



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera de Grado: Contador Público

PLAN DE EXPANSION DE NEGOCIO PASTELERIA

CASO: TACC FREE Bakery Shop

Trabajo de Investigación

AUTOR

Lisa Noelia Basualdo

NºRegistro:

23483

Correo electrónico: lisanoeliabasualdo@gmail.com

PROFESOR TUTOR

Ricardo Yagüe

MENDOZA

2026



ÍNDICE

RESUMEN TECNICO	3
Plan de expansión de negocios: Pastelería “TACC FREE Bakery Shop”	3
INTRODUCCIÓN.....	5
Objetivos:	6
Métodos de investigación	6
CAPITULO I	8
1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	8
1.1 Rivalidad entre competidores existentes	9
1.2 Poder de negociación de los proveedores	9
1.3 Poder de negociación de los clientes	10
1.4 Amenaza de nuevos competidores	11
1.5 Amenaza de productos sustitutos	12
CAPITULO II.....	14
2. ANÁLISIS FODA (Microentorno interno y externo)	14
2.1 Fortalezas (Factores Internos Positivos)	14
2.2 Oportunidades (Factores Externos Positivos)	15
2.3 Debilidades (Factores Internos Negativos).....	16
2.4 Amenazas (Factores Externos Negativos)	16
2.5 Síntesis estratégica.....	18
CAPITULO III	19
3. Modelo de Negocio Canvas	19
3.1 Clientes	20
3.2 Localización	22
3.3 Propuesta de Valor	24
3.4 Canales de comunicación	31
3.5 Relaciones con el cliente.....	32



3.6 Flujo de Ingresos	32
3.7 Recursos Clave.....	33
CAPITULO IV	37
4. ANÁLISIS FINANCIERO	37
4.1 Inversión inicial estimada	37
4.2. Costos fijos y variables mensuales	38
4.3. Punto de equilibrio	38
4.4 Proyección de flujo de fondos (primer año).....	40
4.5 Resultados de la proyección financiera	41
CONCLUSIONES.....	43
ANEXO	45
CONTRATO DE LOCACION	45
BONO DE SUELDO	48
PRESUPUESTO IBACETA.....	50
TRAMITES E INSPRICIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	55



RESUMEN TECNICO

Plan de expansión de negocios: Pastelería “TACC FREE Bakery Shop”

TACC FREE cake & Food, es una pyme ubicada en el departamento de San Rafael Mendoza, que se dedica a la panificación de alimentos sin gluten. Aprovechando que sus productos ya son bien conocidos por aquellos que optan por este tipo de alimentación, se estudia la posibilidad de abrir un nuevo local exclusivo de “pastelería libre de gluten” en su ciudad, para lo cual; mediante el uso de distintos instrumentos analizaremos si las condiciones están dadas para desarrollar este proyecto.

Se creará un plan de negocios integral que supervise las variables necesarias para completar dicho cometido, poniendo como centro de atención: al cliente, la competencia, localización, viabilidad legal y recursos financieros necesarios, utilizando distintas herramientas que permitan el correcto análisis.

Desarrollaremos el método Canvas, explicados en el libro “Generación de Modelos de Negocio 2010” escrito por Alexander y Yves Pigneur, que por su simpleza hace fácil la comprensión de los resultados que arroja, cuya metodología permite el análisis de modelos de negocios a través de nueve bloques de construcción básicos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

Se incorporarán los trámites necesarios legales para poner en marcha el negocio. Se adjuntarán requerimientos municipales, como ser habilitaciones comerciales, y también provinciales y/o nacionales, RNE.

Después de haber recolectado datos, clasificado la información y realizado los estudios necesarios podemos confiar que sería totalmente viable la apertura de la



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

pastelería. Aprovechar la trayectoria de la panadería para impulsar el proyecto sería oportuno, ya que permitiría trasladar clientes de un local a otro reduciendo gastos publicitarios, además de fidelizar la clientela al aumentar la oferta al mercado.

PALABRAS CLAVE

Palabras clave: inversión, pastelería, celiaquía, costos, modelo de negocios, Canvas, FODA, Porter, SIN TACC



INTRODUCCIÓN

FELI Alimentos para celíacos nace como respuesta a la falta de productos alimenticios para celíacos en la ciudad, el mismo lleva 14 años en el mercado, ofreciendo al público de San Rafael Mendoza, alimentos libres de gluten. Desde sus inicios, el principal objetivo fue posicionarse como el principal competidor del rubro, creando lazos con distintos proveedores, buscando nuevos productos e innovando en segmentos del mercado no explotados. Así fue como, en 2018, se decide mudar el establecimiento con la idea de mejorar las instalaciones e incursionar en la panificación de alimentos libres de gluten en el distrito, creando la primera panadería SIN TACC de la ciudad con el nombre de “TACC FREE cake & food”.

TACC FREE logro ofrecer a celíacos y público en general, panificados recién elaborados por primera vez en la zona, logrando afianzarse como líder hasta la actualidad, procurando la mejora constante en sus recetas y con la premisa de conservar los estándares de calidad por sobre el coste.

El próximo desafío por considerar, es el liderar el segmento de pastelería libre de gluten en la ciudad, para lo cual se pretende evaluar la viabilidad de una nueva sucursal exclusiva de repostería, bajo el nombre de “TACC FREE bakery shop” aprovechando el reconocimiento que la marca ha alcanzado en estos años.

La propuesta consiste en trabajar en un plan de negocios que permita analizar sobre base firme y objetiva la apertura de este nuevo local, tomando variables propias del rubro, económicas, financiera y legales.



Objetivos:

El propósito de la investigación es poder analizar la viabilidad de abrir un nuevo punto de venta especializado en pastelería, para lo cual nos basaremos en lo siguiente:

- Establecer la mejor ubicación para el proyecto
- Analizar fortalezas y debilidades del emprendimiento
- Análisis del entorno: clientes, proveedores, competencia
- Determinar costos para poner en marcha el proyecto.
- Precisar exigencias legales.
- Definir estrategias de marketing a utilizar.

Métodos de investigación

El presente trabajo se desarrolla con el objetivo de analizar la viabilidad de la apertura de un nuevo local de pastelería sin TACC en la ciudad de San Rafael, Mendoza, a partir del estudio del contexto comercial, económico, financiero y operativo del proyecto.

La investigación es de tipo **descriptiva**, ya que busca conocer y analizar la situación actual del mercado de productos sin gluten, el entorno competitivo, las características de los clientes, la posición de la empresa y las condiciones existentes para el desarrollo del emprendimiento.

Asimismo, el estudio presenta un enfoque **práctico y aplicado**, orientado a la toma de decisiones reales, dado que los resultados obtenidos se utilizan directamente para evaluar la factibilidad del proyecto y su posible implementación.

El diseño metodológico es **no experimental y transversal**, ya que no se modifican variables y la información se obtiene en un único momento del tiempo,



permitiendo analizar la situación actual del mercado y del emprendimiento en su contexto real.

Para el desarrollo del trabajo se utilizaron distintas técnicas de análisis, entre ellas:

- Relevamiento de información del entorno local (clientes, competencia, proveedores y ubicación).
- Análisis del funcionamiento del emprendimiento base “TACC FREE cake & food”.
- Estudio de los aspectos legales y normativos necesarios para la habilitación del nuevo local.
- Análisis económico y financiero del proyecto, considerando inversión inicial, costos, ingresos proyectados y rentabilidad.

La información recopilada se organiza y evalúa mediante herramientas de gestión como el modelo Canvas, el análisis FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, complementadas con el análisis financiero, lo que permite obtener una visión integral del proyecto y determinar su viabilidad desde diferentes dimensiones.



CAPITULO I

1. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, comprender la dinámica del mercado se ha convertido en un factor clave para la toma de decisiones estratégicas. En este contexto, el modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter se presenta como una herramienta fundamental para analizar la estructura de una industria y evaluar su atractivo y rentabilidad a largo plazo. Este modelo identifica cinco fuerzas competitivas que influyen directamente en la intensidad de la competencia y, por ende, en la rentabilidad del sector: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos o servicios sustitutos. Estas fuerzas permiten a las organizaciones entender el contexto competitivo en el que operan, identificar oportunidades y amenazas, y formular estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva sostenible.

El análisis de estas fuerzas no solo es útil para grandes corporaciones, sino también para pequeñas y medianas empresas, ya que proporciona un marco claro para evaluar el posicionamiento estratégico dentro del mercado. En el desarrollo de este trabajo, se aplicará el modelo de Porter para estudiar el sector, con el objetivo de identificar los factores clave que afectan su competitividad y proponer estrategias que fortalezcan la posición de la pastelería en dicho mercado.



Las Cinco Fuerzas de Michael Porter son un modelo estratégico que ayuda a analizar la competitividad de una industria y su atractivo para invertir.

1.1 Rivalidad entre competidores existentes

- Evalúa cuán intensa es la competencia entre empresas del mismo sector.
- Alta rivalidad reduce la rentabilidad.
- Factores clave: número de competidores, crecimiento del mercado, costos fijos altos, diferenciación del producto.

Esta fuerza analiza el grado de competencia entre las empresas que ya están operando en el mismo mercado. Se considera muchas veces la más intensa, ya que afecta directamente la rentabilidad del sector. A mayor rivalidad, más presión sobre precios, márgenes y rentabilidad.

Actualmente en la ciudad no existe una pastelería de este tipo, aunque pueden conseguirse productos similares por encargo a particulares que preparan a pedido, lo que podría llegar a influir al momento de fijar precios de venta.

1.2 Poder de negociación de los proveedores

- Determina cuánto poder tienen los proveedores para influir en precios o condiciones.
- Alta concentración de proveedores = más poder.
- Menor poder si hay muchos proveedores o si los insumos no son diferenciados.



Esta fuerza evalúa el grado de influencia que los proveedores tienen sobre las empresas dentro del mercado. Precios, la calidad de los insumos, los plazos de entrega y las condiciones comerciales son factores que pueden acotar la capacidad de actuación de nuestro proyecto.

Cuando los proveedores tienen un alto poder de negociación, pueden influir significativamente en la rentabilidad de las empresas, aumentando los precios de los insumos o reduciendo la calidad o cantidad de los productos y servicios ofrecidos.

Existen situaciones que en las relaciones con los proveedores que nos resultarían poco favorables, como, por ejemplo;

- Si hay pocos proveedores y muchos compradores, los proveedores tienen más control.
- Si lo que ofrece el proveedor es difícil de sustituir,
- Si cambiar de proveedor implica un alto costo para la empresa, esta se ve forzada a seguir comprando a los mismos proveedores.
- Si los proveedores pueden convertirse en competidores directos del cliente final.

Los proveedores de insumos y servicios para el sector estudiado no representan una amenaza. Existen en el mercado distintas alternativas al momento de adquirir lo necesario para la elaboración, y a pesar de que el volumen de compra no sea de peso para poder negociar precios, siempre se podrá optar por la opción que más convenga.

1.3 Poder de negociación de los clientes

- Evalúa la capacidad de los clientes para exigir mejores precios o calidad.
- Clientes con mucho poder pueden presionar los márgenes.
- Aumenta si hay pocos compradores o si los productos son fácilmente sustituibles.



Esta fuerza mide cuánto control tienen los compradores sobre los precios, la calidad y las condiciones de compra. Cuanto más poder tengan, más podrán exigir a las empresas por los productos y/o servicios ofrecidos.

Cuando los compradores tienen un alto poder, pueden exigir precios más bajos, pedir mejor calidad o más servicios sin pagar más, lo que obliga a las empresas a competir intensamente, lo que reduce la rentabilidad del sector.

Factores que aumentan el poder de los compradores:

- Pocos compradores o compran grandes volúmenes: Si unos pocos clientes compran la mayoría de los productos, tienen más poder.
- Productos estandarizados o sin diferenciación: Si los productos son similares, los compradores pueden cambiar fácilmente de proveedor.
- Bajos costos de cambio: Si cambiar de proveedor no les cuesta nada o muy poco, tienen más poder.
- Integración hacia atrás: Si los compradores pueden fabricar el producto por sí mismos o adquirir al proveedor, su poder aumenta.
- Buena información: Cuanta más información tenga el comprador sobre precios, costos y condiciones, más poder tiene para negociar.

El sector de pastelería libre de gluten no presenta actualmente un mercado tan amplio en comparación con la pastelería tradicional, por lo que la base de compradores es reducida. Esto podría conferirles cierto poder de negociación; sin embargo, dado que la oferta también es limitada o casi inexistente en este momento, se genera un equilibrio entre las fuerzas del mercado.

1.4 Amenaza de nuevos competidores

- Mide el riesgo de que entren nuevas empresas al mercado.



-
- A mayor facilidad de entrada, menor rentabilidad para los existentes.
 - Barreras de entrada (como patentes, economías de escala, capital requerido) limitan esta amenaza.

En este apartado nos dedicamos a analizar con que facilidad, nuevos competidores pueden ingresar al mercado. La aparición de nuevos interesados en un sector en particular ejerce presión sobre los precios, costos e inversiones de capital necesarios, como así también supone una reducción en la rentabilidad de las empresas, obligado por la competencia.

Existen distintos factores que presumen una posible ventaja para aquellos que ya se encuentran operando respecto a quienes pretenden ingresar, que funcionan como una “Barrera de entrada”, márgenes no atractivos, inversiones demasiado altas, competidores con mucha presencia en el mercado pueden ser variables que desalienten las inversiones, por el contrario, un nicho poco atendido, competidores débiles o un mercado lo suficientemente grande resultaran atractivos para otras empresas.

La pastelería libre de gluten no requiere de mucho capital para realizar la inversión total, los insumos, como así también la maquinaria necesaria para la elaboración son de fácil acceso. La producción de este tipo de productos artesanales tiene costos de producción más altos y los márgenes dentro del rubro son inferiores que los de la pastelería clásica con gluten.

1.5 Amenaza de productos sustitutos

- Analiza la existencia de productos alternativos que puedan reemplazar los actuales.
- Alta amenaza si los sustitutos ofrecen mejor relación costo-beneficio.



-
- Afecta precios y rentabilidad del sector.

La amenaza de productos sustitutos se refiere al riesgo de que los consumidores opten por bienes o servicios diferentes a los que ofrece una empresa, pero que satisfacen la misma necesidad o función. Estos sustitutos pueden provenir de industrias distintas, pero competir directamente por el mismo cliente.

Convivir con productos sustitutos puede limitar la capacidad de una empresa para fijar precios y afectar su rentabilidad, obligándola a mejorar su propuesta de valor o reducir precios para mantenerse competitiva.

En relación con el mercado de productos sin TACC, dado que se trata de una oferta dirigida específicamente a personas con necesidades alimentarias particulares, la competencia entre sustitutos es limitada. Sin embargo, existe la posibilidad de que los consumidores opten por alternativas más económicas como galletas u otros productos elaborados por fábricas convencionales.

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter muestra que el proyecto es atractivo. Aunque resulta innovador para la ciudad y no podemos medir con exactitud su aceptación, la experiencia acumulada por la panadería será crucial para entender y apoyar áreas sensibles como el manejo de proveedores.

La posibilidad de duplicar las compras incrementa el poder de negociación con los proveedores y permite reducir costos, lo que podría facilitar una propuesta más competitiva y económica, dificultando la entrada de nuevos competidores.

La relación con los clientes puede verse más afianzada al lograr ampliar la oferta de productos que pueden conseguir, si logramos trasladar clientes de la panadería al nuevo proyecto.



CAPITULO II

2. ANÁLISIS FODA (Microentorno interno y externo)

El análisis FODA permite identificar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en el desempeño del proyecto, con el fin de diseñar estrategias que potencien las ventajas competitivas y minimicen los riesgos.

2.1 Fortalezas (Factores Internos Positivos)

- Marca consolidada: TACC FREE cuenta con más de 14 años de trayectoria en el mercado local, reconocida por la calidad y seguridad de sus productos sin TACC.
- Experiencia en el rubro: el equipo posee conocimiento técnico y operativo en la elaboración de alimentos libres de gluten.
- Confianza y fidelización de clientes: la panadería madre tiene una base sólida de consumidores habituales que garantiza una demanda inicial.



-
- Productos diferenciados: elaboración artesanal con estándares de calidad superiores, garantizando ausencia de contaminación cruzada.
 - Recursos propios para inversión: capacidad de autofinanciamiento y uso eficiente de los recursos de la empresa matriz.
 - Ubicación estratégica: el local propuesto se sitúa sobre avenida de alta circulación, con buena visibilidad y fácil acceso vehicular.

2.2 Oportunidades (Factores Externos Positivos)

- Creciente demanda de alimentos saludables: aumento de consumidores que eligen productos sin gluten por bienestar o intolerancias alimentarias.
- Escasa competencia directa: inexistencia de pastelerías sin TACC en San Rafael, lo que genera una ventaja de primer ingreso al mercado.
- Turismo gastronómico en expansión: Mendoza recibe visitantes nacionales e internacionales interesados en experiencias gastronómicas seguras y de calidad.
- Apoyo institucional y normativo: existencia de políticas públicas que promueven la inclusión alimentaria y el registro de productos sin gluten (ANMAT, Ley 26.588).



-
- Expansión digital: posibilidad de incrementar ventas mediante plataformas en línea y aplicaciones de delivery (PedidosYa, redes sociales, etc.).

2.3 Debilidades (Factores Internos Negativos)

- Alta dependencia de la dirección: la gestión y producción recaen principalmente en la dueña, lo que puede limitar la capacidad operativa inicial.
- Elevado costo de insumos sin TACC: los ingredientes certificados son más caros y afectan el margen de rentabilidad.
- Falta de economías de escala: al tratarse de un emprendimiento artesanal, la producción es limitada frente a fábricas industriales.
- Escasa estructura administrativa: la gestión contable, de stock y de personal puede requerir mayor profesionalización a medida que el negocio crece.
- Dependencia de proveedores específicos: aunque existen alternativas, algunos insumos claves son importados o difíciles de reemplazar.

2.4 Amenazas (Factores Externos Negativos)

- Inflación y variabilidad económica: la volatilidad de precios y la inestabilidad macroeconómica pueden afectar los costos operativos y el poder adquisitivo del consumidor.



-
- Entrada de nuevos competidores: el atractivo del nicho sin TACC podría estimular la apertura de negocios similares a corto plazo.
 - Cambios regulatorios o sanitarios: nuevas exigencias de control o certificación podrían aumentar los costos de cumplimiento.
 - Limitaciones del mercado local: el tamaño del mercado en San Rafael podría restringir el crecimiento si no se amplía la clientela mediante turismo o venta online.
 - Riesgo logístico y de abastecimiento: demoras o faltantes en insumos certificados pueden afectar la continuidad productiva.

FORTALEZAS

- Marca consolidada con 14 años de trayectoria
- Experiencia técnica y operativa en alimentos sin gluten
- Confianza y fidelización de clientes
- Productos diferenciados y artesanales
- Recursos propios para inversión

DEBILIDADES

- Alta dependencia de la dirección
- Elevado costo de insumos sin TACC
- Falta de economías de escala
- Escasa estructura administrativa
- Dependencia de proveedores específicos

OPORTUNIDADES

- Creciente demanda de alimentos saludables
- Escasa competencia directa en San Rafael
- Turismo gastronómico en expansión
- Apoyo institucional y normativo (ANMAT, Ley 26.588)

AMENAZAS

- Inflación y variabilidad económica
- Entrada de nuevos competidores
- Cambios regulatorios o sanitarios
- Limitaciones del mercado local
- Riesgo logístico y de abastecimiento



2.5 Síntesis estratégica

El análisis FODA revela un entorno altamente favorable para el desarrollo del proyecto, sustentado en una sólida posición de marca y una demanda insatisfecha en la región. Las fortalezas y oportunidades predominan sobre las debilidades y amenazas, lo que permite formular una estrategia de diferenciación y crecimiento gradual, basada en la calidad, la seguridad alimentaria y la cercanía con el cliente.

La confianza lograda en la marca en los años de trayectoria que posee la empresa, resultan ser la principal fortaleza para aprovechar las oportunidades que ofrece el nicho. La calidad única y seguridad de los alimentos aportaran la entrada de muchos ya clientes al nuevo local. La escasa competencia resulta una oportunidad mas que real a la posibilidad de atraer al turismo a nuestro local. La publicidad de nuestros clientes en redes apoyará esta estrategia.

El crecimiento sostenido en conjunto de los 2 proyectos funcionando servirá para lograr construir una estructura en la empresa que permita lograr una organización mas profesional, logrando de esta manera poder tener más poder al momento de negociar con proveedores minimizado así también el riesgo de abastecimiento y contribuyendo a la mejora en el costo y prioridades de entrega de insumos. Una unificación a nivel organizacional será la solución para lograr una menor dependencia de la dirección al mando.



CAPITULO III

3. Modelo de Negocio Canvas

El modelo de negocio Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, constituye una herramienta estratégica que permite describir, diseñar, analizar y visualizar de forma integral el funcionamiento de una organización a través de nueve bloques fundamentales que representan los componentes clave de un modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

Su principal fortaleza radica en la capacidad de sintetizar información compleja en una estructura visual, clara y sistemática, facilitando la comprensión del negocio como un sistema interrelacionado y no como áreas aisladas. Esto permite identificar de manera eficiente las relaciones entre los distintos componentes, evaluar la coherencia estratégica del proyecto y detectar oportunidades de mejora, optimización o innovación.

La utilización del modelo Canvas en el presente proyecto permite integrar de forma ordenada los aspectos comerciales, operativos, financieros y estratégicos de la pastelería TACC FREE bakery shop, proporcionando una visión global del emprendimiento, alineando la propuesta de valor con los segmentos de clientes y asegurando la coherencia entre los recursos disponibles, las actividades desarrolladas y la estructura de costos. De este modo, el Canvas se constituye como una herramienta metodológica clave para el análisis, planificación y validación del modelo de negocio, fortaleciendo el sustento teórico y técnico del proyecto.



3.1 Clientes

Los clientes constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos. Un modelo de negocio puede definir uno o varios Segmentos de clientes grandes o pequeños. Una organización debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos atender y qué segmentos ignorar. Una vez que se toma esta decisión, se puede diseñar cuidadosamente un modelo comercial en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas del cliente. (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010, pag.20)

Los modelos de negocio dirigidos a nichos de mercado se adaptan a segmentos de clientes específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de un nicho de mercado.

3.1.1 Análisis del tipo de consumidores

- **CELIACOS**

Se estima que en Argentina 1 de cada 167 personas adultas son celíacas, mientras que en la niñez la prevalencia es aún mayor (1 de cada 79). Si tomamos los datos del Censo 2022 que recolecta INDEC, en el distrito de San Rafael Mendoza, existen 215020 habitantes, de los cuales 49164 entre los 0 a 15 años y 165856 tienen más de 16 años, por lo que podemos estimar que existen en la localidad 1615 celíacos.



49164 HABITANTES
ENTRE 0 A 15 AÑOS

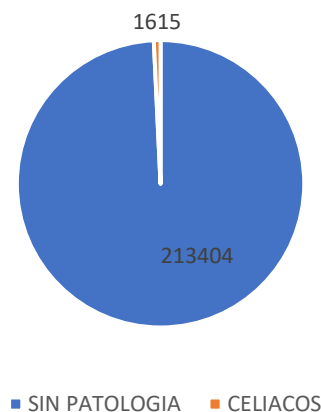


165856 HABITANTES
CON 16 AÑOS O MAS



https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_mendoza/

215020 HABITANTES SAN RAFAEL



- **ALERGICOS E INTOLERANTES**

Son un grupo de personas que, sin ser celíacos, están obligados a llevar adelante una dieta libre de gluten por su condición, pero que no están incluidos en las anteriores estadísticas.



- **CONSUMIDOR POR ELECCION**

Estos consumidores ya sea por salud/bienestar o por cuidar/ayudar al grupo familiar, pareja, etc. Eligen este tipo de alimentación. Es muy normal que en una casa donde exista 1 o 2 celíacos, todos los integrantes de la familia también hagan la dieta, por lo menos en el domicilio para no correr con los peligros de la contaminación cruzada con otros productos que contengan gluten y así tener mejor control sobre este problema.

- **CONSUMIDOR OCACIONAL**

Se trata de personas que simplemente comparten un momento con algún celíaco/alérgico/intolerante y para no provocar daños en la salud de estos, deciden comer alimentos sin gluten.

Cuando analizamos los datos anteriores, puede parecer un segmento muy pequeño. Quizás dedicar los esfuerzos a elaborar alimentos solo para personas con celiaquía puede no parecer una buena idea, pero el nicho se amplía mucho más cuando empezamos a notar el comportamiento de las personas alrededor de ellos. Este vínculo con el celíaco atrae nuevas oportunidades de venta por lo que exige que los productos sean lo más parecidos en textura, forma y sabor a los que contienen gluten. Este siempre debe ser el objetivo por perseguir para poder captar a estos nuevos clientes.

3.2 Localización

Las variables con las que se trabajó para analizar la posible ubicación fueron las siguientes:

- Circulación de personas
- Visualización del local

- 23



3.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y / o servicios que satisface los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010, pag.22)

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una combinación distinta de elementos que satisfacen las necesidades de ese segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (por ejemplo, precio, velocidad del servicio) o cualitativos (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente).

3.3.1 Novedad

Algunas propuestas de valor satisfacen un conjunto completamente nuevo de necesidades que los clientes anteriormente no percibían porque no había una oferta similar

Poder cubrir una necesidad no atendida agrega valor al proyecto. La oferta de productos pasteleros SIN TACC solo es ofrecida por algunas personas que cocinan en sus casas a pedido. La experiencia adquirida por años en el rubro sugiere que los productos tienen que estar a disposición en un local especializado y seguro, de atención al público en horario de comercio y con vistas a la calle.

3.3.2 Actuación



La mejora del rendimiento del producto o servicio ha sido tradicionalmente una forma común de crear valor.

La calidad de los productos tiene que ser óptica, buscando alcanzar la textura y sabor de la pastelería tradicional con gluten, lo cual siempre fue el objetivo de los dueños a través de los años. Los estándares con los que se trabajan en la panadería son bien conocidos por la clientela por lo que sería de esperar que quien los vincule al nuevo proyecto los siga eligiendo bajo la misma premisa

3.3.3 Precio

Ofrecer un valor similar a un precio más bajo es una forma común de satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes sensibles al precio. Pero las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para el resto de un modelo de negocio.

Los productos en esta categoría, que son especializados resultan tener un valor monetario elevado. Si a esto sumamos el mayor costo de los insumos SIN TACC. Tendríamos un producto cuyo precio podría estar por fuera de los que la demanda esté dispuesta a pagar. Por lo que podemos resignar algo del margen de contribución con la idea de equiparar precios con aquellos que existen en el mercado en pastelería con gluten y de esa manera lograr ser atractivos para el resto del público también.

3.3.4 Marca

¿Qué es una marca?

Es un signo distintivo mediante el cual los productores, comerciantes o proveedores de productos o servicios diferencian sus productos o servicios en el mercado.

¿Cuál es la función de las marcas?



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Su principal función es permitir a los consumidores identificar el producto o el servicio de una persona o empresa, a fin de distinguirlo de los de la competencia.

Los consumidores que están satisfechos con determinados productos o servicios son más propensos a comprarlos o contratarlos nuevamente. Con frecuencia, las personas se apegan a ciertas marcas sobre la base de la predilección por una serie de cualidades o características inherentes a los productos o servicios de estas. Para ello, resulta necesario que puedan destacarlos en el mercado.

Al permitir diferenciar unas empresas de otras y los productos o servicios de los de la competencia, las marcas desempeñan un papel primordial en las estrategias de desarrollo y comercialización, ya que ayudan a proyectar la imagen y la reputación de los productos o servicios de la empresa ante los consumidores.
(<https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas>, 22/04/2025)

Los clientes pueden encontrar valor en el simple hecho de usar y mostrar una marca específica

Aprovechando el reconocimiento que la marca “TACC FREE cake & food” tiene en los 14 años lleva en el mercado, utilizaremos esta misma para hacer referencia al reconocimiento que ya posee en el mercado, siempre vinculado con productos de altísima calidad y seguridad.

Por este motivo se propone el nombre de “TACC FREE bakery shop” logrando de esta forma una rápida asociación con los valores y estándares de calidad con los que la empresa tiene acostumbrados a sus clientes.

LOGOS





3.3.5 Reducción de Riesgos

Los clientes valoran la reducción de los riesgos en los que incurren al comprar productos o servicios.

Preparar productos SIN TACC requiere del estricto control de muchos factores para lograr un producto inocuo y totalmente libre de gluten. La adquisición, vigilancia y manejo de los insumos, resulta ser una tarea crucial, sin olvidar los cuidados necesarios en las tareas de elaboración, como así también protocolos que eviten el ingreso de contaminantes en la cocina, lo que requiere de maquinaria y utensilios sean de exclusividad.

TACC FREE ofrece a sus clientes productos 100% seguros, sin riesgos de contaminación con partículas de gluten, condición necesaria para cuidar la salud de celíacos, alérgicos e intolerantes.

3.3.6 Producto

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y / o servicios que satisface los requisitos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de clientes a través de una combinación distinta de elementos que satisfacen las necesidades de ese segmento. Los



valores pueden ser cuantitativos (por ejemplo, precio, velocidad del servicio) o cualitativos (por ejemplo, diseño, experiencia del cliente).

Ahondando en la propuesta de valor, haciendo referencia a lo tangible del negocio que serían los productos por ofrecer, la pastelería pretende seguir con la premisa de dar prioridad a la calidad, por lo que la selección de ingredientes e insumos será crucial.

En la pastelería solo se prepararán alimentos libres de gluten, haciendo hincapié en la calidad, sabor, textura y decoración.

La producción estará diferenciada de la siguiente forma:

- **Menú clásico**

Las tortas y tartas del Menú Clásico son:

- Brownie
- Cheesecake de frutos rojos.
- Chocotorta.
- Cupcake's
- Crumble de manzana & pera.
- Havannet de chocolate blanco o negro (torta cabsha).
- Lemon Pie.
- Marquise de chocolate (con merengue italiano).
- Mousse de Chocolate.
- Mousse de Limón.
- Pasta Frola.
- Tarta de coco.
- Torta oreo (masa en base a oreo con dulce de leche y crema chantilly)

- **Menú personalizado**

Además de nuestro menú estándar, ofrecemos la posibilidad de preparar productos personalizados para clientes que realicen pedidos especiales. Ya sea que necesiten un



diseño específico, o sabores que no se encuentran en nuestro menú habitual. Los pedidos personalizados deben hacerse con al menos 96 horas de anticipación.

Se prepararán

- tortas con diseños exclusivos,
- tartas en diferentes tamaños
- cupcake's personalizados

Nuestro menú



Brownie	<input type="text"/>
Cheesecake de frutos rojos	<input type="text"/>
Cheesecake	<input type="text"/>
Crumble de manzana & pera	<input type="text"/>
Pastel de Almendras	<input type="text"/>
Havannet de chocolate	<input type="text"/>
Torta oreo	<input type="text"/>

Cupcake simples

Cupcake decorados

Lemon Pie

Marquise de chocolate

Mousse de Chocolate/limón

Pasta Frola

Tarta de coco



Agenda tu Pedido  1604601138



3.3.7 Servicio

En cuando al servicio que se brindara al cliente, optaremos por 2 opciones de atención:

- Atención personalizada, estará a cargo del personal que este abocada a la venta, contará con uniforme identificatorio de la empresa. De ser necesaria alguna consulta específica sobre los productos, personal de la cocina estará disponible en las mañanas para dicho servicio.

El horario de atención en el local será de lunes a sábados de 9:00 a 13:30 y de 16:30 a 21:00.

- También, estarán a disposición las redes sociales para consultas y ventas, tanto sea FACEBOOK como INSTAGRAM. WHASAPP, será la principal red de mensajería para la recepción de pedidos, dejando un numero exclusivo para la pastelería.

Se anexará el servicio de entregas a domicilio de la empresa PEDIDOS YA, que estará disponible en los horarios que el local este abierto.

Para comodidad del cliente, los medios de pago habilitados serán:

- Efectivo
- MERCADO PAGO
- Transferencias bancarias
- Transferencias billeteras virtuales
- Pagos QR
- Tarjetas débitos físicas
- Tarjetas crédito físicas
- Contactless

Sumando servicios, pagando con la aplicación MODO o BNA+ a través de tarjetas del Banco Nación cualquier día de la semana, se acceder a los beneficios de la promoción “Comercios de Barrio”, cuyas bases y condiciones estarán disponibles tanto en el local como en la web del banco.



3.4 Canales de comunicación

El Bloque de Construcción de Canales describe cómo una empresa se comunica y llega a sus Segmentos de Clientes para entregar una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y ventas comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente que juegan un papel importante en la experiencia del cliente. Los canales cumplen varias funciones, que incluyen:

- Sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa
- Permitir a los clientes comprar productos y servicios específicos.
- Entrega de una propuesta de valor a los clientes
- Brindar soporte al cliente después de la compra

Para poder trasladar clientes, sería viable y efectivo usar las redes sociales FACEBOOK e INSTAGRAM y la aplicación de mensajería Whatsapp, de la panadería “TACC FREE cake & food”. Las mismas se encuentran operativas y se utilizan en forma asidua como medio de consulta y para publicar información de los productos y el negocio.

Para acelerar el proceso y procurar nuevos clientes, sería conveniente contratar un plan publicitario dentro de estos medios con el objeto de promocionar el nuevo proyecto. Se creará un perfil en Facebook con el nombre “TACC FREE bakery shop” y otro en Instagram bajo el usuario “TACCFree_bakeryshop”. Utilizando los medios ya disponibles se promocionará la apertura del nuevo local, y de los productos que se podrán adquirir allí.



En el Local donde está funcionando la panadería, con la utilización de cartelera y folletos más la comunicación por parte del personal, podremos promocionar cara a cara a los ya clientes los avances del nuevo emprendimiento.

Para captar el interés de los turistas que llegan a la ciudad, sería muy oportuno crear un perfil en GOOGLE, creando una publicidad con las palabras claves “San Rafael, celiacos, libres de gluten, panadería, pastelería, tortas, tartas, alfajores, SIN TACC, facturas, pan, pizzas, almacén”; con esto, quien realice una búsqueda en internet con estas coincidencias encontrara como resultado tanto a la panadería, como a la pastelería.

3.5 Relaciones con el cliente

Se dispondrá de una relación directa con el cliente,

- Desde el punto de venta en el local, habrá personal a disposición para responder a las dudas de los clientes, asesorando sobre los productos, medios de pagos y demás temas referidos a la pastelería, ayudando a concretar las ventas.
- Una línea telefónica móvil, será la opción para responder consultas y recepcionar pedidos de aquellos clientes que no puedan pasar por la pastelería. La misma contara con la aplicación WhatsApp, que es aplicación de mensajería gratuita más utilizada por el común de la gente, y para aquellos que lo deseen también podrán comunicarse a través de llamadas telefónicas
- La presencia en las redes sociales Facebook e Instagram ofrece otra alternativa para acercarnos a los clientes y cumplir con nuestro propósito.

3.6 Flujo de Ingresos

Los ingresos se producirán exclusivamente por la venta de activos, es decir por aquellos bienes que se elaboren en la pastelería con este fin, usando un doble sistema para la marcación de precios de venta.



- Dentro de la carta de menú se fijarán precios de lista, los cuales se calcularán de la siguiente forma; costo insumos directos multiplicado 4= margen de contribución.

$$C(x) \times 4 = MC$$

- Como es de esperar en el rubro aparecerán trabajos especiales en cuanto a tamaño, sabores, insumos y personalizaciones según las necesidades del cliente. Este tipo de trabajos necesitará una forma distinta de calculo que dependerá del costo de los insumos directos, sumando el tiempo estimativo para la elaboración de este multiplicado por el valor hora de ayudante de cocina, anexando un margen de contribución del 400%.

3.7 Recursos Clave

Todo modelo de negocio requiere recursos clave. Estos recursos permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, mantener relaciones con los segmentos de clientes y obtener ingresos. Se necesitan diferentes recursos clave según el tipo de modelo de negocio.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos clave pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridos de socios clave.

3.7.1 Recursos físicos

Esta categoría incluye activos físicos como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, sistemas de punto de venta y redes de distribución

Se detalla maquinaria e instalaciones necesarias para el armado de la cocina



1	HORNO PANADERO
1	ANAFE
2	BATIDORAS
3	MESONES DE TRABAJO
1	HELADERAS
1	FREZZER
3	ESTANTERIAS
	UTENSILLOS DE COCINA VARIOS
1	EXTRACTOR DE AIRE
2	BALANZAS
1	MATAFUEGO

Mobiliario salón de ventas

1	CARTEL PUBLICITARIO FRENTE
2	HELADERA 2 PUERTAS
2	VITRINAS
2	MOSTRADORES

Mediante el análisis de los precios en el mercado y la facilidad en la compra, más el posventa y garantía que ofrece la empresa, IBACETA ofrece la mejor opción para la adquisición de todos estos productos por lo que el presupuesto se conformara con los valores que figuran publicados en su página web el día 17/09/24 18:34hs con un total de \$16.321.440. (ver anexo presupuesto maquinaria)

<https://www.rribaceta.com.ar/equipamiento-comercial/carrito?action=show>



Además, se dispondrá de \$100.000,00 para la compra de los utensilios necesarios para la elaboración, como ser cubiertos, jarros, mangas, picos, moldes, elementos de seguridad, etc.

Una caja de \$3.000.000,00 se utilizará para armado y decoración del local, lo cual incluye mobiliario, iluminación, cartelería, ploteados y elementos decorativos.

Para la compra de las materias primas, se conformará una caja de \$500.000 con el objetivo de mantener un mínimo stock disponible ya que pueden hacerse reposiciones semanales dando rotación a las mismas.

Un inmueble de mínimo 50 mts es requisito para poder tener el espacio necesario para el armado de la cocina, salón de ventas y algún depósito. Cumpliendo con los criterios de espacio y localización, se seleccionó una casa en calle Av. El Libertador 618, la cual ofrece espacios suficientes para desarrollar el proyecto. El precio de este es de \$300.000 mensuales, por lo que de acuerdo con el contrato de alquiler se necesita realizar un pago de \$400.000 correspondientes a 1 mes de alquiler más el depósito y además se armara un fondo por el valor de 5 meses de alquiler.

3.7.2 Recursos Humanos

Toda empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente prominentes en ciertos modelos comerciales. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento.

Inicialmente la pastelería requerirá de 3 personas. Se contratarán una ayudante de cocina y otra persona para la atención al público y recepción de pedidos. La dueña desempeñara la tarea especializada en cuanto a producción se refiere.

1	Cocinera/pastelera
1	Ayudante de cocina
1	Atención al publico



3.7.3 Recursos Financieros

Con el objetivo de capitalizar el proyecto se dispondrá de recursos propios para el pago del alquiler, reservas para alquileres y contrato, compra de utensilios y armado del local.

El pago de sueldos puede financiarse con ganancias de la panadería hasta que las entradas del nuevo proyecto permitan cubrir los salarios.

Para la adquisición de las maquinarias utilizaremos una tarjeta de crédito a disposición con el poder de compra necesario, con la cual podemos realizar el pago en 12 cuotas sin intereses evitando encarecer la operación. El pago de los vencimientos de las cuotas de la tarjeta será costado por ganancias de la panadería hasta que pueda ser absorbido por ganancias de la pastelería.

TACC FREE bakery shop

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	CANALES
<ul style="list-style-type: none"> Proveedores SIN TACC PedidosYa Bancos Plataformas de pago Proveedores de equipos Publicidad digital 	<ul style="list-style-type: none"> Producción SIN TACC Control sanitario Marketing digital Atención al cliente Pedidos personalizados 	<ul style="list-style-type: none"> Productos 100% seguros Sin contaminación Alta calidad Marca reconocida Textura y sabor real Local especializado 	<ul style="list-style-type: none"> Local Físico Instagram Facebook WhatsApp Google PedidosYa
ESTRUCTURA DE COSTOS	RECURSOS CLAVE	RELACIONES CLIENTE	FUENTES DE INGRESOS
<ul style="list-style-type: none"> Alquiler Sueldos Insumos Servicios Publicidad Mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Maquinaria Local Marca Personal Capital Know-how 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Asesoramiento directo WhatsApp Redes sociales Pedidos especiales 	<ul style="list-style-type: none"> Venta directa Pedidos personalizados Delivery Ventas digitales



CAPITULO IV

4. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero constituye un componente central dentro del plan de expansión, ya que permite evaluar la viabilidad económica del proyecto y su capacidad de generar rentabilidad de manera sostenible en el corto y mediano plazo. A través de este análisis se estudian la inversión inicial requerida, la estructura de costos operativos, el punto de equilibrio, la proyección de ingresos y el flujo de fondos esperado durante el primer año de funcionamiento.

El objetivo principal es determinar si el emprendimiento puede sostenerse económicamente, cubrir sus costos, recuperar la inversión realizada y generar beneficios, asegurando la sustentabilidad del proyecto en el tiempo.

4.1 Inversión inicial estimada

La inversión inicial contempla todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del nuevo local de pastelería, incluyendo equipamiento, acondicionamiento del espacio, insumos y capital operativo inicial.

Concepto	Monto estimado (AR\$)
Equipamiento y maquinarias	16.321.440
Utensilios de cocina	100.000
Acondicionamiento y decoración del local	3.000.000
Stock inicial de materias primas	500.000



Concepto	Monto estimado (AR\$)
Alquiler (depósito + fondo de 5 meses)	1.900.000
Total inversión inicial	21.821.440

Esta inversión permite disponer de la infraestructura física, técnica y operativa necesaria para el correcto funcionamiento del local desde su apertura.

4.2. Costos fijos y variables mensuales

Los costos mensuales incluyen tanto los costos fijos, que se mantienen independientemente del nivel de ventas, como los costos variables, directamente asociados al volumen de producción y comercialización.

Concepto	Monto mensual (AR\$)
Sueldos y cargas sociales (2 empleados)	1.300.000
Alquiler del local	300.000
Servicios (energía, gas, agua, internet)	250.000
Impuestos y tasas	150.000
Insumos y materias primas	700.000
Total costos mensuales	2.700.000

(ver anexo recibos de sueldo)

Esta estructura de costos permite dimensionar el nivel mínimo de ingresos necesarios para garantizar la sostenibilidad económica del proyecto.

4.3. Punto de equilibrio

Para la determinación del punto de equilibrio se consideró un margen de contribución promedio del 75 %, propio del rubro de pastelería artesanal especializada,



caracterizado por el alto valor agregado de los productos, la producción propia y la comercialización directa al consumidor final.

En términos estrictamente teóricos, el punto de equilibrio surge de la relación entre los costos mensuales totales y el margen de contribución, lo que permite identificar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos operativos del proyecto.

No obstante, el valor adoptado en el presente trabajo corresponde a un punto de equilibrio operativo realista, y no únicamente a un equilibrio matemático ideal. En este sentido, se establece un nivel de ventas mensuales aproximado de:

\$5.200.000

Este valor incorpora un enfoque financiero prudente, considerando factores propios del funcionamiento real del negocio, tales como:

- variaciones en la demanda,
- estacionalidad del consumo,
- inflación,
- aumentos de costos operativos,
- costos indirectos,
- mermas de producción,
- gastos imprevistos,
- períodos de menor nivel de ventas,
- curva de aprendizaje en la etapa inicial del emprendimiento.

De esta forma, el punto de equilibrio definido no solo permite cubrir los costos, sino también asegurar la estabilidad económica y la sostenibilidad del proyecto en un contexto real de funcionamiento.



4.4 Proyección de flujo de fondos (primer año)

La proyección de flujo de fondos del primer año permite estimar el comportamiento financiero del emprendimiento durante su etapa inicial de funcionamiento, considerando ingresos proyectados, egresos operativos, recuperación de la inversión y generación de rentabilidad.

Supuestos utilizados para la proyección de ventas

Con el fin de asegurar coherencia y trazabilidad entre los costos, el punto de equilibrio y la rentabilidad proyectada, la estimación de ingresos se realizó a partir de los siguientes supuestos operativos:

- Días de operación:

El local operará de lunes a sábados, lo que representa un promedio de 26 días de actividad mensual.

- Ticket promedio estimado:

Se establece un ticket promedio de \$6.500 por cliente, considerando compras individuales y compras múltiples por operación.

- Volumen de ventas diario estimado:

Se proyecta un flujo promedio inicial de entre 30 y 35 clientes diarios, considerando:

- clientela trasladada desde la panadería base,
- demanda del público celíaco,
- consumidores por elección,
- ventas presenciales y por canales digitales.
- Proyección de ventas mensuales:



$$30 \text{ clientes/día} \times 26 \text{ días} \times \$6.500 = \$5.070.000$$

$$35 \text{ clientes/día} \times 26 \text{ días} \times \$6.500 = \$5.915.000$$

En función de este rango, se adopta un valor promedio de referencia de \$5.200.000 mensuales, coherente con el punto de equilibrio previamente determinado.

4.5 Resultados de la proyección financiera

Con base en los supuestos establecidos y la estructura de costos definida, la proyección del flujo de fondos del primer año muestra un escenario financiero favorable, caracterizado por:

- Cobertura de costos operativos mensuales.
- Alcance del punto de equilibrio en el corto plazo.
- Generación de excedentes económicos sostenidos.
- Recuperación progresiva de la inversión inicial.

La utilidad proyectada al cierre del primer año evidencia una rentabilidad estimada del 15 % al 20 % anual, lo que permite afirmar que el proyecto presenta viabilidad económica y financiera, con capacidad de auto sostenimiento y crecimiento progresivo.



Figura 1. Proyección de Flujo de Fondos - TACC FREE Bakery Shop (Primer Año)



CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió evaluar la viabilidad integral del proyecto de expansión de la empresa “TACC FREE cake & food”, mediante la creación de una nueva unidad de negocio bajo el nombre “TACC FREE Bakery Shop”, especializada en la producción y comercialización de productos de pastelería sin TACC.

El análisis realizado, sustentado en herramientas estratégicas como el modelo de negocio Canvas y las Cinco Fuerzas de Michael Porter, evidenció que el contexto actual del mercado local presenta condiciones favorables para la implementación del proyecto.

La ausencia de competencia directa en el rubro y el creciente interés de los consumidores por alternativas alimentarias saludables y seguras constituyen oportunidades de crecimiento sostenido.

Desde el punto de vista interno, la empresa cuenta con ventajas competitivas relevantes: una marca posicionada, reconocimiento en el mercado local, infraestructura consolidada y experiencia en la elaboración de alimentos libres de gluten. Estos factores reducen el riesgo operativo y permiten una expansión orgánica basada en recursos propios y capacidades existentes.

En el plano financiero, el estudio determinó una inversión inicial estimada de \$21.821.440, con un punto de equilibrio mensual cercano a los \$5.200.000 y una rentabilidad proyectada del 15–20 % anual. Los resultados del flujo de fondos evidencian una recuperación del capital invertido dentro del primer año de operaciones, lo que respalda la factibilidad económica del proyecto.

Asimismo, se corroboró el cumplimiento de los requisitos legales y sanitarios exigidos por la normativa vigente, garantizando la inocuidad de los productos y la formalización adecuada del emprendimiento.



En términos sociales, el proyecto contribuye al desarrollo de una oferta gastronómica inclusiva para personas con enfermedad celíaca, alergias o intolerancias alimentarias, aportando valor a la comunidad y fortaleciendo el posicionamiento de la marca como referente regional en alimentos libres de gluten.

En síntesis, los resultados obtenidos permiten concluir que la apertura de “TACC FREE Bakery Shop” es técnica, económica y legalmente viable, y que su implementación representa una estrategia de expansión sostenible para la empresa, generando beneficios económicos, fortaleciendo la marca y respondiendo a una demanda creciente del mercado local y turístico de San Rafael, Mendoza.



ANEXO

CONTRATO DE LOCACION

A los 3 días del mes de abril de 2025, entre el Señor **xxxxxxxxxxxxx de nacionalidad argentina, quien acredita su identidad con DNI N° xx.xxx.xxx, domiciliado en calle xxxxxxxxxxxx 123, de la localidad de San Rafael, provincia de Mendoza, correo electrónico xxxxxxxxxxxx@gmail.com** quien en adelante será denominado “LA PARTE LOCADORA”, da en alquiler al Señor NASSO, MARTIN ALCIDES de nacionalidad argentina, quien acredita identidad con DNI N° 29.987.289 con domicilio en Coronel Plaza 242, de San Rafael, provincia de Mendoza, tel 2604601138, correo electrónico nasso,martin@gmail.com en adelante denominado “LA PARTE LOCATARIA”, resuelven celebrar el presente contrato de locación regido por las siguientes cláusulas que a continuación se detallan:

PRIMERA: el locador da en locación al locatario un inmueble situado en calle Av. El Libertador 618, de la localidad de San Rafael provincia de Mendoza, en adelante denominada “UNIDAD LOCADA” la cual se describe a continuación, así como su mobiliario:

Es una casa de material cosido, techos de chapa de zinc con cielorraso de placas de yeso, pisos cerámicos, con carpintería de aluminio en ventanas, de chapa en puertas calle, de placa en las puertas interiores y portón de chapa lisa;

Todas las ventanas cuentan con rejas, así como la puerta de entrada tiene una puerta reja; Baños instalado completo, con antebañó (grifería metálica, inodoro, mochila, bidet, lavatorio así como sus accesorios); Termotanque de 70 litros – eléctrico – ecotermo;



Tanque de agua de 400 litros, Mesada de mármol con bacha de acero inoxidable de 1.40;

Alacena, bajo mesada y campana de pino;

Todas las instalaciones funcionan en buen estado, el inmueble consta de luz eléctrica, agua corriente, gas natural y cloacas; se lo autoriza en este acto al locatario a instalar servicios de telefonía e Internet, así como televisión por cable o satelital (a su exclusivo costo y responsabilidad)

El inmueble se entrega en buen estado de conservación. Ha habido una previa vista, constatación y aceptación por parte del locatario del estado de la unidad locada, no teniendo nada que reclamar posteriormente en vía judicial como excusa para el no cumplimiento de las obligaciones que se asume en este contrato. Al restituir la UNIDAD LOCADA, deberá devolver a LA PARTE LOCADORA todo en el mismo estado recibido, salvo los deterioros que produzcan el buen uso y el transcurso del tiempo, caso contrario responderá por los daños y perjuicios, que involucren reparar lo averiado, reponer lo faltante, más los alquileres perdidos por el lapso insumido en reparaciones; los gastos de mantenimiento y reparación del inmueble estarán a cargo exclusivo de la LOCATARIA. La unidad locada deberá entregarse pintada por dentro y por fuera del mismo color (con pintura Tersuave, tersinol interior y exterior y esmalte sintético en el mueble de cocina, puertas interiores y exteriores y portón).

SEGUNDA: *El LOCATARIO destinara el inmueble locado exclusivamente para LOCAL COMERCIAL. El LOCADOR por sí o por intermedio de quien la represente tendrá libre acceso a cualquier dependencia, del ámbito locado cuando juzgue necesaria su inspección, previo aviso con antelación de veinticuatro horas a la LOCATARIA. Dicho aviso se materializaría por un mensaje de whatsapp o por correo electrónico.*

TERCERA: El presente contrato locativo se formaliza por el término improrrogable de 24 (veinticuatro) meses a partir del día 1 de mayo de 2.025 y su vencimiento tendrá lugar el día 30 de junio de 2.027 en cuya fecha el LOCATARIA deberá restituir el inmueble totalmente desocupado a la LOCADORA. La LOCATARIA renuncia expresamente a toda prórroga que pudiera acordarle las leyes dictadas o por dictarse.



CUARTA: La parte LOCATARIA en este acto se hace cargo exclusivamente de toda obligación que pudiere surgir en virtud de accidentes, que pudieren acaecerle a cualquier persona dentro de la unidad locada, ya sea por descuido, negligencias o casos fortuitos. Por lo cual la parte locadora EN NINGÚN CASO se hará cargo de obligaciones surgidas en dichos posibles acontecimientos futuros. Y si por algún motivo se le hiciera pagar por vía judicial cualquier importe, podrá repetir el doble de dicho importe a la locataria así como al garante nombrado en este acto. Es por ello que la LOCATARIA se obliga a contratar seguros de accidentes personales, de robo, de incendio o los que considere que mejor puedan salvar su responsabilidad ante un siniestro dentro de la unidad locada.

QUINTA: La LOCATARIA pagará un canon mensual de **PESOS TRESCIENTOS MIL CON 00/100 (\$300.000,00)** El precio de la locación se ajustará CUATRIMESTRALMENTE (meses septiembre y enero) utilizando un índice IPC (INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR), que elabora el INDEC.

Las partes declaran que han negociado los términos de este contrato con la más absoluta buena fe y expresan su voluntad de no perjudicar de manera alguna los intereses de la otra, asimismo renuncian a ampararse en cualquier resolución que se dictare, que implique obligar abusivamente a cualquiera de las partes.

SEXTA: El alquiler será pagado por adelantado, dentro de los diez primeros días corridos de cada mes en el domicilio legal de la LOCADORA, o en cualquier otro que ésta indique en el futuro. -

DECIMA SEPTIMA. El impuesto de sellos o timbrado que gravare el CONTRATO, será pagado por la locadora y locatario en partes iguales

DECIMA OCTAVA: Para el fiel cumplimiento del presente contrato, firman como garantes:



BONO DE SUELDO

NASSO, MARTÍN ALCIDES		INDEPENDENCIA N°98 SAN RAFAEL; MENDOZA		Original para el Empleado Legajo N° 2	
Nombre y Apellido	Fecha de Ingreso	CUIL	Caja de Ahorro N°	Remuneración Básica	
LL,ZZ	02/01/2025	27-22222222-2	CC:389/04	\$ 445.754,00	
Período depositado	Banco de depósito	Fecha de último depósito	Calificación Profesional		
abril/2025		30-abr-25	ATENCION AL PUBLICO-CATEG. D		
Período Abonado	Domicilio de Pago	Fecha de Pago	Tarea Desempeñada		
MAYO 2025	INDEPENDENCIA N°98	10/06/2025	ATENCION AL PÚBLICO-CATEG. D		
Descripción de Conceptos	Unidades	% / \$	Remuneraciones	Descuentos	Conceptos no remunerativos
Sueldo Básico	100	\$ 4.457,54	\$ 445.754,00		
Complemento de Servicio		12,00%	\$ 53.490,48		
Presentismo		10,00%	\$ 44.575,40		
Jubilación		11,00%		\$ 59.820,19	
Ley 19032		3,00%		\$ 16.314,60	
Obra Social		6,00%		\$ 32.629,19	
Seguro de Vida y Sepelio		1,00%		\$ 5.438,20	
Sindicato		2,50%		\$ 13.595,50	
Redondeo					\$ 0,29
Observaciones:					
Firma Empleado			Subtotal	\$ 543.819,88	\$ 121.797,61
			Total neto		\$ 416.023,00
Recibí conforme la suma de Pesos: CUATROCIENTOS DEICISEIS MIL VEINTITRES CON 00/100.- En concepto de mis haberes correspondientes al período arriba indicado y según la presente liquidación, dejando constancia de haber recibido un duplicado de este recibo.					

NASSO, MARTÍN ALCIDES		INDEPENDENCIA N°98 SAN RAFAEL; MENDOZA		Duplicado del Empleador Legajo N° 2	
Nombre y Apellido	Fecha de Ingreso	CUIL	Caja de Ahorro N°	Remuneración Básica	
LL,ZZ	02/01/2025	27-22222222-2	CC:389/04	\$ 445.754,00	
Período depositado	Banco de depósito	Fecha de último depósito	Calificación Profesional		
abril/2025		30-abr-25	ATENCION AL PUBLICO-CATEG. D		
Período Abonado	Domicilio de Pago	Fecha de Pago	Tarea Desempeñada		
MAYO 2025	INDEPENDENCIA N°98	10/06/2025	ATENCION AL PÚBLICO-CATEG. D		
Descripción de Conceptos	Unidades	% / \$	Remuneraciones	Descuentos	Conceptos no remunerativos
Sueldo Básico	100	\$ 4.457,54	\$ 445.754,00		
Complemento de Servicio		12,00%	\$ 53.490,48		
Presentismo		10,00%	\$ 44.575,40		
Jubilación		11,00%		\$ 59.820,19	
Ley 19032		3,00%		\$ 16.314,60	
Obra Social		6,00%		\$ 32.629,19	
Seguro de Vida y Sepelio		1,00%		\$ 5.438,20	
Sindicato		2,50%		\$ 13.595,50	
Redondeo					\$ 0,29
Observaciones:					
Firma Empleador			Subtotal	\$ 543.819,88	\$ 121.797,61
			Total neto		\$ 416.023,00
Recibí conforme la suma de Pesos: CUATROCIENTOS DEICISEIS MIL VEINTITRES CON 00/100.- En concepto de mis haberes correspondientes al período arriba indicado y según la presente liquidación, dejando constancia de haber recibido un duplicado de este recibo.					



NASSO, MARTÍN ALCIDES		INDEPENDENCIA N°98 SAN RAFAEL; MENDOZA		Duplicado del Empleador	
				Legajo N°	1
Nombre y Apellido	Fecha de Ingreso	CUIL	Caja de Ahorro N°	Remuneración Básica	
XX,XX	02/01/2025	20-11111111-1	CC:389/04	\$ 445.754,00	
Período depositado	Banco de depósito	Fecha de último depósito	Calificación Profesional		
abril/2025		30-abr-25	AY. DE COCINA-CATEG. D		
Período Abonado	Domicilio de Pago	Fecha de Pago	Tarea Desempeñada		
MAYO 2025	INDEPENDENCIA N°98	10/06/2025	AYUD.DE COCINA/TPO PARCIAL		
Descripción de Conceptos	Unidades	% / \$	Remuneraciones	Descuentos	Conceptos no remunerativos
Sueldo Básico	100		\$ 445.754,00		
Complemento de Servicio		12,00%	\$ 53.490,48		
Presentismo		10,00%	\$ 44.575,40		
Jubilación		11,00%		\$ 59.820,19	
Ley 19032		3,00%		\$ 16.314,60	
Obra Social		6,00%		\$ 32.629,19	
Seguro de Vida y Sepelio		1,00%		\$ 5.438,20	
Sindicato		2,50%		\$ 13.595,50	
Aporte Solidario OSECAC Redondeo					\$ 0,72
Observaciones:					
Firma Empleador		Subtotal	\$ 543.819,88	\$ 121.191,61	\$ 0,72
		Total neto			\$ 416.023,00
Recibi conforme la suma de Pesos: CUATROCIENTOS DEICISEIS MIL VEINTITRES CON 00/100.-					
En concepto de mis haberes correspondientes al periodo arriba indicado y según la presente liquidación, dejando constancia de haber recibido un duplicado de este recibo.					

NASSO, MARTÍN ALCIDES		INDEPENDENCIA N°98 SAN RAFAEL; MENDOZA		Original para el Empleado	
				Legajo N°	1
Nombre y Apellido	Fecha de Ingreso	CUIL	Caja de Ahorro N°	Remuneración Básica	
XX,XX	02/01/2025	20-11111111-1	CC:389/04	\$ 445.754,00	
Período depositado	Banco de depósito	Fecha de último depósito	Calificación Profesional		
abril/2025		30-abr-25	AY. DE COCINA-CATEG. D		
Período Abonado	Domicilio de Pago	Fecha de Pago	Tarea Desempeñada		
MAYO 2025	INDEPENDENCIA N°98	10/06/2025	AYUD.DE COCINA/TPO PARCIAL		
Descripción de Conceptos	Unidades	% / \$	Remuneraciones	Descuentos	Conceptos no remunerativos
Sueldo Básico	100		\$ 445.754,00		
Antigüedad Complemento de Servicio	4,00%		\$ 17.830,16		
Presentismo		12,00%	\$ 53.490,48		
Jubilación		10,00%	\$ 44.575,40		
Ley 19032		11,00%		\$ 59.820,19	
Obra Social		3,00%		\$ 16.314,60	
Seguro de Vida y Sepelio		6,00%		\$ 32.629,19	
Sindicato		1,00%		\$ 5.438,20	
Redondeo		2,50%		\$ 13.595,50	
Observaciones:					
Firma Empleado		Subtotal	\$ 561.650,04	\$ 121.191,61	\$ 0,72
		Total neto			\$ 416.023,00
Recibi conforme la suma de Pesos: CUATROCIENTOS DEICISEIS MIL VEINTITRES CON 00/100.-					
En concepto de mis haberes correspondientes al periodo arriba indicado y según la presente liquidación, dejando constancia de haber recibido un duplicado de este recibo.					



PRESUPUESTO IBACETA



Horno Convector Electrico Santini 4 Bandejas

Mc 600 **696.519**

\$

1	☐
	☐

\$ 696.519



Balanza Electrónica Kretz Novel 2

30kg/10gr **276.819**

\$

2	☐
	☐

\$ 553.639



Batidora Planetaria Santini MP7 7 Lts

\$

532.793

2	☐
	☐

\$ 1.065.586



Exhibidora Vertical Inelro 980 Lts Mt 980 2

Puertas

\$

2.328.692

2	☐
	☐

\$ 4.657.385



Freezer Inverter Inelro Fih350 Dual 1 Pta. Ciega

333 Lts. **639.531**

\$

1	☐
	☐

\$ 639.531



Exhibidora Vertical Fame Mt Puerta Vidrio

LED 520LT FAMV520MTLED

\$

951.676

1	☐
	☐

\$ 951.676



Estantería Los Anaqueles 5 Estantes 30x90

\$ 85.463



3	☐
	☐

\$ 256.389



Exhibidora Pastelera Equipada Frider 180

\$

3.384.559

1	☐
	☐

\$ 3.384.559



Exhibidora Vertical De Francesco Italy 235LT



\$

DF235L 2.030.094

1	☐
	☐

\$ 2.030.094



Mesa De Trabajo Desarmable CGA ECON



\$

190X080X93 502.344

3	☐
	☐

\$ 1.507.032



Anafe Sol Real De Acero 6 Hornallas Reja



Fundición 123CM 732

\$

579.029

1	☐
	☐

\$ 579.029

18 Artículos

\$ 16.321.439

Transporte

Gratis!

Total Con IVA (IVA Incl.)

\$ 16.321.440



TRAMITES E INSPRICIONES

Acerca del RNE y RNPA

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional.

Registro Nacional de Establecimientos (RNE)

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)

Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.

[https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados#:~:text=Registro%20Nacional%20de%20Establecimientos%20\(RNE\)&text=Es%20una%20constancia%20de%20que,posterior%20registro%20de%20sus%20productos.](https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados#:~:text=Registro%20Nacional%20de%20Establecimientos%20(RNE)&text=Es%20una%20constancia%20de%20que,posterior%20registro%20de%20sus%20productos.)



RNE

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgglefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/11/presentacion_de_una_solicitud_de_rne_10_2021.pdf

RNPA

<https://www.mendoza.gov.ar/servicios/salud/registro-nacional-de-productos-alimenticios/>

HABILITACION MUNICIPAL



REQUISITOS GENERALES PARA APERTURAS, CAMBIOS DE DOMICILIO, CAMBIO Y/O ANEXO DE RUBRO (Fotocopias por duplicado)

- D.N.I.
- En caso de apoderados o representantes, copia del poder o designación como representante (Estatuto o Contrato, Acta Asamblea, Administrador Definitivo, etc.). Acreditado mediante Actuación Notarial.
- En caso de Sociedades, Contrato Social, Estatuto, (debidamente inscripto en el Registro Público de Comercio o Registro Cooperativo con Resolución N°).
- Constancia de CUIT , Inscripción en AFIP Monotributo, Responsable Inscripto o Monotributo Social.-
- Escritura de propiedad, Contrato de locación o Comodato (debe constar que el inmueble es para uso comercial) debidamente sellado por Dirección de Rentas Provincial.
 - * Deben coincidir: titular de escritura con el titular de Tasas a la Propiedad Raíz.-
 - * Domicilio comercial del Contrato Locación o Comodato con domicilio en Tasas a la Propiedad Raíz.-
- Libre de Deuda Tasas a la Propiedad Raíz.-
- Impuesto Inmobiliario, boleto ANUAL o Avalúo Fiscal Catastro de la Pcia. (Código 025 Bolsa de Comercio) No presentar recibos de Imp. Inmobiliario, solo Boleto Anual. - Número de Expte. De Construcción aprobado.
- Final de Obra.-
- Certificado de Bomberos (si correspondiese).-
- Deuda de Comercio e Industria regularizada al día, con excepción de trámites de Apertura.-



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Requisitos MUNICIPALIDAD DE SAN RAFAEL

<https://www.sanrafael.gov.ar/direccion-de-recaudacion/formularios-y-tramites/>

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.sanrafael.gov.ar/archivos-muni/formularios/apertura-de-comercio.pdf>



BIBLIOGRAFIA

- Domínguez, P. (2019). Aplicación del modelo Canvas en emprendimientos gastronómicos. Universidad Nacional de La Plata.
- Ercole, R. A. (1999). El apoyo contable a la estrategia. En VI Congreso Internacional de Costos.
- García, L., & Núñez, J. (2018). Fidelización del consumidor saludable. Universidad de Buenos Aires.
- Kotler, P. (2017). Dirección de marketing (15.^a ed.). Pearson Educación.
- López, M., & Fernández, R. (2022). Tendencias del mercado sin gluten en Argentina. Revista de Economía Alimentaria.
- Ministerio de Salud – ANMAT. (2024). Información sobre celiacía. <https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiacua>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Pérez, L., & Castro, D. (2021). Viabilidad económica de pymes gastronómicas saludables. Universidad Nacional de Córdoba.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Rodríguez, S. (2020). Consumo responsable en Mendoza: Análisis del sector alimenticio sin gluten. Universidad Nacional de Cuyo.



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de febrero de 2026

Basualdo, Lisa Noelia
Firma y aclaración

23483

Número de registro

30298079
DNI