%.

- El impuesto a los débitos y créditos bancarios o impuesto al cheque, representa el 1,2% del valor de todos los cheques.

- Impuesto al sello: se aplica sobre la base del valor negociado, usualmente del 1% al 5% de la operación.

- Impuesto a los ingresos brutos: 1,5% sobre la actividad alimentaria.

- Tasas municipales e impuesto inmobiliario a cargo del locador.

- Servicios de luz, agua, gas y teléfono a cargo del inquilino.

El trabajo de la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) señaló que "los empresarios, tanto los industriales entrevistados como otros 150 relevados del sector comercio, estiman que la incidencia final promedio de los impuestos sobre el precio definitivo de venta del producto es del 38%".

Esta variable perjudica sustancialmente a la actividad alimenticia. Una parte importante de los ingresos de la pastelería y repostería irán destinadas al pago de: servicios, aportes e impuestos.

2. Variable demográfica:

a) Diabetes y alimentación saludable

La diabetes es considerada la enfermedad del siglo. Es silenciosa y muchos pacientes no tienen conocimiento de padecerla. En Mendoza, 180 mil personas padecen la enfermedad; de ellas, 1.260 son niños y 50% de los afectados no tiene cobertura médica.

“Las cifras en Mendoza son alarmantes, teniendo en cuenta que 10% de la población padece la enfermedad, de ella, sólo 50% conoce que la padece y, el resto, la ignora”, aseguró la Dra. María Estela Charparín¹¹.

¹¹ Miembro fundador de la Sociedad Mendocina de Diabetes.

b) Género

La diabetes deteriora mucho más la salud de las mujeres que de los hombres y supone para ellas un riesgo mayor, incluso de mortalidad, según la opinión de varios especialistas.

Los expertos sostuvieron que la mujer está infratratada en relación con el hombre, y su diabetes peor controlada; además, las mujeres son afectadas por la obesidad en todas las etapas de su vida, hecho que dificulta el tratamiento de este padecimiento.

Además, es importante destacar que la diabetes tipo 1, se despierta en edades tempranas, es frecuente que aparezca en la infancia, la adolescencia y los primeros años de la vida adulta. Acostumbra a presentarse de forma brusca y muchas veces independientemente de que existan antecedentes familiares.

Por lo general, la diabetes tipo 2 se desarrolla lentamente con el tiempo, generalmente después de los 45 años (aunque podría aparecer antes de esta edad). La mayoría de las personas (75%) con esta enfermedad tienen sobrepeso o son obesas en el momento del diagnóstico.

De la totalidad de diabéticos, la diabetes de tipo 2 se presenta en el 90% de las personas diagnosticadas con esta enfermedad. El 10% restante para la diabetes de tipo 1.

La diabetes es la novena causa principal de muerte entre mujeres y factores de riesgo como una *mala nutrición*, la inactividad física, el consumo de tabaco y el consumo perjudicial de bebidas alcohólicas aumentan la predisposición para la aparición de la diabetes Tipo 2.

A estas cifras se suma una serie de estadísticas a tener muy en cuenta: dos de cada cinco mujeres con diabetes están en edad reproductiva, lo que puede generar mayores dificultades para concebir o dificultades en los embarazos. Además, aproximadamente uno de cada siete nacimientos se ve afectado por la diabetes gestacional (DMG), que genera alta presión arterial en la futura mamá, bebés con peso elevado al nacer y partos más difíciles.

Las mujeres cuidan más su alimentación que los hombres, el 88%, contra el 74% en hombres. Existe una gran diferencia entre ambos sexos en cuanto al consumo de determinados alimentos, así, por ejemplo, los hombres comen más carne y embutidos (el 88,5% realiza algún consumo a diario) que las mujeres (82,3%), mientras que éstas toman más verduras (83,7% frente al 77,8% de los hombres) y frutas (78,7% frente a 71,2%).

El consumo de frutas y verduras constituye la base de una alimentación sana y saludable. De hecho, la Organización Mundial de la Salud (OMS) coloca el escaso consumo de frutas y hortalizas en sexto lugar entre los veinte factores de riesgo a los que atribuye la mortalidad humana.

En los últimos años, además, se observa cómo las mujeres tienden hacia una alimentación **más sana y saludable** en mayor medida que los hombres. Así, desde 2003 ha habido un aumento del consumo de verduras y frutas en las mujeres, mientras que en el resto de alimentos no se aprecia ninguna variación significativa.

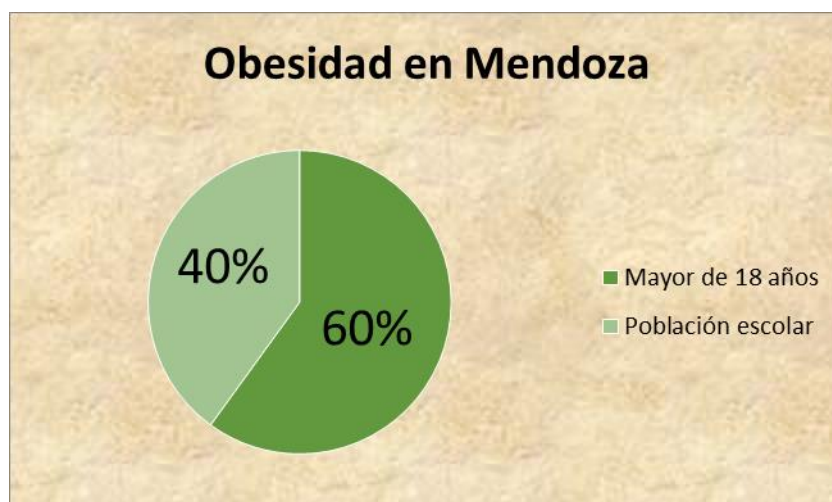
c) **Estilo de vida**

Los estilos de vida no saludables que son modificables por la conducta, como el sedentarismo y los malos hábitos nutricionales contribuyen a la aparición de sobrepeso corporal y obesidad, que constituye un factor de riesgo para la aparición de enfermedades crónicas como la diabetes mellitus, la cardiopatía isquémica y el cáncer.

Una persona con un Índice de Masa Corporal (IMC) igual o superior a 30 es considerada obesa y con un IMC igual o superior a 25 es considerada con sobrepeso. La obesidad constituye uno de los principales factores de riesgo para otras ECNT, como son las afecciones cardiovasculares, la hipertensión arterial, la diabetes mellitus y el cáncer.

En la actualidad, la obesidad infantil ha tomado gran importancia en el plano de la salud pública, dada la gran extensión que la misma está teniendo a nivel mundial. La obesidad en niños trae aparejado la aparición temprana de trastornos crónicos poco comunes para la edad, como son la hipertensión y la diabetes tipo 2 juvenil.

Casi 4 de cada 10 mendocinos mayores de 18 años tienen sobrepeso y 2 de cada 10, obesidad.



Fuente: Diario Los Andes. Noviembre 2017

La virtual desaparición de la actividad física y la fácil accesibilidad de alimentos energéticamente densos han propiciado un balance energético positivo sostenido en el tiempo (incluso en poblaciones económicamente desfavorecidas), por lo que ocurre un incremento en la adiposidad corporal.

d) Ingresos familiares

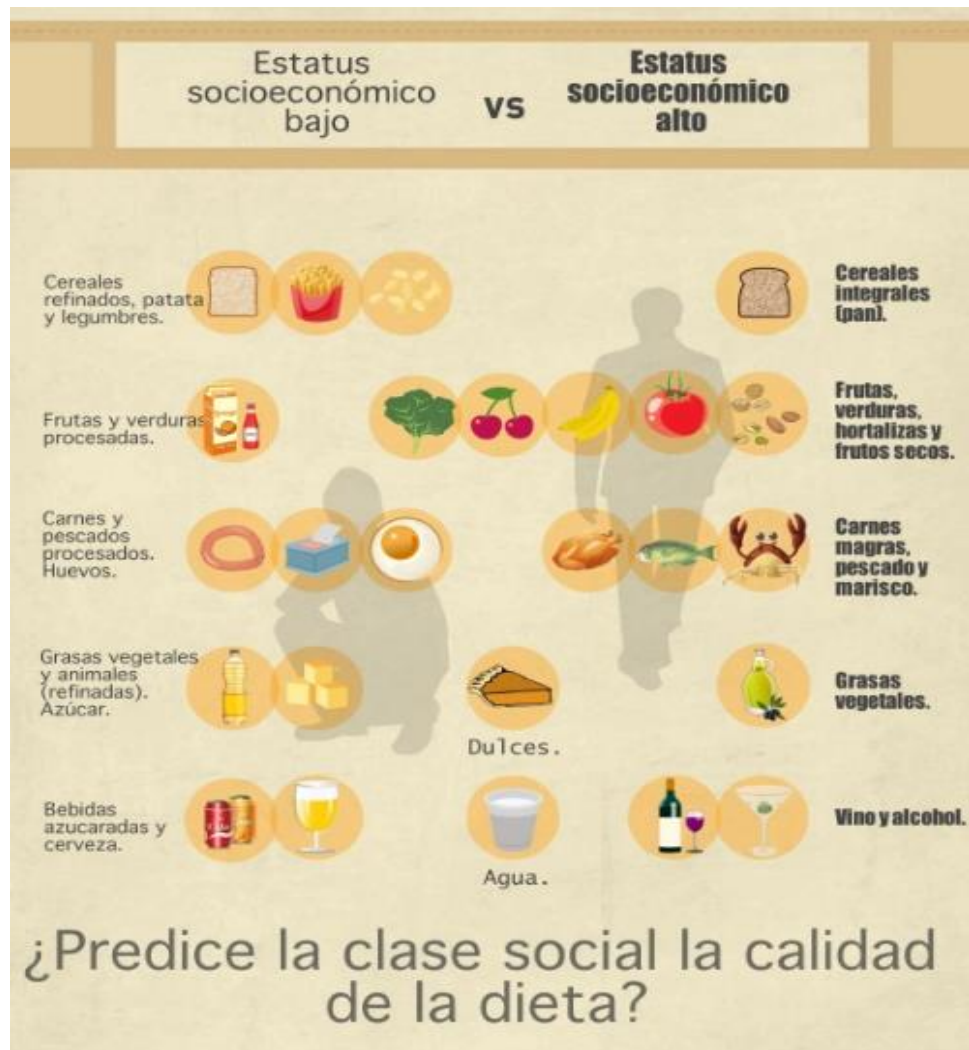
La falta de ingresos es una de las causas más importantes que impiden a la población obtener una dieta adecuada. Con la información de la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se observó que en los hogares más pobres el aporte dietético estriba en pocos alimentos, entre los que destaca el consumo del maíz; en los hogares que cuentan con alto ingreso, la energía y los nutrientes se adquieren de una variedad más amplia de éstos, entre los que destacan frutas, vegetales y carnes.

La clase baja tiene una tendencia mayor a llevar una dieta desequilibrada y a consumir pocas frutas y verduras. Esto se debe no sólo al ingreso, sino también a la carencia de educación.

Las personas de clase media tienden a consumir más sano y de buena calidad no sólo porque disponen del dinero sino también porque saben qué es saludable y qué no.

Finalmente, la clase alta, al tener un alto poder adquisitivo, tienden a comer en lugares fuera de sus casas, tales como restaurantes de comida rápida. También suelen comprar comidas ya elaboradas, es decir, no “caseras”, lo cual, si se convierte en un hábito muy frecuente, puede dañar la salud.

Las DESIGUALDADES SOCIALES son una parte importante de que gran parte de la población no pueda optar por las mismas oportunidades de gozar de una vida sana y reconfortable.



- **¿Qué es lo que sucede en la realidad Argentina?**

La teoría económica indica que el principal determinante del consumo es el ingreso, lo que plantea una relación positiva entre dichas variables, es decir, si incrementa el ingreso, se expande el consumo.

Entonces, es posible afirmar que los sueldos "corren" atrás de la inflación.

El salario tiene un fuerte impacto en lo que el trabajador podrá o no comprar con su salario o a lo que podrá acceder en términos monetarios.

En un escenario de inflación, el nivel de vida de la gente se encuentra deteriorado.

Cuadro 1. Índice de salarios. Variaciones porcentuales respecto del período anterior y Números Índice, octubre 2016=100,0, por sector

Período	Sector registrado						Sector privado no registrado		Total Índice de salarios	
	Sector privado registrado		Sector público		Total registrado (¹)		Variación porcentual respecto del mes anterior	Número índice	Variación porcentual respecto del mes anterior	Número índice
	Variación porcentual respecto del mes anterior	Número índice	Variación porcentual respecto del mes anterior	Número índice	Variación porcentual respecto del mes anterior	Número índice				
%		%		%		%		%		
2018* Enero	1,7	133,3	0,4	128,5	1,2	131,5	0,6	136,6	1,1	132,5
Febrero	0,8	134,3	0,7	129,3	0,7	132,4	1,2	138,2	0,8	133,6
Marzo	1,4	136,2	2,8	133,0	1,9	135,0	1,8	140,7	1,9	136,1
Abril	3,5	141,0	1,5	135,0	2,8	138,8	2,3	144,0	2,7	139,8
Mayo	2,5	144,5	1,6	137,2	2,1	141,7	-0,9	142,7	1,5	141,9

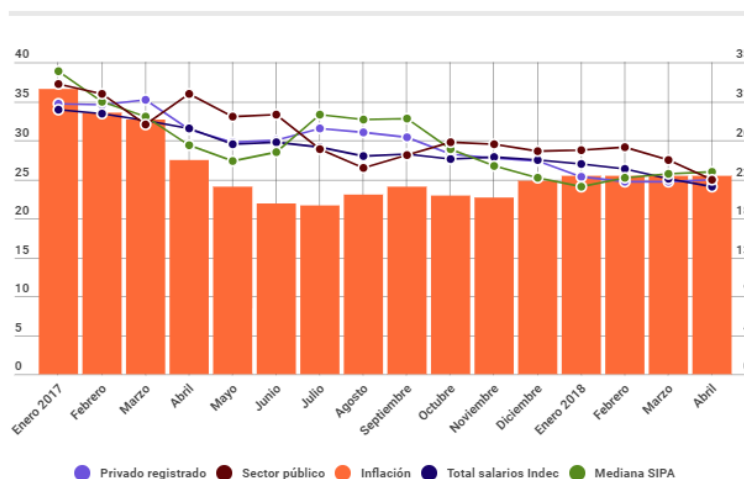
(¹) Se corresponde con lo establecido en el ANEXO II "Metodología para el cálculo del Coeficiente de Variación de Salarios (C.V.S.)" del Decreto 1242/2002.

Fuente: INDEC.

Según el Indec, el índice de salarios del total registrado mostró un crecimiento de 2,1% en el mes de mayo de 2018 respecto al mes anterior, como consecuencia del incremento de 2,5% del sector privado registrado y el aumento de 1,6% del sector público. Cabe mencionar que el crecimiento durante el mes de abril fue mayor al de mayo: 2,8% frente a 2,1%.

En el acumulado del primer cuatrimestre el promedio de salarios de la economía, se deterioró de 3,7%, como consecuencia de precios al consumidor que subieron 9,6%, y remuneraciones que en la media general se ajustaron 6,7%.

Se debilitó el poder de compra de los salarios variación % interanual

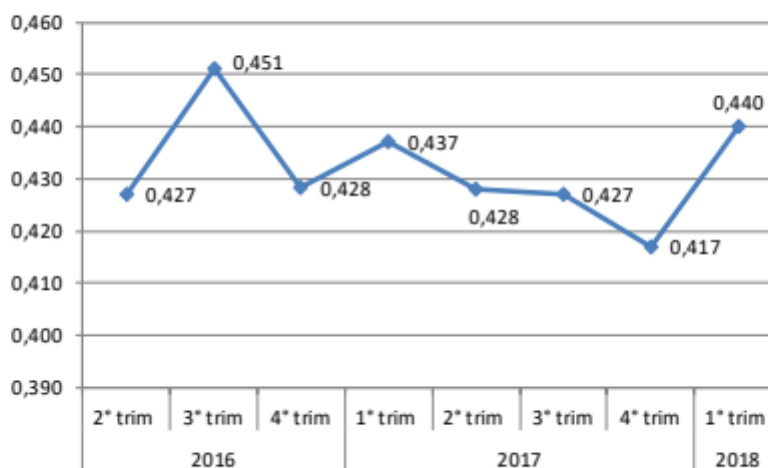


Fuente: Infobae con datos del Indec y del Ministerio de Trabajo

Cuadro 1. Población según escala de ingreso per cápita familiar. Total aglomerados urbanos. Primer trimestre de 2018

Decil	Escala de ingreso		Población		Ingreso per cápita familiar				
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato	Mediana por decil
1	\$ 0	2.533	2.771.455	10,0	4.577.059	1,6	1.652		1.750
2	2.533	3.667	2.772.816	10,0	8.688.706	3,0	3.134		3.127
3	3.667	4.967	2.766.149	10,0	11.799.220	4,1	4.266		4.250
4	4.971	6.175	2.770.580	10,0	15.262.380	5,3	5.509	3.639	5.500
5	6.175	7.500	2.769.873	10,0	18.976.255	6,6	6.851		6.850
6	7.500	9.200	2.769.340	10,0	22.909.811	8,0	8.273		8.250
7	9.200	11.250	2.774.597	10,0	28.249.183	9,8	10.181		10.000
8	11.250	15.000	2.765.449	10,0	35.817.454	12,5	12.952	9.563	13.000
9	15.000	20.900	2.771.956	10,0	48.548.551	16,9	17.514		17.500
10	20.925	384.750	2.767.943	10,0	92.726.745	32,2	33.500	25.501	28.500
Población total (*)			27.700.158	100,0	287.555.362	100	10.381	10.381	7.500

Fuente: Informe del Indec 1°trim. 2018

Coefficiente de Gini del ingreso per cápita familiar de las personas. Total aglomerados urbanos. Segundo trimestre 2016-primer trimestre 2018

Fuente: Informe del Indec 1°trim. 2018

Los valores más cercanos a cero, corresponde a una igualdad absoluta de todos los ingresos. Como se puede observar durante el 1° trimestre de 2018 ha aumentado la desigualdad, con respecto a la última medición de ingresos del 4° trimestre de 2017.

Para el análisis del funcionamiento del negocio de la pastelería saludable hay que tener en cuenta que las personas deben elegir ir a comprar en vez de prepararlo su casa, por ello, los ingresos deben ser buenos, ya que hablamos de productos prescindibles.

Según el registro de la Fundación FIEL, en el año 2018 la inflación medida por el Indec se estimó que sería de **29,5%** en promedio mientras que los ingresos, se estima que subieron un

26%, cuando se toma el Índice de Variación Salarial (IVS) elaborado por el organismo de estadísticas públicas.

e) **Tendencia**

La *diabetes* se ha convertido en una de las principales causas de muerte y discapacidad y, si la tendencia actual continúa, la carga de esta enfermedad crecerá sustancialmente en las próximas dos décadas, señalaron expertos de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud.

A nivel mundial, la OMS estima que más de 346 millones de personas tienen diabetes, y se estima que el dato se duplicará para el año 2030 si la tendencia actual continúa.

Un estudio demostró que, a la hora de alimentarse, los jóvenes argentinos (entre 15 y 19 años) eligen para su consumo diario preferentemente productos considerados saludables. El estudio, realizado por la empresa de investigación de mercado GfK, relevó a 37 mil jóvenes a nivel mundial y a 1500 en la Argentina.

Mientras tanto, el informe arrojó que el 44% de los argentinos optan por alimentos orgánicos, contra un 37% y un 36% de los latinos y los sondeados a nivel mundial. Lo mismo sucede con el consumo de “comidas altas en proteínas”, donde los jóvenes locales representan el 63% seguidos por los latinos, con el 53%, y el consumo mundial, con el 47%. A su vez, si de carbohidratos se trata, los latinoamericanos lideran la categoría con el 34%, seguidos por los argentinos (28%).

El desarrollo de alimentos procesados con técnicas de conservación menos invasivas que preserven mejor sus nutrientes; así como la incorporación de nuevos compuestos, analizando su biodisponibilidad y asegurando que sus principios activos incorporados al producto llegan al organismo, son líneas que ayudan a las empresas en el desarrollo de sus negocios. Hay una importante preocupación por las "etiquetas limpias".

Una tendencia al alza entre los consumidores es la búsqueda de productos saludables, de calidad y a buen precio. Además, en coherencia con una mayor concientización medioambiental, el consumidor exige un packaging reducido y reciclable.

Productos como la quinoa, el tofu o embutidos vegetales están aumentando su penetración debido al número cada vez mayor de consumidores vegetarianos y veganos. El nuevo consumidor tiene poco tiempo para cocinar, por lo tanto, se inclina por la rapidez en el consumo con productos preparados. Cabe destacar también la demanda de alimentos anti-alérgicos variados, con sabor y a buen precio.

En conclusión, se estima que tanto el consumo de alimentos saludables como el número de personas con diabetes, seguirá en **aumento**.

3. Variable socio-cultural

a) **Cuidado del ser humano**

La salud es uno de los tesoros más preciados por la humanidad. La falta de ella significa una cierta invalidez parcial o completa, en ciertos casos más graves. Por lo mismo, todas las personas en mayor o menor medida buscan, el mantenerse sanos.

La alimentación, tiene que ser una de las principales preocupaciones del ser humano. De la alimentación, dependerá en gran medida, que el ser humano lleve una vida saludable.

- Pero... ¿Qué se entiende por alimentación saludable?

La noción de “alimentos saludables” es una muy cercana a la de “productos saludables”, la Dra. María Julia Muñoz¹², la definió:

“Resulta difícil explicar qué son los alimentos saludables con una definición formal. Se dice que estos alimentos son aquellos que favorecen el desarrollo de una vida sana. Alimentos con **menor contenido de grasas sólidas**, bajo contenido en glúcidos simples, **elevada fibra** y **contenido de vitaminas y minerales**, entre otros, se consideran generalmente como alimentos saludables. Esto, por supuesto, tiene relación directa con una alimentación equilibrada.” (2010).

Los consumidores han comenzado a buscar opciones más saludables y que ayuden a sus dietas a ser menos agresivas con sus cuerpos, tratan de cambiar su estilo de vida y por lo tanto sus dietas.

No sólo los consumidores han comenzado a tomar acciones, los gobiernos, por ejemplo, comienzan a legislar para crear políticas que impulsen a las empresas a ser responsables y transparentes con la formulación de sus productos.

Otra parte importante de la salud, es el deporte o ejercicio. Este debe estar presente en la vida de todo ser humano y que requiere de una buena alimentación, rica en fibras y proteínas y baja en grasas saturadas, para conseguir el objetivo que se propone.

¹² Ministra de la Salud de Uruguay, en la conferencia “Políticas de Gobierno hacia la inocuidad alimentaria”

Según un informe "Concern Monitor 360°" realizado por Kantar Worldpanel en conjunto con Kantar Futures, a pesar de la creciente preocupación, sólo el 63% declaró modificar sus costumbres en pos de una ingesta más equilibrada. Las etiquetas con la información nutricional juegan un rol clave a la hora de consumir ciertos productos.

"La toma de conciencia en nutrición conlleva una actitud proactiva en cuanto a cambios de hábitos frente a góndolas y en las mesas", explicó Renata Segovia, Solutions Manager de Kantar Worldpanel.

Actualmente hay una tendencia mundial hacia una alimentación más saludable en la que consumidores más exigentes y sofisticados demandan cada vez más productos naturales, seguros y funcionales.

Según el Dr. Alberto Cormillot: "En la Argentina, no está regulado prácticamente nada que tenga que ver con los hábitos de las personas. *Los alimentos más baratos son los que más engordan*, no hay una política de precios que beneficie las comidas saludables y al que produce frutas o verduras ni al que las vende, y que se aplique mayores impuestos sobre las gaseosas y los productos altos en azúcar y grasas."

- **Hábitos y consumo**

En la diabetes de tipo 1, las edades más frecuentes en las que aparece son la infancia, la adolescencia y los primeros años de la vida adulta. Acostumbra a presentarse de forma brusca y muchas veces independientemente de que existan antecedentes familiares.

Por lo general, la diabetes tipo 2 se desarrolla lentamente con el tiempo. La mayoría de las personas con esta enfermedad tienen sobrepeso o son obesas en el momento del diagnóstico. El aumento de la grasa le dificulta al cuerpo el uso de la insulina de la manera correcta.

Puede presentarse también en personas delgadas. Esto es más común en los adultos mayores.

Los antecedentes familiares y los genes juegan un papel importante en la diabetes tipo 2. Un bajo nivel de actividad, una dieta deficiente y el peso corporal excesivo alrededor de la cintura aumentan el riesgo de que se presente esta enfermedad.

Es por ello que requieren de una alimentación saludable en ambos tipos de la enfermedad, lo cual incluye:

- Limitar el consumo de alimentos con altos contenidos de azúcar.
- Comer porciones pequeñas a lo largo del día.
- Prestar atención a cuándo y cuánta cantidad de carbohidratos consume.
- Consumir una gran variedad de alimentos integrales, frutas y vegetales.

- Comer menos grasas.
- Limitar el consumo del alcohol.
- Usar menos sal.

Generalmente son los mismos hábitos que realizan aquellas personas que se animan a llevar una vida más sana y nutritiva.

- **Tendencias del ser humano**

Entre las mujeres el problema de la obesidad es más frecuente y Argentina no es ajena a este fenómeno: el 30,1 por ciento de las mujeres sufre obesidad contra el 26,7 por ciento de los hombres. Pero, en este caso, se ubica en el quinto puesto entre los países de la región con mayor proporción de población femenina adulta obesa.

Durante el mes de abril de 2018, funcionarios de los ministerios de Salud y Agroindustria se comprometieron a avanzar en políticas para promover la alimentación saludable y detener la creciente epidemia de sobrepeso y obesidad, con el apoyo de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Se espera que, de este modo, las cifras sobre la mala alimentación, disminuya y de lugar, de esta manera, a una vida llena de proteínas, vitaminas y fibras.

Maureen Birmingham¹³ sostuvo que “para dar respuestas eficaces a este problema es clave promover la lactancia materna, la alimentación saludable y la educación alimentaria, implementar políticas en relación a etiquetado frontal de bebidas y productos alimenticios que garanticen a los consumidores las advertencias necesarias para poder ejercer sus derechos de elegir libremente, regular la publicidad dirigida a niños de productos no saludables, proteger los entornos alimentarios escolares y avanzar con políticas fiscales en relación a las bebidas azucaradas”.

Argentina tiene la segunda tasa más alta de sobrepeso en menores de 5 años de América Latina.¹⁴

Tanto los representantes de los Ministerios de Agroindustria y Salud, FAO y OPS/OMS concuerdan con la importancia de continuar en diálogo para buscar estrategias comunes para la construcción de una agenda compartida con el fin de trabajar en sistemas alimentarios sostenibles,

¹³ Representante de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Argentina

¹⁴ Datos extraídos de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en Argentina

capaces de garantizar la seguridad alimentaria y *la alimentación saludable*, teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas fijadas para el año 2030.

b) Gustos y preferencias

Un 75% de los pacientes diabéticos tienen sobrepeso o son obesas en el momento del diagnóstico, lo cual puede indicar que estas tienen tendencia por consumir alimentos con altos contenidos de azúcar y grasas. Es por ello que, a través de la creación de una pastelería saludable, se ofrecerán productos adaptados para este segmento de personas, proporcionando calidad y una variada gama de productos tratados con diversas técnicas culinarias, además de contener la información correspondiente a cada uno de los mismos, para que el consumidor elimine toda aquella duda sobre lo que ingiere.

Los diabéticos, suelen, en ocasiones como, cumpleaños, aniversarios y días festivos, tener un mayor consumo de productos de pastelería.

Las personas que desean alimentarse de forma saludable y nutritiva, optan por consumir estos productos de manera eventual. Motivo que lo lleva a recorrer una distancia considerable para adquirir el producto.

De la mano de la crisis económica, el comercio ilegal tiene un impacto cada vez más significativo y Mendoza no es la excepción en el panorama que se observa con preocupación en el resto del país.

A nivel país, se estima que entre 16.000 y 32.000 millones de pesos se evaden a través de esta modalidad en concepto de IVA y de impuestos nacionales, provinciales y municipales.

Sin embargo, según el informe de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios, en el primer trimestre de 2018 se registró una baja de la venta ilegal de 46,8% en relación a igual período del año anterior. La reducción más importante se observó en CABA, Santa Fe, Posadas, Salta, Neuquén y Tucumán. Aunque la balanza vuelve a equilibrarse ya que hubo otras ciudades analizadas que registraron incrementos.

Índice de Venta Ilegal Nacional*

19,3%

*Variación
respecto al
trimestre previo*

-6,5%

*Variación
respecto a igual
trimestre de 2017*

100

Puntos

El Índice de Venta Ilegal Nacional (IVIN) es un indicador sintético de la actividad de venta ilegal callejera a nivel nacional. Considera tanto la variación en la cantidad de puestos detectados durante el trimestre en cada una de las ciudades de la muestra, como así también la cantidad de habitantes de dichas ciudades.

Fuente: Diario MDZ

Realizando un análisis por rubros, Indumentaria y calzado fue uno de los más comercializados. Ocupó la primera posición en Buenos Aires, Rosario, Salta, Neuquén y Mendoza. Alimentos y bebidas estuvo a la cabeza en La Plata, Posadas, Tucumán y Santa Fe, en tanto que Juguetería y esparcimiento lideró en Entre Ríos.

Según las últimas mediciones registradas por la CAME (Cámara Argentina de la Mediana Empresa), el 2017 cerró con 615 Saladitas, 37.628 puestos en Saladitas y 19.285 manteros en todo el país.

PROVINCIA	Saladitas	Puestos en saladitas	Puestos de manteros
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES	124	8.960	1200
GRAN BUENOS AIRES	88	1.860	9603
BUENOS AIRES	52	2.410	2388
CATAMARCA	3	150	55
CHACO	14	920	1210
CHUBUT	6	1.672	208
CÓRDOBA	29	664	168
CORRIENTES	6	200	60
ENTRE RÍOS	16	1.005	268
FORMOSA	26	307	380
JUJUY	41	4.060	775
LA PAMPA	0	0	61
LA RIOJA	12	105	38
MENDOZA	33	3.040	474
MISIONES	18	2.785	242
NEUQUÉN	5	455	275
RÍO NEGRO	5	630	660

Fuente: Informe de CAME

Según el estudio, la provincia de Mendoza se ubica dentro de las siete provincias con mayor índice de ilegalidad comercial.

Ventas totales a precios corrientes por grupo de artículos, según jurisdicción. Junio 2018

Grupo de artículos	Chubut	Entre Ríos	Mendoza	Neuquén	Salta
			Miles de pesos		
Total	1.258.792	685.627	1.952.416	1.423.215	739.195
Bebidas	132.939	73.390	197.299	131.444	87.689
Almacén	380.287	177.601	693.747	378.083	182.003
Panadería	32.403	19.394	44.455	40.558	16.297
Lácteos	109.500	79.638	103.991	133.444	52.828
Carnes	108.634	44.677	254.113	197.893	106.241
Verdulería y frutería	58.870	17.552	24.212	56.404	8.956
Alimentos preparados y rotisería	6.836	4.214	11.246	11.254	5.333
Artículos de limpieza y perfumería	170.279	101.764	236.255	184.721	112.026
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	56.535	29.032	102.974	65.210	21.309
Electrónicos y artículos para el hogar	109.275	78.601	170.625	121.082	95.115
Otros	93.235	59.765	113.499	103.124	51.397

Fuente: INDEC

Grupo de artículos	Código COICOP	Descripción
Bebidas	Grupos 01.2,02.1	Bebidas no alcohólicas; Bebidas alcohólicas
Almacén	Clases 01.1.1, 01.1.5, 01.1.8, 01.1.9	Pan y cereales; Aceites, grasas y manteca; Azúcar, dulces, chocolate, golosinas; Otros alimentos
Panadería	Clase 01.1.1	Pan y cereales
Lácteos	Clase 01.1.4	Leche, productos lácteos y huevos
Carnes	Clase 01.1.2	Carnes y derivados
Verdulería y frutería	Clases 01.1.6, 01.1.7	Frutas y Verduras, tubérculos y legumbres
Alimentos preparados y rotisería	Clase 11.1.1	Comidas listas para llevar
Artículos de limpieza y perfumería	Grupo 05.6	Bienes para la conservación del hogar
Indumentaria, calzado y textiles para el hogar	División 03, Grupo 05.2.1	Prendas de vestir y calzado; Artículos textiles para el hogar
Electrónicos y artículos para el hogar	Grupos 05.3, 09.1	Artefactos para el hogar y equipos audiovisuales, fotográficos y de procesamiento de la información
Otros	División 00	Nivel general IPC-GBA

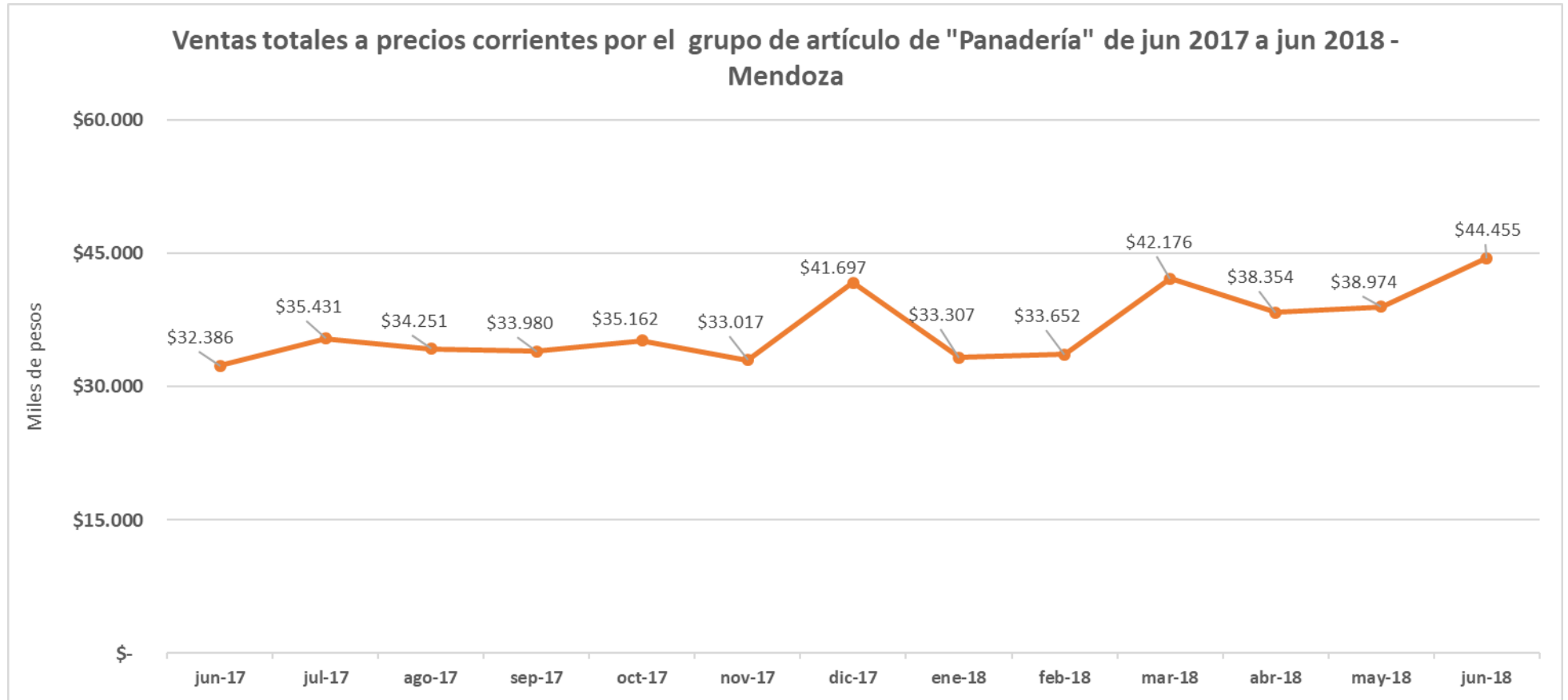
Fuente: INDEC

Según la clasificación de bienes y servicios de COICOP: los productos de pastelería forman parte del grupo de “Panadería”, dentro de “pan y cereales”.

Cabe aclarar que dentro del grupo de artículos de “Panadería”, se encuentran:

- Pan y cereales: arroz, pan, otros productos de panadería, pastas alimenticias, productos de pastelería y masas cocinadas, sándwich, otros productos elaborados con cereales, no mencionados.

c) Datos históricos de consumo



Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos del INDEC.

Las ventas a precios corrientes para junio de 2018, en el grupo de artículos de “Panadería” relevadas en la encuesta, sumaron un total de 44.455 millones de pesos, lo que representa un aumento de 37,3% respecto al mismo mes del año anterior.

Desde junio 2017 a junio 2018, se puede observar una tendencia en aumento de este grupo de artículos. Si bien hay meses en los que disminuye, como en agosto y septiembre de 2017, aumenta en octubre de ese mismo año, después se sufre una pequeña caída, donde retoma la subida rápidamente en el mes de diciembre 2017. Durante enero y febrero 2018 se conserva una baja en las ventas de este grupo, y a partir de marzo comienza una tendencia al aumento respecto de los últimos meses.

De acuerdo con las estadísticas elaboradas en cuanto al poder adquisitivo, desde junio a julio de 2018, se registró una disminución del 2,91% en la cantidad y calidad de los bienes y servicios que las personas pueden adquirir con un ingreso dado.

Es importante tener en cuenta que el poder adquisitivo no está asociado sólo a los ingresos. El precio de los productos y de los servicios es un punto determinante para estimar el nivel de poder adquisitivo.

La disponibilidad de recursos que tiene una persona para satisfacer sus necesidades materiales cae cada día, debido a la inflación.

d) Conformación de la familia

Hace ya varios años, la mujer, encargada del hogar, realizaba las compras para toda la familia. Ella visitaba el almacenero sin lista de compras y se tomaba el tiempo para colocar los productos que necesitaba en el carro.

Hoy, la realidad es otra. Tanto hombres como mujeres realizan las compras. Se ayudan de una lista, y no abundan en otros productos que no sean los que están anotados.

Existe, una especie de moda/tendencia, por la cual, tanto hombres como mujeres, deciden llevar un cuidado sobre su salud, su organismo y su vida.

Robert Price¹⁵ sostiene que, a la hora de ir a comprar, el papel de las mujeres como “cuidadoras” persiste a pesar de que sus responsabilidades han aumentado. En su opinión, estas responsabilidades contribuyen a que las mujeres sean más conscientes a la hora de comprar y también tengan mayores expectativas.

¹⁵ Director de marketing de CVS Caremark y miembro de consejo asesor Baker

e) Ferias gastronómicas

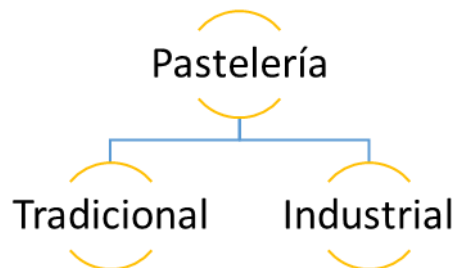
En la ciudad de Mendoza, se realizan ferias en dónde emprendedores, llevan sus productos.

Entre los que se puede mencionar:

- ConBoca, Festival gastronómico: Su fin es promover la cultura gastronómica local reuniendo sus actores, mostrando la diversidad de sus productos y reforzando el posicionamiento de Mendoza como destino enogastronómico de Argentina. Es un espacio recreativo y educativo.
- Mendoza Green Market: Feria de alimentos y bebidas saludables. Promueve la alimentación natural, el cuidado del ambiente y el consumo responsable.
- Bio feria: Un lugar de encuentro los sábados por la mañana en la entrada del Barrio Cano. Un mercado orgánico que reúne: frutas y verduras de estación, panificaciones, pastas, cereales, semillas, especias, aceites, y mucho más, de la mano de agricultores agroecológicos de la zona.

4. Variable tecnológica

a) Tendencia para producción de bienes



La pastelería, y más concretamente, la pastelería tradicional, es una profesión que reclama guardar la esencia y el carácter de su tradición en la medida de lo posible, sin embargo, esto no es incompatible con los adelantos tecnológicos que se han venido desarrollando en el último siglo, como la conservación a través del frío, la fermentación controlada, los diferentes aparatos y técnicas de cocción o las múltiples herramientas mecánicas.

Todos estos avances ayudan a realizar más cómodamente el trabajo y a aumentar la productividad del mismo, cumpliendo con las exigencias del mercado actual, además de conseguir un producto de mayor calidad manteniendo la particularidad de las elaboraciones tradicionales.

La pastelería tradicional es aquella donde los alimentos se elaboran de forma artesanal, es decir, manualmente o con ayuda de pequeños equipos o utensilios, sin auxilio de maquinaria compleja o de uso continuo, siguiendo los métodos y recetas tradicionales y elaborando

individualmente cada producto, por lo que cada pieza obtenida es distinta a las demás, logrando el carácter exclusivo y personal del alimento.

La pastelería tradicional comúnmente suele especializarse en productos de un tipo determinado, tales como elaboraciones con recetas originarias y tradicionales de una zona geográfica concreta. Además, entre las actividades más comunes de una pastelería tradicional hay que tener en cuenta las preparaciones de recetas típicas de fechas concretas relacionadas con festividades santorales locales u otras celebraciones.

Normalmente, las pastelerías tradicionales son a su vez punto de venta, es decir, tienen una zona donde comercializar los productos elaborados. Hoy en día además son muy comunes las pastelerías que amplían sus funciones incorporando una zona de degustación con barra y mesas, convirtiendo el punto de venta en cafetería, ofreciendo todo tipo de bebidas, especialmente calientes, donde aparte de vender los productos los clientes pueden consumirlos en el mismo local a modo de desayuno o merienda.

Entre sus principales ventajas, debido a la elaboración individual de cada producción y el trabajo manual, creativo y escrupulosamente cuidado del artesano, se destaca, no solo su calidad superior, sino también su carácter personal que hacen del producto un alimento especial difícilmente comparable con una producción industrial.

Se debe tener en cuenta que la elaboración artesanal suele ajustarse no solo a los métodos y formas de elaboración tradicionales, sino también a los ingredientes que lo conforman, resultando de esa forma un alimento más saludable.

La mayor desventaja de la pastelería tradicional es el alto coste y el tiempo de elaboración de los productos, así como el bajo número de producción debido a que se realizan en talleres individuales con pocos trabajadores.

Mientras que, la pastelería industrial es aquella donde se elaboran, conservan y envasan productos de pastelería en serie a través de técnicas mecánicas aplicadas, obteniendo un gran número de piezas similares de forma rápida para una distribución inmediata y de carácter extenso. Además, y a diferencia de la pastelería artesanal, los ingredientes utilizados en su elaboración no siguen una receta tradicional, sino que emplean en la fabricación de sus productos toda clase de aditivos sintéticos, como aromas, mejorantes o conservantes.

Este tipo de pastelería elabora más usualmente productos de carácter general, es decir, elude recetas de carácter local debido a que busca abarcar una clientela generalizada y amplia.

La producción industrial de pastelería permite una elaboración rápida, sencilla, y poco costosa de un gran número de productos de carácter muy similar a la pastelería tradicional.

Sin embargo, la calidad de los productos de la pastelería industrial será muy inferior a los elaborados de forma artesanal.

b) Avances tecnológicos para pastelería

Los avances tecnológicos se pueden ver a diario en la fabricación de los productos, esto permite tener una vida práctica y a hacer las cosas más rápido; en el caso de la pastelería los productos han cambiado respecto a los que antes se tenía, dónde era todo muy manual y las preparaciones se demoraban demasiado. La maquinaria que se usaba era de tipo artesanal y era mayor el número de empleados en las empresas, pero ahora existen todo tipo de maquinaria que permite minimizar costos, agilizar productos y presentarlos de iguales proporciones y sabores.

Han sido y son como en toda la industria pastelera muy importante: la batidora, la montadora de natas, los hornos y muchos utensilios, que hacen de la pastelería el negocio rentable y dulce.

La tecnología en el campo de la pastelería ha permitido:

- Mayor producción en menor tiempo.
- Disminuye el agotamiento físico.
- Control en pérdidas de materia prima.
- Alta calidad en los productos.

- Atención al cliente

Las computadoras han revolucionado las pastelerías tanto como cualquier otro negocio, especialmente en el área de atención al cliente. Los procesos de cobranza y facturación más efectivos son prueba de ellos. Sin embargo, también existen sistemas que facilitan rastrear la información sobre ingredientes e inventario, evitando que las existencias se agoten.

- Seguridad y comodidad

Muchos de los cambios tecnológicos en equipo de pastelerías han generado mejores condiciones de seguridad y comodidad. Por ejemplo, las batidoras ahora cuentan con un sistema de seguridad que impide el funcionamiento si el tazón no está bien colocado. Sin embargo, existen muchos elementos nuevos que reducen significativamente la probabilidad de sufrir un accidente en el lugar de trabajo.

- Nuevos materiales

Los nuevos materiales pueden mejorar métodos antiguos de trabajo y dar lugar a técnicas más eficientes y novedosas. Por ejemplo, el auge de los instrumentos de silicón hizo posible congelar la masa para pan en bandejas de silicona y transportarlas del congelador directamente al horno.

- Nuevos ingredientes

Las nuevas tendencias de consumo han generado una necesidad de adaptación constante, y nada mejor que la tecnología para acompañar en el camino. Productos libres de gluten, texturas especiales y productos alimenticios saludables.

- Equipo

El aspecto en que más ha influido la tecnología en la pastelería es el equipo que se utiliza. Las amasadoras se han transformado de manera que ahora permiten amasar más cantidad y reducir el riesgo de oxidación por amasar demasiado. La creación de temporizadores automáticos impide que se olviden los productos dentro de los hornos. A la vez, los hornos ahora incluyen rejillas rotativas y controles que proveen un mayor control de la temperatura y la humedad de los productos mientras se hornean.

Todo esto brinda a los maestros pasteleros la posibilidad de controlar la textura, el sabor y la apariencia de sus productos más que nunca.

En sectores tan dinámicos como el de la pastelería, el chocolate, el pan o la hostelería, la industria está constantemente investigando para dar con productos que se adapten mejor a las exigencias del consumidor actual, así como para solventar de forma más eficaz los desafíos de producción del pequeño productor. Hay que estar atentos a cualquier novedad en este sentido, conscientes de que algunos de estos están llamados a protagonizar la pastelería del mañana.

c) **Tendencia**

Según Andrés Oppenheimer, periodista y escritor: “Casi el 47% de los empleos van a desaparecer, dentro de 15 años. La tecnología está muy presente, ya en Japón, hay lugares de comidas sin mozos y el chef es un robot. “.

5. **Variable política – legal:**

A la hora de poner en marcha un negocio es inevitable establecer la registración del establecimiento correspondiente, como también de los productos alimentarios para la venta al público en el mercado local.

Se debe comprobar que el producto se ajusta y está dentro de los marcos legales que establece la legislación alimentaria, tanto en lo que se refiere a la adecuación de los reclamos, como a la información que se incluye en el etiquetado, ingredientes, etc.

Hay que prestar atención a la normativa legal referida a la actividad, que se encuentra en el Código Alimentario Argentina (Ley 18.284). En ella se detalla los alimentos, ingredientes y materias primas que son lícitas en el territorio nacional.

a) Actitud de los Gobiernos frente a las industrias

El Ministerio de Salud, Desarrollo Social y Deportes adhiere a la campaña “Menos sal, por favor”. Además, en fechas como “La Semana Mundial de la Concientización”, se dispondrá de un puesto de salud. También se promueve el cuidado de la salud a través de dictados de talleres de cocina para promocionar la disminución de sal en la elaboración de alimentos.

Según el Centro de Estudios sobre Políticas y Economías de la Alimentación (CEPEA): entre las reformas anunciadas recientemente por el Poder Ejecutivo, se incluye la propuesta de aumentar los impuestos internos a bebidas azucaradas, desde su nivel actual (entre 4 y 8%) a una alícuota de 17% para todas por igual. Una parte de su justificación es que se trata de una medida de promoción de una alimentación más saludable. Por el contrario, en el caso de las aguas, que hasta ahora están alcanzadas por un 4% de impuesto, se propone su eliminación.

Por supuesto que las medidas de política fiscal son una más de un conjunto de herramientas en materia de políticas alimentarias; así como: la Educación Alimentaria, la promoción de entornos sanos en escuelas, vía pública o espacios de aglomeración de gente, el etiquetado frontal de alimentos, la mejor alimentación escolar o la regulación del marketing y la publicidad.

La política fiscal comprende al menos dos tipos de medidas: impuestos o subsidios. Aplicado a la dieta, aumentar los impuestos a lo que es poco saludable o reducir la carga impositiva a alimentos de buena calidad nutricional.

Una canasta saludable de alimentos cuesta por lo menos un 80% más que la canasta básica de alimentos. Cada caloría proveniente de alimentos de mejor calidad nutricional cuesta en promedio más del doble que una de calidad mínima.

Por cada \$ 1.000 gastados en una dieta de buena calidad nutricional \$ 140 corresponde a IVA; cuando a eso se le suman ingresos brutos y otros impuestos resulta una carga impositiva total que el IARAF estima en cercana a un 40%. De la carga total de IVA, el 70% grava a alimentos de buena calidad nutricional, aquellos cuyos consumos es urgente aumentar.

b) Viabilidad legal

Las mayores cargas impositivas en que se involucrará la compañía son:

- Impuesto a los ingresos brutos, el cual representa el 4% de dichos ingresos y el de mayor carga será el impuesto a las ganancias, representa el 35% anual.
- Además, se pagará las tarifas de tasa municipal, luz, teléfono, y gas.

c) Viabilidad político-social

Se espera una gran aprobación por parte de los clientes, debido a que los productos dulces que ofrecerá la organización, marcan un factor de INCLUSIÓN en la sociedad. Se llega a esta conclusión, tomando como base, que las personas que cuenta con estas condiciones son excluidas.

A nivel social, su condición ha tenido un gran avance positivo, gracias a qué estos temas, cada vez cuentan con más información y están al alcance de cualquier persona.

d) Estabilidad

La fortaleza del dólar se consolidó en los últimos meses por las preocupaciones a nivel global dada la escalada de la disputa comercial entre Estados Unidos y China.

La elevada inflación genera expectativas de un dólar más alto en el futuro. La demanda se incentiva debido a que la recesión de la economía siembra dudas sobre la capacidad del país para generar divisas por su desempeño comercial, mientras que del lado financiero el riesgo país en torno a 700 puntos básicos bloquea la posibilidad de emitir nueva deuda en el exterior.

Según el INDEC, la actividad económica cayó en junio 6,7% en comparación al mismo mes de 2017.

Argentina se encuentra en un momento de inestabilidad total, desde todos los puntos de vista: oferta, demanda, capacidad productiva, actividades de logística (almacenamiento, transporte), precios, materias primas, entre otros.

6. Variable laboral:**a) Convenios colectivos que rigen la actividad**

La actividad pastelera se rige por el Convenio Colectivo de Trabajo N° 384/75.

En el que se detallan los salarios, el aumento por antigüedad, igualdad entre ambos sexos, las horas suplementarias, personal menor de edad, trabajo nocturno, licencias, jornadas de trabajo, ropa de trabajo, entre otros.

b) Derechos de los trabajadores

En la Ciudad de Mendoza, la institución encargada de la defensa de los trabajadores de esta actividad, es el Sindicato Obreros Pasteleros, Confiteros, Pizzeros, Alfajoreros y Rotiseros de Mendoza.

También cuidan los derechos de los trabajadores el Sindicato Obreros Panaderos de la Provincia de Mendoza. Único facultado en toda la Actividad: PANADERA - PASTELERA - CONFITERA y Afines, productos, subproductos derivados.

c) Derechos del Empleador

En la Ciudad de Mendoza, la Asociación Empresaria Hotelero Gastronómica y Afines de Mendoza, tiene un fuerte compromiso con el turismo y el desarrollo de la Provincia, generando empleo e inversión de calidad.

Con el tiempo, creció una verdadera industria del turismo, nacieron miles de emprendimientos, bares, confiterías, heladerías, hostels, posadas rurales, restaurantes de comidas internacionales, gourmet, incluso en sitios como bodegas, y una variedad de actividades organizadas para seguir interesando a los turistas.

7. Variable educacional

a) Escuelas que forman a pasteleros

Escuela	Matrícula	Costo mensual	Duración	Certificación oficial	Formación para pastelería saludable	Opiniones
Newton	\$ 2.100	\$ 2.100	5 meses	pastelero	No	Excelente asesoramiento Poca comunicación en el personal No cuentan con pasantías desde la escuela hacia otras organizaciones Muy buena enseñanza Muy buena enseñanza
Instituto arrayanes	\$ 1.200	\$3500 (11 meses)	1 año	Pastelero Profesional	No	Parte académica es muy buena Mala atención administrativa Cuotas con mucho aumento Parte académica es muy buena
Escuela Isla Malvinas	\$ 3.000	\$ 4.000	11 meses	Pastelero	Realizan cursos en comida sana y rica. No tienen para diabéticos	Residencia estudiantil Intercambios Escuela superior
Instituto de ELISABETH CARAM			3 años	Repostería artesanal	No	Excelente Instituto super profesionales las profesoras Un lugar para aprender crear y perfeccionarse El mejor lugar para aprender arte en azúcar
Academia Culinaria y agronegocios - Sibaritas			1 año y 6 meses	Pastelería Profesional Internacional	No	Buena escuela Ambiente de aprendizaje Grandes profesionales

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las escuelas que forman a pasteleros en Mendoza, ha surgido un nicho que no encontraba respuestas en la pastelería que se ofrece en las escuelas de cocina tradicionalmente.

Institución o persona	Costo	Duración	Formación para pastelería saludable	Opiniones
Roma Lucero	\$650 por única vez	3 horas	Formación en pastelería saludable y consciente	Excelente, deliciosa, buena opción, aparte de ser muy saludable dedicación y amor en la elaboración de los productos!
CARDAMOMO	\$850 por única vez	4 horas	Taller de cocina consciente (pastelería vegana)	Insuperable, uno de los mejores almacenes naturales de Mendoza
Daiana Lupiañez	\$ 1.900	2 meses (16 horas)	Taller de cocina saludable	

Fuente: Elaboración propia.

Poco a poco, la corriente de la comida saludable ha ido tomando una mayor concientización por parte de la sociedad. Desde el Gobierno de Mendoza, se generan talleres, en dónde se promueve la alimentación con ingredientes ricos en grasas naturales ayudando a una vida equilibrada y sana, sobre todo a quienes tienen hipertensión, antecedentes de enfermedades cardiovasculares o que por sus factores de riesgo deben incorporar comidas más sanas.

Todas estas enfermedades son alertas para la sociedad. Una sociedad egoísta, en dónde se disfruta del hoy, sin pensar en el mañana.

8. Variable geográfica

a) Estacionalidad de los productos

El consumo de los productos, teniendo en cuenta todas las estaciones del año, aumentará durante los meses de mayor frío, es decir, en invierno. Hay una gran demanda de productos dulces como: tartas frutales, tortas, alfajores, budines, durante esta época del año. Durante los meses de calor, su consumo disminuye, debido a que los consumidores elijen productos salados.

Igualmente, durante los meses de calor, se pueden ofrecer otras opciones que los consumidores deseen para las altas temperaturas. Como la elaboración de helado, tartas frías y elaboraciones hechas con productos de la temporada. Se espera, con ello, que la demanda se mantenga y crezca.

b) Alimentos de la tierra

Por su ubicación geográfica, Mendoza está beneficiada con un clima templado continental o semi-seco, en gran parte de su territorio, que ha generado el desarrollo de una agricultura con producción de alimentos de alta calidad fitosanitaria.

Debido al terreno y plantaciones mendocinas, se encuentra al alcance, los alimentos fruto de la mano de los productores locales, tanto frutas como verduras.

Un elemento esencial para estas plantaciones es el agua. No hay ríos, arroyos ni otros cursos de agua permanentes dentro del territorio de la Capital. No obstante, hay cauces “secos”, cursos superficiales temporarios o “uadis” que se llenan en caso de lluvias torrenciales en la Precordillera y el piedemonte, como suele ocurrir en época estival. En estas ocasiones, el caudal sorprende por su violencia y a veces se puede salir de control, provocando aluviones que afectan a la ciudad y alrededores.

c) Flora

En las afueras de la ciudad de Mendoza se encuentran ejemplares de flora autóctona adaptadas a las condiciones áridas, tales como: jarillas (*Larrea divaricata*, *Larrea cuneifolia*), jarillila (*Gochnatia glutinosa*), algarrobo dulce (*Prosopis flexuosa*) y tomillo (*Acantholippia seriphoides*). Esta flora, se podría aprovechar en alimentos salados y lograr un sabor agridulce.

d) Condiciones geográficas

El clima de Mendoza es continental semiárido; presenta temperaturas muy elevadas en el verano y muy bajas en el invierno.

En la montaña el clima es frío y húmedo, por eso podemos observar la presencia de glaciares. La estación invernal en la zona es excesivamente rigurosa, especialmente en los meses de junio, julio, agosto y setiembre, con temperaturas que oscilan entre los 3 y los 16°C, registrándose marcas bajo cero algunas madrugadas.

El clima en verano es caluroso y húmedo, con medias de 25°C y máximas que frecuentemente superan los 30°C. Suelen producirse chaparrones breves e intensos y durante las noches puede refrescar.

Se puede observar la presencia de viento zonda, llega caliente y seco, corre en cualquier época del año, pero con más frecuencia en los meses de agosto, setiembre y octubre. Eleva la temperatura ambiente provocando el prematuro brote de plantas para la madurez de los frutos, según la época que sople. Su presencia indica grandes temporales o precipitaciones de nieve en la alta cordillera.

La actividad agrícola es muy riesgosa debido a la cantidad de factores físicos adversos, ejemplo, sequedad y heladas; además sufren los fenómenos de convección que causa el granizo.

e) Ubicación

Mendoza es una ciudad de la región de Cuyo en Argentina y es el corazón de la zona vitivinícola argentina, famosa por sus Malbecs y otros vinos tintos. Sus distintas bodegas ofrecen degustaciones y visitas guiadas. La ciudad tiene calles amplias y frondosas rodeadas de edificios modernos y art déco, y con plazas más pequeñas que rodean la Plaza Independencia, sitio del Museo Municipal de Arte Moderno subterráneo, que exhibe arte moderno y contemporáneo.

Mendoza cuenta con 18 departamentos: Capital, Godoy Cruz, Guaymallén, Junín, La Paz, Las Heras, General Alvear, Lavalle, Luján, Maipú, Malargüe, Rivadavia, San Carlos, San Rafael, Santa Rosa, San Martín, Tunuyán y Tupungato.

El último censo realizado en 2010, arrojó los siguientes datos, en cuanto a la mayor concentración de personas por departamento.

Departamento	Población
Capital	115.041
Godoy Cruz	191.903
Guaymallén	283.803
Las Heras	203.666
Luján	119.888
Maipú	172.332
San Rafael	188.018
San Martín	118.220

Para conocer el nivel socioeconómico de cada uno de los departamentos con mayor población, se tuvo en cuenta:

- Hogares por tipo de vivienda, según combustible utilizado principalmente para cocinar.

Capital

Combustible utilizado principalmente para cocinar	Total de hogares	Tipo de vivienda							
		Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza/s en inquilinato	Pieza/s en hotel o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil
Total	39.136	22.141	350	137	15.883	349	221	50	5
Gas de red	34.743	18.578	9	11	15.597	316	214	16	2
Gas a granel (zeppelin)	14	10	-	-	4	-	-	-	-
Gas en tubo	107	79	6	3	14	3	1	1	-
Gas en garrafa	3.956	3.346	283	105	166	27	6	21	2
Electricidad	228	87	32	6	96	-	-	6	1
Leña o carbón	38	20	8	8	1	-	-	1	-
Otro	50	21	12	4	5	3	-	5	-

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Guaymallén

Combustible utilizado principalmente para cocinar	Total de hogares	Tipo de vivienda							
		Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza/s en inquilinato	Pieza/s en hotel o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil
Total	79.770	68.432	910	288	9.530	443	29	122	16
Gas de red	60.671	52.325	72	34	8.052	128	23	36	1
Gas a granel (zeppelin)	130	120	2	-	7	-	1	-	-
Gas en tubo	934	827	9	5	81	9	-	3	-
Gas en garrafa	17.768	15.013	775	230	1.370	284	4	77	15
Electricidad	85	59	10	-	13	2	-	1	-
Leña o carbón	115	56	38	17	1	2	-	1	-
Otro	67	32	4	2	6	18	1	4	-

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Godoy Cruz

Combustible utilizado principalmente para cocinar	Total de hogares	Tipo de vivienda							
		Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza/s en inquilinato	Pieza/s en hotel o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil
Total	57.375	47.279	586	140	9.164	110	35	59	2
Gas de red	50.938	41.967	34	38	8.766	77	23	31	2
Gas a granel (zeppelin)	40	32	-	-	8	-	-	-	-
Gas en tubo	267	239	9	3	15	-	-	1	-
Gas en garrafa	5.910	4.906	500	91	350	27	12	24	-
Electricidad	137	92	18	1	23	2	-	1	-
Leña o carbón	52	24	20	6	1	1	-	-	-
Otro	31	19	5	1	1	3	-	2	-

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Las Heras

Combustible utilizado principalmente para cocinar	Total de hogares	Tipo de vivienda							
		Casa	Rancho	Casilla	Departamento	Pieza/s en inquilinato	Pieza/s en hotel o pensión	Local no construido para habitación	Vivienda móvil
Total	53.978	47.954	1.300	406	4.158	76	24	52	8
Gas de red	37.190	33.699	46	14	3.361	38	15	16	1
Gas a granel (zeppelin)	206	199	-	-	6	1	-	-	-
Gas en tubo	947	899	10	3	32	-	-	3	-
Gas en garrafa	15.234	12.989	1.104	317	744	36	8	32	4
Electricidad	92	65	11	6	8	-	1	1	-
Leña o carbón	260	76	123	57	1	1	-	-	2
Otro	49	27	6	9	6	-	-	-	1

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

- Viviendas particulares por instalación sanitaria, según departamento. Año 2010

Departamento	Total de vivienda particulares	Instalación sanitaria	
		Con descarga	Sin descarga
Capital	36.794	35.604	1.190
Godoy Cruz	52.897	51.726	1.171
Guaymallén	73.330	69.394	3.936
Las Heras	49.369	45.704	3.665

- Necesidades básicas insatisfechas por departamento. Año 2016

Departamento	%
Total	8,8
Capital	6,6
General Alvear	10,4
Godoy Cruz	3,5
Guaymallén	8,0
Junín	9,5
La Paz	8,0
Las Heras	6,9
Lavalle	18,5
Luján de Cuyo	8,3
Maipú	10,1
Malargüe	16,9
Rivadavia	9,1
San Carlos	8,0
San Martín	13,4
San Rafael	10,3
Santa Rosa	12,8
Tunuyán	10,9
Tupungato	8,0

Fuente: DEIE. Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza. Año 2016

Según datos relevados por DEIE en el año 2016, los departamentos con menor índice de necesidades básicas insatisfechas son:

- 1- Godoy Cruz
- 2- Capital
- 3- Las Heras

- Tasa de analfabetismo por departamento. Año 2016-2017

Departamento	Zona	Tasa Alfabetismo		Tasa Analfabetismo
		2016	2017	respecto del 2017
		%		%
Total		97,6	97,8	2,2
	Urbana	98,3	98,7	1,3
	Rural	95,2	95,2	4,8
Capital	Urbana	97,5	97,8	2,2
	Rural	-	-	-
Godoy Cruz	Urbana	98,6	99,4	0,6
	Rural	-	-	-
Guaymallén	Urbana	97,6	99,1	0,9
	Rural	96,3	97,1	2,9
Luján de Cuyo	Urbana	99,1	99,5	0,5
	Rural	95,8	96,5	3,5
Maipú	Urbana	99,3	99,5	0,5
	Rural	95,1	96,4	3,6
Rivadavia	Urbana	97,9	99,1	0,9
	Rural	95,6	91,9	8,1
San Carlos	Urbana	99,7	98,8	1,2
	Rural	97,6	96,2	3,8
San Martín	Urbana	98,8	98,6	1,4
	Rural	96,6	95,1	4,9
San Rafael	Urbana	99,2	99,0	1,0
	Rural	92,3	93,0	7,0
Tunuyán	Urbana	97,9	99,4	0,6
	Rural	95,2	97,2	2,8

Fuente: DEIE. Encuesta de Condiciones de Vida. Mendoza. Años 2016-2017.

4Según datos relevados por DEIE en el año 2016-2017, los departamentos con menor índice de analfabetismo son:

- 1- Maipú –Luján de Cuyo

2- Godoy Cruz – Tunuyán

3- Guaymallén – Rivadavia

Oportunidades y amenazas

	Amenaza	Neutral	Oportunidad
Variable económica			
Inflación	X		
Accesibilidad al crédito			X
Presión fiscal	x		
Variable demográfica			
Diabetes y alimentación saludable		x	
Género		X	
Estilo de vida			X
Ingresos familiares	X		
Variable socio-cultural			
Cuidado del ser humano			X
Gustos y preferencias			X
Datos históricos de consumo			X
Conformación de la familia		X	
Ferias gastronómicas			X
Variable tecnológica			
Tendencia para producción de bienes			X
Avances tecnológicos			X
Variable política-legal			
Actitud de los Gobiernos frente a las industrias			X
Viabilidad legal	X		
Viabilidad político-social			X
Estabilidad	X		
Variable laboral			
Convenios colectivos que rigen la actividad		X	
Derechos de los trabajadores		X	
Derechos del empleador		X	
Variable educacional			
Escuelas que forman a pasteleros			X
Variable geográfica			
Estacionalidad de los productos			X
Alimentos de la tierra			X
Flora			X
Condiciones geográficas		X	
Ubicación		X	

Análisis del microentorno

a) Mercado competidor: análisis e identificación de los competidores

Empresa	Producto	Cantidad	Precios	Distribución	Segmento al que se dirige	Calidad	Servicios
<i>Cardamomo</i>	Galletas con chips	6 unidades	\$ 45	Venta al público y delivery:	alimentación vegana y consciente	Excelente calidad en todos los productos que vende	Talleres
	Galletas con jengibre	6 unidades	\$ 45	Ciudad \$70(min \$500)			
	Budín integral de zanahorias	75 gr	\$ 42	Gllen y G.Cruz \$100 (min \$600)			
	Alfajor con manteca de maní	85gr	\$ 65				
	Budín integral de manzana y canela	450gr	\$ 165	Luján \$150 (min \$800)			
<i>Arte dulce pastelería</i>	Torta elaboradas para diabéticos. Sólo reemplazando el azúcar por edulcorante	1 kg (básica con crema, sin azúcar)- Pionono o bizcochuelo	\$ 350	Venta al público y delivery: sin local comercial	Personas que deseen tortas diseñadas, sin lactosa, apta para diabeticos, sin frutos secos.	Puede hacerse una torta forrada y que el diabético le saque el dulce de leche y el fondant. Utilizarían edulcorante, pero sería lo mismo que una torta común	Venta y elaboración de tortas de casamiento, venta y elaboración de tortas a medida, servicio de catering dulce, elaboración de postres individuales, montaje de mesas de postres o dulces, otros
				desde \$50 (dependiendo el lugar)			
				Solicitan una seña 30 a 50%			
			\$ 380 forrada				
<i>Boutique de las tortas</i>	Torta elaboradas para diabéticos. Sólo reemplazando el azúcar por edulcorante	1 kg de bizcochuelo, relleno varios	\$ 280	realizan delivery: 3kilos minimo. Seña del 50%	Personas que deseen tortas diseñadas, para diabéticos.	Ofrecen tortas forradas con crema, sin la utilización de azúcar	Nuevo Servicio: té party, nosotros llevamos todo: manteles,vajilla,decoración de la mesa, regalitos para los invitados, pastelería dulce y salada.
<i>Roma Lucero</i>	Tarta integral con relleno de manzanas y crema de peras, decorada con nueces y coco	1 unidad	\$ 230	Venta al público, retirar en su casa	Alimentación saludable y consciente	Excelente calidad de todos sus productos elaborados	Talleres
	Budin de harina de arroz, endulzados con mascabo (de zanahorias, zapallo o banana)	1 unidad	\$ 140	Envia a Ciudad/Godoy Cruz/Gllen: \$70			Recetas compartidas
	Facturas integrales,,rellenas de manzana y coco	12 unidades	\$ 180				

Amaranto - Repostería Vegana	Bizcochuelo húmedo de harina orgánica y blanca con cacao y coco rallado	1 unidad	\$ 200	Venta al público y delivery, dependiendo la zona (\$20 en adelante)	Gluten-free, Organico,integral, crudo, repostería de autor, servicio para eventos y juntadas	Amaranto hace tortas y postres de autor con y sin gluten (*no apto para celíacos). Calidad muy buena	Servicios para eventos
	Mini torta trufa	10-12 porciones	\$ 500				
	Torta Trufa grande	2 kilos	\$ 700				
	Tartaletas crudiveganas a base de nuez con dulce de leche y surtido de sabores	2 unidades	\$ 200				
	Galletas húmedas y crocantes	10 unidades	\$ 100				
Alfajores rellenos de dulce de leche vegano cobertura de chocolate amargo y nuez	10 unidades	\$ 350	Talleres de cocina				
Mística Natural	Galletas de cacao, maní, y fécula de maíz, endulzado con azúcar mascabo	100gr	\$ 40	Venta al público, sin delivery	Personas con alimentación saludable y consciente	Muy buena. Los ingredientes utilizados son de primera calidad y orgánicos.	Venta de libros instructivos hacia una mejor alimentación.
	Galletas de avena	100gr	\$ 40				
	Galletas de mix de semillas con centro de dulce de pera con miel	100gr	\$ 40				Acompañamiento en el cambio de alimentación
INDIGO	Mini budín "Algodón de azúcar"	75gr	\$ 45	Venta al público, sin delivery	Personas con alimentación saludable y consciente	Es muy buena, pero fui a relevar y el mini budín me lo vendieron amohosado.	ALMACÉN de Productos Orgánicos
	Galletas supersónicas	6 unidades	\$ 40				
	Galletas aptas para diabéticos	6 unidades	\$ 125				ESPACIO para Yoga, Meditación, Reiki y Talleres
TAHIEL ALIMENTOS SALUDABLES	Galletas LIMONAS	6 unidades	\$ 30	Venta a través de delivery	Personas que desean alimentarse en forma vegana, saludable, sin conservantes, ni aditivos, y sin soja	Son muy buenos los productos que venden	Elaboración y venta de alimentos saludables
	Galletas DESCOCADAS	6 unidades	\$ 30				
	Galletas SUPERSÓNICAS	6 unidades	\$ 30				
	Galletas	1kg	\$ 250				
	Caja galletas	48 unidades	\$ 950				
	Barritas felices	2 unidades	\$ 40				
PRANA	Galletas de avena	100 gr	\$ 30	Venta al público en el local comercial	Personas que, padeciendo o no de alguna patología, quieren alimentarse de una forma mejor y más equilibrada	Muy buena, según opiniones de los clientes	Venta de productos dietéticos y herboristería. Además ofrecen productos para veganos y para una alimentación sana

b) Descripción de los competidores:

❖ **Cardamomo:**

Es un almacén natural con servicio de delivery que se encuentra ubicado en la 5ta sección. Cuenta con una selección de productos de almacén y elabora leches vegetales, quesos de semillas, kéfir, kombucha y hamburguesas de legumbres. Todos sus productos son libres de ingredientes animales (100% apto vegano).

También cuenta con pastelería artesanal vegana: galletas, budines, alfajores y pan integral.

Posee un único establecimiento ubicado en calle Olascoaga 920 – 5ta Sección de Ciudad.

❖ **Índigo:**

Se ubica en la calle San Lorenzo 490, pleno centro de la Ciudad de Mendoza. Por un lado, ofrece a través de un almacén, alimentos orgánicos y naturales que eleven la vibración y mejoren la salud y calidad de vida. Por otro lado, cuenta con un espacio para meditación, yoga, iniciaciones de reiki, talleres de alimentación y charlas, vinculada a la expansión de la consciencia.

❖ **Prana:**

Comenzó en el 2013, con mucho esfuerzo por parte de sus dueños, Ana y Héctor, ubicado en el límite de la 5ta y 6 Sección de la Ciudad de Mendoza.

Los productos con los que trabajan están dirigidos a todas aquellas personas que, padeciendo o no de alguna patología, quieran alimentarse de una forma mejor y más equilibrada. Entre esos productos, algunos de los que ofrecen son: semillas, cereales, frutas secas, condimentos de todo tipo, harinas, tinturas madres. Además, cuentan con productos pre elaborados para consumo. Entre ellos, pre-pizzas integrales, leches vegetales, quesos veganos, kefir, pan con semillas, milanesas y hamburguesas. De éstas últimas, se puede encontrar mucha variedad, como quinoa, mijo, acelga, calabaza, lentejas y garbanzo.

Esta tienda, ubicada en una amplia esquina, está dirigida a grupos de gente que quieran mejorar su alimentación. Además de quienes ya hayan adoptado una alimentación vegetariana o vegana como estilo de vida. La idea es que cualquier persona pueda ir al negocio y pueda llevarse la comida y/o la bebida para todo el transcurso de su día.

❖ **Arte dulce pastelería:**

Tiene su ubicación en calle Centro 5530, Guaymallén. La misma elabora todo tipo de tortas en forma estándar (Fondant, tradicional, temáticas, de cupcakes, de pisos, diseños exclusivos, entre otros) y a pedido (sin lactosa, sin frutos secos, para diabéticos y celíacos). Además, producen

otros bienes de consumo como cupcakes, cake pops, postres para casamiento, barra de postres y dulces, productos de chocolate y gelatinas. Realizan envíos a domicilio.

❖ **La boutique de las tortas:**

Tiene un único establecimiento en Acceso Sur 1981 de Godoy Cruz. Se realizan tortas artesanales, gran variedad de tartas y bombones. Además, desayunos tradicionales, para celíacos y diabéticos. También preparan mesas dulces y de golosinas en fiestas, encargándose del material y la decoración de las mismas. Envía los pedidos a domicilio y los arma en el lugar de la fiesta.

❖ **Roma Lucero:**

Elabora productos de pastelería y salados, alimentos que nutren el cuerpo y aportan energía a la vida. Para los mismos, no utiliza derivados de animales (excepto la miel). Sus materias primas son seleccionadas entre los mejores proveedores del mercado. Utiliza frutas y verduras orgánicas y todas sus elaboraciones están hechas con amor.

Roma elabora sus delicatessen desde su hogar, situado en Dorrego. En cuanto a los precios, existe una relación entre la calidad del producto que entrega y el valor pagado por el mismo.

❖ **Amaranto – Repostería Vegana:**

Su fundadora Federica, lleva adelante este emprendimiento, destacándose en la repostería vegana. Su objetivo es crear con los ingredientes que se tienen todos los días, encontrando nuevas formas para obrar deliciosas creaciones. Este emprendimiento autogestionado se encuentra en Luján.

Ofrece todo tipo de opciones veganas, para aquellos que buscan esa simplicidad y sabores más auténticos en sus vidas. Gluten-free, orgánico, integral, crudo, repostería de autor, servicio para eventos y juntas.

Teniendo en cuenta las materias primas utilizadas para la elaboración de sus productos, los precios son accesibles.

❖ **Mística Natural:**

Son un conjunto de personas que tienen una visión común: “Ser más conscientes con el cuerpo y con el ambiente”.

Ofrecen alimentos orgánicos, agroecológicos, sustentables, especias y hierbas medicinales del mundo, panadería integral orgánica, comidas veganas y vegetarianas, cosmética e higiene natural, librería y artículos para el hogar.

Mística natural se encuentra en la calle Derqui 402 en Godoy Cruz.

Los precios, respecto del resto de los mercados visitados, son un poco más elevados que los demás.

❖ **Tahiel Alimentos Saludables:**

Elabora productos 100% veganos y libre de gluten, no utilizan soja, ni conservantes ni agregados químicos.

Fabrican embutidos, quesos, galletas, ensaladas, tartas, picadas y son distribuidores oficiales de cerveza libre de gluten.

c) **Posición competitiva del proyecto en relación al competidor directo**

Empleo de mapa de grupos estratégicos para evaluar las posiciones competitivas de las empresas rivales.

▪ Variables relevantes del sector industrial:

➤ Presentación:

	Presentación	Puntuación
Cardamomo	Excelente	10
Índigo	Excelente	10
Prana	Buena	6
Arte dulce pastelería	Muy buena	8
La boutique de las tortas	Excelente	10
Roma Lucero	Muy buena	9
Amaranto	Muy buena	9
Mística Natural	Muy buena	8
Tahiel	Buena	7
PROMEDIO		8,55

➤ Calidad:

De acuerdo a la opinión de los clientes, la presencia en redes sociales, se obtiene la calidad de cada uno de los competidores.

	Calidad	Puntuación
Cardamomo	Excelente	10
Indigo	Excelente	10
Prana	Muy buena	8
Arte dulce pastelería	Excelente	10
La boutique de las tortas	Buena	6
Roma Lucero	Excelente	10
Amaranto	Excelente	10
Mística Natural	Excelente	10
Tahiel	Excelente	10
PROMEDIO		9,33

➤ Amplitud de la línea de productos

	Amplitud de la línea	Puntuación
Cardamomo	Amplia	8
Indigo	Limitada	5
Prana	Limitada	5
Arte dulce pastelería	Limitada	2
La boutique de las tortas	Limitada	2
Roma Lucero	Amplia	6
Amaranto	Amplia	8
Mística Natural	Amplia	10
Tahiel	Amplia	7
PROMEDIO		5,55

➤ Empleo de canales de distribución

- Cardamomo: los productos de elaboración propia, se venden en forma directa, al consumidor, sin intermediarios.
- Indigo: No realiza elaboración de productos, sino que revende la preparación de otros.
- Prana: No realiza elaboración de productos, sino que revende la preparación de otros.
- Arte dulce pastelería: Tiene un canal de venta directo al consumidor final.
- La boutique de las tortas: Tiene un canal de venta directo al consumidor final.
- Roma Lucero: Sus elaboraciones son colocadas en forma directa en manos del consumidor final.
- Amaranto: Venden en forma directa al consumidor debido a que los productos son frescos y siempre surgen muchas dudas y conversaciones acerca del estilo de cocina. Les gusta darle al cliente esa oportunidad al momento de comprar.
- Mística Natural: Sus elaboraciones se venden al consumidor final, pero también a intermediarios, para que estos a su vez lo revendan a otros consumidores.
- Tahiel: realiza un canal de venta de carácter indirecto y directo a la vez. Tahiel vende productos al consumidor final pero también lo hace a través de intermediarios, y estos a su vez, lo revenden a los consumidores.

➤ Confianza

Las personas que se alimentan en forma más saludable, sin agro tóxicos, ni aditivos, necesitan tener confianza cuando van a comprar. Es decir, que el vendedor, no sólo diga que es

orgánico, sino también mostrar el certificado de que así lo sea, lo mismo sucede cuando se solicita un producto libre de conservantes, como es el caso de galletas, por ejemplo.

➤ Precios

El precio será en relación con la escala de precios esperados del mercado meta.

	Precios Altos	Competitivo	Intermedio	Accesible	Bajo	No lo conozco
Cardamomo	6	9	8	1	1	57
Indigo	20	7	5	2	1	47
Prana	2	4	8	14	1	53
Arte dulce pastelería	1	1	1	0	0	79
La boutique de las tortas	0	2	1	0	0	77
Roma Lucero	0	2	0	3	1	76
Amaranto	2	2	2	0	0	76
Mística Natural	6	10	10	5	0	51
Tahiel	1	1	2	7	0	71

Datos relevados de las 82 encuestas realizadas.

Teniendo en cuenta estos datos, se pudo obtener una conclusión de los precios que ofrecen los productos, cada uno de los emprendimientos.

	Precios	Puntuación
Cardamomo	Competitivo	4
Indigo	Altos	5
Prana	Accesible	2
Arte dulce pastelería	Intermedio	3
La boutique de las tortas	Competitivo	4
Roma Lucero	Accesible	2
Amaranto	Competitivo	4
Mística Natural	Competitivo	4
Tahiel	Accesible	2
PROMEDIO		3,33

Mucho es lo que se habla de los precios cuidados, pero lo cierto es que se subsidia aquellos productos que no son nutritivos ni saludables. De esta manera se está generando desde el Gobierno, el consumo de alimentos no ricos en fibra, proteínas y nutrientes. Esto es lo que sucede en los productos puestos a disposición de minoristas y mayoristas.

➤ Normas de etiquetado de los productos

De acuerdo a las normas de etiquetado y declaración de alimentos pre-embasados, se establece que se debe cumplir con lo siguiente: nombre del alimento, lista de ingredientes, etiquetado nutricional, peso.

	Normas
Cardamomo	No cumple
Indigo	No produce
Prana	No son pre-embasados
Arte dulce pastelería	No cumple
La boutique de las tortas	No cumple
Roma Lucero	No son pre-embasados
Amaranto	No son pre-embasados
Mística Natural	Si cumple
Tahiel	Si cumple

➤ Atención

La atención al cliente es vital para la buena marcha de cualquier organización. El cliente, que siempre ha de estar en el centro del compromiso y acción, debe sentir que se le atiende de manera ágil, amable y correcta y, sobre todo, que sus expectativas se vean superadas.

	Atención	Puntuación
Cardamomo	Excelente	5
Indigo	Buena	3
Prana	Excelente	5
Arte dulce pastelería	Buena	3
La boutique de las tortas	Muy buena	4
Roma Lucero	Excelente	5
Amaranto	Excelente	5
Mística Natural	Excelente	5
Tahiel	Excelente	5
PROMEDIO		4,44

➤ Otros servicios ofrecidos

En esta variable se tiene en cuenta, además de la venta y elaboración, en algunos casos, la disposición de: talleres, recetas, consultas, libros, asesoramiento.

	Servicios
Cardamomo	Otros
Indigo	Otros
Prana	No tiene
Arte dulce pastelería	No tiene
La boutique de las tortas	No tiene
Roma Lucero	Otros
Amaranto	No tiene
Mistica Natural	Otros
Tahiel	No tiene

➤ Ubicación

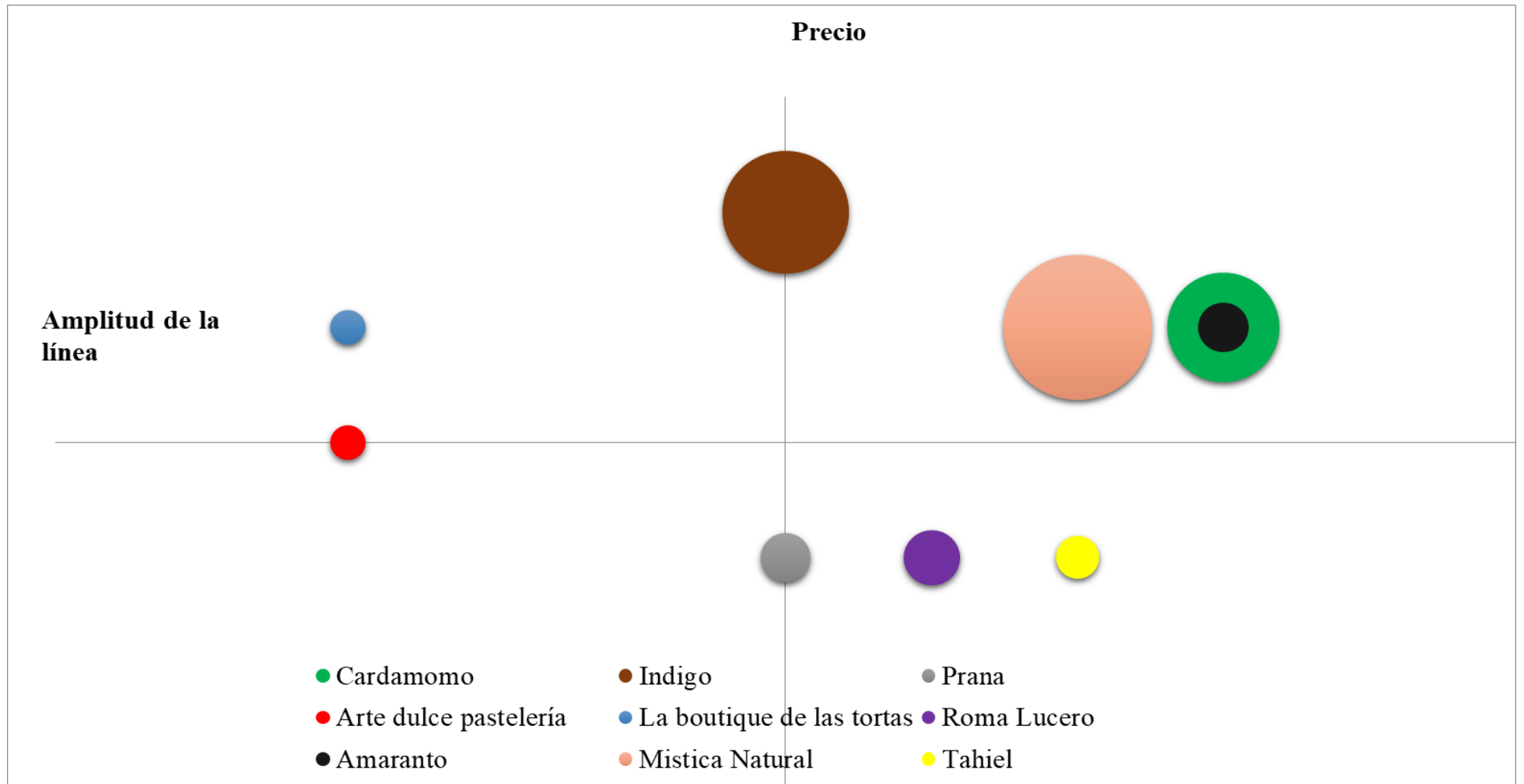
	Ubicación
Cardamomo	Ciudad 5ta Sección
Indigo	Ciudad
Prana	Ciudad límite 5ta y 6ta Sección
Arte dulce pastelería	Guaymallén
La boutique de las tortas	Godoy Cruz
Roma Lucero	Godoy Cruz
Amaranto	Luján
Mistica Natural	Godoy Cruz
Tahiel	Sólo hace delivery

Grado de integración

Debido a que la pastelería saludable no está en marcha, se evaluará luego de ver el mapeo de grupos estratégicos en donde se va a ubicar la empresa y en que variables debe trabajar insistentemente para llegar al grupo.

- Pares de variables no correlacionadas

Para la gráfica del mapeo de grupos estratégicos, las variables no correlacionadas que se eligen son: el precio y la amplitud de la línea de productos.



Fuente: Elaboración propia. A partir de los resultados obtenidos.

- **Posición competitiva y propuesta de valor que se propone para la creación de una pastelería saludable y consciente:**

Luego de que se realizaron las encuestas a potenciales clientes y competidores, se encontró segmentos que están insatisfechos.

El proyecto está orientado a satisfacer y calmar la ansiedad de las personas diabéticas por consumir productos de pastelería y repostería, protegiendo su salud e insertando una forma más sana de consumirlos, facilitando su condición y limitaciones frente al mercado. Conjuntamente se ofrecerá una completa y variada gama de alimentos y sabores complaciendo a los clientes. Además, se pretende lograr precios accesibles para los mismos, de manera que ninguno de ellos se quede marginado, como es usual verlo en la actualidad.

El mercado al que se dirige este proyecto es: personas diabéticas, intolerantes a la lactosa, veganos y todos aquellos que quieran alimentarse de manera saludable y nutritiva.

La vida diaria de los clientes potenciales, se vuelve más dura por su enfermedad, ya sea por la diabetes, la obesidad, el ser intolerante a la lactosa, o por su estilo de vida, como es el caso del vegano. Esto lleva a que ellos no encuentren habitualmente productos que puedan consumir, tanto en supermercados, kioscos, dietéticas, entre otros.

Ellos simplemente “se olvidan” de los sabores dulces, ya sea porque se encuentran realizando una dieta para bajar de peso, o porque todos esos sabores dulces que se encuentran habitualmente tienen grasa y muchas calorías, o bien porque tienen azúcar, o porque contienen leche de un mamífero.

En la actualidad, no es posible encontrar en un local, un mismo producto que sea apto para todas estas características de personas.

Los clientes tendrán la opción de adquirir el producto en el local comercial y también pedirlo para ser enviado a su domicilio.

Es importante destacar que cada uno de los productos elaborados llevará consigo información nutricional correspondiente y consejos nutricionales para que el cliente se sienta acompañado en el transcurso de su enfermedad o estilo de vida.

Lo que se pretende con este proyecto es que las personas cada vez, sean un poco más conscientes de los alimentos que se consumen y las enfermedades que estos pueden ocasionar a futuro. Por ello es importante cuidarse y mimarse con alimentos rico en fibras, nutrientes y proteínas.

La posición competitiva adoptada por la empresa para el proyecto es una estrategia de diferenciación, en la cual se ofrezca una completa y variada gama de productos aptos para diabéticos y personas que se alimentan de manera saludable y consciente.

Los insumos para alcanzar esta propuesta serán detenidamente seleccionados a los proveedores, para cuidar la calidad de toda la cadena de la elaboración de los productos.

La empresa se especializará en aspectos concretos que la hagan única y que podrá ser valorado por el mercado. Se tratará de conseguir el liderazgo, en la calidad, innovación y en el servicio.

d) Cinco fuerzas competitivas

- *Rivalidad entre competidores*

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
N° de compradores igualmente equilibrados	importante				4		bajo
Crecimiento relativo a la industria	lento				4		rapido
Costo de almacenamiento	alto				4		bajo
Diferenciación:	baja					5	alto
Aumentos de capacidad	grandes incred.				4		peq. Increm
Diversidad de competidores	alto				4		bajo

- N° de compradores igualmente equilibrados: Al existir diferencias entre cada uno de los competidores como: número de clientes, tamaño, estructura, variedad de productos, cantidad de empleados, localización, cantidad de sucursales, etc. Todos estos factores, hacen que los clientes se inclinen hacia ciertos oferentes, antes que a otros. (4)

- Crecimiento relativo a la industria: El crecimiento que ha tenido la industria es importante. Cada vez existen más opciones para alimentarse de manera saludable y rica.

En la actualidad, muchos de los emprendimientos con este tipo de alimentos, tiene una sucursal, y están luchando por mantenerse. (4)

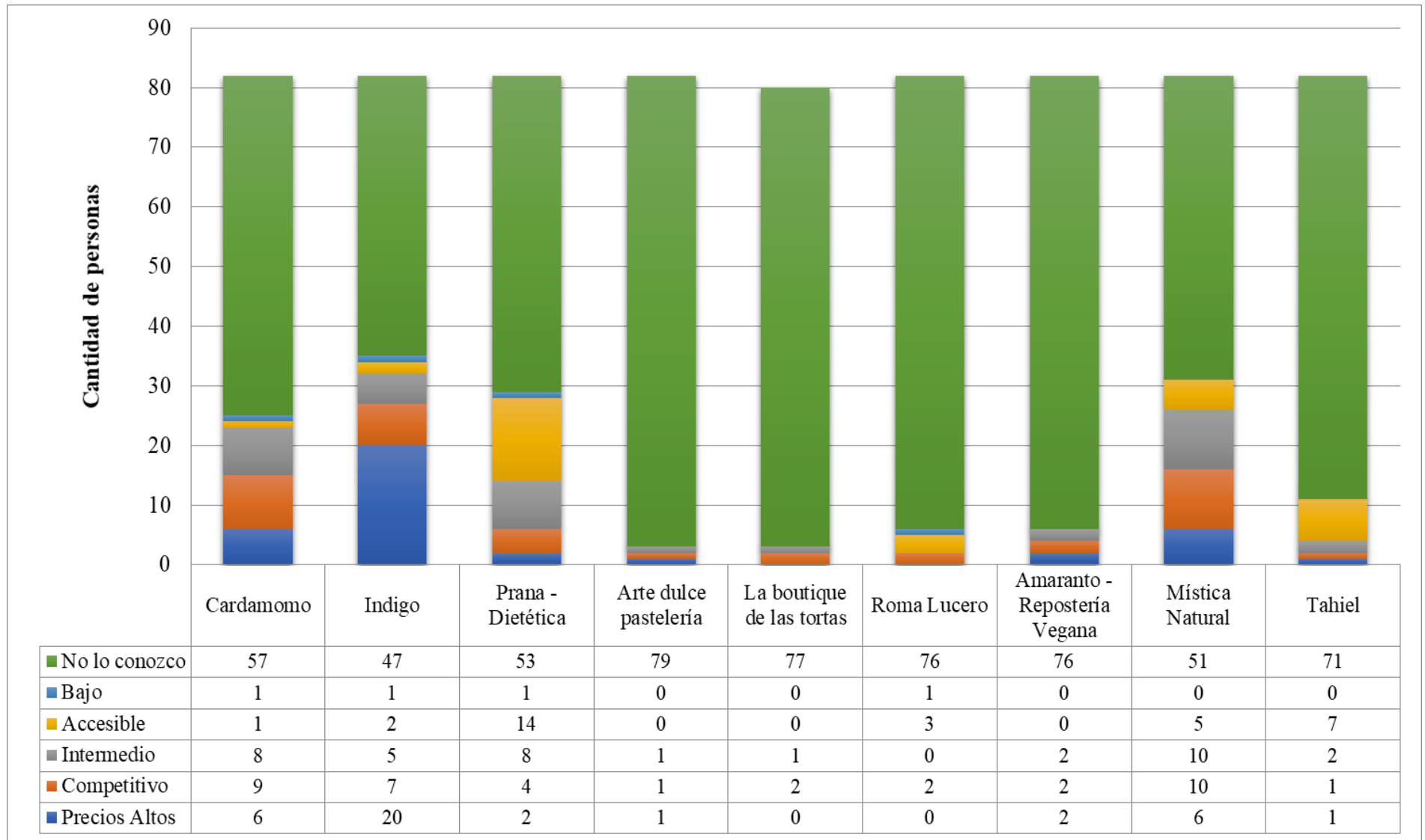
- Costo de almacenamiento: algunas materias primas que se utilizan en alimentos integrales (harina integral, avena), tienen una duración más prolongada, y otras una menor duración como es el caso de las frutas. (4)

- Diferenciación: debido a que la elaboración de estos productos saludables se diferencia a lo que hoy se ofrece en el mercado, se puede obtener una importante diferenciación, en la calidad, en el servicio, la presentación de los productos. (5)

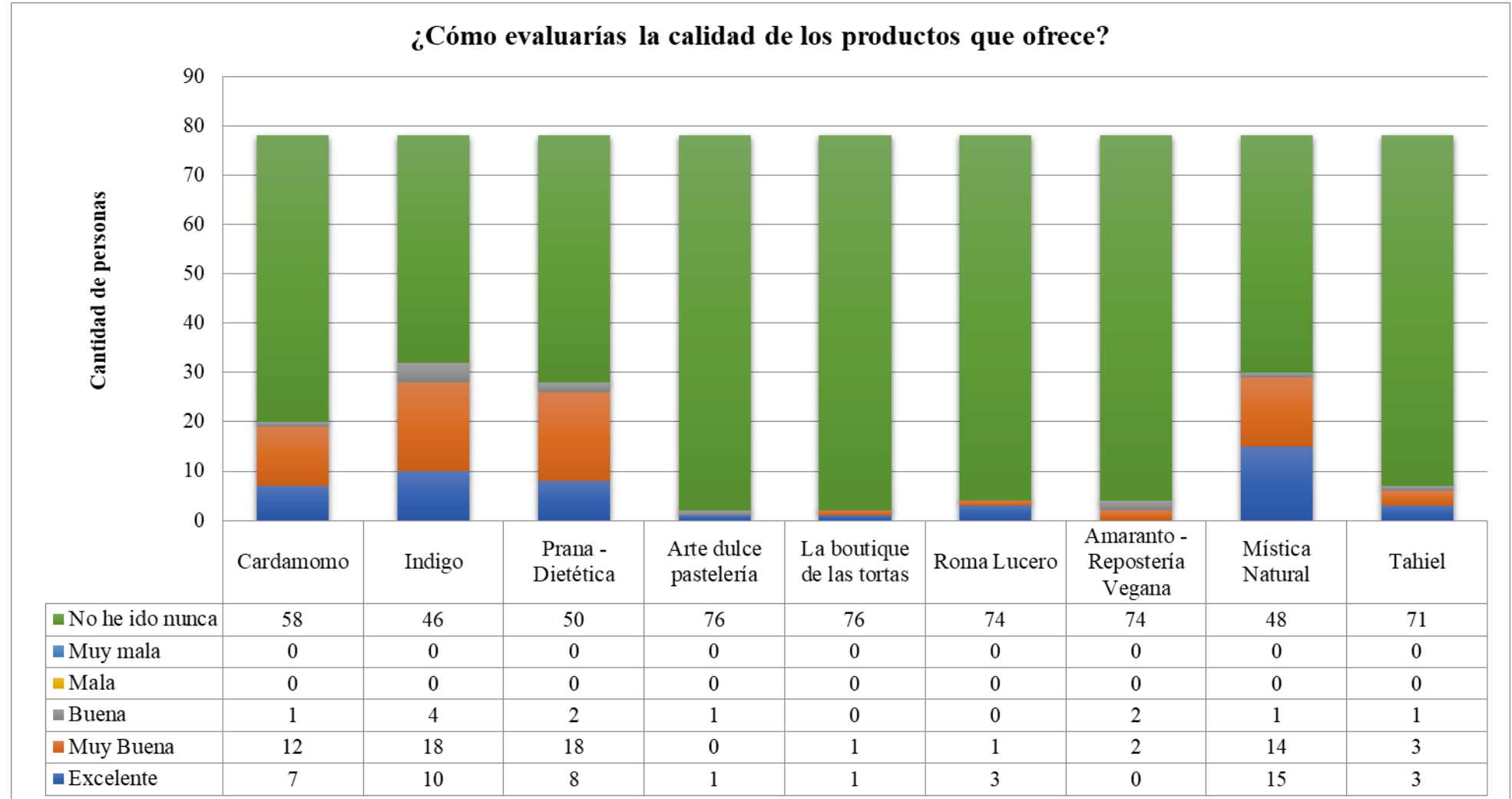
- Aumentos de capacidad: es posible elevar la capacidad de producción en un 25%, de lo habitual. (4)

- Diversidad de competidores: existe competidores directos, de alguno de los productos ha fabricar. Pero la cantidad de los mismos, es limitada. (4)

Según los datos relevados, los encuestados respondieron, para el caso de las siguientes empresas de venta de productos saludables, ¿Cuál es el precio, según su perspectiva de los productos que ofrece (cada una de ellas)?



Una vez, que se les preguntó a los encuestados por el precio de cada una de los negocios de venta de productos saludables, se evalúa la calidad de los mismos.



- *Amenaza de nuevos entrantes*

Barreras de entrada:

- Economías de escala: es dificultoso encontrar este tipo de mercado con producción a gran escala. Los segmentos a los que se dirige, muchas veces existe la desinformación. Además, son productos elaborados en forma artesanal, dónde su tiempo de vida es corto. (1)

- Diferenciación del producto: Es posible encontrar diferenciación de productos, entre los competidores. (4)

- Requisitos de capital: la inversión para llevar adelante este tipo de negocios, no es alta, en comparación con otros de gran envergadura. (1)

- Acceso a canales de distribución: la producción se venderá en forma directa al público, con envío a domicilio. Pero está proyectado, vender a través de intermediarios. (3)

- Ventaja en costo indep. Escala: al momento de iniciar el negocio, no es posible lograr una mayor eficiencia a un menor costo. Los productos elaborados son para consumirlos frescos. (1)

- Historia de represalias: existe un competidor directo, que elabora los productos de pastelería en su casa y que además no ofrece delivery. Sus ganancias son variables como sus clientes. (3)

Barreras de salida:

- Activos especializados: es posible utilizar los activos para otro tipo de actividad. No resultan ser sólo para una determinada actividad. (5)

- Costo fijo de salida: es relativamente bajo, la cantidad de personal disponible es poca, factor que hace que el costo de salida sea bajo. Distinto sería que existiera gran número de personas trabajando y hubiera que indemnizarlos. (4)

- Barreras emocionales: Existen pequeños cambios que se pueden hacer para que el mundo esté mejor, para poder estar sano con uno mismo. Este negocio está vinculado fuertemente con el compromiso de la alimentación saludable, los derechos de los animales y la consciencia de que los pequeños cambios hacen la diferencia. (1)

- Restricciones sociales: Por pensar en el dinero, las personas desestiman el alimentarse con productos naturales en el hoy, pero lo que no consideran es que estarían ingiriendo: fibra, vitaminas y proteínas diarios, necesarias para el cuerpo, a través de pastelería elaborada con harina integral, stevia y frutos secos.

A pesar de que las personas saben que necesitan un cambio en su vida, en su organismo y en su cuerpo, están cómodas y prefieren, muchas veces, permanecer allí. El querer sentirse mejor, con más energías está en uno mismo. (3)

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Economías de escala	pequeñas	1					grandes
Diferenciación del producto	escasa				4		importante
Requisitos de capital	bajo	1					alto
Acceso a canales de distribución	amplio			3			restringido
Ventaja en costo indep.	pequeñas	1					grandes
Historia de represalias	escasa			3			importante
Activos especializados	altas					5	bajas
Costo fijo de salida	altas				4		bajas
Barreras emocionales	altas	1					bajas
Restricciones sociales	altas			3			bajas

- Productos sustitutos:

- Sustitutos cercanos: es posible encontrar sustitutos a estos productos de pastelería saludable y consciente, entre los se mencionan: la panificación que elaboran los supermercados, las panaderías, la vene, las personas que cocinan en sus casas, govinda, caléndula. (1)

- Cantidad de bienes sustitutos: Se puede encontrar en el mercado una gran variedad de productos sustitutos a los de la pastelería saludable. (1)

- Calidad del sustituto: Según la materia prima se utilizaría para la fabricación de pastelería saludable, es posible afirmar que los alimentos integrales, son ricos en fibra y su capacidad para absorber agua aumentan la sensación precoz de saciedad y facilitan el seguimiento de dietas hipocalóricas o de adelgazamiento. Los alimentos integrales son un buen recurso en la pérdida de peso. Además, estos alimentos mejoran el buen control de la diabetes mellitus, previene su rápido avance en etapas iniciales. Estos son algunos de los beneficios de la utilización de los alimentos ricos en fibra y nutrientes. En cuanto a la utilización de azúcar mascabo, al ser más pura que el azúcar común, contiene pequeñas cantidades de los nutrimentos propios del jugo de caña como antioxidantes y algunas vitaminas del complejo B y minerales como el potasio, magnesio, hierro y calcio. Los productos de diabéticos llevarán stevia. Frente a estos valores, los productos sustitutos tienen una calidad baja frente a fibra, nutrientes y proteínas. (5)

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Sustitutos cercanos	importante	1					escasa
Cantidad de bienes sustitutos	muchos	1					pocos
Calidad del sustituto	alta					5	bajo

¿Cuáles son los productos sustitutos?

○ Diabeclub:

La empresa se especializa en el acompañamiento de personas que padecen esta enfermedad, ofreciendo productos de farmacia, automonitoreos, tensiómetros y una amplia variedad de alimentos adecuados para su consumo. Además, cuentan con nutricionistas que indican el tratamiento a seguir para cada paciente. No se dedican a la elaboración de productos de pastelería, pero es frecuente encontrar galletas, budines, y otros productos dulces. Todos ellos son envasados en paquetes, no cuentan con ningún producto fresco.

En cuanto a los precios que maneja son accesibles en comparación con otros sitios donde se pueden encontrar alimentos para diabéticos.

Es posible hallar promociones, pero no se realizan con mucha frecuencia.

La distribución de sus productos es a través de la venta directa, por medio de su único establecimiento comercial.

○ Índigo:

Es un almacén de Productos Orgánicos y un espacio para yoga, meditación, reiki y talleres.

Si bien “Índigo” es un competidor en cuanto a los productos de pastelería saludable, desde el punto de vista de los diabéticos es un sustituto. Cuenta con galletas aptas para diabéticos, con un endulzante natural. En cuanto al precio es alto (por 100gr. \$115).

○ Supermercados:

Ofrecen todo tipo de galletas, envasadas en paquetes. Los productos frescos elaborados por ellos (Vea, Carrefour, átomo), son ricos en grasas, conservantes y aditivos. También se puede encontrar las galletas marca Cachafaz, a base de harina de algarroba.

○ Panaderías:

Las panaderías tienen, sin duda, una amplia variedad de productos dulces, no apto para diabéticos y con ingredientes bajos en nutrientes y proteínas; en comparación con los utilizados en las recetas de la organización proyectada.

- Brillat Savarin:

Es una de las pastelerías más reconocidas en Mendoza, fue nombrada por el Club Gourmet de Mendoza como mejor pastelería de Mendoza, por segundo año consecutivo (2017-2018).

El compromiso de Brillat Savarin se basa en usar productos de primera calidad, no utilizar conservantes artificiales, ni productos intermediarios. Las cremas, mousses, frutas en almíbar, compotas, dulces, praliné, ganaches y biscuits son delicadamente elaboradas en el laboratorio de sabores.

Cuentan con una gama de 150 productos de autor.

De acuerdo a la calidad de los productos, la presentación y los servicios que ofrecen, existe una relación equilibrada entre la calidad y el precio.

- La vene

Desde 1959, fabrica: pan, pastas, facturas, salsas. Su estrategia está en poder encontrar un local de la vene, lo más cerca posible a tu hogar. Es decir, tiene una gran cantidad de franquicias en Mendoza y en el resto del país.

Sus productos tienen muy buena presentación y sus precios son altos.

- Govinda:

Ofrece un servicio de restaurant vegetariano y vegano, almacén natural y rotisería. Sus dos locales comerciales se sitúan en Av. Colón 424 de Ciudad y Av. San Martín 948 de Godoy Cruz.

Además, elabora alimentos dulces de repostería fina, brindando con ello, un reducido menú para diabéticos, resultando, incluso, muy costoso para ciertas personas que padecen la enfermedad.

Este local comercial, apunta a un segmento de clientes medio-alto de ingresos, por lo que resulta inaccesible para un sector de la sociedad.

Las promociones no son frecuentes en este negocio y la distribución de sus elaboraciones, es a través de la venta directa de sus dos establecimientos.

- Caléndula:

Se ubica en Martín Zapata y Granaderos de Ciudad. Ofrece sabores y sensaciones con propuestas saludables, coloridas y sabrosas.

El ambiente se encuentra acompañado de música, arte y sonrisas. Opciones sin TACC y veganas. No venden gaseosas, solo ofrecen aguas, jugos 100% naturales, sin agregados artificiales, vinos orgánicos y biodinámicos y cervezas artesanales.

Tienen un fuerte compromiso con el ambiente, disminuyendo el uso de plástico y papel y se recicla. Las compras se realizan a pequeños productores.

○ Mailhó:

La empresa ofrece servicios de heladería, pastelería, bombonería y cafetería. Es frecuente encontrar ciertos productos adaptados a diabéticos como cupcakes, tartas, postres, entre otros. Posee cuatro locales, Andrade OV 396 y Paso de los Andes 1704 de Ciudad, en San Martín Sur 2349 de Godoy Cruz y por último en Adolfo Calle 3667, Guaymallén. Realiza envíos a domicilio.

Además, es importante destacar el papel de las dietéticas y herboristerías, que aún sin ser contrincantes directos, juegan un rol significativo a la hora de competir. Es posible encontrar más de 100 de ellas distribuidos por los distintos departamentos que componen el Gran Mendoza.

• *Poder de negociación de los clientes:*

- Tamaño elevado de compras: de acuerdo al volumen de producción de estos productos, las compras no suelen ser en grandes cantidades, sino que el comprador, va probando los productos y de esta manera, se comienza a crear la confianza y una relación estrecha entre ambos. Los compradores por lo general, tienen poco poder de negociación cuando compran de manera esporádica o en pequeñas cantidades. (4)

- Diferenciación del producto comprado: la elaboración de productos de pastelería saludable, no se encuentran fácilmente en el mercado. Son productos con alto en fibra, ayudan al sistema digestivo y aportan las proteínas necesarias. (5)

- Costo de cambio del comprador: los productores de estos productos en Mendoza, son muy pocos, lo que involucra un alto costo del comprador de cambiar hacia otro proveedor de los mismos. Los compradores no tienen flexibilidad para satisfacer sus necesidades cambiando de marcas. (5)

- Grado de información del comprador: Los compradores no están bien informados sobre los productos, precios y costo del vendedor. (4)

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Tamaño elevado de compras	alto				4		bajo
Diferenciación del producto comprado	baja					5	alto
Costo de cambio del comprador	baja					5	alto
Grado de información del comprador	alta				4		bajo

El comportamiento del consumidor parte de la existencia de una carencia, el reconocimiento de una necesidad, la búsqueda de alternativas de satisfacción, decisión de compra y la evaluación posterior, (antes, durante y después).

El precio guarda relación con el comportamiento, significa la valoración que el individuo asigna al bienestar que recibirá.

La primera etapa de la compra siempre inicia cuando el consumidor identifica el bien, sea éste un producto o un servicio, que necesita y luego lo selecciona con el ánimo de satisfacer aquella necesidad. Para ello es necesario conocer cuáles son los factores que desarrollan el comportamiento de las personas.

1. Factores relevantes que influyen en la elección de los consumidores:

- Cultura: las normas culturales definen lo que un consumidor puede o no puede comprar.

La cultura es el determinante de los deseos y del comportamiento de las personas. Los niños, conforme crecen, adquieren una serie de valores, percepciones, preferencias y comportamientos de su familia.

La Argentina es un país bastante arraigado a sus raíces, se repite lo que hicieron los padres. Pero, ello se confronta con los índices de obesidad en la provincia, donde 4 de cada 10 adultos lo padece y 2 de cada 10 niños lo sufre. También esto da lugar a la diabetes, una enfermedad, como tantas otras, en donde las personas no lo consideran importante y de vez en cuando tiene lugar en los diabéticos, los llamados: “permitidos”, a pesar de que su condición lo impida.

Ante las cifras mencionadas, hay una cultura que va modificando su pensamiento, donde se elige (en algunos casos), evitar toda una vida a base de medicamentos, gracias al cambio de alimentación, ingiriendo alimentos ricos en fibras, proteínas y nutrientes.

- Estilo de vida:

“La influencia del estilo de vida en el comportamiento del consumidor determina sin mediación el hecho de que, si la persona tiene menores ingresos que otras, no tendrá acceso a ciertos productos y servicios que se encuentran por encima de su escala socioeconómica.”

Si bien hay personas con bajos recursos, eso no quiere decir que su alimentación sea mala. Por el contrario, muchos de ellos están con emprendimientos de comida saludable, un caso típico es los emprendedores de la Bioferia de Mendoza.

Por el otro lado, está la persona que tiene bajos ingresos y que no quiere alimentarse de manera sana. No se necesitan grandes ingresos para comer saludable.

- Motivación. Esta es la variable que impulsa a una persona a considerar una necesidad más importante que otra.

La motivación es una dinámica compleja, alimentada por diferentes necesidades de naturaleza fisiológica, biológica y social, por ejemplo, cuando un individuo se halla motivado por la necesidad de verse bien, estar sano, cuidar su organismo, consumir fibras, nutrientes y proteínas, cuidar su glucemia, por lo general va a comprar productos o servicios que se encuentren alineados con dicha necesidad.

- Personalidad: Es un conjunto de variables que están en la mente de una persona.

Ésta difiere de persona a persona, en ciertos casos de forma notable, y también se ve influenciada por factores externos como el lugar en que se encuentra la persona o la hora del día.

La personalidad determina lo que uno comerá, va a vestir, lo que va a estudiar, con lo que se aseará y lo que mirará en los puntos de venta. En definitiva, tiene un fuerte impacto en todos los procesos de toma de decisión, fundamentalmente porque se encuentra vinculada con el sistema actitudinal o de creencias de las personas hacia los diferentes productos.

- Edad: Este factor influye en el comportamiento de los consumidores de una manera bastante directa.
- Percepción: es la opinión prevaleciente popular acerca de un producto o servicio en un momento determinado. Por ese motivo es que las percepciones son susceptibles a cambiar con el tiempo. Se trata de una variable influenciada por estímulos externos como los comentarios de otras personas o las comunicaciones de marketing, sean publicitarias o de relaciones públicas.

Estos factores participan en el proceso de moldear la percepción y sistema de creencias y actitudes de las personas referidas a las marcas.

2. Relevamiento sobre los clientes potenciales

Para la realización de este relevamiento, se realizaron 82 encuestas, con el fin de conocer el comportamiento de consumo que tienen las personas. Las mismas se llevaron a cabo en dos establecimientos de venta de productos saludables. Uno ubicado en Godoy Cruz, que recibe el nombre de “Mística Natural”, donde se pudo obtener las respuestas de 28 personas. Otro ubicado en Ciudad, entre el límite de la 5^{ta} y 6^{ta} Sección, llamado “Prana – Alimentos Saludables”, donde se realizaron 20 encuestas.

Además, se concurrió a la Bioferia de Mendoza, ubicada en la Universidad Nacional de Cuyo, para poder identificar cuáles son las necesidades reales de los clientes potenciales. Allí se encuestaron a 21 personas.

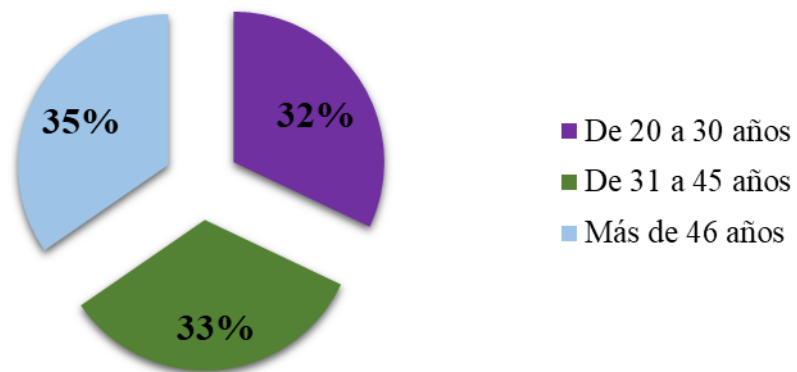
El resto de las encuestas (13) se obtuvieron a través del formulario online.

Cabe aclarar que la concurrencia a estos lugares se desarrolló en distintos días y horarios, bajo lo cual se pudo obtener los siguientes resultados:

Teniendo en cuenta que la edad es un factor significativo, que determina el comportamiento de consumo de las personas, a partir de ello se decidió evaluarlo.

Edad	Cantidad de personas encuestadas
20	2
21	2
22	2
23	4
24	3
25	2
26	2
27	2
28	2
29	3
30	1
32	4
33	2
34	3
35	1
36	1
37	2
38	1
39	2
40	3
41	3
42	1
43	1
45	2
46	1
47	1
49	1
50	1
51	1
52	3
53	1
54	2
55	3
57	2
58	1
59	2
60	1
62	3
67	2
68	1
75	1

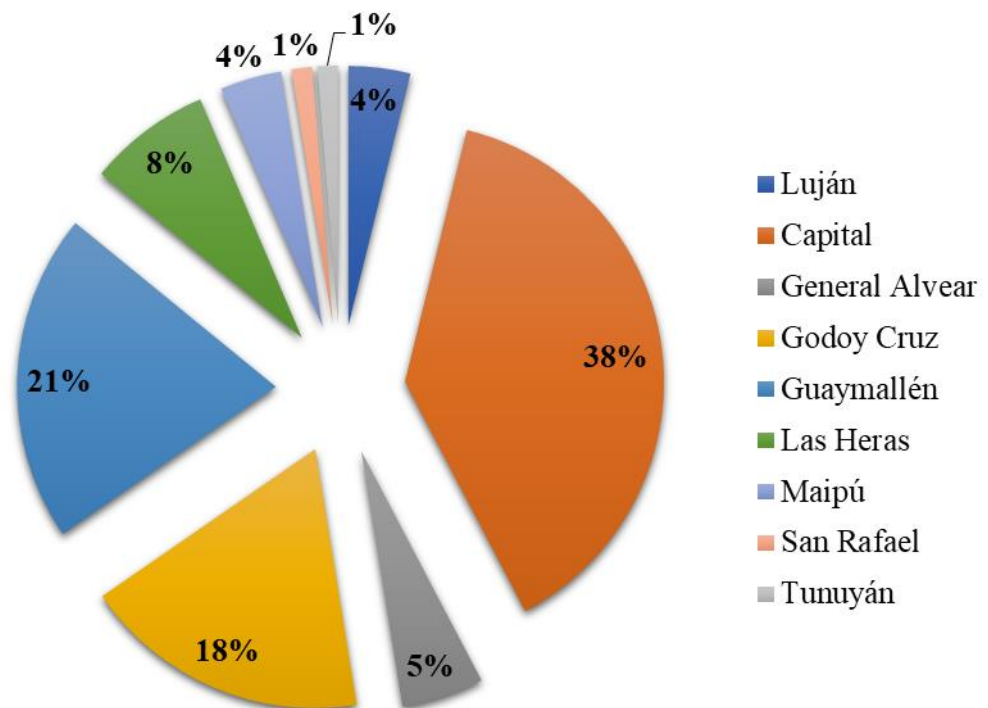
Edades de Encuestados



Para el relevamiento se estudió el comportamiento de consumo de alimentos saludables de las personas, en sus diferentes edades. Entendiendo que, caso contrario a lo que se pensaba, la mayor cantidad de consciencia en cuanto a la salud, y a los alimentos que mejor digiere el organismo, se da en las personas adultas, mayores de 46 años. Estas son las que cambian su alimentación por temas de salud, enfermedades o consciencia.

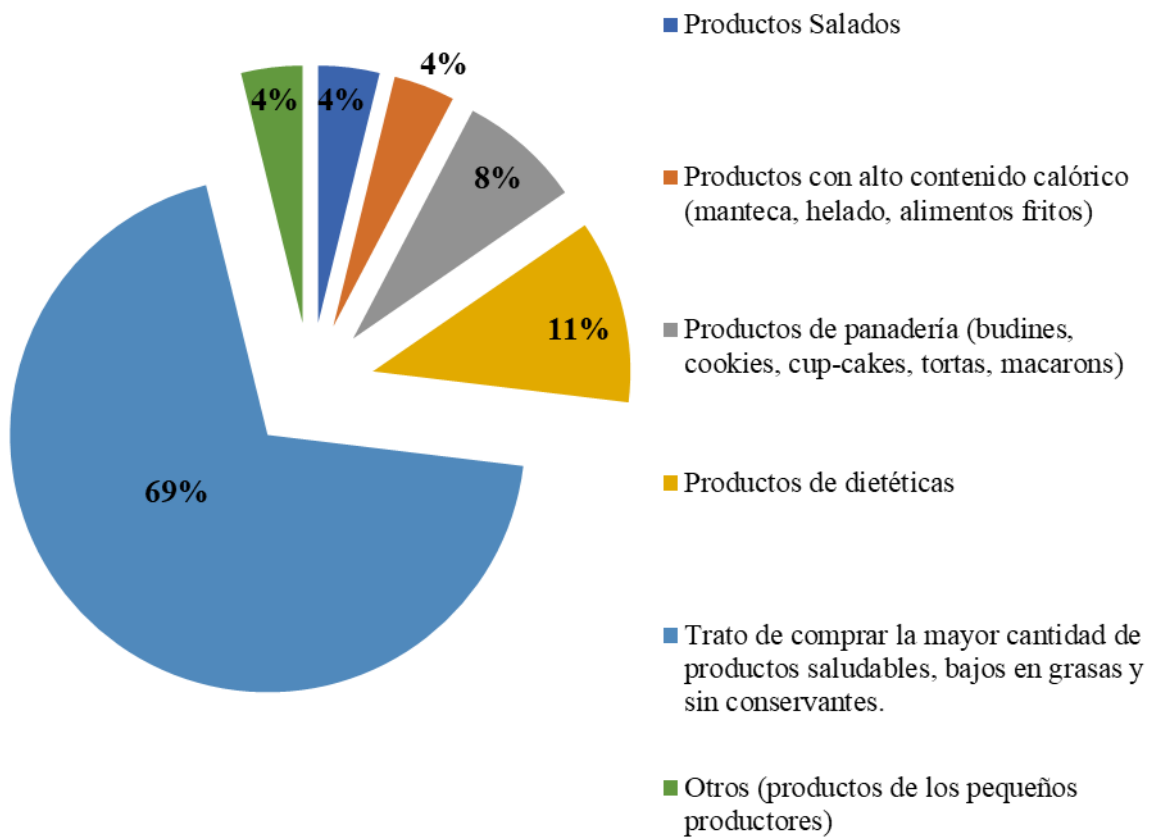
También se observó que, desde la juventud, hay un fuerte compromiso con el medio ambiente y junto con ello, el pensamiento y duda de la alimentación que suele ser normal en las distintas familias, es decir, los jóvenes se animan a modificar su forma de alimentarse a pesar de sus familias. Siempre y cuando consideren que es necesario y que prolongue la vida y la calidad de la misma.

El departamento dónde viven las personas también es un factor relevante para la toma de decisiones futura, de la ubicación de la pastelería.

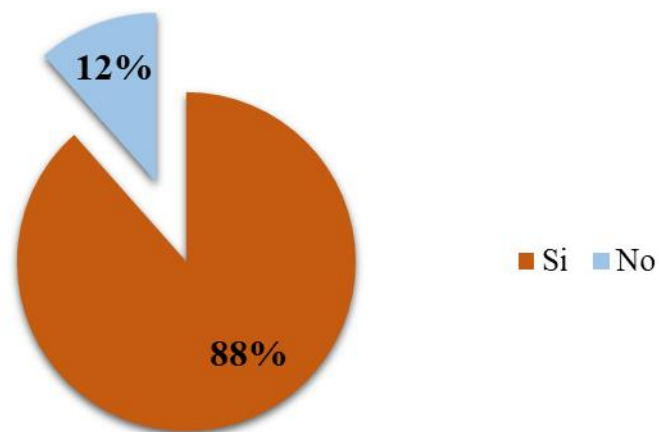


La tercera de las preguntas que se les hizo a los encuestados, tiene que ver con el conocer cuáles son los productos que ellos demandan en mayor cantidad. El 69% respondió que trata de comprar la mayor cantidad de productos saludables, bajos en grasas y sin conservantes.

Productos que se demandan en mayor cantidad

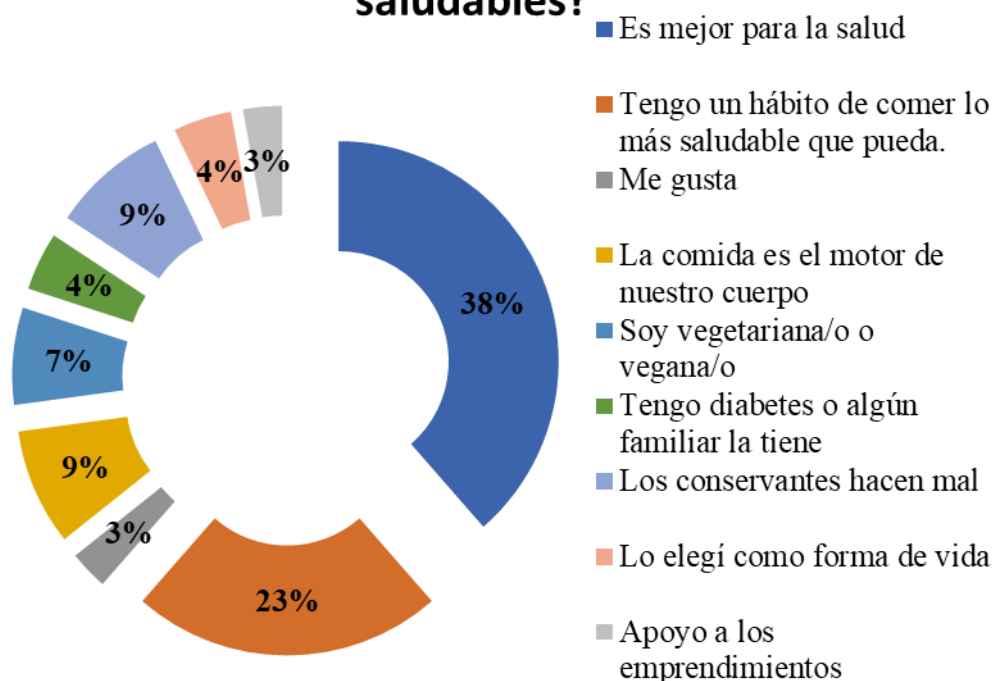


Otra de las preguntas necesarias para el relevamiento de la información es conocer, si **en la lista de compras de los encuestados se encuentran productos saludables (sin azúcar, ni conservantes, ni aditivos, con alto contenido de fibras, proteínas y vitaminas)**. A partir de ello, el 88% respondió afirmativamente, es decir que si se encontraba en su lista de compras productos saludables.



Algunos de los fundamentos, por los cuáles las personas eligen adquirir este tipo de productos son:

¿Por qué elijo comprar alimentos saludables?

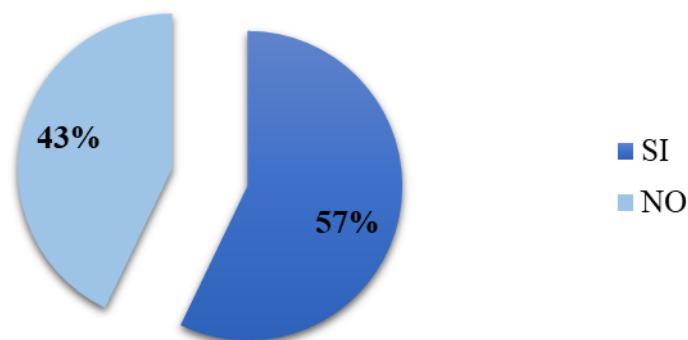


Varias personas afirmaron que, debido a su edad, es difícil procesar los azúcares y evitar el sobrepeso. La calidad de los alimentos, saludable o no, contribuye al organismo, motivo por el cual las personas desde muy pequeñas, según resultados de la información relevada, eligen cambiar la forma de vida, generando, una mejor calidad de vida.

Sólo un 12%, rechazó el comprar estos tipos de alimentos, teniendo en cuenta que sus fundamentos para no adquirirlos son:

- No creo en los productos saludables
- No le pongo realmente importancia a lo que es el tema “saludable”
- Son más caros
- No se llevar una dieta equilibrada
- Siempre compro lo mismo
- No es fácil de conseguir
- No me gustan

Las personas que respondieron de manera negativa, es decir con un no, a la pregunta anterior, se les consultó: **¿Estarías dispuesto a comprar productos de Pastelería Saludable?**

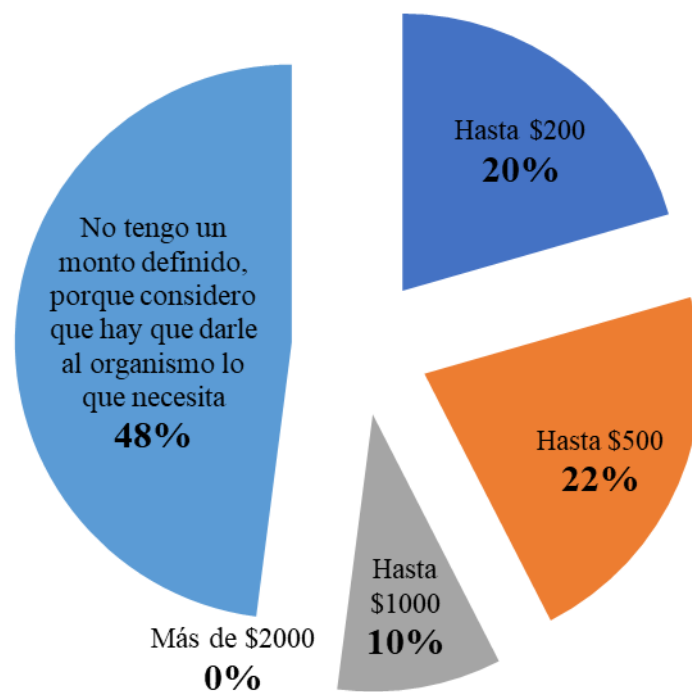


El 57% de los encuestados que respondió con un SI, mencionó que lo podría adquirir porque:

- Le gustaría cuidarse en las comidas
- Siempre y cuando sean más accesibles
- No le gustan los alimentos muy dulces y con grasas
- Para conocer su sabor

El resto, un 43% opinó que no los compraría, porque considera que está todo en las verduras y frutas.

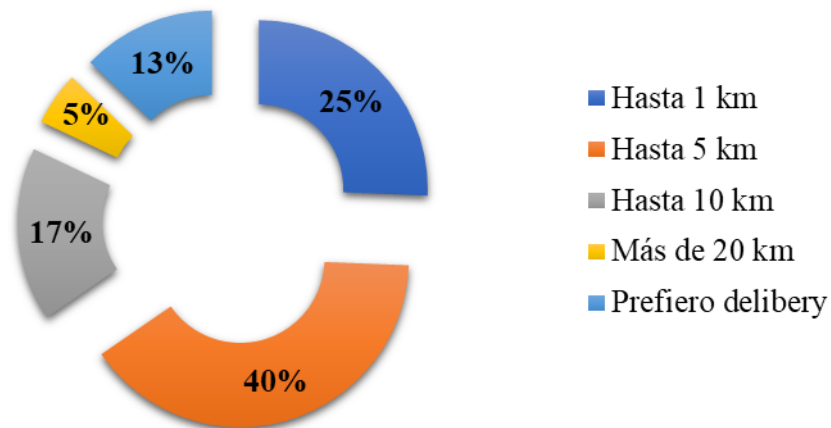
Para seguir conociendo la conducta de consumo de los encuestados se consideró pertinente preguntar: **¿Cuánto dinero estarías dispuesto a destinar para adquirir estos productos de pastelería saludable (semanalmente)?**



A partir de los 82 encuestados, en los diferentes lugares en dónde se realizó la encuesta, casi el 50% coincidió en que no se tiene un monto definido, porque hay que darle al organismo lo que necesita. Un 22% opinó que podría invertir hasta \$500 semanales para adquirir productos elaborados por una pastelería saludable. A esto le sigue un 20%, que ocuparía hasta \$200, y sólo un 10% estaría dispuesto a gastar hasta \$1000.

Cabe mencionar que en esta pregunta no se tuvo en cuenta las personas que no consumirían los alimentos de la pastelería saludable y consciente.

La última pregunta se relaciona con la disponibilidad de movilidad que tienen los encuestados, es decir, **¿Cuánto podrías trasladarte para adquirir productos de pastelería saludable?**



El 40% de las personas, podrían trasladarse hasta 5 km para comprar productos saludables.

La edad, la localidad, los productos que más se demandan, la lista de compras, el dinero que se estaría dispuesto a destinar y la movilidad de las personas, son elementos que deben ser estudiados para conocer con exactitud el comportamiento de los clientes potenciales.

Lo que se puede observar durante el relevamiento de información, tanto en Mística Natural como en Prana - Dietética, es que la atención en estos lugares es muy personalizada. Se puede estar con el cliente asesorándolo hasta 30 minutos. Los clientes de esta manera se fidelizan y se llevan, no solo lo que fueron a buscar sino también conocimiento.

- *Poder de los proveedores:*

- N° de proveedores importantes: existen proveedores que ofrecen la materia prima, pero no son los únicos. (2)

- Pocos productos sustitutos: es posible sustituir ciertos productos, como: el azúcar mascabo por miel, pero hay otros como en el caso de la harina que no. (3)

- El producto es importante para el comprador: sin duda, todas las materias primas son importantes para la elaboración de la pastelería saludable. (2)

- Costos altos por cambio de proveedor: es posible que si se desea cambiar de proveedor (y hacia la entrega a domicilio), ahora se deba incurrir en costos de traslado de la materia prima. (3)

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
N° de proveedores importantes	escasos			3			muchos
Pocos productos sustitutos	baja			3			alto
El producto es importante para el comprador	mucho		2				poco
Costos altos por cambio de proveedor	alto			3			bajo

PUNTAJE FINAL	
Rivalidad entre competidores	4,16
Amenaza de nuevos entrantes	2,6
Poder de los clientes	4,5
Poder de los proveedores	2,75
Disponibilidad de sustitutos	2,33
EVALUACIÓN GENERAL	16,34

En el sector pastelero para personas diabéticas y para todas aquellas que por elección o por necesidad tengan que alimentarse de forma nutritiva y saludable, se analizó las 5 fuerzas de Porter, con el fin de conocer que tan atractivo es la industria para este sector de negocio.

Concluyendo...

Amenaza de nuevos entrantes: Teniendo en cuenta los factores, los cuales involucran las amenazas de los nuevos competidores, se concluye que esta industria se encuentra entre *poco atractivo* y *neutro*. Entendiendo por ello, que se presentan grandes dificultades para ingresar en la industria del sector pastelero.

Rivalidad entre competidores: Esta fuerza presenta un *atractivo* para la empresa. Debido a que esta última ofrece al mercado productos de elaboraciones bien diferenciadas, difíciles de imitar y de gran calidad. La diversidad de competidos (unos pocos), también es un factor que influye.

Poder de los compradores: En esta fuerza, se obtiene: entre *atractivo* y *muy atractivo* de la empresa, respecto a sus compradores. Existen ciertos factores que se analizaron para obtener dicho

resultado. La diferenciación del producto comprado, junto con el costo de cambio del comprador, en este sector es alto, y el grado de información que tiene el comprador es relativamente bajo.

Poder de los proveedores: Esta fuerza, da como resultado, un *estado poco atractivo y neutro*, de los proveedores respecto a la empresa. Es importante destacar que, el número de proveedores importantes es pequeño y por ende poco atractivo.

Disponibilidad de sustitutos: En esta fuerza, el mercado se comporta de forma *poco atractivo y neutro*. Existe una disponibilidad de sustitutos importante, ya que se puede optar por comprar el sustituto, en un supermercado, mercado de barrio, cafeterías, etc.

Grado de atraktividad: Una vez estudiadas las variables mencionadas, se obtiene un grado de atraktividad entre *neutro y atractivo*. Es decir, una amenaza de nuevos entrantes moderada, la rivalidad entre competidores alta, el poder de los compradores es alto, el de los proveedores moderado, y existencia y disponibilidad de productos sustitutos moderado.

e) Competidores – Ticket Promedio

Se realizó una encuesta a los emprendimientos competidores de la Pastelería Saludable, con el fin de conocer cuál es su mercado, sus clientes y sus ingresos.

Emprendimiento	Lugar	Tiempo de vida del negocio	Clientes	Ventas semanales
Amaranto Repostería Vegana	Luján	4 meses	Personas con alimentación y vida sana	\$2.300 - \$3.000 en repostería: tortas, bizcochos y alfajores
			Personas vegetarianas y veganas	
			Otros	
Mística Natural	Godoy Cruz	8 años	Personas con alimentación y vida sana	\$ 55.000
			Personas vegetarianas y veganas	
			Personas diabéticas	
			Personas celíacas	
			Otros	
La Cocina de Roma	Guaymallén	19 meses	Personas con alimentación y vida sana	\$1.000 - \$8.000 en productos dulces y salados
			Personas vegetarianas y veganas	
			Otros	
Prana - Alimentos Saludables	Ciudad	6 años	Personas con alimentación y vida sana	\$1.500 - \$3.000
			Personas vegetarianas y veganas	
			Personas diabéticas	
			Personas celíacas	
			Otros	

Ninguno de los ellos ofrece productos frescos para diabéticos, lo que tienen son alfajores y galletas envasadas.

Cabe mencionar que la pastelería saludable mensualmente deberá cubrir costos fijos, como el alquiler y los sueldos. Tres de estos establecimientos no tienen empleados y tampoco alquilan.

Las ventas tendrán un fuerte impacto en el funcionamiento que se enfrentará durante el primer año del negocio.

Los ingresos se estiman a partir de los valores obtenidos como resultado de las encuestas y teniendo en cuenta los costos a cubrir. La descripción de ello, se encuentra en el CAP VI: Análisis Económico – Financiero.

f) Visión

Ser líder en la elaboración y comercialización conquistando el dulce paladar de diabéticos y de todas las personas que tengan alguna patología o simplemente quieran alimentarse de forma más saludable.

g) Misión

Somos la Pastelería Saludable de Mendoza que satisface las necesidades dulces de diabéticos y de las personas que deseen por elección o por cuestiones de salud alimentarse en forma sana, nutritiva y saludable, por medio de una propuesta de alimentos de pastelería más natural para ellos.

h) Objetivos

- Objetivos específicos del plan de negocios:
 - 1) Generar cada mes, luego de 6 meses de inicio de actividades, una utilidad neta, que alcance los índices de inflación mensuales.
 - 2) Reducir en un 3% la cantidad de productos que deben ser desechados, durante el próximo semestre.
 - 3) Aumentar en un 5% las ventas de cada mes, a partir del inicio de actividades.
 - 4) Aumentar en un 8% la fidelización de los clientes, a partir de los 3 meses de inicio de actividades.

i) Estrategia

La estrategia adoptada para el proyecto de una Pastelería Saludable y Consciente, es la de segmentación, por medio de la cual pueda enfocarse en dos nichos de mercado, por un lado, los diabéticos y por el otro las personas que deseen o deban alimentarse sanamente, lo que incluye a las personas con sobrepeso, veganas y vegetarianas.

Esta estrategia, luego se complementa con la de diferenciación, en la cual se ofrezca una completa y variada gama de productos, permitiendo agregar mayor valor, personalización y atributos a un precio superior.

La idea es crear productos que sean percibidos por los consumidores como únicos.

En la mayoría de casos se plantea cambiar los hábitos por temas de salud. Cuando se presenta una enfermedad no hay más remedio que tomar conciencia y hacer las cosas diferentes

para poder mejorar y recobrar la salud. Hasta ese momento, no se es consciente de lo que diariamente se ingiere, en cada paquete de galletas, en productos de panadería, entre otros.

Los clientes deberán ser capaces de encontrar y valorar el producto, por sus ingredientes, sus nutrientes, su textura y su presentación. Esto permite la apertura de las personas en cuanto a su manera de pensar, es decir, ayuda a que entre en juego la consciencia de conocer lo que verdaderamente se está consumiendo.

Cuando las personas se alimentan “pensando”, facilita el saborear el producto, la digestión, controla la ansiedad y ayuda a incorporar lo que se necesita diariamente.

Es importante poner atención a los ingredientes de los alimentos que se ingieren, ya que pueden perjudicar la salud a corto o largo plazo. Eso es lo que se pretende evitar con los productos de pastelería saludable y consciente.

CAP III: Análisis Técnico

1. Diseño de procesos productivos

Proceso productivo

Para seleccionar el tipo de proceso productivo se tuvo en cuenta:

- Un lote producido por única ocasión: pedido de cliente
- Un lote producido periódicamente en intervalos conocidos: satisfacción de la demanda

Según el **tipo de pedido del cliente**: la producción se llevará a cabo para atender pedidos, donde se responde esencialmente a los requerimientos específicos de los clientes. Cabe mencionar que el pedido podrá ser: por kilo, por docena o por un diseño especial de torta. La forma de fabricación para atender los pedidos es:



Basado en la solicitud del cliente, se cotiza el precio y un tiempo de entrega. La cotización es inmediata si el producto es estándar (galletas, budines, tartas, cupcakes), y diferida en el tiempo si el producto es especial (tortas).

Según el tipo de flujo de producto: la producción se llevará a cabo mediante un proceso **productivo discontinuo** o por lote; dónde se elaboran pequeñas cantidades de productos idénticos, como, por ejemplo: cupcakes, tartaletas, tortas, budines, galletas. El proceso de este tipo productivo se ve interrumpido ya que se efectúa una serie de operaciones a cada lote de producción. La cantidad de cada uno de los productos es limitada.

CARACTERÍSTICAS DE ESTE SISTEMA DE PRODUCCIÓN
Pequeño volumen de producción
La forma de venta es por stock disponible o a pedido
En cada lote de producción, los utensilios deben ser modificados para atender a los diferentes productos.
Utiliza gran cantidad de insumos y de vías de procesamiento
Le permite a la empresa innovar en el diseño
Pequeña inversión
Gran flexibilidad

a) Proceso productivo de galletas de chocolate

La elaboración de las galletas de chocolate



Paso 1: En un bowl colocar la stevia, la margarina vegetal y proceder a integrar.

Paso 2: Se añade una banana, preferentemente madura.

Paso 3: Añadir el polvo de hornear junto con la harina integral tamizados.

Paso 4: Picar las nueces e integrarlas a la mezcla. Luego colocar el cacao en polvo.

Paso 5: Mezclar todos los ingredientes.

Armado del chocolate sin azúcar



Paso 6: Se coloca en un bowl el cacao, la stevia y el agua, donde se lo procede a mezclar.

Paso 7: Una vez que está todo bien integrado, llevar a fuego, siempre revolviendo.

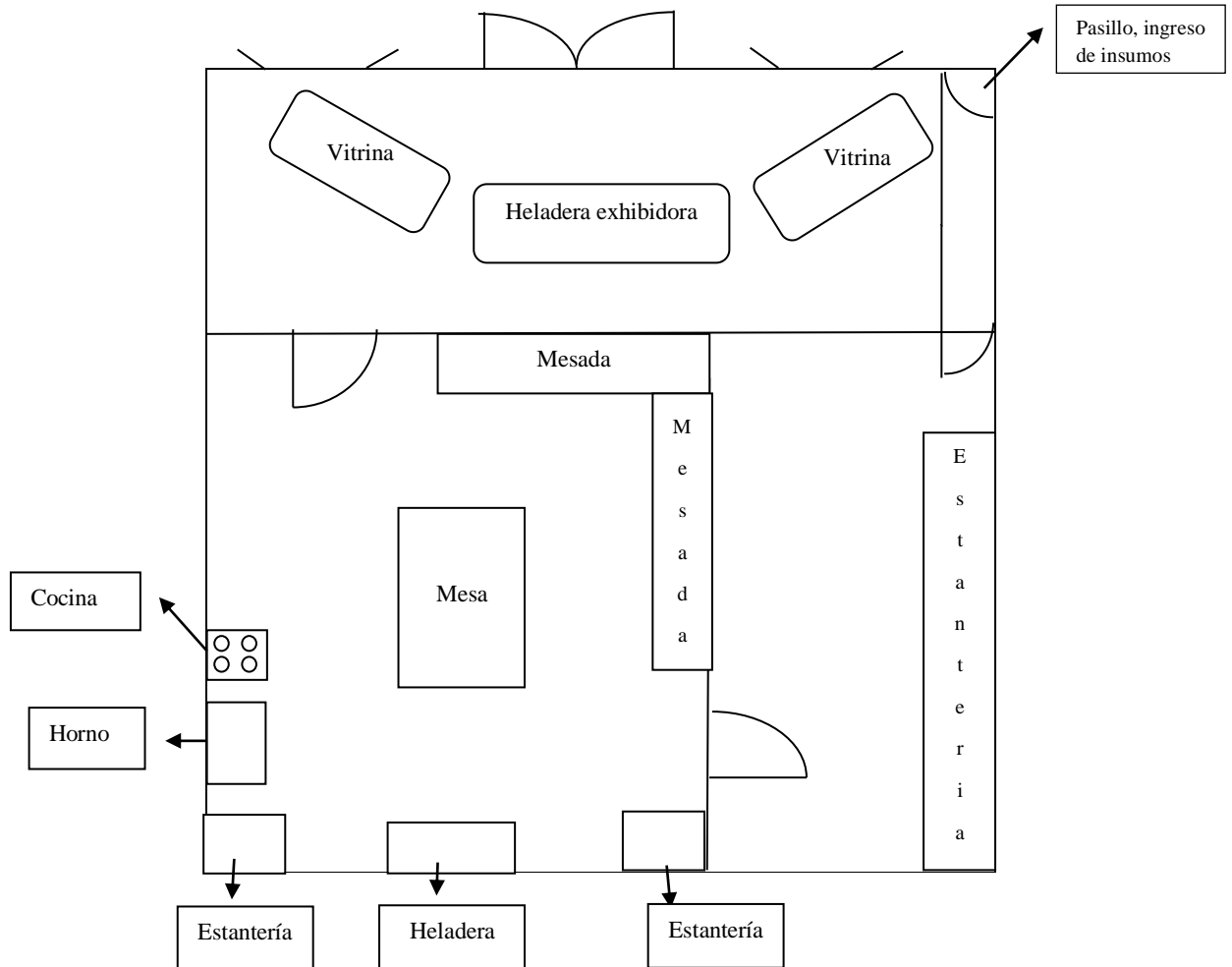
Paso 8: Cuando ya espesó, integrar el chocolate a la mezcla anterior.

Paso 9: Llevar a horno, con una temperatura de 180° por unos 10 minutos.

Paso 10: Cuando ya enfriaron, están listas para colocarlas en las exhibidoras.



2. Distribución de las instalaciones en planta



3. Identificación de los recursos humanos necesarios

a) Recurso humano identificado:

El personal puesto a disposición de la empresa estará conformado por las siguientes personas:

- Cocina, tendrán una cantidad de 2 personas. Contará con una maestra pastelera y con 1 ayudante. Cabe mencionar, que la elección de quién sea maestro pastelero, involucra conocimiento de productos para diabéticos y experiencia en el rubro.

	Noviembre y diciembre 2018	Enero 2019
Maestro Pastelero	\$26.370	\$29.000
Aprendiz	\$17.000	\$18.700

Según el Art 2 C.C.T. 384/75:

Aumento por antigüedad: todo obrero/a, empleado/a de Industria, que, con una antigüedad de 2 años, del personal comprendido en el convenio, gozará de la siguiente escala salarial:

De dos a cinco años	2%
De cinco a diez años	5%
De diez a quince años	8%
De quince a veinte años	11%
De veinte a veinticinco años	14%

- Una persona quién realizará las siguientes actividades:
 - Manejo de redes sociales
 - Eventos y días de descuento
 - Control de los insumos que ingresan, así también el producto que sale.
 Éste es quien será la encargada del proyecto y líder de la compañía.
- Contador, quién lleve adelante el balance general de la compañía, los resultados obtenidos, entre otros. Este será externo a la organización.
- Cadete para realizar los envíos a domicilio. Se le pagará por cada entrega dependiendo de la zona. Se requiere movilidad propia y cumplimiento en los pedidos.
El adicional que se abona por la entrega a domicilio, se lo deja el cadete. No hay un sueldo aparte. Tampoco cumple horarios fijos, sino cuando se lo solicita.
- Limpieza, se encargará una persona de la higiene y limpieza del lugar.

b) Localización de plantas: Análisis de los factores de localización del proyecto

Un error en la localización incide durante largo periodo de tiempo sobre la marcha de la

empresa, una mala localización influye en el proceso empresarial y es difícil de compensar y corregir.

Dentro de la actividad de la empresa que se propone, la decisión de elegir un lugar debe considerar:

- El transporte y comunicación:

La cercanía a redes de comunicaciones con el resto del territorio, es decir, en donde se pretende instalar la empresa, es una calle estratégica. La ubicación se caracteriza por estar rodeada de calles como: Roque Sáenz Peña, Boulogne Sur Mer, Juan B. Justo, Granaderos y Martínez de Rosas. Éstas llevan gran cantidad de tráfico durante todo el día.

La disponibilidad de los medios de transporte es un factor importante, donde micros de la línea 600, 700, 800 y trole, recorren a diario estas calles estratégicas para el proyecto.

El lugar elegido es de fácil acceso para los clientes, dónde a pesar del tráfico, podrán hacer sus compras de manera cómoda. También, cabe mencionar que justo ahí, es una esquina, dónde hay semáforos, y a media cuadra del lugar seleccionado, sobre la calle Joaquín V. González, se encuentra una Colegio Secundario, con doble turno, con mucha concurrencia de personas.

- El abastecimiento de materias primas:

Este factor se relaciona con la identificación de proveedores, en dónde es necesario conocer la cercanía materias primas de cada uno de los posibles proveedores:

	Ubicación	Materias primas	Precios	Delibery
Baharat Almacén Natural	Paso de los Andes 1641 - Godoy Cruz	Margarina vegetal	Accesible y económicos para luego las materias primas, volcarlas a la elaboración de productos.	Realizan entrega a domicilio
		Cacao amargo		
		Nueces		
		Vainilla		
Feria de Guaymallén	Sarmiento 1201 - Guaymallén	Frutas	Las materias primas por mayor se consiguen a muy buen precio	Ir a elegir las materias primas
Chitza - Materias Primas para Panificación	Independencia 515 - Godoy Cruz	Margarina vegetal	Son materias primas que se encuentran a buen precio	Se entrega a domicilio
		Cacao amargo		
		Levadura en polvo		
Alejandro - Materia Primas		Harina de integral	Algunos productos son más económicos respecto de otros proveedores. Otros insumos se encarecen.	Se entrega a domicilio . El pedido mínimo es de \$ 600
		Vainilla		
		Cacao amargo		
		Nueces		
		Colorante comestible		
		Coco en encamas		
		Polvo para hornear		
Aceite de coco				
Diabeclub	Av. José Vicente Zapata 421	Stevia	No son los precios más baratos, pero por cantidad de este insumo, aquí en dónde se puede conseguir	Ir al local
Reparto Alegría		Frambuesas y arándanos	No son los precios más baratos, pero es posible encontrar frutas de calidad.	Se entrega a domicilio

- La demanda del mercado:

Estar cerca de los potenciales clientes es determinante. Los productos que se llevan al mercado, involucran a cualquier sector de la sociedad, mayormente sector medio (clase media), y alto.

- Suministros de energía eléctrica, agua y gas:

Es importante garantizar la fiabilidad del suministro pueda poder funcionar en condiciones óptimas.

- El mercado de trabajo, mano de obra:

A una cuadra de la zona elegida, se ubica la Escuela Islas Malvinas, dónde existen

suficientes trabajadores calificados para cubrir los distintos puestos de trabajo de la empresa. También es importante destacar que las personas deberán tener conocimiento sobre la diabetes y los alimentos que pueden ingerir, pudiéndose optar por una persona que no tenga los estudios de una Instituto, pero que conozca sobre esta temática. Además, conocer los insumos necesarios para las personas con obesidad o aquellos que elijan el alimentarse de manera saludable.

- **Visibilidad del local:**

Este factor se relaciona con el transporte y la comunicación ya mencionados.

Es importante situarse en zonas de alto poder de atracción para el cliente o en lugares estratégicos que resultan más visibles. Son preferibles los locales con grandes fachadas, situados en zonas de gran tránsito peatonal, en plazas céntricas, entre otros.

Se considera buena exposición cuando, en auto, es posible ubicar el local 50 segundos antes de pasar frente a él, obteniendo la mejor calificación.

Si el local está en una esquina, puede ser clasificado con la puntuación más alta, y regular si está a media calle.

En este caso, se ubica en entre las calles Paso de los Andes y Joaquín V. González, justo en la esquina, frente a un semáforo. Dónde por medio de este último, tendrá visibilidad el local cuando esté en rojo.

- **Tránsito peatonal y vehicular:**

El primero está relacionado con la cantidad de personas que circulan. Un tráfico peatonal arriba de 1.500 personas por hora es un buen indicador. En el segundo tipo de tránsito es recomendable que hay aun tráfico de 500 autos por hora, cuya velocidad no sea mayor a 45 kilómetros.

- **Desarrollo económico y social de la zona:**

Es importante destacar que, en los últimos años, la zona elegida ha crecido a grandes pasos. Importantes restaurantes, supermercados y múltiples locales se han instalado.

a) Método de selección de atributos múltiples:

Variables a tener en cuenta:

- Costo de alquiler 50%
- Clientes 30%
- Proveedores 5%
- Visibilidad del local 15%

Escala de calificación		
1	2	3
(R)	(B)	(E)
Regular	Bueno	Excelente

	Regular	Bueno	Excelente
Costo de alquiler	+ \$30.000	De 15.000 a 30.000	Menos de 15.000
Clientes	+ 15 km	De 5 a 15 km	Menos de 5 km
Proveedores	+20 km	De 5 a 20 km	Menos de 5 km
Visibilidad del local	+50 segundos	De 30 a 50 segundos	Menos de 30 segundos

Variables	Valor (%)	Godoy Cruz		Ciudad de Mendoza		Guaymallén	
		Parámetros	Puntos	Parámetros	Puntos	Parámetros	Puntos
Costo de alquiler	50%	2	1	2	1	3	1.50
Cercanía con los clientes	30%	2	0.6	3	0.9	1	0.3
Cercanía de proveedores	5%	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Visibilidad del local	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Total	100%		2.2		2.45		2.2

Según el análisis de la matriz de localización, el lugar con mejores condiciones para la instalación de la planta sería en la Ciudad de Mendoza. Estaría pensado para la zona más cercana al microcentro situada en la Ciudad de Mendoza.



b) Micro localización:

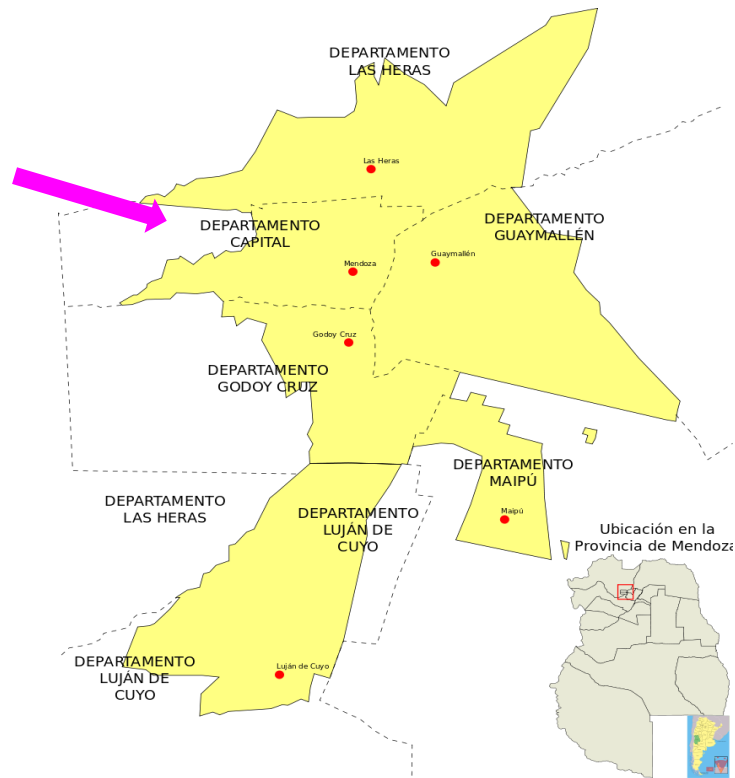
El lugar donde se ubicará definitivamente la empresa es en la intersección de la calle Paso de los Andes y Joaquín V. González.

La localización óptima para el proyecto se seleccionó contemplando:

- Amplio tránsito de vehículos, colectivos y personas.
- Calle con doble vía de circulación.
- Ambientar la infraestructura para el público objetivo del proyecto.
- Público con mayor poder adquisitivo.
- Competidores indirectos ubicados en Juan B. Justo, ya que no producen y comercializan los mismos productos, pero si son del mismo rubro.

Para la micro localización hay que tomar en cuenta:

- Localización urbana



La empresa se situará en la zona urbana de la Provincia de Mendoza, tomando como referencia la cantidad de población, la infraestructura, las actividades y el empleo de diferente índole.

El alto precio del suelo, resultado de la alta demanda de viviendas, locales comerciales y todo tipo de actividades económicas, refuerza la elección de este tipo de localización elegida.

- Transporte del personal: la localización es un punto de encuentro entre los distritos de Las Heras, Godoy Cruz y Guaymallén. Esto permite ofrecer una mayor facilidad para el personal contratado.
- Policía y bomberos: A dos cuadras y 20 metros de la localización del local, se encuentra una oficina de policía.
- Cercanía al centro de la ciudad: A partir de la localización seleccionada, el local comercial se ubica a sólo 12 cuadras del centro de la ciudad.
- Disponibilidad de servicios (agua, energía eléctrica, gas, servicio telefónico): Al ser un área urbano poblado, no existen restricciones para contar con la disponibilidad de los servicios. Es importante destacar que, debido a las dificultades para la

colocación del gas, los hornos serán eléctricos.

- Tipo de drenajes: éstos serán de acuerdo a la cantidad de bachas y a la superficie del local. Otro aspecto a tener en cuenta es los desagües en los pisos.
- Recolección de basuras y residuos: la misma se llevará a cabo de domingo a viernes, a partir de las 21 hs.

c) **Macro localización:**

La localización de la empresa se llevará a cabo en la provincia de Mendoza – Argentina.

En la macro localización se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Disponibilidad y costo de la mano de obra e insumos: La mano de obra que se requiere es especializada en este tipo de mercado objetivo, causa que genera un mayor costo de su remuneración.

Los insumos serán adquiridos en el departamento de Godoy Cruz y Capital.

- Actitud de la comunidad: Cercano a la localización elegida se encuentran restaurantes, supermercados, verdulerías, panaderías, y negocios dependientes de diferentes actividades; todos ellos llevan varios años en sus negocios y han logrado ser aceptados por la comunidad.
- Condiciones sociales y culturales: La localización empleada es en la calle Paso de los Andes y Joaquín V. González, límite de la 5° y 6° sección. La clase predominante en la clase media, y en menor proporción la clase social alta. En cuanto a los aspectos culturales interesa conocer el comportamiento del cliente, su elección, el interés hacia un producto. El análisis de su comportamiento se puede observar a nivel individual y grupal.

d) **Gestión de stock**

Los inventarios forman parte de la gestión de stock y son imprescindibles para que una empresa con almacén y productos físicos funcione correctamente.

El método FIFO se basa en que lo primero que entra en el almacén será lo primero que salga. Es el más utilizado cuando gestionamos productos perecederos. Evitando la fecha de vencimiento de la materia prima.

Es necesario para completar este método conocer:

- Fecha en que compró la materia prima
- Unidades, kilos u otra medida

- Precio de la unidad, kilo u otra medida.

A medida que ingresa o egresa el insumo, debe estar reflejado en la planilla. Siempre egresando primero, lo que ingresó antes.

A modo de ejemplo, se tomó la materia prima del polvo de hornear. Para realizar este método se comenzó describiendo cuál es la existencia inicial y luego los consumos y compras del mismo, dependiendo de la fecha.

Fecha	Operación	Entrada			Salida			Total		
		Kilos	Precio x kg	Total	Kilos	Precio x kg	Total	Kilo	Precio	Total
1/4/2019	Existencia Inicial	3	82	246				3	\$ 82	\$ 246
3/4/2019	Consumo				1	\$ 82	\$ 82	2	\$ 82	\$ 164
8/4/2019	Consumo				1	\$ 82	\$ 82	1	\$ 82	\$ 82
11/4/2019	Compra	6	84	504				1	\$ 82	\$ 82
								6	\$ 84	\$ 504
12/4/2019	Consumo				2	\$ 82	\$ 164	1	\$ 82	\$ 82
								1	\$ 84	\$ 84
15/4/2019	Compra	9	90	810				5	\$ 84	\$ 420
								9	\$ 90	\$ 810

CAP IV: Análisis Comercial

En el diseño de las estrategias de marketing se definen como se va a conseguir los objetivos comerciales de la empresa. Pero para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que se dirige, definir el posicionamiento de la marca que se pretende ganar en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

1. Producto

Teniendo en cuenta que el análisis comercial es de una pastelería, se describirá los distintos productos a elaborar:

- a) Galleta de chocolate: se trata de una galleta que es muy consumida, a pesar de que su composición sea distinta (respecto de la que se pretende elaborar), en los diferentes supermercados. La galleta será elaborada para que, al ingerirla, no se sienta esa pesadez en el estómago y la persona pueda consumirla sin tener “culpa” después.

Contiene nueces que son una buena fuente de proteína vegetal, bajo nivel de sodio, ricas en grasa saludable (monoinsaturada y poliinsaturada) ayudando a bajar el colesterol LDL (malo) y mantener constante el nivel del colesterol HDL (bueno).

Para las personas con diabetes, les permite, debido a su lenta liberación de hidratos de carbono, una mejor asimilación que no causa desregulaciones en ellos. Es una fuente de vitaminas y minerales (tiamina, niacina, fósforo, zinc, selenio, cobre, magnesio y vitamina E), y tienen un índice glucémico bajo y por tanto reducen los riesgos de padecer diabetes tipo 2 en un 27 % ¹⁶.

La utilización de harina integral conserva todos los nutrientes y propiedades de la semilla porque se obtiene del grano entero. Aporta vitamina E, fibra y minerales como potasio, magnesio (fortifica los huesos y libera la energía de los músculos), hierro (lleva oxígeno a la sangre) y zinc.

Es importante señalar que consumir alimentos con harina integral genera más saciedad y no produce picos de insulina porque tiene un bajo índice glucémico y su absorción por parte del organismo es más lenta.

¹⁶ Según estudios desarrollados en Universidad de Harvard.

La utilización del cacao en la galleta, tiene efectos positivos en la pérdida de peso y el control del sobrepeso. Regula el metabolismo hormonal, mejora la resistencia a la insulina, reduce la síntesis de ácidos grasos e incrementan la producción de calor en el tejido graso.

Lo que se pretende es situar en la mente del consumidor, una galleta rica en grasa saludable, apta para diabéticos y con harinas más saludables respecto de las que se encuentran en las góndolas de los supermercados.

Ingredientes:

- ❖ Manteca vegetal.
- ❖ Stevia en polvo.
- ❖ Polvo para hornear.
- ❖ Nueces.
- ❖ Harina integral.
- ❖ Cacao puro.
- ❖ Banana.

b) Cupcake de arándanos: este producto de pastelería involucra la utilización de frutas como:

- **Banana:** libre de colesterol, grasas y sodio, rica en potasio, fibra de alto valor nutricional, manganeso y vitaminas B6 y C. Una banana madura, con su corteza completamente amarilla, tiene un índice glucémico de 52 (bajo índice glicémico) y es aconsejable consumirla con este color.
- **Arándanos:** contienen gran cantidad de antioxidantes, potentes agentes antiinflamatorios, uno de los más importantes son las proantocianidinas. Un estudio publicado en 2010 en el Nutrition Journal (Diario de Nutrición) afirma que consumir esta fruta mejora la sensibilidad a la insulina en las personas obesas resistentes a esta hormona.

Otras de las materias primas que se emplean para la elaboración del cupcake son:

- ❖ Harina integral
- ❖ Stevia para endulzar
- ❖ Polvo para hornear
- ❖ Sal
- ❖ Aceite de coco
- ❖ Avena

- ❖ Vainilla

- ❖ Limón

c) Cuadrados saludables

Esta receta está pensada para las personas que desean tener energía, contar con los nutrientes necesarios diarios, hacen dieta, son veganos o diabéticos.

Una de las materias primas fundamentales en estos cuadrados saludables es la avena. Su contenido en hidratos de carbono es alto, siendo estos de lenta absorción. Es un alimento bajo en grasas, pero aporta grasas poliinsaturadas destacando omega-6 y omega-3.

Además, lleva frutos secos como avellanas y ciruela d'agen.

Los dátiles pueden ser consumidos por los diabéticos, pero lo hay que tener en cuenta es la cantidad. Si una persona con diabetes tipo 1 come dátiles lo que tiene que saber es que en 100 gramos de dátiles hay 65 gramos de hidratos de carbono. Si durante la comida debe de consumir unos 70-80 gramos de hidratos de carbono en total y come esos 65 gramos de dátiles, los otros alimentos que consuma no deberían tener muchos hidratos de carbono.

En el caso de las personas con diabetes tipo 2, los dátiles son un alimento que tiene bastantes calorías ya que 100 gramos aportan 270 calorías. El 80-90 % de las personas que tienen diabetes tipo 2 tienen obesidad. Por lo tanto, estas personas pueden tomar dátiles, pero en pequeña cantidad para no incrementar demasiado las calorías.

Ingredientes:

- ❖ Aceite de oliva

- ❖ Stevia

- ❖ Avena

- ❖ Ciruela

- ❖ Dátiles

- ❖ Avellanas

d) Tarta de crema pastelera y frambuesas: dentro de las materias primas necesarias para elaborarla se encuentran:

- Harina de avena: Por la asimilación gradual de sus carbohidratos, cuyo índice glucémico es escaso, actúa como factor estabilizador de la glucosa sanguínea, lo que en consecuencia le confiere aptitud para ser consumido por diabéticos.

- Aceite de coco: De acuerdo con información publicada en The Huffington Post¹⁷, el coco es un alimento que ayuda a controlar los niveles de azúcar en la sangre, por lo que es ideal para la dieta de las personas con diabetes.
- Leche vegetal: se optará por la leche de avena, ayudando a la glucosa sanguínea.
- Frambuesas: al igual que es el resto de los frutos rojos, son ricos en vitamina C, ácido cítrico, flavonoides y folatos, minerales como el potasio, el magnesio y el calcio.

Ingredientes:

- ❖ Harina de avena
- ❖ Aceite de coco
- ❖ Stevia
- ❖ Leche vegetal
- ❖ Almidón de maíz
- ❖ Limón
- ❖ Vainilla
- ❖ Frambuesas

e) Pastel de zanahorias

Esta hortaliza es muy rica en carotenos que son transformados por el hígado en vitamina A, necesaria para tener una piel sana. Además, tiene propiedades anticancerígenas y contribuye a disminuir la aparición de enfermedades cardíacas y ayuda al sistema inmunológico.

Es rica en vitaminas y minerales que incluyen: vitamina A, útil entre otras cosas para evitar infecciones respiratorias, vitamina B6, vitamina C, ácido fólico, potasio, fósforo, que es excelente para una mente cansada; así como sodio, calcio y yodo, entre otros, este último necesario para el correcto funcionamiento de las hormonas tiroideas.

Contiene fibra, lo que favorece la función intestinal, también ayuda a combatir el estreñimiento y a disminuir el colesterol.

Este pastel también se elabora con chía, una semilla rica en ácidos grasos esenciales (Omega 3 y Omega 6), los cuales son importantes para el funcionamiento adecuado de las células. De acuerdo con un estudio publicado en European Journal of Clinical Nutrition el

¹⁷ Es un periódico en línea y blog agregador de noticias, donde se presenta noticias y distintas columnas.

consumo de chía ayuda a regular la absorción de los nutrientes y carbohidratos en sangre, lo que mantiene estables los niveles de glucosa después de la ingesta de alimentos.

Al tener una gran cantidad de antioxidantes, combate el deterioro de las células.

Ingredientes:

- ❖ Harina de avena
- ❖ Zanahorias
- ❖ Polvo de hornear
- ❖ Leche vegetal
- ❖ Chía
- ❖ Stevia
- ❖ Manteca vegetal
- ❖ Naranjas
- ❖ Vainilla
- ❖ Sal
- ❖ Limón

Cada vez es mayor la toma de conciencia por parte del consumidor sobre la influencia que tiene la alimentación en la salud. De esta manera el consumidor se inclina por la compra de productos menos procesados y con la etiqueta de "natural", demandando a la industria alimentos saludables, sostenibles y que le aporten bienestar.

Una apuesta de consumo que representa un desafío para la industria agroalimentaria, que responde con nuevas referencias basadas sobre todo en la eliminación de alérgenos (sin lactosa, sin gluten) que se incorporan a determinadas categorías (lácteos, platos preparados, bebidas vegetales, snacks, elaborados cárnicos, pan y pasta), otras que crean nuevos segmentos y categorías (como los aptos para veganos, productos libres de cualquier ingrediente animal) y unas más que amplían las de su propio mercado (el de los alimentos ecológicos).

El consumidor cada vez está más concientizado por la calidad de los alimentos que consume, por la elección de productos libre de aditivos, cuando lee el listado de ingredientes y las etiquetas de información nutricional antes de comprar.

Las previsiones de crecimiento para los productos sin lactosa en los próximos años también han sido importantes. Además de las personas que sufren intolerancia a la lactosa, las personas tienden a dejar de consumir productos lácteos o tomarlos con moderación. Esto incluye a veganos o personas que simplemente están preocupadas por su nutrición y salud, lo que abre la puerta a un

mercado más amplio no solo para productos lácteos sin lactosa sino también para todos los productos de origen vegetal.

El aumento en el número de segmentos y categorías en el mercado de gran consumo es un reflejo de un consumidor cada vez más heterogéneo, con intolerancias y con actitudes diferentes frente a su dieta.

Una vez conscientes de los efectos de la alimentación en el organismo, las tendencias apuntan a una dieta libre de gluten, vegana, sin lactosa y libre de azúcar.

1.1 Marca



La imagen de marca se refiere a cómo se percibe una compañía o producto.

El diseño hace mención a las asociaciones mentales que las personas puedan tener a cerca de una marca. Por lo tanto, en la imagen de marca entran en juego muchos factores, no solo la marca propiamente dicha, sino todo el diseño e identidad corporativa que acompañan a la marca, las acciones publicitarias y de marketing, la calidad del producto, servicio o valor que represente, sus posibles costos y una infinidad de factores que, interconectados y de forma prácticamente inconsciente, conforman una imagen mental en cada una de las personas.

Si bien la interpretación de la imagen es algo subjetivo de cada persona, la creación de la misma se analizó desde:

- ❖ Corona: Símbolo de una insignia honorífica, una dignidad o como adorno.
- ❖ Corona de laureles: Se habla del laurel como planta esperanzadora que conoce el porvenir, trae señales de salvación futura y da señales evidentes de lo que la salud depara.

- ❖ Corazón latiendo: Se simboliza la salud del corazón, donde de acuerdo a los alimentos y la vida que la persona lleve, es la frecuencia y el estado del mismo.

Si el producto no satisface la calidad que el cliente demanda lo reflejará desfavorablemente en la marca, ya que a la larga no querrá comprar no solo el artículo, sino cualquier producto de la misma marca.

1.2 Etiqueta

Debe contener la información escrita del producto. La misma será colocada en las vitrinas del local comercial, para identificar el nombre del producto que se expone, los ingredientes, la información nutricional y las personas para las cuáles es apto el producto.



Cuadrados saludables

Ingredientes:	Información nutricional:
• Aceite de coco	Valor energético 167
• Stevia	Proteínas 3.3 g
• Avena	Hidratos de carbono 17 g
• Arándanos	Azúcares 6.9 g
• Dátiles	Grasas 10 g
• Avellanas	Grasas saturadas 4 g
• Almendras	

La avena, las avellanas y las almendras aseguran una lenta liberación de los azúcares y aportan mucha energía, que puede ayudar a mitigar el ansia por el azúcar.

Apto:    

Esta etiqueta irá, como ya se mencionó en las vitrinas, y el logo de la pastelería será impreso y colocado en el empaque.

1.3 Empaque

Teniendo en cuenta que las elaboraciones serán frescas y de una vida útil muy corta, no involucra la utilización de un envase, ya que se pretende vender un producto artesanal y sin conservantes, de manera rápida.

Para guardar el producto y protegerlo desde el local hasta llegar a las manos del consumidor final, en el caso de las galletas y cuadrados saludables, se utilizará una bolsa fabricada en papel kraft proveniente de fuentes renovables. Estas son 100% biodegradables, reciclables y reutilizables.

Este tipo de bolsa protege al producto, además cumple con los objetivos en cuanto a los costos, donde las 100 unidades cuestan \$65, facilitando la distribución del producto.

Para el caso de los cupcakes, tartas y pastel, se los va a entregar con una bandeja descartable reciclable, donde ello permite una fácil transportación del producto y es económico en cuanto a los costos.

Como el empaque genera desechos que han consumido grandes cantidades de energía contaminando el medio ambiente y llenando los basureros, la “Pastelería Saludable y Consciente” se compromete desde su inicio utilizar materiales reciclables.



1.4 Embalaje

Los productos cuando son adquiridos en el local, no llevan ningún tipo de embalaje, sólo el empaque que lo cubrirá del ambiente. Pero en el caso del delivery, se dispondrá de una conservadora con el fin de mantener el frío y que las preparaciones lleguen en las mismas condiciones que salieron del local.

2. Precio

La idea es poder lanzar en el mercado un nuevo producto con un precio relativamente bajo, para que, de ese modo se pueda dar a conocer rápidamente el negocio.

En la penetración en el mercado hay empresas que ponen precios relativamente bajos, para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte de él. Pero en el caso de estos productos, debido a las materias primas que se utilizan, no es posible disminuir el precio de venta. También hay que tener en cuenta que no se elaboran de acuerdo a la producción en serie, dónde en el caso de este último es posible disminuir los costos.

La clave para determinar el precio de un producto es entender el valor que los consumidores perciben en él.

Como ya se lo ha mencionado el consumidor debe ser capaz de valorar el producto por sus ingredientes, su presentación y sus beneficios para el organismo.

El precio final de venta estará relacionado con el ciclo de vida del producto. Dónde todos ellos, deben ser frescos, artesanales y hechos con amor. El cliente debe ser capaz de identificar estos tres elementos al comprar.

2.1 Política de precios por área geográfica

Como se pretende realizar envíos a domicilio, el costo del mismo depende de la zona, dónde el cliente deberá realizar un pago extra por la entrega. Este dinero se lo deja la persona que lo realiza.

- Ciudad: \$60
- Guaymallén: \$90
- Las Heras: \$80
- Godoy Cruz: \$90
- Luján: \$130

La compra mínima para los envíos debe superar los \$300.

Para determinar el precio de las elaboraciones artesanales de pastelería, se describirán los costos, en el CAP IV: Análisis Económico- Financiero.

3. Promoción y Comunicación

Consiste en dar a conocer los productos a los consumidores, como también lograr persuadirlos, motivarlos e inducirlos a la compra.

Algunas de las estrategias que se pretende llevar a cabo son:

- Ofrecer combos (galletas y cupcakes), para la merienda de los niños que asisten al colegio a pocos metros.
- Publicar anuncios en Facebook.
- Participar en eventos gastronómicos y saludables como: Green Market, Maipú Natural y Proyecto Mujer Semilla. También se llevarán muestras para poder degustar los productos.
- Lograr una alianza estratégica con los nutricionistas de Diabeclub, dónde ellos puedan recomendar el lugar para que lo visiten los diabéticos y obtengan productos sin azúcar.
- Colocar calcomanías de la marca en el vehículo de la empresa (aunque es el de la dueña), para lograr una mayor visibilidad de la marca.
- Armar folletería para llevar a lugares como, consultorios de nutricionistas, médicos naturistas, Institutos de Yoga, gimnasios, entre otros.
- Descuentos en fechas importantes (Día de la diabetes – Día Mundial de la Alimentación).
- Trabajar junto al Ministerio de Salud de la provincia, para valorizar la Ley 8.247, en donde se establece un Programa de merienda saludable en todas las instituciones escolares de Mendoza.

A partir de estas estrategias de promoción se estima que la producción va a aumentar un 25% cada año, a raíz de una alianza estratégica con Diabeclub. También el negocio va a ser más conocido y por ende tendrá una mayor demanda.

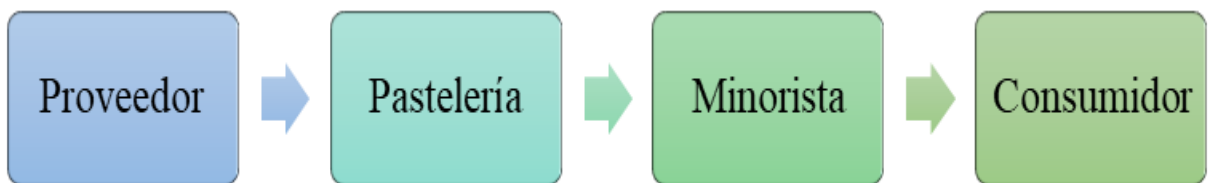
4. Canal de distribución

La forma de llegar con el producto al cliente es muy importante. En este caso se trata de una distribución directa (propia), donde el cliente es el consumidor final del producto, sin intermediarios.



La elección de este tipo de canal de distribución se debe a que los productos elaborados serán frescos y con un ciclo de vida muy corto, debido a que sino variaría mucho su sabor y textura.

A futuro se desea incorporar un canal de intermediación nivel 1, con el fin facilitar la vida del consumidor y lograr abarcar un mayor porcentaje del mercado.



CAP V: Análisis Administrativo

1. Estructura jurídica

Para definir el tipo de organización más adecuada, se tuvo en cuenta que no existen dos o más personas que se unan para formar una sociedad. Por ende, la forma jurídica para operar en el país es la de: “Empresario individual”.

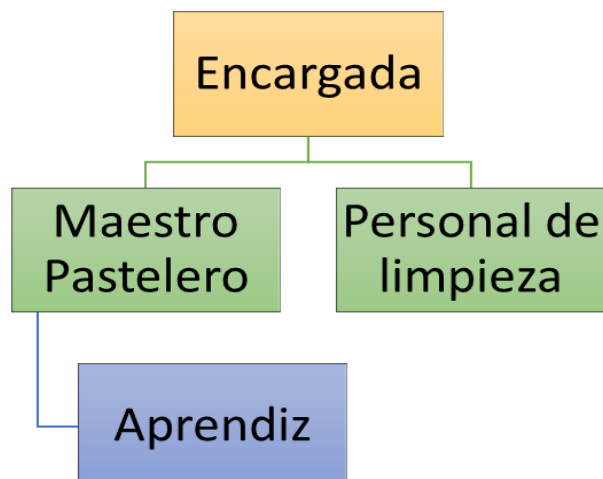
Según el Centro de Atención al Inversor de Buenos Aires, el Empresario Individual será una persona física que realiza una actividad empresarial o profesional en nombre y por cuenta propia. Debe ser mayor de edad y de libre disposición de sus bienes, habitualidad y actuación en nombre y por cuenta propia.

Realiza la actividad propia de su giro comercial (el relativo a su empresa), respondiendo ante sus acreedores con todos sus bienes presentes y futuros. No existe limitación de responsabilidad, es decir, su responsabilidad es ilimitada.

No debe existir diferencia entre su patrimonio personal y su patrimonio comercial.

El empresario individual es titular de un único patrimonio. Puede inscribirse en el Registro Público de Comercio (RPC). Esta inscripción es voluntaria.

1.1 Organización



En el organigrama de la pastelería no se incluyen al contador y al cadete. El primero realiza un servicio de asesoramiento para la organización y en el caso del último se encarga de llevar los pedidos al domicilio correspondiente.

1.2 Perfiles de puesto

Descripción de puestos	
<p>Cargo: Encargada</p> <p>Dependencia: Dueña del negocio</p> <p>Misión: Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la organización.</p>	
Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar la programación de las compras según los objetivos estratégicos. ❖ Control de los insumos que ingresan, así también el producto que sale. ❖ Identificar y seleccionar proveedores. ❖ Manejo de las redes sociales. ❖ Organización de eventos y días de descuentos. ❖ Control interno de las actividades desempeñadas por cada uno de los puestos. ❖ Elaboración de informes de ventas. 	
Responsabilidades	Habilidades y personalidad
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores. ❖ Mantener una fluida comunicación con los empleados y personas externas a la organización, quienes prestan un servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Confección de planillas de cálculo ❖ Redacción de informes <p>Personalidad: Trabajo en equipo Facilidad de palabra Liderazgo Espíritu emprendedor Innovador y creativo Proactividad</p>

Descripción de puestos	
<p>Cargo: Maestra Pastelera Dependencia: Encargada Misión: Realizar la elaboración, controlar la calidad y cumplir con las normas de manipulación de los alimentos en los procesos de producción de las elaboraciones.</p>	
Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Diseño y estructura de las recetas, en colaboración con la encargada. ❖ Controlar el proceso de producción. ❖ Supervisar el desempeño del personal a su cargo. ❖ Elaboración de las recetas. ❖ Limpieza y arreglo del área de trabajo. 	
Responsabilidades	Habilidades y personalidad
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecución de las tareas encomendadas por el gerente. ❖ Agilizar la marcha de las órdenes. ❖ Cumplir con todas las actividades necesarias que contribuyan al buen funcionamiento de la cocina y al desempeño de su cargo. ❖ Cumplimiento de la calidad solicitada por el gerente en las elaboraciones. ❖ Mantener una fluida comunicación con el aprendiz. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creatividad ❖ Capacidad de concentración ❖ Conocimiento de alimentación saludable y diabetes <p>Personalidad: Trabajo en equipo Facilidad de palabra Pasión por su trabajo Pulcra Trabajo bajo presión</p>

Descripción de puestos	
<p>Cargo: Aprendiz Dependencia: Maestra pastelera Misión: Cumplir con las órdenes que son emitidas por su personal superior.</p>	
Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar en tiempo y forma la elaboración de los productos. ❖ Cumplir con el manejo de los alimentos ❖ Mantener el orden y limpieza del área de trabajo. 	
Responsabilidades	Habilidades y personalidad
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejecución de las tareas encomendadas por la maestra pastelera. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Creatividad ❖ Capacidad de concentración ❖ Conocimiento de alimentación saludable y diabetes <p>Personalidad: Trabajo en equipo Facilidad de palabra Pasión por su trabajo Pulcra Trabajo bajo presión</p>

Descripción de puestos	
<p>Cargo: Encargado de entregar pedidos Dependencia: Encargada del local Misión: Entregar en tiempo y forma los pedidos a domicilio.</p>	
Tareas	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar la entrega de los productos a domicilio. ❖ Llevar una planilla con las entregas semanales. ❖ Cumplir con el tiempo solicitado de entrega. 	
Responsabilidades	Habilidades y personalidad
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregar el pedido en la misma forma que fue entregado en el local. ❖ Recibe y despide amablemente al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Amabilidad ❖ Se requiere de vehículo <p>Personalidad: Buena presencia Facilidad de palabra</p>

CAP VI: Análisis Económico – Financiero

1. Inversiones

INVERSIONES								
	Cantidad	Valor	Total	Valor residual	Valor Amortizable	Vida Util	Amortización	Cierre 10 años
Capital Fundiario			154.000	40.000	114.000		2.667	
Mes de depósito			\$ 34.000					\$ 17.000
Remodelaciones			\$ 120.000	\$ 40.000	\$ 80.000	30	\$ 2.667	\$ 93.333
Capital de Explotación			122.898	56.082	66.816		8.827	
Repasador	3	\$ 60	\$ 180	\$ 50	\$ 130	3	\$ 43	\$ 93
Delantales	3	\$ 299	\$ 897	\$ 200	\$ 697	3	\$ 232	\$ 432
Expositor de mensaje	6	\$ 19,50	\$ 117	\$ 30	\$ 87	3	\$ 29	\$ 59
Rayador	2	\$ 81	\$ 162	\$ 20	\$ 142	3	\$ 47	\$ 67
Manga pastelera	1	\$ 43	\$ 43	\$ 10	\$ 33	3	\$ 11	\$ 21
Computadora	1	\$ 13.000	\$ 13.000	\$ 5.000	\$ 8.000	5	\$ 1.600	\$ 5.000
Impresora	1	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 800	\$ 1.700	5	\$ 340	\$ 800
Bandeja de mimbre	2	\$ 60	\$ 120	\$ 50	\$ 70	5	\$ 14	\$ 50
Bandeja expositora de cupcakes	3	\$ 16,50	\$ 49,5	\$ 7	\$ 43	5	\$ 9	\$ 7
Bandeja expositora de pastel	2	\$ 50	\$ 100	\$ 10	\$ 90	5	\$ 18	\$ 10
Bandeja expositora de servir cupcakes	1	\$ 800	\$ 800	\$ 400	\$ 400	5	\$ 80	\$ 400
Bandeja expositora de servir tortas	1	\$ 700	\$ 700	\$ 350	\$ 350	5	\$ 70	\$ 350
Batidora fija y de mano	2	\$ 1.879,20	\$ 3.758,4	\$ 1.000	\$ 2.758	5	\$ 552	\$ 1.000
Batidor manual	1	\$ 60	\$ 60	\$ 25	\$ 35	5	\$ 7	\$ 25
Bowl de acero inoxidable	2	\$ 300	\$ 600	\$ 100	\$ 500	5	\$ 100	\$ 100
Bowl de vidrio	2	\$ 149,40	\$ 298,8	\$ 100	\$ 199	5	\$ 40	\$ 100
Colador para tamizar	1	\$ 85	\$ 85	\$ 40	\$ 45	5	\$ 9	\$ 40
Espátula para decorar	1	\$ 240	\$ 240	\$ 140	\$ 100	5	\$ 20	\$ 140
Horno pastelero	1	\$ 12.400	\$ 12.400	\$ 5.000	\$ 7.400	5	\$ 1.480	\$ 5.000
Licudora	1	\$ 1.529	\$ 1.529,15	\$ 750	\$ 779	5	\$ 156	\$ 750
Molde de cupcakes x 12 unid.	2	\$ 320	\$ 640	\$ 200	\$ 440	5	\$ 88	\$ 200
Molde desmontable de tartaleta	3	\$ 200	\$ 600	\$ 110	\$ 490	5	\$ 98	\$ 110
Molde desmontable para torta	3	\$ 200	\$ 600	\$ 110	\$ 490	5	\$ 98	\$ 110
Pava	1	\$ 500	\$ 500	\$ 250	\$ 250	5	\$ 50	\$ 250
Set de 16 cubiertos	1	\$ 352	\$ 352	\$ 170	\$ 182	5	\$ 36	\$ 170
Balanza electrónica por kilo	1	\$ 3.800	\$ 3.800	\$ 1.500	\$ 2.300	5	\$ 460	\$ 1.500
Balanza para alimentos	1	\$ 400	\$ 400	\$ 200	\$ 200	5	\$ 40	\$ 200
Estanterías	3	\$ 2.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 3.000
Mesa	1	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 1.200	\$ 2.800	10	\$ 280	\$ 1.200
Sillas	5	\$ 530	\$ 2.650	\$ 800	\$ 1.850	10	\$ 185	\$ 800
Vitrinas	2	\$ 2.599	\$ 5.198	\$ 2.000	\$ 3.198	10	\$ 320	\$ 2.000
Anafe	1	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 3.000	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 3.000
Calculadora generadora de tickets	1	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 450	\$ 550	10	\$ 55	\$ 450
Heladera	1	\$ 13.499	\$ 13.499	\$ 7.000	\$ 6.499	10	\$ 650	\$ 7.000
Heladera exhibidora	1	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 20.000	\$ 8.000	10	\$ 800	\$ 20.000
Olla	1	\$ 1.020	\$ 1.020	\$ 500	\$ 520	10	\$ 52	\$ 500
Lavatorio	1	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 1.000	\$ 2.000	15	\$ 133	\$ 1.665
Sartén	2	\$ 500	\$ 1.000	\$ 510	\$ 490	20	\$ 25	\$ 755
Capital Circulante		0		0				
Otras Inversiones			5.000					
Constitución de la sociedad	1	\$ 5.000	\$ 5.000					
TOTAL			281.898	96.082			8.827	167.688

Capital de trabajo	
Materias primas	Primer inversión
v Manteca vegetal	\$ 530
v Stevia en polvo	\$ 60
v Polvo para hornear	\$ 245
v Nueces	\$ 220
v Harina integral	\$ 300
v Cacao puro	\$ 230
v Banana	\$ 200
v Arándanos	\$ 250
v Sal	\$ 50
v Aceite de coco	\$ 725
v Avena	\$ 300
v Vainillin	\$ 50
v Limón	\$ 100
v Aceite de oliva	\$ 600
v Ciruela D'agen	\$ 65
v Dátiles	\$ 175
v Avellanas	\$ 450
v Stevia en gotas	\$ 79
v Almidón de maíz	\$ 125
v Frambuesas	\$ 250
v Harina de avena	\$ 275
v Zanahorias	\$ 10
v Chía	\$ 120
v Naranja	\$ 80
TOTAL	\$ 5.409

2. Costos**COSTOS FIJOS**

SUELDOS			
Categoría	Cantidad	Mensual	Anual
Maestro pastelero	13	\$ 29.000	\$ 377.000
Aprendiz	13	\$ 18.700	\$ 243.100
Limpieza	13	\$ 2.160	\$ 28.080
Total		54.015	648.180

CARGAS SOCIALES		
35%	18.905	226.863
Total		18.905
		226.863

LOCAL			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler		\$ 17.000	\$ 204.000
Gas		\$ 6.000	\$ 72.000
Agua		\$ 500	\$ 6.000
Luz		\$ 2.500	\$ 30.000
Tasa municipal		\$ 550	\$ 6.600
Internet		\$ 500	\$ 6.000
Total		27.050	324.600

OTROS COSTOS FIJOS			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Publicidad	12	\$ 3.000	\$ 36.000
Gastos Bancarios	12	\$ 200	\$ 2.400
Contador	12	\$ 1.000	\$ 12.000
Insumos de limpieza	12	\$ 500	\$ 6.000
Insumos de papelería	12	\$ 400	\$ 4.800
Total		\$ 5.100	\$ 61.200

TOTAL COSTOS FIJOS

Concepto	Mensual	Anual
Sueldos	\$ 54.015	\$ 648.180
Cargas sociales	\$ 18.905	\$ 226.863
Local	\$ 18.905	\$ 324.600
Otros costos	\$ 5.100	\$ 61.200
Monotributo	\$ 5.219	\$ 62.624
Total	\$ 102.144	\$ 1.323.467

COSTOS VARIABLES

PRODUCTO 1 - Galletas de chocolate			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas	6,00	6,19	37,14
Insumos	1,00	0,44	0,44
Varios			
Mano de Obra			0,00
TOTAL POR PAQUETE			37,58

PRODUCTO 2 - Cupcake de arándanos y chocolate amargo			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas	6,00	14,14	84,84
Insumos	1,00	7,85	7,85
Varios			
Mano de Obra			0,00
TOTAL POR PAQUETE			92,69

PRODUCTO 3 - Cuadrados Saludables			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas	1,00	7,32	7,32
Insumos	1,00	0,44	0,44
Varios			
Mano de Obra			0,00
TOTAL POR UNIDAD			7,76

PRODUCTO 4 - Tarta de crema pastelera y frambuesas			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas	1,00	71,72	71,72
Insumos	1,00	2,00	2,00
Varios			
Mano de Obra			0,00
TOTAL POR UNIDAD			73,72

PRODUCTO 5 - Pastel de Zanahoria			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
Materias primas	1,00	41,64	41,64
Insumos	1,00	2,00	2,00
Varios			
Mano de Obra			0,00
TOTAL POR UNIDAD			43,64

COSTOS VARIABLES MENSUALES			
	Cantidad	Valor	Total
Producto 1	39	37,58	1.481,28
Producto 2	29	92,69	2.695,73
Producto 3	190	7,76	1.471,81
Producto 4	103	73,72	7.623,88
Producto 5	82	43,64	3.560,30
TOTAL	443		16.833,00
Valor gravado			13.911,57
Crédito fiscal IVA			2.921,43
VALOR PROMEDIO			37,98

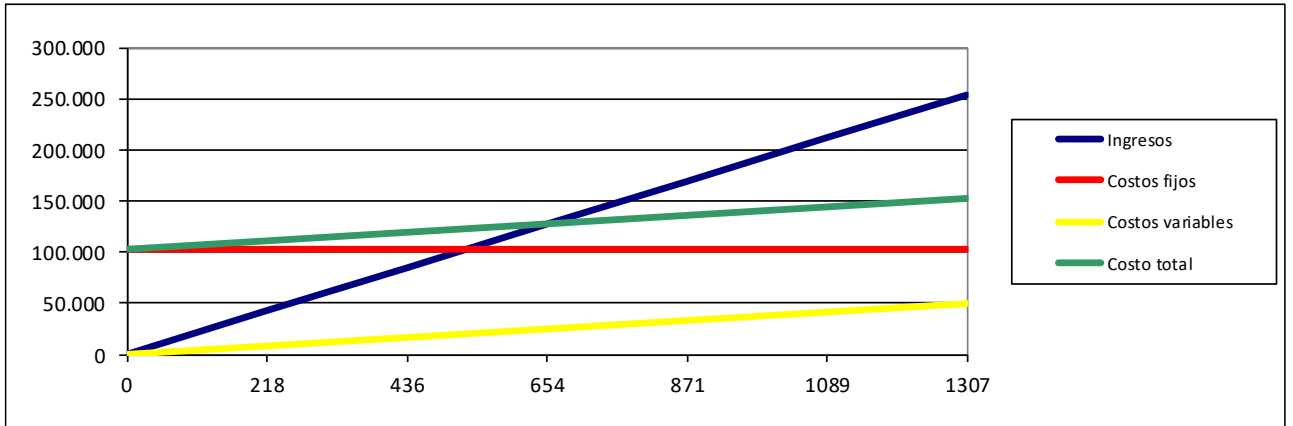
VENTAS MENSUALES			
	Cantidad	Precio	Total
Producto 1	39	90,00	3.547,50
Producto 2	29	160,00	4.653,33
Producto 3	195	32,00	6.234,67
Producto 4	106	380,00	40.090,00
Producto 5	83	400,00	33.300,00
TOTAL	452		87.825,50
Valor gravado			72.583,06
Débito fiscal IVA			15.242,44
PRECIO PROMEDIO			194,27

MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO (px - cv)	156,28
RAZON DE RECUPERACION PROMEDIO (cv / px)	0,20
RAZON DE CONTRIBUCION PROMEDIO (mc / px)	0,80

Insumos que se compran + de una vez	Precio	Por unidad	Descripción	Rinde	
Bandeja descartable de cupcakes x 100 unid	\$ 185,00	\$ 1,85	Entran 6 unidades por bandeja	600 cupcakes	Costo x 6 cupcakes = (1,85*6) = 7,85
Pirotines x 100 unid.	\$ 100,00	\$ 1,00	1 cupcake	100 cupcakes	
Bandeja descartable de tortas x 100 unid.	\$ 200,00	\$ 2,00	1 torta por bandeja	100 tortas	Costo por bandeja de torta = 2,00
Bolsas chicas papel kraft x 100 unid.	\$ 43,90	\$ 0,44	Entran 6 - 12 galletas	Hasta 1200 unid.	Costo por 6 u 12 galletas = 0,44 (Entran de 6 a 12 unidades)

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES

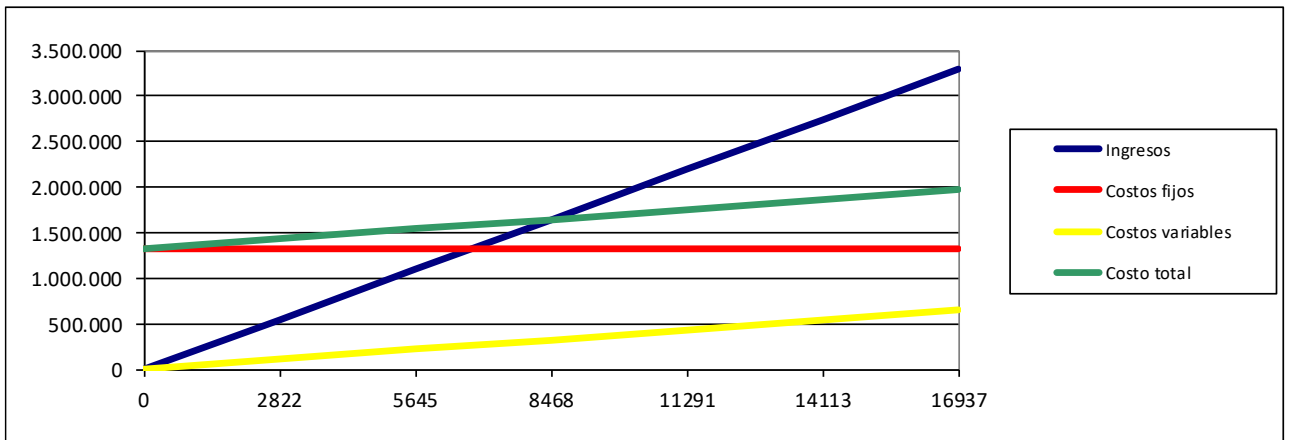
	Ventas	0	218	436	654	871	1089	1307
Ingresos	194	0	42.281	84.638	126.969	169.250	211.607	253.938
Costos fijos	102.144	102.144	102.144	102.144	102.144	102.144	102.144	102.144
Costos variables	38	0	8.267	16.548	24.825	33.092	41.373	49.650
Costo total		102.144	110.411	118.693	126.969	135.236	143.518	151.794
Resultado		-102.144	-68.130	-34.055	0	34.014	68.089	102.144



Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
194	38	156	102.144	654

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL

	Ventas	0	2822	5645	8468	11291	14113	16937
Ingresos	194	0	548.319	1.096.638	1.645.122	2.193.490	2.741.760	3.290.243
Costos fijos	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467
Costos variables	38	0	107.208	214.415	321.655	428.872	536.070	643.310
Costo total		1.323.467	1.430.674	1.537.882	1.645.122	1.752.339	1.859.537	1.966.777
Resultado		-1.323.467	-882.355	-441.244	0	441.151	882.223	1.323.467



Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
194	38	156	1.323.467	8.468

3. Flujo de fondos

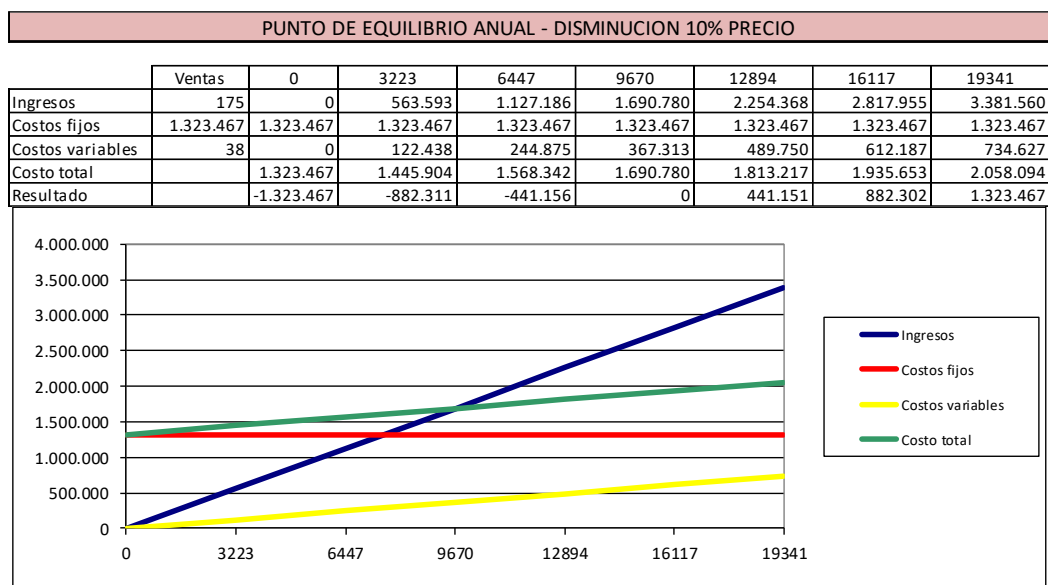
○ Financiamiento

Para poder financiar el proyecto, se va a recurrir a “Líneas ANR (aportes no Reembolsable) – PIC Emprendedores”. Son líneas de financiamiento para proyectos de inversión y crecimiento, orientados a la transformación productiva y/o comercial, con valor social y/o ambiental.

FLUJO DE FONDOS (Creciento 25% ANUAL)												
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos												
Prod. A	90,00		42.570	53.213	66.516	83.145	103.931	129.913	162.392	202.990	253.737	317.171
Prod. B	160,00		55.840	69.800	87.250	109.063	136.328	170.410	213.013	266.266	332.832	416.040
Prod. C	32,00		74.816	93.520	116.900	146.125	182.656	228.320	285.400	356.750	445.938	557.423
Prod. D	380,00		481.080	601.350	751.688	939.609	1.174.512	1.468.140	1.835.175	2.293.968	2.867.460	3.584.325
Prod. E	400,00		399.600	499.500	624.375	780.469	975.586	1.219.482	1.524.353	1.905.441	2.381.802	2.977.252
Vta.bs de uso						310		16.312				167.688
Total Ingresos			1.053.906	1.317.383	1.646.728	2.058.720	2.573.013	3.232.578	4.020.332	5.025.415	6.281.769	8.019.900
Egresos												
Costo Fijo			1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467
Costo Variable	19,55%		206.060	257.575	321.969	402.461	503.077	628.846	786.057	982.572	1.228.215	1.535.268
Amortizaciones			8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827
Ingresos brutos	4%		34.840	43.550	54.437	68.057	85.058	106.862	132.904	166.129	207.662	265.121
Total Egresos			1.573.193	1.633.418	1.708.699	1.802.811	1.920.428	2.068.001	2.251.254	2.480.994	2.768.170	3.132.682
Utilidad A.I.Gan.			-519.287	-316.036	-61.971	255.909	652.585	1.164.577	1.769.078	2.544.421	3.513.600	4.887.218
Amortizaciones			8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827
Financiamiento		500.000										
Inversiones												
Capital fundiario		154.000										110.333
Capital de explotación		122.898			1.399		43.133	1.399			1.399	96.082
Capital de trabajo		107.553										107.553
Otras inversiones		5.000										
Total inversiones		389.451	0	0	1.399	0	43.133	1.399	0	0	1.399	313.968
Costo de oportunidad			-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000
Flujo Neto de Fondos		110.549	-990.461	-787.209	-533.145	-215.265	181.411	693.403	1.297.905	2.073.248	3.042.426	4.416.044

V.A.N. 0,07 4.403.954
T.I.R. 27% 27%

4. Sensibilidad



	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
SITUACION ORIGINAL	194	38	156	1.323.467	8.468
SITUACION SENSIBILIZADA	175	38	137	1.323.467	9.670
SITUACION LIMITE	282	38	244	1.323.467	5.425

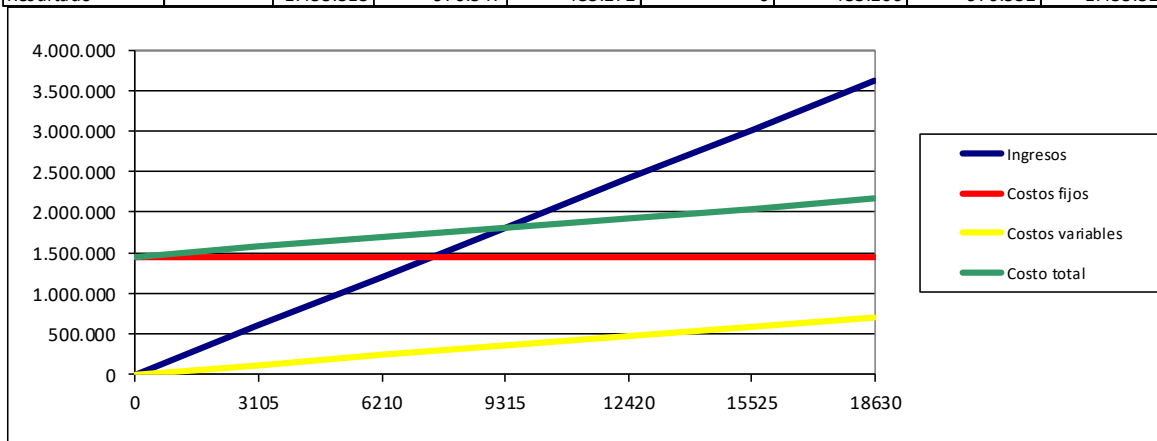
FLUJO DE FONDOS (Disminución del 10% del precio)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Prod. A	81,00	38.313	47.891	59.864	74.830	93.538	116.922	146.152	182.691	228.363	285.454
Prod. B	144,00	50.256	62.820	78.525	98.156	122.695	153.369	191.711	239.639	299.549	374.436
Prod. C	28,80	67.334	84.168	105.210	131.513	164.391	205.488	256.860	321.075	401.344	501.680
Prod. D	342,00	432.972	541.215	676.519	845.648	1.057.061	1.321.326	1.651.657	2.064.571	2.580.714	3.225.893
Prod. E	360,00	359.640	449.550	561.938	702.422	878.027	1.097.534	1.371.918	1.714.897	2.143.621	2.679.527
Vta.bs de uso					310		16.312				167.688
Total Ingresos		948.515	1.185.644	1.482.055	1.852.879	2.315.711	2.910.951	3.618.299	4.522.874	5.653.592	7.234.679
Egresos											
Costo Fijo		1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467
Costo Variable		206.060	257.575	321.969	402.461	503.077	628.846	786.057	982.572	1.228.215	1.535.268
Amortizaciones		8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827
Ingresos brutos	4%	31.356	39.195	48.994	61.252	76.552	96.230	119.613	149.516	186.896	239.163
Total Egresos		1.569.709	1.629.063	1.703.256	1.796.007	1.911.922	2.057.369	2.237.964	2.464.381	2.747.403	3.106.724
Utilidad A.I.Gan.		-621.194	-443.419	-221.200	56.872	403.789	853.583	1.380.335	2.058.493	2.906.189	4.127.954
Amortizaciones		8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827
Financiamiento		500.000									
Capital fundiario		154.000									110.333
Capital de explotación		122.898		1.399		43.133	1.399				96.082
Capital de trabajo		107.553									107.553
Otras inversiones		5.000									
Total inversiones		389.451	0	0	1.399	0	43.133	1.399	0	0	313.968
Costo de oportunidad		-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000
Flujo Neto de Fondos		110.549	-1.092.367	-914.592	-693.772	-414.301	-110.517	381.011	909.162	1.587.319	2.435.016

V.A.N. 0,07 2.097.315
T.I.R. 17%

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (Aumento del 10% de los Costos Fijos)

	Ventas	0	3105	6210	9315	12420	15525	18630
Ingresos	194	0	603.205	1.206.421	1.809.634	2.412.839	3.016.044	3.619.267
Costos fijos	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813
Costos variables	38	0	117.939	235.880	353.820	471.759	589.698	707.641
Costo total		1.455.813	1.573.752	1.691.693	1.809.634	1.927.573	2.045.512	2.163.454
Resultado		-1.455.813	-970.547	-485.272	0	485.266	970.532	1.455.813



	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
SITUACION ORIGINAL	194	38	156	1.323.467	8.468
SITUACION SENSIBILIZADA	194	38	156	1.455.813	9.315
SITUACION LIMITE	194	38	156	847.846	5.425

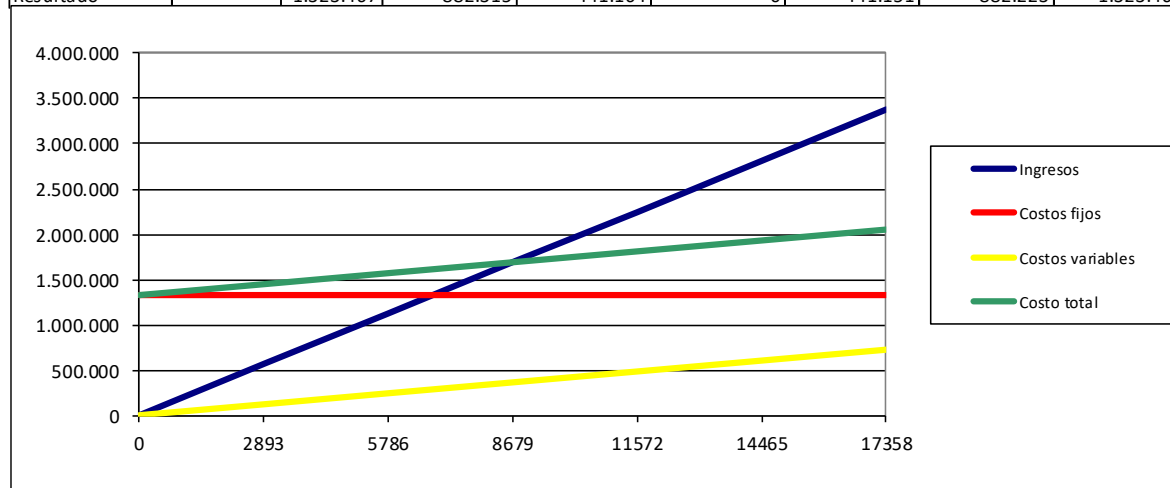
FLUJO DE FONDOS (Aumento del 10% de los Costos Fijos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Ingresos												
Prod. A	90,00	42.570	53.213	66.516	83.145	103.931	129.913	162.392	202.990	253.737	317.171	
Prod. B	160,00	55.840	69.800	87.250	109.063	136.328	170.410	213.013	266.266	332.832	416.040	
Prod. C	32,00	74.816	93.520	116.900	146.125	182.656	228.320	285.400	356.750	445.938	557.423	
Prod. D	380,00	481.080	601.350	751.688	939.609	1.174.512	1.468.140	1.835.175	2.293.968	2.867.460	3.584.325	
Prod. E	400,00	359.640	449.550	561.938	702.422	878.027	1.097.534	1.371.918	1.714.897	2.143.621	2.679.527	
Vta.bs de uso					310		16.312				167.688	
Total Ingresos		1.013.946	1.267.433	1.584.291	1.980.673	2.475.454	3.110.630	3.867.897	4.834.871	6.043.589	7.722.175	
Egresos												
Costo Fijo		1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	1.455.813	
Costo Variable		206.060	257.575	321.969	402.461	503.077	628.846	786.057	982.572	1.228.215	1.535.268	
Amortizaciones		8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	
Ingresos brutos	4%	33.519	41.899	52.373	65.477	81.833	102.831	127.864	159.830	199.788	255.278	
Total Egresos		1.704.219	1.764.114	1.838.982	1.932.578	2.049.550	2.196.316	2.378.561	2.607.042	2.892.642	3.255.187	
Utilidad A.I.Gan.		-690.273	-496.681	-254.691	48.095	425.904	914.313	1.489.336	2.227.829	3.150.947	4.466.988	
Amortizaciones		8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	
Financiamiento		500.000										
Inversiones												
Capital fundiario		154.000									110.333	
Capital de explotación		122.898		1.399		43.133	1.399				96.082	
Capital de trabajo		107.553									107.553	
Otras inversiones		5.000										
Total Inversiones		389.451	0	0	1.399	0	43.133	1.399	0	0	313.968	
Costo de oportunidad		-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	-480000	
Flujo Neto de Fondos		110.549	-1.161.446	-967.855	-727.263	-423.078	-88.402	441.741	1.018.162	1.756.656	2.679.773	3.681.846

V.A.N. 0,07 2.480.350
T.I.R. 18%

PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL (Aumento del 10% en Costos Variables)

	Ventas	0	2893	5786	8679	11572	14465	17358
Ingresos	194	0	562.028	1.124.056	1.686.100	2.248.128	2.810.055	3.372.201
Costos fijos	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467
Costos variables	42	0	120.877	241.754	362.634	483.511	604.366	725.268
Costo total		1.323.467	1.444.343	1.565.220	1.686.100	1.806.977	1.927.832	2.048.734
Resultado		-1.323.467	-882.315	-441.164	0	441.151	882.223	1.323.467



	Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
SITUACION ORIGINAL	194	38	156	1.323.467	8.468
SITUACION SENSIBILIZADA	194	42	152	1.323.467	8.679
SITUACION LIMITE	194	-50	244	1.323.467	5.425

FLUJO DE FONDOS (Aumento del 10% en Costos Variables)

		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos												
Prod. A	90,00		42.570	53.213	66.516	83.145	103.931	129.913	162.392	202.990	253.737	317.171
Prod. B	160,00		55.840	69.800	87.250	109.063	136.328	170.410	213.013	266.266	332.832	416.040
Prod. C	32,00		74.816	93.520	116.900	146.125	182.656	228.320	285.400	356.750	445.938	557.423
Prod. D	380,00		481.080	601.350	751.688	939.609	1.174.512	1.468.140	1.835.175	2.293.968	2.867.460	3.584.325
Prod. E	400,00		359.640	449.550	561.938	702.422	878.027	1.097.534	1.371.918	1.714.897	2.143.621	2.679.527
Vta.bs de uso						310		16.312				167.688
Total Ingresos			1.013.946	1.267.433	1.584.291	1.980.673	2.475.454	3.110.630	3.867.897	4.834.871	6.043.589	7.722.175
Egresos												
Costo Fijo			1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467	1.323.467
Costo Variable	21,51%		218.072	272.590	340.737	425.988	532.402	669.011	831.878	1.039.848	1.299.810	1.660.828
Amortizaciones			8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827
Ingresos brutos	4%		33.519	41.899	52.373	65.477	81.833	102.831	127.864	159.830	199.788	255.278
Total Egresos			1.583.884	1.646.782	1.725.404	1.823.758	1.946.528	2.104.135	2.292.036	2.531.972	2.831.891	3.248.399
Utilidad A.I.Gan.			-569.938	-379.349	-141.113	156.915	528.926	1.006.495	1.575.861	2.302.900	3.211.698	4.473.775
Amortizaciones			8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827	8.827
Financiamiento		500.000										
Inversiones												
Capital fundiario		154.000										110.333
Capital de explotación		122.898			1.399		43.133	1.399				96.082
Capital de trabajo		107.553										107.553
Otras inversiones		5.000										
Total inversiones		389.451	0	0	1.399	0	43.133	1.399	0	0	0	313.968
Costo de oportunidad			-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000
Flujo Neto de Fondos		110.549	-1.041.111	-850.523	-613.685	-314.259	14.619	533.923	1.104.688	1.831.726	2.740.524	3.688.633

V.A.N. 0,07 3.139.974
T.I.R. 22%

5. **Sustentabilidad del proyecto**

a) Sustentabilidad Económica

Pastelería Saludable y Consciente creará valor económico, medioambiental y social a corto y mediano plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, que deban o deseen consumir elaboraciones frescas con diferentes vitaminas y proteínas, necesarias para el organismo.

b) Sustentabilidad Social

Desde la Pastelería Saludable y Consciente se tiene un fuerte compromiso social, ayudando a los diabéticos, los veganos, los intolerantes a la lactosa y los que hagan dieta o consuman alimentos nutritivos.

Se pretende la eliminación de grasa animal en las preparaciones y la utilización de manteca vegetal, aceite de oliva y de coco.

Desde el Ministerio de Salud, se recomienda que se reduzca la ingesta de azúcares, puesto que existe un alto porcentaje de obesidad. En este caso no se va a reducir el contenido de azúcar, sino que se lo suprime de cualquier tipo de elaboración.

Además, se ofrece información y consejos de nutrición (avalados por los profesionales de Diabeclub).

Los beneficios del consumo de las elaboraciones de la Pastelería Saludable y Consciente se encuentran en el CAP IV: Análisis Comercial.

c) Sustentabilidad Ambiental

- ✓ Mejorar la eficiencia, calidad y productividad, consiguiendo hacer más con menos recursos y menos desechos.
- ✓ El envasado de los productos es esencial para evitar los residuos alimentarios, garantizando elevados estándares de calidad.
- ✓ Utilización de materiales reciclados, para la entrega de las elaboraciones.
- ✓ Empleo de los recursos y materias primas de la mejor manera, para el uso del agua y otros servicios.

CONCLUSIONES

Para la realización del análisis estratégico del macroentorno, se estudió todas aquellas variables que son relevantes para este proyecto, especialmente el tema de la diabetes y la obesidad en la sociedad.

Se recurrió a informes realizados por el Gobierno de Mendoza, el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, la Organización Mundial de la Salud, el CEPEA, en donde las estadísticas fueron alarmantes.

Las cifras en Mendoza son preocupantes, teniendo en cuenta que 10 % de la población padece la enfermedad de la diabetes, de ella, sólo el 50 % conoce que la padece y, el resto, la ignora.

Respecto a la obesidad, casi 4 de cada 10 mendocinos mayores de 18 años tienen sobrepeso y 2 de cada 10, obesidad.

A nivel mundial, la OMS estima que la diabetes se duplicará para el año 2030 si la tendencia actual continúa.

Un estudio demostró que, a la hora de alimentarse, los jóvenes argentinos (entre 15 y 19 años) eligen para su consumo diario preferentemente productos considerados saludables. El estudio, realizado por la empresa de investigación de mercado GfK, relevó a 37 mil jóvenes a nivel mundial y a 1500 en la Argentina.

Mientras tanto, el informe arrojó que el 44 % de los argentinos optan por alimentos orgánicos, contra un 37 % y un 36 % de los latinos y los sondeados a nivel mundial. Lo mismo sucede con el consumo de “comidas altas en proteínas”, donde los jóvenes locales representan el 63 % seguidos por los latinos, con el 53%, y el consumo mundial, con el 47%. A su vez, si de carbohidratos se trata, los latinoamericanos lideran la categoría con el 34 %, seguidos por los argentinos (28%).

El desarrollo de alimentos procesados con técnicas de conservación menos invasivas que preserven mejor sus nutrientes; así como la incorporación de nuevos compuestos, analizando su biodisponibilidad y asegurando que sus principios activos incorporados al producto llegan al organismo, son líneas que ayudan a las empresas en el desarrollo de sus negocios. Hay una importante preocupación por las "etiquetas limpias".

Una tendencia al alza entre los consumidores es la búsqueda de productos saludables, de calidad y a buen precio. Además, en coherencia con una mayor concientización medioambiental, el consumidor exige un packaging reducido y reciclable.

Productos como la quinoa, el tofu o embutidos vegetales están aumentando su penetración debido al número cada vez mayor de consumidores vegetarianos y veganos. El nuevo consumidor tiene poco tiempo para cocinar, por lo tanto, se inclina por la rapidez en el consumo con productos preparados. Cabe destacar también la demanda de alimentos anti-alergénicos variados, con sabor y a buen precio.

En conclusión, se estima que tanto el consumo de alimentos saludables como el número de personas con diabetes, seguirá en **aumento**.

Para seguir recabando información también se obtuvieron datos y consejos de los profesionales de Diabeclub, junto con la asistencia de la autora del proyecto a distintos talleres para diabéticos, pastelería saludable, celiacía, entre otros.

Para conocer con exactitud la conducta del mercado, especialmente de los clientes potenciales, se realizó un relevamiento, con el fin de estudiar el comportamiento de consumo que tienen las personas.

Tuvo lugar en dos establecimientos de venta de productos saludables. Uno ubicado en Godoy Cruz, que recibe el nombre de “Mística Natural”, donde se pudo obtener las respuestas de 28 personas. Otro ubicado en Ciudad, entre el límite de la 5ta y 6ta Sección, llamado “Prana – Alimentos Saludables”, donde se realizaron 20 encuestas.

Además, se concurrió a la Bioferia de Mendoza, ubicada en la Universidad Nacional de Cuyo, para poder identificar cuáles son las necesidades reales de los clientes potenciales. Allí se encuestaron a 21 personas.

El resto de las encuestas (13) se obtuvieron a través del formulario online.

También se entrevistó a algunos competidores, para conocer cuáles son sus clientes y el monto de ventas estimado.

Del total de encuestados, entre los 20 a 75 años, el 69 % respondió que trata de comprar la mayor cantidad de productos saludables, bajos en grasas y sin conservantes. Además, el 88% afirma que en su lista de compras encuentran productos saludables (sin azúcar, ni conservantes, ni aditivos, con alto contenido de fibras, proteínas y vitaminas).

Algunos de los fundamentos, por los cuales las personas eligen adquirir este tipo de productos son: 38 % es mejor para la salud, 23 % tiene el hábito de comer lo más saludable

posible, 9 % la comida es el motor del cuerpo, 9 % los conservantes dañan el organismo, 7 % son vegetarianas/os o veganas/os, 4 % tiene diabetes o algún familiar la tiene, 4 % lo eligió como forma de vida, 3 % le gusta, 3 % por apoyo a los emprendimientos.

La calidad de los alimentos, saludable o no, contribuye al organismo, motivo por el cual las personas desde muy pequeñas, según resultados de la información relevada, eligen cambiar la forma de vida, generando, una mejor calidad de vida.

También se observó que, desde la juventud, hay un fuerte compromiso con el medio ambiente y junto con ello, el pensamiento y duda de la alimentación que suele ser normal en las distintas familias, es decir, los jóvenes se animan a modificar su forma de alimentarse a pesar de sus familias. Siempre y cuando consideren que es necesario y que prolongue la vida y la calidad de la misma.

Varias personas afirmaron que, debido a su edad, es difícil procesar los azúcares y evitar el sobrepeso. La calidad de los alimentos, saludable o no, contribuye al organismo, motivo por el cual las personas desde muy pequeñas, según resultados de la información relevada, eligen cambiar la forma de vida, generando, una mejor calidad de vida.

Sólo un 12 %, rechazó el comprar estos tipos de alimentos, teniendo en cuenta que sus fundamentos para no adquirirlos son: productos más caros, no saben llevar una dieta equilibrada, no se pueden conseguir fácilmente, no le gustan.

A ese 12 % se le consultó si estarían dispuestos a comprar productos de Pastelería Saludable y Consciente, a lo cual respondieron que sí el 57 %. Dicho porcentaje mencionó que lo podría adquirir porque: le gustaría conocer el sabor, siempre y cuando sean más accesibles, le gustaría cuidarse en las comidas.

El resto, un 43 % opinó que no los compraría, porque considera que está todo en las verduras y frutas.

Para seguir conociendo la conducta de consumo de los encuestados se consideró pertinente preguntar: ¿Cuánto dinero estarías dispuesto a destinar para adquirir estos productos de pastelería saludable (semanalmente)? Casi el 50 % coincidió en que no se tiene un monto definido, porque hay que darle al organismo lo que necesita. Un 22 % opinó que podría invertir hasta \$500 semanales para adquirir productos elaborados por una pastelería saludable. A esto le sigue un 20 %, que ocuparía hasta \$200, y sólo un 10 % estaría dispuesto a gastar hasta \$1000.

El 40 % de los encuestados, podría trasladarse hasta 5 km para comprar productos saludables. Un 25 % hasta 1 km, un 17 % podría extenderse hasta 10 km y un 13 % prefiere delivery.

Lo que se puede observar durante el relevamiento de información, tanto en Mística Natural como en Prana - Dietética, es que la atención en estos lugares es muy personalizada. Se puede estar con el cliente asesorándolo hasta 30 minutos. Los clientes de esta manera se fidelizan y se llevan, no solo lo que fueron a buscar sino también conocimiento.

En el análisis comercial, se definió las 4P, en dónde se detalla las recetas con cada uno de los beneficios nutricionales de las mismas. También se diseña la marca y la etiqueta del proyecto.

En cuanto al precio, la idea es poder lanzar en el mercado un nuevo producto con un precio relativamente bajo, para que, de ese modo se pueda dar a conocer rápidamente el negocio.

En la penetración en el mercado hay empresas que ponen precios relativamente bajos, para estimular el crecimiento del mercado y apoderarse de una gran parte de él. Pero en el caso de estos productos, debido a las materias primas que se utilizan, no es posible disminuir el precio de venta. También hay que tener en cuenta que no se elaboran de acuerdo a la producción en serie, dónde en el caso de este último es posible disminuir los costos.

El precio final de venta estará relacionado con el ciclo de vida del producto. Dónde todos ellos, deben ser frescos, artesanales y hechos con amor. El cliente debe ser capaz de identificar estos tres elementos al comprar. Además, el costo de las elaboraciones es un factor importante cuando se determina el precio. En esta etapa se realiza el costeo de cada producto.

En cuanto al estudio de la promoción se puso énfasis en dar a conocer los productos a los consumidores, como también lograr persuadirlos, motivarlos e inducirlos a la compra.

Algunas de las estrategias que se pretende llevar a cabo son:

- Ofrecer combos (galletas y cupcakes), para la merienda de los niños que asisten al colegio a pocos metros.
- Publicar anuncios en Facebook.
- Participar en eventos gastronómicos y saludables como: Green Market, Maipú Natural y Proyecto Mujer Semilla. También se llevarán muestras para poder degustar los productos.
- Lograr una alianza estratégica con los nutricionistas de Diabclub, dónde ellos puedan recomendar el lugar para que lo visiten los diabéticos y obtengan productos sin azúcar.
- Colocar calcomanías de la marca en el vehículo de la empresa (aunque es el de la dueña), para lograr una mayor visibilidad de la marca.

- Armar folletería para llevar a lugares como, consultorios de nutricionistas, médicos naturistas, Institutos de Yoga, gimnasios, entre otros.
- Descuentos en fechas importantes (Día de la diabetes – Día Mundial de la Alimentación).
- Trabajar junto al Ministerio de Salud de la provincia, para valorizar la Ley 8.247, en donde se establece un Programa de merienda saludable en todas las instituciones escolares de Mendoza.

A partir de estas estrategias de promoción se estima que la producción va a aumentar un 25% cada año, a raíz de una alianza estratégica con Diabeclub. También el negocio va a ser más conocido y por ende tendrá una mayor demanda.

La forma de llegar con el producto al cliente es muy importante. En este caso se trata de una distribución directa (propia), donde el cliente es el consumidor final del producto, sin intermediarios.

La elección de este tipo de canal de distribución se debe a que los productos elaborados serán frescos y con un ciclo de vida muy corto, debido a que sino variaría mucho su sabor y textura.

Finalmente, el análisis económico – financiero, donde se construyó el flujo de fondos, contemplando tanto los ingresos como egresos proyectados, durante un plazo de 10 años. Este flujo permitió generar el análisis del VAN del proyecto, el cual arrojó un valor de: 4.403.954. Con este resultado que se obtiene es posible afirmar que conviene hacer el proyecto, porque devuelve la inversión, los costos, la tasa y deja una diferencia de riqueza.

También, a través del flujo de fondos, se realizó el análisis de la TIR, que resultó en un 27 %, siendo la tasa que hace que el VAN sea igual a 0 (cero).

Se hizo un análisis de sensibilidad el cual demostró que, si se disminuye en un 10 % el precio, el VAN también disminuye a 2.097.315 y la TIR quedaría en: 17 %. Mientras que, si aumentan los costos fijos un 10 %, los resultados serían mejores, aumentando el VAN a 2.480.350 y la TIR: 18 %. Pero, si aumentan los costos variables en un 10 %, la situación mejoraría. El VAN se modifica a: 3.139.974 y la TIR aumenta a 22%.

Por lo expuesto anteriormente se puede afirmar que se ha logrado en forma exitosa la formulación de un plan de negocios para la organización y comercialización de una empresa de venta de productos de pastelería y repostería para personas diabéticas y de todas las personas que tengan alguna patología o simplemente quieran alimentarse de forma más saludable, en la Capital Mendocina, en el año 2019.

BIBLIOGRAFÍA

1. De citación de diarios de formato electrónico

- ARGAÑARAZ, Nadín. Disponible en <https://www.clarin.com/economia/economia/argentina-pais-subio-presion-impositiva_0_S1ccf6k4m.html> Consultado el 22 de julio de 2018.
- BIDEGARAY, Martín. Disponible en <https://www.clarin.com/economia/distribuidoras-interior-suben-luz-mayores-costos_0_HJBG4FyLQ.html> Consultado el 13 de agosto de 2018.
- DIARIO ÁMBITO. Disponible en <<https://www.ambito.com/para-gremios-la-inflacion-julio-fue-del-3-proyectan-que-2018-supere-el-35-n4029726>> Consultado el 6 de agosto de 2018.
- DIARIO ÁMBITO. Disponible en <<http://www.ambito.com/928709-salario-vs-inflacion-la-eterna-batalla>> Consultado el 26 de julio de 2018.
- DIARIO ÁMBITO. Disponible en <<http://www.ambito.com/890143-estiman-que-pymes-destinan-42-de-las-ventas-al-pago-de-impuestos>> Consultado el 16 de julio de 2017.
- DIARIO CLARÍN. Disponible en <https://www.clarin.com/economia/incubadoras-startups-10-activas_0_HJ8EE3rDm.html> Consultado el 2 de septiembre de 2018.
- DIARIO INFOBAE. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/07/17/segun-el-indec-la-inflacion-de-junio-fue-de-37-la-mas-alta-en-los-ultimos-25-meses/>> Consultado el 17 de julio de 2018.
- DIARIO INFOBAE. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/07/17/segun-el-indec-la-inflacion-de-junio-fue-de-37-la-mas-alta-en-los-ultimos-25-meses/>> Consultado el 17 de julio de 2018.
- DIARIO INFOBAE. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/08/15/la-inflacion-de-julio-fue-31-y-el-acumulado-en-lo-que-va-del-ano-ya-suma-196-2/>> Consultado el 15 de agosto de 2018.
- DIARIO INFOBAE. Disponible en <<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>> Consultado el 10 de agosto de 2017.
- DIARIO INFOBAE, según la FAO. Disponible en <<https://www.infobae.com/tendencias/2017/10/12/aumenta-el-hambre-y-el-sobrepeso-en-america-latina-y-el-caribe-segun-afirma-la-fao/>> Consultado el 12 de octubre de 2017.
- DIARIO LOS ANDES. Disponible en <<https://losandes.com.ar/article/view?slug=dolar-y-combustibles-en-alza-que-pasara-con-la-economia>> Consultado el 10 de agosto de 2018.
- DIARIO LOS ANDES. Disponible en <<https://losandes.com.ar/article/salud-alerto-que-el-60-de-los-adultos-mendocinos-tiene-sobrepeso>> Consultado el 11 de noviembre de 2017.
- DIARIO PERFIL. Disponible en <<http://www.perfil.com/noticias/economia/el-fmi-recorto-al-04-la-proyeccion-de-crecimiento-para-el-pais.phtml>> Consultado el 23 de julio de 2018.
- EL SOL. Disponible en <<https://diariosanrafael.com.ar/la-inflacion-es-la-principal-preocupacion-de-los-mendocinos-109116/>> Consultado el 14 de agosto de 2018.
- EL SOL. Disponible en <<https://www.elsol.com.ar/se-viene-un-nuevo-aumento-del-gas-en-mendoza>> Consultado el 15 de agosto de 2018.

- FERNÁNDEZ, Marcela. Disponible en <<http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/los-argentinos-comemos-muy-mal-y-tenemos-malos-habitos>> Consultado el 4 de octubre de 2015.
- GASALLA, Juan. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/08/24/el-dolar-hace-una-pausa-alcista-por-la-menor-depreciacion-emergente/>> Consultado el 24 de agosto de 2018.
- IGLESIA, María. Disponible en <<https://www.cronista.com/economiapolitica/Empeoran-perspectivas-ven-inflacion-de-hasta-30-y-caida-de-05-en-PBI-en-2018-20180613-0057.html>>. Consultado el 13 de junio de 2018.
- IGLESIA, María. Disponible en <<https://www.cronista.com/economiapolitica/Empeoran-perspectivas-ven-inflacion-de-hasta-30-y-caida-de-05-en-PBI-en-2018-20180613-0057.html>> Consultado el 13 de junio de 2018.
- IGLESIA, María. Disponible en <<https://www.cronista.com/economiapolitica/Salarios-con-aumento-debajo-de-la-inflacion-perderan-27-de-poder-adquisitivo-en-2018-20180628-0033.html>> Consultado el 29 de junio de 2018.
- LAGARDE, Christine. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/07/23/el-fmi-confirio-el-estancamiento-de-la-economia-argentina-en-2018-mientras-el-resto-de-la-region-crece/>> Consultado el 23 de julio de 2018.
- MANTINEO, Natalia. Disponible en <<https://www.elsol.com.ar/el-diez-por-ciento-de-la-poblacion-provincial-padece-diabetes>> Consultado el 2 de octubre de 2017.
- MUSCATELLI, Natalia. Disponible en <https://www.clarin.com/economia/poder-adquisitivo-caeria-ano_0_r1ci_-X-Q.html> Consultado el 17 de junio de 2018.
- RIVAS MOLINA, Federico. Disponible en <https://elpais.com/economia/2018/07/17/actualidad/1531858015_590345.html> Consultado el 17 de julio de 2018.
- STICCO, Daniel. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/06/29/por-quinto-mes-consecutivo-en-abril-los-salarios-no-pudieron-ganarle-a-la-inflacion/>> Consultado el 29 de junio de 2018.
- STICCO, Daniel. Disponible en <<https://www.infobae.com/economia/2018/06/29/el-indec-estimo-que-mas-del-35-de-los-hogares-genera-ingresos-inferiores-al-umbral-de-pobreza/>> Consultado el 29 de junio de 2018.
- VIDELA, Mauricio. Disponible en <<https://losandes.com.ar/article/view?slug=las-naftas-de-ypf-aumentaron-30-en-lo-que-va-del-ano>> Consultado el 6 de agosto de 2018.

2. Citación de informes de entidades

- CEPEA “Centro de estudios sobre políticas y economía de la Alimentación”.
- CEPEA “Reforma tributaria y alimentación saludable” <<http://cepea.com.ar/cepea/wp-content/uploads/2017/11/reforma-tributaria-y-alimentaci%C3%B3n-saludable.pdf>> (2017).
- Convenio Colectivo de Trabajo 384/75 <<http://data.triviasp.com.ar/files/parte4/conv38475didnrrt37317.html>>
- Escala Salarial <<http://www.pastelerosmendoza.org/new-page.html>>
- FUNDACIÓN INICIATIVA. <<http://fundacioniniciativa.org/>>

- GOBIERNO DE MENDOZA “Alimentación y nutrición saludable”
<http://www.salud.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/16/2016/05/alimentacion-saludable-contenidos.pdf>
- GOBIERNO DE MENDOZA. “Diabetes y mujeres”.
<<http://www.prensa.mendoza.gov.ar/diabetes-y-mujeres/>> (noviembre 2017)
- GOBIERNO DE MENDOZA “Mendoza adhiere a la campaña: Menos sal, por favor”
<<http://www.prensa.mendoza.gov.ar/mendoza-adhiere-a-la-campana-menos-sal-por-favor/>> (marzo 2017)
- INDEC. “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010”.
<https://www.indec.gob.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=50&d=000&t=0&s=0&c=2010>
- INDEC. “Evolución de la distribución del ingreso”
<https://drive.google.com/file/d/18ocrrT_iXQd2FotRW5Wa-hnvRggh0Kfa/view> (1 trim. 2018)
- INDEC. “Índice de Precios”.
<https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_18.pdf> (julio 2018)
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA “Encuesta a supermercados” < <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/documentos-metodologicos/encuesta-de-supermercados-65>>
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA “Relevamiento de precios” <<http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/>>
- MINISTERIO DE PRODUCCIÓN Y TRABAJO.
<<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario>>
- MINISTERIO DE SALUD. “Agenda de investigación Mendoza”.
<<http://www.salud.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/7/2017/11/Agenda-de-Investigaci%C3%B3n-Mendoza-2012-2015.pdf>> (2012-2015)
- MINISTERIO DE SALUD Y DESARROLLO SOCIAL “Sobrepeso y obesidad”
<<https://www.argentina.gob.ar/alimentacion-saludable/obesidad>>
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. “Buscan avanzar en políticas para promover la alimentación saludable y detener la obesidad”.
<https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=10222:buscan-avanzar-en-politicas-para-promover-la-alimentacion-saludable-y-detener-la-obesidad&Itemid=294> (abril 2018)

3. Citación de artículos de formato electrónico:

- CANAL DIABETES <<https://www.canaldiabetes.com/nueces-y-diabetes-tipo2/>>
- COICOP “Clasificación de bienes y servicios”
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4213/anexoecpf06.pdf>
- DGE “Merienda Saludable” <<http://www.mendoza.edu.ar/semana-de-la-merienda-saludable/>>
- DGE “Día Mundial de la Alimentación” <<http://www.mendoza.edu.ar/dia-mundial-de-la-alimentacion/>>
- DIABETES Juntos por ti < <https://www.diabetesjuntosxti.mx/nutricion/propiedades-de-la-nuez/2014/12/>>

- El cuidado del cuerpo <https://www.salohogar.net/Salones/Ciencias/4-6/Cuidado_cuerpo/Indice.htm>
- El sector de la pastelería <<http://reader.digitalbooks.pro/content/preview/books/27995/book/OEBPS/Text/Ch1.html>>
- ENTREPRENEUR “Pastelería boutique”. <<https://www.entrepreneur.com/article/269202>> (agosto 2017)
- Flora y fauna <<http://www.mendoza.travel/flora-fauna-e-hidrografia/>>
- GOBIERNO DE MENDOZA “Tercer Encuentro del Taller de Cocina Saludable” <<http://www.prensa.mendoza.gov.ar/tercer-encuentro-del-taller-de-cocina-saludable/>> (agosto 2018)
- LA SALUD ES LO PRIMERO <<https://salud-1.com/enfermedades/pueden-las-personas-con-diabetes-tomar-datiles/>> (marzo 2017)
- MENDOZA VERDOZA <<http://mendozaverdoza.com.ar/referencias/prana/>><<http://mendozaverdoza.com.ar/referencias/indigo/>>
- SALUD Y BIENESTAR <<http://www.revistaaral.com/es/notices/2018/09/los-productos-bio-eco-y-sin-en-el-epicentro-del-consumo-79891.php#.W5Zbo-hKjIU>> (septiembre 2018)