

PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE
EMPANADAS RELLENAS DE MORCILLA**

Guardone Cenere, Guido – LU1037439

Ingeniería en Alimentos

Tanzi, Lucas Nahuel – LU1035812

Ingeniería en Alimentos

Tutor:

Ferrari Costa, Alejandro - LU 99762

Febrero, 2021



UADE

**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA
FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS EXACTAS**

Índice

1	Introducción.....	7
2	El Contexto.....	8
2.1	Contextualización Histórica.....	8
2.2	Evolución de la gastronomía argentina	11
2.3	Participación de las empanadas en la gastronomía argentina.....	12
3	Descripción del producto.....	14
3.1	Importancia del producto como fuente de hierro	15
4	Análisis de Mercado.....	18
4.1	Análisis P.E.S.T.E.L.	18
4.1.1	Análisis Político	18
4.1.2	Análisis Económico.....	19
4.1.3	Análisis Social.....	20
4.1.4	Análisis Tecnológico.....	23
4.1.5	Análisis ecológico	25
4.1.6	Análisis legal	25
4.2	Diagrama de fuerzas de Porter.....	27
4.2.1	Nivel de competencia (rivalidad en el mercado).....	27
4.2.2	Poder de negociación de los clientes.....	27
4.2.3	Poder de negociación de los proveedores.....	27
4.2.4	Amenaza de nuevos entrantes	28
4.2.5	Amenaza de productos sustitutos	28
4.3	Análisis F.O.D.A.	29
4.4	Mercado potencial	31
4.5	Mercado objetivo	31
4.6	Análisis de la competencia	34

4.7	Análisis de estrategia de precios y demanda	38
4.8	Desarrollo de clientes	43
4.9	Decisión de tercerizar la producción para el presente estudio	44
4.10	Tercerización de la producción	45
4.11	Canales de Distribución	45
5	El Establecimiento Elaborador – Tercerización de la producción	46
5.1	Ubicación Geográfica	46
5.2	Flujograma del proceso	48
5.3	Equipamiento necesario	49
5.4	Estimación de la capacidad máxima de producción	54
5.5	Instalación de un centro de almacenaje y distribución	55
6	Evaluación Económica – Financiera	56
6.1	Fuente o forma de financiamiento	56
6.2	Estimación de inversiones	57
6.2.1	Inversión en Equipamiento	57
6.2.2	Inversión en instalaciones y puesta en marcha	58
6.2.3	Inversión total	58
6.2.4	Costos fijos de operación	59
6.2.5	Costos variables de operación	61
6.3	Análisis y Definición de precios	61
6.4	Cálculo del punto de equilibrio	63
7	Evaluación Financiera	64
7.1	Resultados de la evaluación	64
7.2	Análisis de sensibilidad	69
7.2.1	Caso Pesimista	69
7.2.2	Caso Optimista	70

7.3	Análisis univariado	71
7.3.1	Escenario 1:	72
	Comportamiento de VAN y TIR acorde a la reducción de las ventas estimadas para, solamente, el primer año, manteniendo el crecimiento interanual.	72
7.3.2	Escenario 2	74
	Aumento de los costos fijos en cada año de duración del proyecto.	74
7.4	Análisis multivariado	75
8	Conclusiones	79
9	Bibliografía.....	81

Resumen

El actual trabajo se desarrolla en torno a la comercialización de un nuevo producto en el mercado, una empanada cuyo relleno se trata en su totalidad de morcilla. Para ello se realiza en primera instancia un estudio del estado del arte, buscando un mayor conocimiento del origen histórico del producto y una mayor profundización del entendimiento que se tiene acerca del rol que actualmente ocupan, en la cultura argentina, dos alimentos como la empanada y la morcilla, componentes principales del producto que comercializa este proyecto.

En una etapa posterior se desarrolla un análisis de mercado, en el cual se brinda conocimiento del estado actual de la oferta de productos similares al que impulsa este proyecto, así como también de situaciones socioeconómicas y políticas que ejercen un marco inevitable para el desarrollo de este trabajo.

Este análisis de mercado permite esgrimir las bases para diseñar un modelo de negocio para la comercialización del producto, objetivo final del trabajo. En dicho modelo se contemplan factores tales como el desarrollo de clientes, tercerización de la producción, canales de distribución, ubicaciones geográficas, análisis de equipamiento, fuentes de financiamiento, estructuras de costos y varios aspectos mas, que permiten obtener los datos para el desarrollo de la parte final del trabajo.

Se concluye el trabajo con un análisis económico y financiero en el cual se calculan valores como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de repago del proyecto, los cuales sirven para determinar la factibilidad de plasmar en la realidad el modelo de negocio planteado. Además, se realizan análisis de sensibilidad y multivariados que permiten entender la robustez del proyecto ante variaciones en distintas variables.

Abstract

The current project is developed around the commercialization of a new product on the market, an empanada whose filling is made entirely out of blood sausage. For this, a study of the state of the art is carried out in the first instance, seeking a greater knowledge of the historical origin of the product and a greater understanding of the role that currently occupies, in Argentine culture, two foods such as empanada and blood sausage, the main components of the product marketed by this project.

In a later stage, a market analysis is developed, in which knowledge about the current state of the offer of products like the one that promotes this project is provided, as well as socio-economic and political situations that exercise an inevitable framework for the development of this project. job.

This market analysis allows us to lay the foundations for designing a business model for the commercialization of the product, the final objective of this project. In this model, factors such as customer development, production outsourcing, distribution channels, geographic locations, equipment analysis, financing sources, cost structures and several other aspects are considered, which allow obtaining data for the development of the final part of the job.

The work is concluded with an economic and financial analysis in which values such as the net present value, the internal rate of return and the repayment period of the project are calculated. These values serve to determine the feasibility of realizing the model of business raised. In addition, sensitivity and multivariate analyzes are carried out to allow understanding the robustness of the project in the face of variations in different variables.

1 Introducción

En los tiempos que rigen, el consumo se ve modelado por factores que influyen sobre los consumidores como lo son los gustos, los intereses, los hábitos y, lógicamente, las necesidades que los rodean, las cuales actúan como principal motor del consumo. El interesado, de esta manera, busca satisfacer sus necesidades a través de la gran variedad de ofertas que el mercado le facilita, eligiendo de entre todo el universo de ellas, una por sobre todas las demás.

En lo que respecta a la oferta que presenta el mercado gastronómico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, más precisamente si se enfoca uno en el mercado de las empanadas, existe un gran abanico de posibilidades que todavía no se encuentra explotado. Es decir, que todavía no están al alcance del consumidor, más que por alguna experiencia casera, debido a que el mercado, por ahora, de alguna forma u otra, las ignora.

Es el objetivo de este trabajo introducir en el mercado una nueva oferta al consumidor, un nuevo producto y a su vez novedoso, como resultan ser las empanadas rellenas de morcilla. Para ello el trabajo, en sus distintas etapas, desarrolla un modelo a escala industrial para lograr la producción y comercialización del mismo.

Surge el mismo a partir de una mezcla entre experiencias culinarias vividas por los autores y su mirada enfocada en la industrialización de nuevos productos con el fin de darle a los mismos un alcance de mayor masividad.

Comienza el trabajo con una contextualización histórica de los productos involucrados y una cronología de la evolución de la gastronomía argentina a partir del siglo XIX y la influencia de las tecnologías sobre ella. Estos aspectos, en conjunto con una descripción del mercado en el cual se busca incidir brindan las bases para el entendimiento de la situación que rodea al trabajo.

En etapas posteriores se realiza una descripción del producto final que se busca comercializar. Definiendo tanto al producto, proveedores, localización geográfica del establecimiento, modelo de producción que se busca implementar y sus variantes.

Se da cierre al trabajo con un análisis económico y una evaluación financiera del proyecto en la cual se determinó la factibilidad y la posibilidad de llevar a cabo el mismo.

2 El Contexto

2.1 Contextualización Histórica

Existe una versión, si bien poco verosímil, que remonta el origen de la morcilla a tiempos de la Antigua Grecia. La primera mención puede ser encontrada tal vez en un relato de Homero en la Odisea, siglo VIII A.D. En él se hace mención a un manjar de la isla de Circe, una mezcla a base de grasa y sangre calentada envuelta en un recipiente fabricado a partir de la piel de una cabra. Un texto del filósofo Platón, datado en el siglo V antes de Cristo, ya hacía referencia a este producto, atribuyendo su creación al griego Aftónitas. Se cree que aquella primera morcilla griega estaba elaborada a base de sangre de cerdo o caballo, centeno y vísceras. Los romanos recogen el testigo, como verdaderos especialistas en el mundo de la chacinería, entre ellas estaban “botullus o botellas” elaboradas con sangre que se generalizó en la Península Ibérica.

Si bien la historia de este chacinado probablemente se remonta al siglo VIII A.D., no se conocen descripciones gráficas escritas hasta 1520 cuando Robert de Nola, en su *“Llibre de doctrina per a ben servir, de tallar y del art de coch es (ço es) de qualsevol manera, potatges y salses compost per lo diligent mestre Robert coch del Serenissimo senyor Don Ferrando Rey de Napolis”* más popular como *“Llibre del Coch”*, recopila diversas recetas aragonesas y catalanas, así como también italianas, occitanas y francesas, incluyendo ahí a la morcilla.

Hoy en día, lo que posiblemente nació como un manjar de la isla de Circe y conocemos como morcilla, está presente en al menos 4 continentes y más de 25 países. Con diversas variantes en sus componentes y hasta en su nombre, el cual deriva del celta *mukomo* que significa “muñón” mezclada con el significado del vasco *mukurra*, “objeto abultado y disforme”, se encuentra la morcilla en África, América, Asia y Europa. Desde países como el Tíbet hasta Kenia, donde se utilizan sangre de yak y cabra respectivamente para su elaboración.

En la Argentina, acorde a su Código Alimentario Argentino, C.A.A. por sus siglas, según el artículo 302 del capítulo VI “alimentos cárneos y afines” *se entiende por Chacinados a los productos preparados sobre la base de carne y/o sangre, vísceras u otros subproductos animales que hayan sido autorizados para el consumo humano, adicionados o no con*

substancias aprobadas a tal fin. Siendo considerada la morcilla un chacinado cocido y embutido.

En su *Llibre del Coch* (1520), Robert de Nola, hace mención también a las empanadas, dando a conocer variedades de estas rellenas de mariscos. Sin embargo, para encontrar las primeras referencias históricas, es preciso remontarse a lo que supo ser Persia, siglos antes de Cristo. En la antigua Grecia estaban hechas con masa phila rellena, de allí pasaron a Armenia, Marruecos y Medio Oriente, elaboradas con carne de oveja y trigo burgol, y conocidas como fatay o esfiha, nombres que aún perduran. Esta preparación se hizo muy popular en esos países, al solucionar el problema del transporte de alimentos durante las largas travesías en el desierto, ya que las llevaban envueltas en hojas de parra. *“Fue el conquistador bereber Tarik, quien dirigiera la invasión musulmana a la Península Ibérica en el siglo VIII y diera su nombre a la actual Gibraltar, el que las llevó, junto con los caballos árabes, su cultura y sus comidas, a España, a Al-Andaluz, que luego sería Málaga, Granada, Córdoba y Toledo, y de allí a Galicia, donde, de mayor tamaño y rellena con cerdo o pescado, se transformó en Empanada Gallega.”* (Dra. Susana Barberis. 2008. Síntesis Noticias Veterinarias, 32. “Historia de la empanada criolla”).



Figura 1: *Llibre del Coch* (1520)

Fuente: Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes

Son introducidas en el nuevo continente por los conquistadores españoles, y es así como, con diversas modificaciones, termina lo que se introdujo como empanada gallega, conquistando la extensa nueva geografía.

A la argentina llega desde el Norte. Desde allí se expande hacia el resto de las provincias, dándole cada una de estas un sello distintivo acorde a sus propias costumbres y culturas.

Hoy en día en, el Código Alimentario Argentino hace mención, en su resolución 687/98 Artículo 3 el cual modifica al artículo 722, a las tapas para empanadas entendiéndose por esta lo siguiente *“Masa o Tapa para empanadas, pasteles, tortas fritas, pascualina o similares, se entiende el producto no fermentado obtenido por el empaste y amasado mecánico de harina, agua potable con o sin sal, con o sin grasas comestibles, manteca y/o margarina y la adición facultativa del propionato de sodio y/o calcio en cantidad no superior al 0,25 % (expresada en ácido propiónico) y/o de ácido sórbico y/o sus sales de sodio, potasio y/o calcio en cantidad no superior al 0,05 % (expresada en ácido sórbico), referidas a producto terminado; fraccionadas generalmente en forma circular de diferentes tamaños”*. (Resolución 687/98 del CAA, Ministerio de Salud y Acción Social.).

El C.A.A. en su capítulo VI, artículo 438, queda definido lo que se entiende por relleno para empanadas *“Se entiende por Relleno de empanadas, una conserva elaborada sobre la base de picadillo de carne vacuna, con el agregado o no de pasas de uva, papas, huevos, aceitunas y salsa.”* (CAA Capítulo VI “alimentos cárneos y afines” Artículo 438. Ministerio de Salud y Desarrollo Social).

2.2 Evolución de la gastronomía argentina

En la Argentina del siglo XIX se destaca una gastronomía muy poco monótona, influenciada por costumbres africanas que supieron llegar al país, en tiempos anteriores a los que transcurrían, de la mano de los esclavos traídos desde dicho continente. Se utilizaban gran variedad de carnes, principalmente vacuna, pescados y vegetales. Se comía mucho y en forma muy variada, “...*los menús sociales que componía el más prestigioso de los cocineros de aquella época, el francés Joseph Dure, incluía entre cinco y seis platos más postres.*” (Los sabores de la patria; Editorial Norma; Buenos Aires, 1998).

Según Victor Ego Ducrot, periodista director de la Agencia Periodística del Mercosur y reconocido estudioso de la gastronomía como patrimonio cultural, “*La llegada del siglo XX encuentra a la gastronomía argentina en el mayor grado de pobreza y aburrimiento, con la llegada de los emigrantes españoles e italianos, también llegó una variación más rica en el arte de la cocina.*” (Los sabores de la patria; Editorial Norma; Buenos Aires, 1998). A medida que transcurrió el siglo XIX estas mesas fueron ganando en escases y aburrimiento, reduciéndose, ya adentrada la Argentina en el siglo XX, a carnes asadas, bifés y pucheros. Las clases sociales más pudientes alteraban estos menús repetitivos y en el interior el loco mantenía intacta su hegemonía.

Se debe esperar hasta la llegada de las oleadas inmigratorias para observar cambios enriquecedores en la gastronomía. Si bien se evidencian rasgos de las gastronomías alemana, británica y judía, es la gastronomía italiana la que modela preponderantemente a la argentina. Los italianos no solo introdujeron recetas sino también costumbres. El impacto de la italianización de las costumbres gastronómicas argentinas y el desarrollo gradual de la industria alimenticia local, fueron fundamentales para el qué y el cómo comer que se originaron a principios de siglo se mantuvieron inalterados hasta la década del sesenta.

En 1960 con la llegada de los nuevos medios de comunicación que se empezaban a globalizar y las nuevas expresiones culturales, un montón de aspectos empezaron a verse susceptibles a modificaciones y no era la cultura culinaria uno que se mantuviera ajeno a dichos cambios. Ganan en esta década notoria preponderancia las denominadas “comidas rápidas”, comenzando a marcarse una asentada diferencia entre la gastronomía de las zonas más urbanas respecto de aquellas zonas menos urbanas o incluso rurales.

“Sin temor a grandes omisiones, podría decirse que durante la década del 70 no sucedió nada nuevo en la cultura del comer de los argentinos, salvo la consolidación de los hechos surgidos durante los diez años anteriores.” Así sintetiza Ducrot, a la década del setenta desde un punto de vista gastronómico.

La década del ochenta es la que marca la llegada de algunos restaurantes de catálogo, como los denomina Ducrot. Durante los noventa el mundo culinario atraviesa una profundización del asentamiento de esta nueva cultura hasta adentrarse en el siglo XX donde ya elaborar un listado de restaurantes y ofertas gastronómicas pasa a ser una tarea poco menos que utópica y el consumo de productos extravagantes y de alto valor agregado pasa a ser un gusto compartido por la gran mayoría.

2.3 Participación de las empanadas en la gastronomía argentina

Pudiendo su masa estar hecha de harina de trigo, de maíz u otros cereales, y su relleno incluir carnes rojas, blancas e inclusive pescados o verduras, las empanadas son un plato característico de las cocinas de los países de habla hispana. No obstante, su concepto varía acorde al país en el que se consideren, pudiendo ser servidas como desayuno, almuerzo o cena.

A lo largo de todo el territorio argentino la empanada si bien considerada un símbolo a nivel nacional, presenta un sello característico acorde a la región en la cual se la observe. Acorde a la producción agrícola y ganadera de cada región la empanada ha sido moldeada acorde a su ubicación geográfica. Es así como se entienden los distintos rellenos que se fueron afianzando en cada provincia a lo largo del tiempo.

Por lo general las empanadas se caracterizan por poseer una forma circular y estar cerradas por un repulgue que según su forma distingue al relleno que la masa envuelve. Este vario acorde a la provincia y entre sus ingredientes se destacan, carne vacuna, pollo, humita, verdura, jamón y queso, papa y arvejas, los cuales se condimentan con cebolla, pimentón dulce, ají molido y en algunos casos llevan agregado de grasa. en zona rurales el origen de la carne puede variar siendo esta de carpincho, mulita, ñandú y hasta yacaré.

Algunas provincias que han ganado popularidad por sus empanadas son Tucumán, Salta, Córdoba, Chaco, Corrientes y Misiones, entre otras. Las tucumanas son sin dudas las más reconocidas y se caracterizan por ser su relleno bien jugoso. Las salteñas poseen el

agregado de papa y suelen ser de menor tamaño. Las cordobesas suelen tener un detalle característico, son agridulces ya que llevan azúcar espolvoreada sobre sus tapas. Las chaqueñas son elaboradas con carne de cordero. En Corrientes y Misiones la harina de trigo es reemplazada por harina de Mandioca. Cabe luego destacar las de la región patagónica donde pueden encontrarse con relleno de cordero o guanaco, y si uno se traslada hacia la costa argentina podrá encontrar empanadas rellenas de pescados y mariscos.

“En Capital Federal y la provincia de Buenos Aires las empanadas suelen asemejarse al estilo de las reconocidas tucumanas. A partir de la década del 90, quizás a partir de la zona del barrio porteño de Palermo en sus secciones Palermo Hollywood y Las Cañitas se expenden empanadas gourmet que tienen sus "tapas" especiadas o con los más variados rellenos (cuatro quesos, espinaca, crema de espárragos, rellenadas o con recados de champiñones, pollo al champiñón, atún al Roquefort, panceta al verdeo, empanadas de chorizo y prácticamente todos los rellenos comestibles imaginables).” (Rebranding de la marca Cumen Cumen – Julian Felipe Muñoz)

3 Descripción del producto

El producto que este proyecto ofrecerá es una empanada de morcilla, una variante innovadora a un producto clásico y ampliamente aceptado en la cultura argentina.

Las empanadas industrializadas que hoy en día se comercializan en el mercado presentan repulgues realizados por la misma maquinaria instalada. Dichos repulgues automatizados otorgan a las empanadas un aspecto muy industrial, lo cual genera en el consumidor una imagen del producto la cual asocia con una baja calidad del mismo. Baja calidad que asocia con una alta industrialización del producto, algo que hoy en día es criticado por el consumidor debido a las altas tendencias hacia el consumo de alimentos orgánicos que posean la menor intervención posible.

El actual proyecto busca diferenciar su producto a través de la terminación de sus empanadas mediante un repulgue realizado a mano, convirtiéndolo a este en totalmente artesanal, lo cual confiere un aspecto casero al producto terminado. Aspecto que el consumidor asocia con una alta calidad de producto. Dicho repulgue implica la modificación del actual proceso productivo y la incorporación de mano de obra al final de la línea de producción.

El producto final vendrá se presentará congelado, listo para ser cocinado, dependiendo su empaque acorde al canal de venta por el cual sea comercializado. Pudiendo ser su presentación en cajas de seis unidades o a granel, también en cajas, pero de cincuenta unidades.

El presente producto presenta gran practicidad si se lo analiza desde el punto de vista de la cocción, ya que puede cocinarse de forma rápida de dos maneras, fritas o al horno, lo cual lo hace ideal para el consumo durante la rutina de las personas que no poseen tiempo libre para cocinar y quieren disfrutar de un alimento de gran calidad.

Nutricionalmente el producto ofrecido presenta claras propiedades naturales que lo transforman en un alimento de alta calidad como fue mencionado. Es la morcilla una fuente natural de hierro y calcio, así como también de proteínas, todos componentes que se encuentran presentes en la sangre de cerdo con la que la morcilla es elaborada. Con aportes promedio de 1,26 miligramos de hierro, 35 miligramos de calcio y 14,04 gramos de proteínas

cada 100 gramos, es la morcilla una fuente natural de varios nutrientes que funcionan en la prevención de algunas enfermedades, entre las cuales, siendo una de las más conocidas, se destaca la anemia.

TABLA I: Información nutricional para morcilla

Nombre	Cantidad	Unidad
Energía	263	kcal
Proteínas	14.04	g
Lípidos Totales	17.54	g
Carbohidratos (por diferencia)	14.04	g
Fibra dietaria total	1.8	g
Azúcares, total incluyendo NLEA	1.75	g
Calcio, Ca	35	mg
Hierro, Fe	1.26	mg
Sodio, Na	702	mg
Vitamina C, Acido ascórbico total	4.2	mg
Vitamina A, IU	175	IU
Ácidos grasos, total saturados	6.14	g
Ácidos grasos, total trans	0	g
Colesterol	18	mg

FUENTE: FoodData Central - U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE

3.1 **Importancia del producto como fuente de hierro**

El hierro es un mineral que abunda en la naturaleza, pero no el organismo humano no lo genera, por lo que es muy importante incorporarlo mediante una buena dieta. La falta de hierro en una dieta puede generar la llamada “anemia”, la cual se asocia a síntomas tales como cansancio o debilidad, dificultad para concentrarse o bajo rendimiento escolar, alteraciones del sistema inmunológico, entre otras.

La principal función del hierro dentro de nuestros organismos es asegurar el correcto funcionamiento de la hemoglobina, una proteína que se encuentra en la sangre y es la encargada de transportar el oxígeno desde los pulmones hacia los distintos tejidos del cuerpo. La cantidad de hierro requerida diariamente varía según la persona, en la siguiente tabla se pueden observar las cantidades diarias recomendadas:

TABLA II: Cantidad de hierro recomendada diariamente

ETAPA DE LA VIDA	CANTIDAD RECOMENDADA
Bebés hasta los 6 meses de edad	0,27 mg
Bebés de 7 a 12 meses de edad	11 mg
Niños de 1 a 3 años de edad	7 mg
Niños de 4 a 8 años de edad	10 mg
Niños de 9 a 13 años de edad	8 mg
Adolescentes (varones) de 14 a 18 años de edad	11 mg
Adolescentes (niñas) de 14 a 18 años de edad	15 mg
Hombres adultos de 19 a 50 años de edad	8 mg
Mujeres adultas de 19 a 50 años de edad	18 mg
Adultos de 51 o más años de edad	8 mg
Adolescentes embarazadas	27 mg
Mujeres embarazadas	27 mg
Adolescentes en periodo de lactancia	10 mg
Mujeres en período de lactancia	9 mg

Fuente: U.S. Department of Health & Human Services

Existen dos grandes grupos de alimentos que permiten la incorporación de hierro en la dieta. El hierro hemo hemínico, que se encuentra en la sangre, es decir en los productos de origen animal, dicho tipo de hierro es fácil de absorber para nuestro organismo.

Por otra parte, se encuentra el hierro vegetal, o también llamado hierro no hemo, es difícil de absorber por lo que las personas que consumen únicamente este tipo de hierro deben consumir mayor cantidad del alimento rico en el mineral en cuestión para absorber la misma cantidad que las personas que consumen hierro hemo.

Dentro de los alimentos cárnicos, la que se destaca por su alto contenido de hierro es la morcilla, dicho puede variar su contenido de hierro según su composición, en algunos libros como “*Mi cocina para el sistema inmunitario*” de Marie Borrel indican una composición de 6,5 mg de hierro cada 100 gr de morcilla, en cambio en otras publicaciones como en la del Centro de Investigación de Endocrinología y Nutrición Clínica de la Universidad de Valladolid estiman un numero de 15 mg de hierro cada 100 gr de morcilla. A pesar de que la

cantidad de hierro cada 100 gr de morcilla puede variar dependiendo de la fuente, es un hecho que siempre es un número elevado, posicionando a este alimento como uno de los mejores para combatir la anemia.

4 Análisis de Mercado

4.1 Análisis P.E.S.T.E.L.

4.1.1 Análisis Político

La Argentina se caracteriza por ser una República Federal basada en una democracia parlamentaria en donde el poder ejecutivo es detentado por el presidente de la nación. Su tarea es la de responder a los intereses nacionales. El presidente es el jefe supremo del país, jefe del gobierno, responsable político de la administración general del país y comandante en jefe de las fuerzas armadas. Es elegido por sufragio universal para un mandato de 4 años y puede ser reelegido por otro mandato consecutivo. El vicepresidente es elegido junto a él. Es el presidente quien nombra al Consejo de Ministros.

Con una historia marcada por una mayoría de gobiernos Justicialistas, partido que entre 1946 y 2015, ganó nueve elecciones presidenciales perdiendo solamente en 3 ocasiones, siendo estas las de 1983, con un gobierno Radical retomando la democracia tras un gobierno de facto, 1999, con Fernando de la Rúa asumiendo como presidente y 2015, con Mauricio Macri tomando el mando.

En octubre del 2019 tuvieron lugar unas nuevas elecciones en Argentina, las que decantaron en la vuelta de un gobierno peronista con Alberto Fernandez a la cabeza asumiendo como presidente. El actual gobierno se enfrenta a una complejidad dada a que está conformado por distintas facciones del peronismo, lo que genera una convivencia de fuerzas políticas, además, se le suma una situación delicada debido a una economía en recesión (caídas del PBI del 2,5 y 2,1 % en 2018 y 2019 respectivamente) y una alta inflación (por encima del 50% en el último año antes de asumir).

A todos los desafíos mencionados con anterioridad, se suma la particularidad que los primeros meses de este nuevo gobierno se vieron envueltos por una situación muy particular a nivel mundial, la llegada del virus covid-19 produjo que las decisiones políticas giren en torno a la pandemia. Se estableció como prioridad frenar la propagación del virus y preparar los sistemas de salud, esto se realizó a través de medidas de aislamiento social y cese momentáneo de las actividades.

A medida que se fue entendiendo que el COVID-19 implicaba una perturbación con efectos persistentes y profundos, las medidas fueron mutando hacia una fase de distanciamiento social en vez de confinamiento, para lograr reactivar las actividades y algunos de los sectores de la economía.

En lo que respecta a este proyecto, las nuevas políticas de distanciamiento social establecidas por el gobierno argentino obligaron al sector gastronómico a reinventarse, la modalidad de salir a comer en los locales se vio muy afectada, mientras que la modalidad de delivery y el consumo de productos “gourmet” en los hogares creció considerablemente. Como contracara y debido a los protocolos establecidos a nivel nacional para los establecimientos gastronómicos, la actividad de los mismos se vio y verá fuertemente afectada. La adaptabilidad de este proyecto frente a las formas de consumo en crecimiento genera un panorama positivo en el cual se va a poder explotar las virtudes del producto.

4.1.2 Análisis Económico

Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con abundantes recursos naturales en energía y agricultura, en su territorio de 2,8 millones de kilómetros cuadrados, el país tiene tierras agrícolas extraordinariamente fértiles, cuenta con importantes reservas de gas y litio, y tiene un enorme potencial en energías renovables. Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

En los últimos años Argentina se caracterizó por ser un país con una economía inestable, a pesar de que cambie el partido político en el poder, la inflación siempre se hace presente. El último gobierno de Mauricio Macri terminó en diciembre del 2019 con un balance negativo, el dólar pasó de estar a \$9,85 al comienzo de su mandato, a pasar a valer \$62,25 al fin del mismo.

La inflación no fue el único factor negativo de la economía que deja el mandato de Macri, el PBI cayó un 11% durante su mandato, el riesgo país aumentó por encima de los 2.000 puntos básicos y la deuda pública aumentó US\$ 74.000 millones entre fines de 2015 y de 2019.

Cabe destacar que hubo algunos puntos económicos positivos en el mandato de Macri, como el que aumento el 4,5% del trabajo del sector privado, generando la incorporación de 1.800.000 personas al mercado laboral y el gasto publico bajó de 41,5% del PBI en 2015 a 37% del mismo a fines del 2019 según estimaciones privadas.

En cuanto al gobierno actual, al momento de asumir Alberto Fernandez se enfrentó a una pandemia mundial, la cual afecto gravemente a la economía de la nación argentina. Los locales y negocios debieron cerrar a causa de las medidas de distanciamiento social tomadas por el gobierno, lo cual generó que permanecieran sin la actividad habitual durante meses, y muchas empresas que, si pudieron continuar con su actividad, debieron reducir su producción debido a la imposibilidad de tener mucha gente al mismo tiempo en actividad.

Frente a esta delicada situación, el gobierno tomo una serie de decisiones económicas, una de ellas es el Programa de Asistencia de Emergencia al trabajo y la Producción (ATP), una herramienta para cuidar el trabajo, garantizar la producción y amortiguar el impacto económico generado por la crisis del Covid-19. Está destinado a empresas de todos los tamaños, empleados, monotributistas y autónomos.

El ATP está constituido por cinco medidas: Asignación compensatoria del salario, Créditos a tasa cero para monotributistas y autónomos, Créditos a tasa subsidiada convertible, Reintegro de los créditos a tasa subsidiada convertible otorgados en septiembre y Sistema integral de prestaciones por desempleo.

Otras medidas económicas tomadas por el gobierno para enfrentar la crisis de la pandemia consisten en una serie de créditos para el capital del trabajo, dentro de ellas destaca la línea de financiamiento de PyMEs Plus, la cual puede llegar a ser una opción para este proyecto, pudiendo llegar a solicitar un máximo de \$250.000.

4.1.3 Análisis Social

La población de la República Argentina (de acuerdo a las estimaciones del INDEC) al 2019 es de 44.938.712 habitantes, de los cuales 3.072.029 habitan en la Capital Federal y 17.370.144 en la Provincia de Buenos Aires. Estos números permiten estimar un crecimiento anual, con respecto al 2018, del 1% a nivel país, 0,1% en Capital Federal y un 1% en el gran Buenos Aires.

Una herramienta que nos ayuda a entender como está distribuida la renta en el territorio argentino y los distintos niveles socioeconómicos que hay, es la “Pirámide social argentina” desarrollada por la Consultora W a fines del 2018.

FIGURA 2: Pirámide social argentina (cierre diciembre 2018)



Fuente: Agendarweb

A pesar de que este gráfico no se encuentra actualizado al día de la fecha, ni se ajusta con la inflación, nos permite entender la situación socioeconómica del país y como se distribuyen los ingresos en el mismo.

La oferta, que hoy en día posee el consumidor, en los territorios de CABA y Gran Buenos Aires es extensa y la componen un amplio listado de distintas marcas. Sin embargo, profundizando el análisis, pueden notarse las similitudes en términos de comercialización, distribución y presentación del producto. “*Combo anticrisis: pizzas y empanadas, los ganadores de una industria con hambre de reactivación*” titulaba su nota Alfredo Sainz en 2017. Hoy en 2019 se puede indicar que dicha reactivación se plasmó en la apertura de nuevas sucursales y la expansión hacia el interior del país e inclusive al exterior.

Un estudio de la consultora TrialPanel coloca a las empanadas como el tercer plato más popular para los porteños con una penetración en el 67% de los hogares encuestados.

Comer afuera se torna un lujo para pocos en tiempos donde la inflación golpea con fuerza. Las empanadas resultan un sustituto ideal a estas salidas ya que según explica Damián Di Piace, director de la consultora Focus Market, el ticket promedio es un 50% más barato en este rubro comparado con el ticket promedio para una parrilla.

Posee este sector una particularidad que bien la explica Sergio Stalman, director comercial de El Noble, *"Cuando la economía crece, la demanda es impulsada básicamente por los sectores de menores ingresos para los que las empanadas tienen un componente aspiracional y por lo tanto cuando les sobra un poco de plata se vuelcan a este consumo. Y cuando la economía se complica, recibimos a muchos hogares de clase media y media alta para los que la empanada es una forma recortar sus gastos frente una salida a comer afuera"*.

Desde el año 2017 se produce en el sector un fenómeno de inserción de cadenas que compiten en el mercado con precios muy agresivos y siendo estas las que presentan las tasas de crecimiento más elevadas en cuanto a lo que respecta a apertura de sucursales. Tal es así que cadenas líderes como El Noble, no se apartan de este sector en el que compiten con segundas marcas como lo es Bien de Campo.

Otra cadena que se incorporó a este rubro fue Fabrica de Pizzas, quien en 2017 adquirió el 50% de la firma Solo Empanadas, y ya cuenta hoy con más de 30 locales abiertos, entre propios y franquiciados.

Si bien toda marca que se trata de un sector con una enorme potencialidad, nadie es ajeno a las amenazas que lo acechan, siendo una de las principales la posible saturación del mercado. Así lo plasmó Carlos Canudas, socio de Estudio Canudas una consultora especializada en franquicias, el inminente riesgo de una saturación, *"Hay mucho interés por parte de potenciales franquiciados que cuentan con un pequeño capital, que muchas veces no supera los US\$ 30.000. Son propuestas que funcionan muy bien en un contexto de menor consumo porque la gente tiene menos plata en el bolsillo y se vuelca a este tipo de alternativas. Pero el problema que presentan estos negocios es que la posibilidad de que el mercado se sature muy rápido"*.

4.1.4 Análisis Tecnológico

En cuanto al impacto de la tecnología, es evidente la alta susceptibilidad del sector a la evolución de la misma. En busca de la optimización del servicio resulta la tecnología un aliado fundamental que ninguna firma deja de lado. Con el masivo uso de smartphones y la hiperconectividad los pedidos online se dispararon Así lo revela un estudio de la plataforma PedidosYa que para 2017 ya observaba como en el mercado argentino esta modalidad de compra había triplicado su valor respecto al año anterior.

La innovación también se hace presente en la modalidad de servicio a través de la incorporación de tecnología en los locales. La firma Solo Empanadas fue de las primeras en incorporar lo que denominaron el servicio “Solo Segundos”, el cual consiste en la instalación de unos hornos que mantienen caliente al producto permitiéndole al consumidor llevarse el producto sin espera alguna. Esta idea es copia fiel de la estrategia “Hot-n-ready” de la cadena de pizzas Little Caesars en EE. UU, donde gracias a este sistema compiten contra monstruos de la industria como lo son Pizza Hut y Domino’s.

Recientemente el mercado incursiona en algunos rubros, entre los que se destacan la conquista de nuevos países, con firmas que poseen gran aceptación en países vecinos como lo son Paraguay y Uruguay. Es así como existen sucursales de Almacén de pizzas en Asunción y Montevideo, por ejemplo.

Otro segmento en el que el sector empezó a ganar terreno en los últimos tiempos es aquel de los congelados. Con la famosa Sibarita como pionera en el sector, marca que fue adquirida por la multinacional de capitales canadienses McCain, es ahora la oferta de congelados mucho menos monopólica. Marcas como El Noble, o empresas como molinos cañuelas poseen líneas propias que apuntan directo al sector de congelados y ya se comercializan en supermercados y sucursales propias.

Marcas como Don Carmelo o iFrozen se dedican hoy exclusivamente al segmento de los congelados y venta mayorista siendo proveedores de estaciones de servicio, supermercados, distribuidores, mayoristas, hoteles, caterings, panaderías, casinos, autoservicios, clubes deportivos, buffets, casas de comidas y hasta eventos deportivos de alto renombre como lo es el Rally Dakar. Entre las marcas para las que trabajan se destacan, Axion Energy, Sodexo, Molino Cañuelas y Multi Food.

Al momento de analizar el entorno tecnológico que puede afectar a este proyecto tenemos que tener en cuenta la tecnología denominada “dura” que influye directamente en el proceso productivo. Al ser la empanada un alimento muy característico de la cultura argentina, se pueden encontrar diferentes industrias nacionales, como pueden ser: Metalurjica Vázquez S.A., Empamec y Open Maquinas, que se inclinaron por la producción de maquinaria destinada a la industrialización del proceso de fabricación de empanadas.

Estas empresas le brindan distintos tipos de maquinarias, con características distintas, lo que les permite a los clientes seleccionar la que se adecue más a sus necesidades. Existen maquinas que producen desde 300 empanadas por hora hasta otras que producen 3000 empanadas por hora, maquinas que te permiten controlar el espesor de las máquinas para producir distintos productos, otras que pueden trabajar con distintos tipos de rellenos y hasta hay otras que dosifican sin el aumento de temperatura, lo que es de gran importancia al momento de evitar el crecimiento de microorganismos.

Otra de las actividades que se ve afectada por el avance tecnológico es el marketing, rápidamente se van sustituyendo los métodos antiguos por los cuales se solía dar a conocer una marca, productos y promociones. Actualmente es muy importante que una marca posea redes sociales, tales como Facebook, Instagram y hasta en algunos casos Twitter.

A medida que avanzan las generaciones, menos personas siguen leyendo los diarios impresos o escuchando las radios, actualmente existen herramientas de marketing digital que permiten dar a conocer marcas a través de las redes sociales, dichas herramientas son muy simples y prácticas, no solo permiten a las marcas llegar a miles de personas en tan solo horas, sino que permiten segmentar según distintos factores a que personas quieren llegar para lograr aumentar el número de ventas.

El actual proyecto enfocará una gran parte de su marketing a través de las redes sociales, se buscará a dar a conocer un producto novedoso, especialmente entre las personas consumidoras de carnes en la zona norte de Buenos Aires, y se enfocará la comunicación de los beneficios del producto y las formas de adquirir los mismos.

4.1.5 Análisis ecológico

El proyecto actual no cuenta con una fuente de contaminación sonora o una actividad potencialmente peligrosa para sus trabajadores, además, posee la ventaja de que sus desechos son reciclables en otras e industrias y que no requiere de grandes espacios de planta ni infraestructura especial para llevar a cabo la producción.

Sin embargo, el actual proyecto posee una estrecha relación con la sangre, una sustancia tóxica de gran presencia en los procesos productivos de la industria cárnica.

La industria cárnica genera aguas residuales con altos niveles de materia orgánica, grasas, nitrógeno, fósforo y sales. De los elementos contaminantes mencionados, el más peligroso es la sangre, con un DQO del orden de 150.000-200.000 mg/l, además de aportar una cantidad considerable de nitrógeno.

Teniendo en cuenta lo mencionado con anterioridad, es de gran importancia la recolección de la sangre por parte de los frigoríficos y mataderos. El mercado de embutidos, principalmente el de la morcilla, se vuelve relevante para promover esta recolección de la sangre, ya que compran la misma como materia prima para su producción, lo que se vuelve un incentivo económico para los frigoríficos y mataderos.

El proyecto actual se ubica como un gran comprador de sangre como materia prima, lo que genera la utilización de una sustancia que podría llegar a ser muy contaminante si se desecha. Es de vital importancia resaltar la correcta manipulación de esta materia prima, ya sea para evitar la contaminación en la planta elaboradora, como el evitar el desperdicio de la misma para no ser parte de los efluentes.

4.1.6 Análisis legal

Dentro del territorio argentino la norma principal que define los procedimientos y condiciones para producir alimentos es el Código Alimentario, la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) se refiere al mismo como “...*el instrumento legal vigente donde se encuentran las regulaciones oficiales de los productos alimenticios y establecimientos productores, elaboradores y comercializadores de esos productos, sus envases, aparatos y accesorios para alimentos. Fue puesto en vigencia por la Ley N.º 18284*”.

Este reglamento técnico tiene como principal objetivo asegurar la inocuidad alimentaria, dándole prioridad máxima a la salud del consumidor, establece las normas higiénico-sanitarias, bromatológicas, de calidad y genuinidad que deben cumplir todos los establecimientos y productos pertenecientes a la industria alimenticia.

Todas las provincias se adhirieron a la Ley nacional N° 18284, por lo que esta Ley tiene jurisdicción a lo largo de todo el territorio argentino. Existen dos organismos reguladores que controlan el cumplimiento de dicha ley: el SENASA (Servicio nacional de sanidad y calidad agroalimentaria), perteneciente al Ministerio de Agricultura y la ANMAT, perteneciente al Ministerio de Salud.

Al haber dos entes reguladores se realizó una división de los alimentos para determinar cuál es controlado por cada organismo, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria indica:

“El INAL controla productos procesados y listos para su consumo: tienen que tener algún proceso de industrialización. Triturados, extrusados, mezclas, panificados, productos enlatados, embutidos, dulces, encurtidos, etc.”

“El SENASA en cambio controla productos no procesados: frutas y verduras, carnes, huevos, miel, etc.”

Luego se presenta una lista de ejemplos para facilitar el entendimiento de que producto controla cada organismo.

Existen diversos trámites que se deben realizar dependiendo del producto que se quiera comercializar:

En caso de ser un alimento primario, no procesado, el que se quiera producir, hay que realizar el RENSPA (Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios). Si se trata de productores viveristas, deberán registrarse en el Registro Nacional Fitosanitario de Operadores de materiales de propagación (RENFO).

Para productos procesados existen dos registros que se deben realizar: El RNE (Registro Nacional de Establecimiento), que indica que el establecimiento cumple las normas sanitarias para procesar alimentos y el RNPA (Registro Nacional de Producto Alimenticio) que es obligatorio para que los productos puedan comercializarse.

4.2 Diagrama de fuerzas de Porter

4.2.1 Nivel de competencia (rivalidad en el mercado)

Fuerza: Alta.

La competencia en el mercado es moderada. Si bien existe un gran número de empresas nacionales que se dedican a la producción de empanadas congeladas, existe un pequeño puñado de ellas que acapara casi la totalidad de las ventas del mercado. Cuenta ese pequeño grupo de productores con marcas pioneras en el mercado que han adquirido un renombre significativo. Lo que caracteriza a la actual oferta es la falta de diferenciación de sus productos. La creciente demanda de productos innovadores y más saludables representa para el presente proyecto una oportunidad de irrupción en el mercado.

4.2.2 Poder de negociación de los clientes

Fuerza: Media.

El riesgo de un incremento en el poder de negociación de los clientes ante la inversión es intermedio. Si bien existen diversos proveedores alternativos a los que podrían concurrir ante una insatisfacción, o como amenaza para negociar mejores condiciones de compra, lo cierto es que la poca diferenciación de los productos de la competencia hace que el consumidor que pretenda, al momento de adquirir o consumir el producto, ofrecer o experimentar una experiencia distintas, no obtenga el mismo grado de satisfacción en los productos de la competencia. Esto también se atribuye a que el producto que se busca comercializar es único en el mercado.

Como se desarrolla más adelante, se espera que la baja infraestructura que requiere el proyecto apalanque una estrategia de precios agresiva que le dé al producto la capacidad de acaparar el mayor porcentaje de la creciente demanda del mercado.

4.2.3 Poder de negociación de los proveedores

Fuerza: Alta.

El poder de negociación de los proveedores es elevado ya que se tomó la decisión de tercerizar la producción, por lo que ellos cuentan con la ventaja que cambiar de proveedores de producción implica un cambio complicado y engorroso el cual vamos a tratar de evitar excepto que sean casos de gran extremidad.

4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

Fuerza: Media.

La amenaza de nuevos entrantes es media. Las empresas más grandes de la competencia ya tienen la tecnología instalada y operativa. Las chances de éxitos de ingresantes que comiencen a producir y vender empanadas congeladas desde cero son muy bajas por el alto costo que representa la inversión inicial, la cual debe ser amortizada con una clientela relativamente grande y establecida.

En ese sentido, la mayor amenaza la representan las actuales empresas de la competencia que podrían desarrollar productos similares al que se pretende lanzar al mercado para su comercializan a través del siguiente proyecto. En tal caso la estructura que subyace detrás de estas grandes empresas se vería reflejada en la estrategia de precios implementada, ante la cual un nuevo proyecto presentaría grandes dificultades a la hora de mantenerse competitivo. Por eso es importante adelantarse a la exploración de estos pequeños nichos dentro del actual mercado.

4.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Fuerza: Baja.

La amenaza de productos sustitutos es baja, la empanada es un alimento que está totalmente arraigado en la cultura argentina, forma parte de tradiciones y hasta se la ubica como objeto característico en ciertos escenarios de la historia del país.

4.8.6 Conclusión de Diagrama de fuerzas de Porter

Una vez analizados los diferentes elementos del Diagrama de fuerzas de Porter, podemos concluir que uno de los puntos más sensibles en este proyecto es la fuerza de negociación que poseen los proveedores, sin embargo, consideramos que es un riesgo necesario de tomar ya que si no se recurre a producir a fason sería muy difícil poder afrontar los elevados costos de la inversión inicial necesaria.

4.3 Análisis F.O.D.A.

La matriz FODA es una herramienta que permite analizar la situación actual de un proyecto, se analizan las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del mismo.

Luego se analizan las variables representadas en la matriz y se realiza una toma de decisiones estratégicas para mejorar la situación actual.

- Fortalezas
 - Las empanadas presentan un relleno innovador que no posee ninguno de los competidores actuales del mercado.
 - El producto es una fuente de hierro natural
 - El proyecto presenta un producto practico para el consumo, sin muchos requerimientos para la cocción del mismo.
 - El repulgue de las empanadas esta realizado de forma artesanal lo cual confiere al producto un aspecto de alta calidad a los ojos del consumidor
- Debilidades
 - El proyecto no cuenta con establecimiento de elaboración propio.
 - Costos logísticos
- Oportunidades
 - Existe un gran segmento de la población que valora alto al consumo de productos cárnicos, a la vez de que no existe un producto igual al propuesto.
 - Debido a la situación actual de la pandemia, el consumo de comidas gourmet en los hogares ha aumentado, por lo que estas empanadas pueden ser una gran opción para este tipo de consumidores.
 - Aumento del uso de mercados digitales
- Amenazas
 - No aceptación del producto por parte del público consumidor, mercado demasiado clásico.
 - Deterioro del escenario económico
 - Incremento de la inflación.
 - Competencia fuerte y con marcas de gran renombre

Es eje de este proyecto desarrollar estrategias y procesos que mitiguen las debilidades del mismo, y contemplen las amenazas externas que ofrece el contexto en el que el plan se desarrolla. Siendo conscientes de estos factores, será foco el desarrollo de un sistema que costee eficiente que asegure un margen de ganancia aun frente a las amenazas subyacentes.

En cuanto a lo que a infraestructura se refiere, el proyecto no cuenta, al momento de ser creado, con un establecimiento propio donde llevar a cabo la elaboración. En la búsqueda de optimizar costos productivos, el proyecto evalúa los costos de poner en marcha un establecimiento propio o tercerizar la producción, contratando los servicios de un tercero, produciendo a fasón.

Los costos logísticos son una debilidad que presenta el proyecto, tanto por distancias como por condiciones de transporte. Se busca optimizar los mismos desarrollando proveedores que se encuentren en posiciones geográficas favorables y conglomerando puntos de venta en la zona norte de CABA y conurbano bonaerense.

Contemplando amenazas como lo son la fuerte estrategia de precios que poseen los competidores y sus marcas ya establecidas con un nombre en el mercado, el proyecto busca irrumpir en mercado como un producto novedoso, de alta calidad y que encima conlleva asociada una ventaja nutricional respecto a sus productos alternativos existentes en el mercado.

4.4 Mercado potencial

El mercado potencial forma parte de la totalidad de mercado que posee una empresa independientemente del alcance de la estrategia de marketing, comprende todas las personas que tienen la capacidad de adquirir el producto en cuestión.

Cualquier persona entre 14 y 64 años residente de la zona norte de Capital federal y zona Norte de la Provincia de Buenos Aires es un potencial cliente de este proyecto. Entre las comunas 2, 12, 13, 14 de capital federal hay un aproximado de 938.000 habitantes según las estadísticas de la ciudad de Buenos Aires, y hay una población estimada de 1.197.760 personas entre los partidos de Vicente Lopez, Tigre, San Isidro y San Fernando, acorde a las proyecciones del INDEC para el año 2020.

Teniendo en cuenta que el 65% de los habitantes se encuentra entre los 14 y 64 años según indica la página oficial del gobierno de la ciudad, por lo que podemos estimar un mercado potencial de 1.388.244 personas. Un estudio realizado por la Unión Vegana Argentina indica que el 9% de los argentinos no consumen carnes, por lo que restándole dicho porcentaje al número obtenido hasta el momento llegamos a un total de 1.263.302 personas.

4.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo se encuentra dentro del mercado potencial, está constituido por aquellas personas que son más propensas a adquirir el producto en cuestión, es aquel segmento de la población al que se enfocaran los esfuerzos de la estrategia de marketing en busca de incentivar el consumo de nuestro producto.

Un plan de negocios representa la mejor alternativa de inversión con un nivel de rentabilidad mayor al costo de oportunidad del capital. Para que el retorno del proyecto sea mayor al costo de oportunidad, esto significa sustentar los flujos de beneficios que ofrece el proyecto, con la determinación de la demanda insatisfecha y un desempeño eficiente de negocio. determinar la demanda insatisfecha es un elemento clave para determinar la factibilidad del proyecto.

Es normal toparse con la dificultad de encontrar datos estadísticos que permitan realizar estudios de factibilidad sobre bienes y servicios. Esto se debe a que las instituciones tanto

públicas como privadas encargadas de la generación, procesamiento y publicación de estos datos centran sus análisis en las actividades de mayor preponderancia de la economía.

Esta situación límite fuerza a tener que generar los datos de fuentes primarias, más particularmente datos que son necesarios para el estudio de mercado: número de compradores, cantidades consumidas, precios, competidores, etc. A continuación, se desarrolla un método que permite la determinación de la demanda insatisfecha de un producto, en este caso las empanadas de morcillas, que no cuenta con estadísticas y publicaciones.

El primer paso del método corresponde a la definición del producto e identificación de sus ventajas competitivas, estos aspectos ya han sido desarrollados en el presente trabajo, con lo cual se procede a un segundo paso que contempla la recolección de datos básicos a partir de una muestra piloto que debe ser no menor a 50 datos.

Para el desarrollo de esta etapa el presente trabajo contemplo la recolección y estudio de características propias al producto, como lo son su aspecto fisicoquímico, beneficios del producto, precios, tecnología de producción, así como también el análisis de productos sustitutos y alternativos existentes en el mercado, entre otros.

Fue necesaria la recolección de datos demográficos a partir de los censos realizados por el instituto nacional de estadísticas y censos (INDEC) para la segmentación del mercado en base a rangos etarios y niveles de ingresos.

Con estos datos recolectados es posible la determinación cuantitativa del mercado objetivo del proyecto. Dicho mercado está compuesto nada más ni nada menos que por los compradores atendidos por la competencia, esto contempla tanto aquellos que se encuentren satisfechos como aquellos que no lo estén, que estarían dispuestos a adquirir el producto ofrecido. Es correcto también incluir dentro del mercado objetivo a aquellos potenciales compradores que hoy en día no compran el producto pero que de ofrecerse este en el mercado estarían dispuestos a adquirirlo.

Con base en los datos recogidos de las estadísticas demográficas y de la muestra piloto, se procede a definir el mercado objetivo, para determinar el número de compradores potenciales insatisfechos. La determinación de este mercado sirve, además, para determinar el tamaño de la muestra, el diseño del formato de encuesta y su aplicación.

Es importante orientar la encuesta a modo de obtener datos que permitan la estimación del mercado objetivo. Para ello se modelan preguntas concretas, sin dar opción a respuestas ambiguas.

A partir de la muestra piloto, muestra que constó de 64 encuestados, se procedió al cálculo del mercado objetivo. A continuación, se exponen los resultados obtenidos:

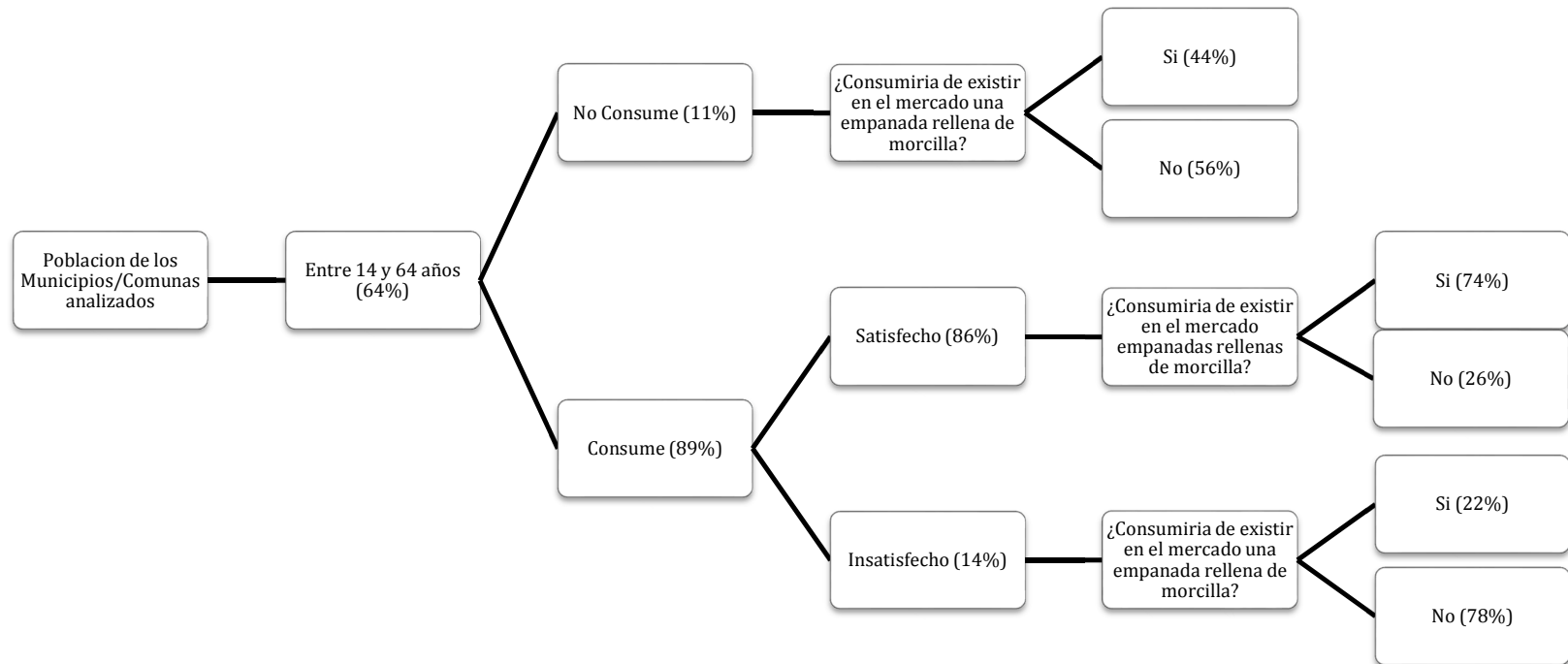
TABLA III: Calculo del mercado objetivo

Compradores potenciales Actuales		1.263.302
Atendidos Satisfechos	966.931	
Atendidos Insatisfechos	157.407	
No atendidos Insatisfechos	138.964	
Compradores Atendidos		1.123.338
Atendidos satisfechos no desean producto	251.178	
Atendidos insatisfechos no desean producto	122.668	
Mercado objetivo insatisfecho		811.301
Atendidos Satisfechos consumirían producto	715.529	
Atendidos no satisfechos consumirían producto	34.629	
No atendidos consumirían producto	61.143	

FUENTE: Elaboración propia

De esta manera queda determinado un mercado objetivo de aproximadamente 811.301 compradores potenciales.

FIGURA 3: Modelo de encuesta con resultados



FUENTE: Elaboración propia

4.6 Análisis de la competencia

La competencia es la empresa o conjunto de empresas que producen o venden productos similares o sustitutos a los que una empresa produce o vende en el mismo mercado.

La competencia puede ser directa cuando se trata de empresas que producen o venden productos similares a los de uno, o indirecta cuando se trata de empresas que producen o venden productos sustitutos a los de uno.

Las empanadas son un producto que se comercializa a lo largo de todo el país, desde Jujuy hasta Tierra del Fuego, con distintas presentaciones en cuanto a formas y gustos a medida que varía el paralelo en el que uno se ubique.

En la zona norte del conurbano bonaerense y zona norte de la capital federal, entre las principales marcas que comercializan empanadas encontramos a El Noble, Tomasso, De Pazo, Morita, Gourmet, Solo Empanadas, Kiosco de Empanadas y Pizzas, Lo de Tate y Margherita, entre las principales cadenas. Algunos supermercados como lo es la española DIA poseen también sus propias líneas de congelados que ofrece entre estas empanadas congeladas.

TABLA IV: Competidores según ubicación geográfica

MARCA	PRESENTACIÓN	UBICACIÓN	PRECIO UNITARIO
El Noble	Cocidas y Congeladas	Zona Norte + CABA	\$ 43,75
Tomasso	Cocidas	Zona Norte + CABA	\$ 24
De Pazo	Cocidas	Zona Norte	\$ 21
Morita	Cocidas	Zona Norte + CABA	\$ 52
Gourmet	Cocidas	CABA	\$ 35
Solo Empanadas	Cocidas	Zona Norte + CABA	\$ 25
Kiosco de Empanadas y Pizzas	Cocidas	Zona Norte + CABA	\$ 23
Lo de Tate	Cocidas	Zona Norte	\$ 45
Margherita	Cocidas	Zona Norte	\$ 66
Día	Congeladas	Zona Norte + CABA	\$ 24
Las medialunas del Abuelo	Cocidas y Congeladas	Zona Norte + CABA	\$ 65
Fausto	Congeladas	Zona Norte + CABA	\$ 53

Fuente: Elaboración propia

Dentro de este espectro de empresas cabe destacar algunas particularidades. La competencia esta segmentada entre aquellas firmas que comercializan sus productos congelados y las que los comercializan listos para ser consumidos. Existen algunas marcas líderes en ambos segmentos como lo es El Noble, que con una antigüedad de ya más de 30 años se posiciona como la empresa que lidera el mercado de la comercialización de empanadas tanto listas para comer como congeladas.

Por otro lado, en el mundo de los congelados, existen distintas marcas que incursionan en el rubro con distintas estrategias. Fausto, la marca de Buenos Aires Food S.A., que remonta sus orígenes a 1997 con una planta ubicada en mataderos y una dotación de 15 personas que abastecía a rotiserías de supermercados, hoy cuenta con una gama completa de congelados que se destacan por su alta calidad y aceptación en el mercado. Hoy con una planta elaboradora de 3500 m² son líderes en este rubro no solo ofreciendo empanadas sino también pizzas, tartas y lasañas.

Otro rol importante en este segmento de las empanadas congeladas lo juegan las grandes supermercadistas con sus propias marcas. Día posee su propia línea de congelados que, si bien no se destaca por su alta calidad, irrumpe en góndola con una estrategia de precios altamente agresiva. El precio unitario puede llegar a ser hasta un 52% más barato que el de las marcas líderes.

Otro aspecto importante a destacar es la incorporación de la tecnología en la comercialización. Independientemente de la presentación en la que se vendan las empanadas, la tecnología dice presente. En tiempos donde la conectividad es un fenómeno inalienable, las aplicaciones online juegan un rol primordial en la comercialización y son prácticamente una condición *sine qua non* a la hora de llegar al consumidor.

La totalidad de las marcas que comercializan empanadas cocidas poseen la modalidad de delivery y gran parte de sus ventas se las atribuyen a los clientes que adquieren sus productos a través de aplicaciones como Rappi, Glovo o Pedidos ya!.

Por otra parte, las empanadas congeladas son comercializadas por las marcas líderes a través de páginas web propias o a través de las grandes cadenas de supermercados que a su vez poseen aplicaciones y páginas web para la venta online.

TABLA V: Análisis de principales competidores

Competidor	PRINCIPALES FORTALEZAS	PRINCIPALES DEBILIDADES	PRINCIPALES ESTRATEGIAS
El Noble	<p>Posicionamiento de la marca</p> <p>Elevada calidad de producto</p> <p>Red de locales propios en todo el país</p>	<p>Alto Costo de Producto</p>	<p>Red de locales propios</p> <p>venta en grandes supermercadistas</p> <p>Exportación de productos</p> <p>Delivery propio</p> <p>Presencia en aplicaciones web</p>
Fausto	<p>Alta calidad de productos en congelados</p> <p>Venta de productos en grandes supermercadistas</p>	<p>Dificultad para mantener precios bajos</p> <p>No posee locales de venta propios</p> <p>Venta únicamente de congelados</p> <p>Dificultad para comunicar sus productos al consumidor</p>	<p>Destaque de la calidad de sus productos</p> <p>Presentación de calidad en góndola</p> <p>Presencia en aplicaciones web</p>
Tomasso	<p>Bajo costo de producto</p> <p>versatilidad en oferta de producto (Ready to Eat & Congelado)</p> <p>red de locales propia</p>	<p>Mala atención al consumidor</p> <p>Baja calidad de producto</p> <p>Sin presencia en aplicaciones web</p> <p>No posee delivery</p>	<p>Red de locales propios</p> <p>Estrategia de reducción de costos</p>
Día	<p>Bajo costo de producto</p> <p>Presencia en aplicaciones web</p>	<p>Baja calidad de producto</p> <p>puntos de venta limitados</p> <p>Venta únicamente de congelados</p>	<p>Estrategia de precios agresiva (promociones & ofertas)</p>

Fuente: Elaboración propia

4.7 Análisis de estrategia de precios y demanda

Como podrá observarse en secciones posteriores, la tercerización de la producción permite obviar los altos costos de instalación y puesta en marcha de una línea de producción.

La estrategia del proyecto para el primer año de actividad será aprovechar esta decisión de tercerizar la producción volcando dichos costos evitados a una estrategia de precios agresiva. El hecho de tercerizar permite poseer muy baja infraestructura y evita desembolsar una gran suma de dinero en maquinaria. Esto se traduce a bajos precios de venta que esperan acaparar rápidamente una porción del mercado a modo de alcanzar un volumen de venta que permita rápidamente amortizar los costos fijos del proceso.

Analizando los principales clientes pueden destacarse los siguientes:

- *Las talas del entrerriano*: Se trata de una parrilla de zona norte de amplia popularidad. Sus productos regionales y artesanales son de amplia popularidad y sus clientes los resaltan como un paso obligado al visitar la parrilla. Se espera que con la introducción del producto en el menú las ventas pronto comiencen a subir, lográndose un aumento del 20% el segundo año y un 15% el tercer año. Luego la demanda se limitaría al crecimiento que la propia parrilla pueda darle al incorporar nuevos clientes.
- *Oranges catering*: servicio de catering que viene ganando popularidad fuertemente, se destaca por su excelente servicio y alta calidad de sus productos. Impulsando con gran velocidad sus asados se espera que introduciendo el producto en su portfolio se logre acompañar el crecimiento que vienen teniendo. Lográndose un aumento del 20% para el segundo año, llegando a tener un crecimiento acumulado del 60% para el cuarto año. Luego el crecimiento se mesetaria creciendo un 5% anual hasta el quinto año.
- *Pibä catering*: Pibä es un bar de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que además ofrece servicios de catering. Se especializa en cervezas, vinos y pinchos gourmet. Buscando introducir unas empanadas poco tradicionales se espera que estas tengan amplia aceptación debido a su gran maridaje con los vinos y cervezas. Proyectando un aumento en las ventas de un 10% para el segundo año y un 5% para los años siguientes.

- *La Guitarrita Núñez*: Emblemática pizzería del barrio de Núñez se espera que presente un incremento sostenido de la demanda del producto a lo largo de los próximos 5 años. Convirtiéndose en el tercer cliente más importante del proyecto.
- *Supermercado Realicó*: Ubicado en la zona norte del conurbano, este supermercado de barrio ayudaría al producto a penetrar en las casas de los consumidores. Se espera un crecimiento de la demanda de un 15% para los primeros dos años, cayendo este a un 5% a partir del cuarto año.
- *La Caballeriza*: Reconocida parrilla, característica del turf, recibe gran cantidad de turistas. Se proyecta una demanda que se incremente un 5% sostenido a lo largo de los años.
- *Oporto Almacén*: Restaurante del barrio de Núñez, cuyo lema es reivindicar platos de la infancia, acapara un público de paladar sumamente apto para el producto. De esta manera se espera que presente un crecimiento del 15% y 10% en su demanda, en los primeros dos años respectivamente, para luego llegar a un crecimiento acumulado del 35%
- *Romario*: Reconocida cadena de pizzas y empanadas que presenta locales tanto en C.A.B.A. como en zona norte. Se espera que su popularidad ayude al crecimiento del producto, incrementándose su demanda a lo largo de los años de la siguiente manera. 10% el segundo año y 5% el resto de los años.
- *Parrillas la Braseria, Solomia, Angies, La Portena y La Vaca*: Todas parrillas de barrio, se espera que las mismas crezcan parejas a una tasa del 5% anual en su demanda.
- *Patagonia Sucre*: Bar cuya popularidad aumenta y sus mayores críticas residen en que por lo general no poseen cocina, se espera que el mismo apalanque el crecimiento de las ventas del producto, por ende, se espera un incremento de la demanda de un 15% para el segundo año, para luego crecer un 10% el tercero y sostener un crecimiento de un 5% para el cuarto y quinto año.
- *B.A.L.T.C. Y T.C.A.*: Ambos tradicionales clubes del tenis ofrecen en sus menús deportivos una entrada compuesta por una empanada. Se espera mantener un crecimiento de un 5% para todos los años.

- *Nuevos clientes*: la estrategia de precios adoptada busca también generar nuevos clientes conforme avanzan los años, generando ventas por 270 cajas más en el segundo año. Se espera también poder introducir el producto en las góndolas de alguna de las grandes cadenas de supermercadistas, buscando así obtener un crecimiento parejo de un 5% respecto al año anterior.

A partir del quinto y sexto año se espera que el crecimiento frene y se alcance un cierto nivel de estabilidad.

Basándose en estas estimaciones, fundamentadas en la estrategia adoptada, se pueden armar las siguientes tablas que muestran la cantidad de cajas que se proyecta vender a cada cliente por año y el crecimiento de la demanda que se espera que presente cada uno.

TABLA VI: proyección aumentos porcentuales de ventas por año por cliente

Cliente	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Los Talas del Entrerriano	20%	15%	10%	5%
Oranges Catering	20%	10%	5%	5%
Pibã Catering	10%	5%	5%	5%
La Guitarrita Núñez	15%	10%	10%	5%
Supermercado Realicó	15%	15%	5%	5%
La Caballeriza	5%	5%	5%	5%
Almacén Oporto	15%	10%	5%	5%
Romario	10%	5%	5%	5%
Parrilla Solomia	5%	5%	5%	5%
La Braseria	5%	5%	5%	5%
Angies	5%	5%	5%	5%
La Porteña	5%	5%	5%	5%
La Vaca	5%	5%	5%	5%
Patagonia Sucre	15%	10%	5%	5%
B.A.L.T.C.	5%	5%	0%	0%
T.C.A.	5%	5%	0%	0%
NUEVOS CLIENTES	-	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los distintos comercios

TABLA VII: Ventas proyectadas por cliente

Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Los Talas del Entrerriano	502	603	693	763	801
Oranges Catering	423	508	558	586	616
Pibã Catering	402	442	464	488	512
La Guitarrita Núñez	359	413	454	499	524
Supermercado Realicó	371	427	491	515	541
La Caballeriza	338	355	373	391	411
Almacén Oporto	330	380	418	439	461
Romario	330	363	382	401	421
Parrilla Solomia	323	339	356	374	393
La Braseria	323	339	356	374	393
Angies	323	339	356	374	393
La Porteña	308	323	340	357	374
La Vaca	308	323	340	357	374
Patagonia Sucre	208	239	263	276	290
B.A.L.T.C.	43	46	48	48	48
T.C.A.	43	46	48	48	48
NUEVOS CLIENTES	-	270	284	298	313
TOTALES	4935	5754	6222	6585	6910

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los distintos comercios

4.8 Desarrollo de clientes

Aspecto clave, del que dependen, entre otros, la factibilidad económica de un proyecto, es el desarrollo de clientes que este contenga asociado.

El modelo de negocio del presente proyecto admite dos grandes grupos de clientes, estando ellos compuestos por los particulares y las empresas que desean adquirir el producto. La importancia de la diferenciación de ambos grupos radica en varios aspectos, primordialmente en aquellos que involucran las formas de comprar, las cantidades que adquieren y las funcionalidades del producto que persiguen tras su compra. Dichas características son distintas para ambos segmentos y la comprensión de las mismas forma parte del desafío de entender al consumidor. Este proyecto se concentra exclusivamente en la venta mayorista del producto.

Parte importante de este trabajo se basó en la búsqueda y desarrollo de clientes. Para ello se mantuvieron varias entrevistas y visitas a distintos clientes, hasta en algunos casos se realizó la entrega de una muestra del producto. A continuación, se tabulan los principales clientes con los que se mantendría una relación comercial y un estimativo del volumen de compra anual que ellos mismos calculan en base a sus proyecciones de venta. En base a la proyección de venta estimada se confecciona la siguiente tabla.

TABLA VIII: Venta estimada anual por cliente

Ciente	TIPO	Localización	Venta estimada anual (cajas)	% del total
<i>Los Talas del Entrerriano</i>	Mayorista	GBA	502	10%
<i>Oranges Catering</i>	Mayorista	CABA	423	9%
<i>Pibã Catering</i>	Mayorista	CABA	402	8%
<i>La Guitarrita Núñez</i>	Mayorista	CABA	359	7%
<i>Supermercado Realicó</i>	Mayorista	GBA	371	8%
<i>La Caballeriza</i>	Mayorista	GBA	338	7%
<i>Almacén Oporto</i>	Mayorista	CABA	330	7%
<i>Romario</i>	Mayorista	GBA	330	7%
<i>Parrilla Solomia</i>	Mayorista	CABA	323	7%
<i>La Braseria</i>	Mayorista	CABA	323	7%
<i>Angies</i>	Mayorista	GBA	323	7%
<i>La Porteña</i>	Mayorista	GBA	308	6%
<i>La Vaca</i>	Mayorista	GBA	308	6%
<i>Patagonia Sucre</i>	Mayorista	CABA	208	4%
<i>B.A.L.T.C.</i>	Mayorista	CABA	43	1%
<i>T.C.A.</i>	Mayorista	CABA	43	1%

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los distintos comercios

4.9 Decisión de tercerizar la producción para el presente estudio

Si bien el proceso productivo para la fabricación de empanadas no consta de muchos pasos y dichos pasos no contemplan una complejidad elevada, la maquinaria a ser instalada, que en capítulos posteriores será detallada, si consta de una elevada sofisticación.

Dicha sofisticación indefectiblemente se traduce a los elevados costos de adquisición e instalación de la maquinaria precisada. No solamente se debe contemplar el costo de las maquinas por sí mismas, sino también el costo de capacitar a los empleados que carecen del conocimiento técnico para operar dichos artefactos. Además, se debe contemplar la necesidad de poseer una estructura civil que cumpla con las normas sanitarias que le son exigidas a un establecimiento elaborador de alimentos. Esto implica la utilización de materiales de grado alimenticio, los cuales suelen tener un costo elevado. A su vez, toda la estructura montada

implica incurrir en una mayor cantidad de costos fijos que se traducen luego al precio final del producto.

La inversión de capital necesaria para montar una línea propia de envasado, adquiriendo maquinaria propia, triplica y hasta en algunos casos cuadruplica la inversión necesaria para montar una estructura que contemple una producción tercerizada. Esto va en claro detrimento de la estrategia de precios y demanda que se desarrollará en etapas posteriores del presente trabajo.

Por estas razones, este estudio de factibilidad se concentrará en desarrollar una estructura que permita tercerizar la producción de empanadas a través de la firma de un contrato a fasón y poder así optimizar la estructura de costos alineada con la estrategia de precios que se buscará diseñar e implementar.

4.10 Tercerización de la producción

La tercerización de la producción de las empanadas estará abordada a través de la firma de un contrato de fasón con la empresa Don Carmelo Congelados S.A. La misma cuenta con una línea de producción y envasado, además de poseer personal ya capacitado en la operación de la misma. Dicha línea se encuentra en totales condiciones de poder producir y envasar las empanadas rellenas de morcilla tal cual fueron descriptas con anterioridad.

4.11 Canales de Distribución

El presente proyecto no contempla la venta de producto directamente al público, sino que vende a intermediarios, restaurantes, supermercados, catering y clubes sociales y deportivos.

De los 16 clientes mencionados, nueve se distribuyen dentro de las comunas 2, 12, 13 y 14 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El resto, se encuentra localizado en el Gran Buenos Aires. Mas precisamente en la zona norte del conurbano bonaerense, teniendo clientes ubicados en el primer y algunos en el segundo cordón.

5 El Establecimiento Elaborador – Tercerización de la producción

Como lugar físico donde se produce el producto que se busca comercializar, el establecimiento es factor clave en todos los aspectos del negocio. Desde la capacidad productiva, los costos de mantenimiento y hasta los costos logísticos, entre otros factores, si bien no mencionados, no menos importantes, están definidos en gran parte por el establecimiento elaborador.

El presente trabajo contempla una tercerización de la producción de empanadas. Para ello se hará uso de los servicios e instalaciones que posee la empresa Don Carmelo Congelados S.A.

5.1 Ubicación Geográfica

La ubicación de un establecimiento productor no es un detalle menor. Queda en evidencia esta afirmación con tan solo observar la cantidad de métodos que existen para su cálculo. Estos métodos pueden ser de carácter cualitativo, contemplando factores como: materia prima, mano de obra, energía eléctrica, agua, combustible, transporte, mercado, condiciones climáticas, eliminación de efluentes, protección contra incendios, vigilancia y seguridad, impuestos, legislación laboral, etc. Por otro lado, existen métodos cuantitativos, como los métodos de factores ponderados, centro de gravedad o análisis de punto de equilibrio.

La selección de la ubicación geográfica del establecimiento es factor clave en la determinación de los costos en los que incurra el negocio y la disponibilidad de mano de obra, transporte y servicios entre otras cosas. Dado que el mayor costo de distribución está asociado al flete del producto final, se hace evidente la necesidad de ubicar el establecimiento cercano a los puntos de venta.

El presente proyecto contempla la producción de las empanadas en los establecimientos de la empresa Don Carmelo Congelados S.A. El mismo se encuentra ubicado en la calle Belgrano al 22, San Antonio de Areco, provincia de Buenos Aires, a unos 120 kilómetros de la Capital Federal. Los accesos son diversos, pudiéndose realizar el ingreso

a la ciudad a través de tres rutas nacionales diferentes, las cuales se encuentran en su totalidad asfaltadas, siendo estas la ruta nacional N°7, la ruta nacional N°8 y la ruta nacional N°9.

Esta ubicación brinda diversas ventajas dependiendo de que atributo se analice. Al estar ubicada en pueblo relativamente chico, la disponibilidad de mano de obra está garantizada. El transporte para los empleados también está asegurado.

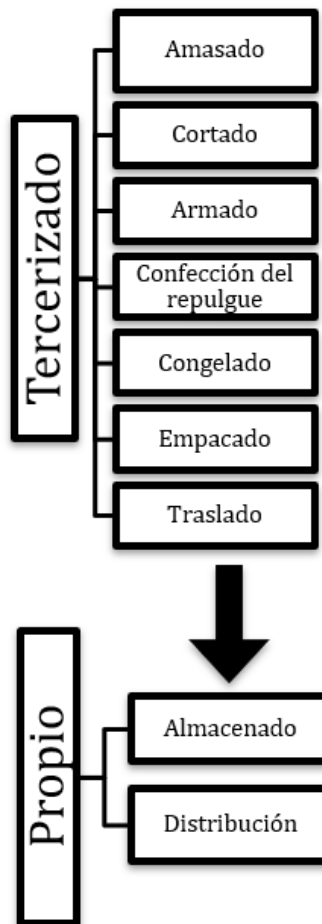
FIGURA 4: Ubicación Don Carmelo Congelados



Fuente: Elaboración propia a partir de Google Maps®

5.2 Flujograma del proceso

FIGURA 5: Diagrama de Flujo



Fuente: Elaboración propia

5.3 Equipamiento necesario

La relativa simpleza de la empanada congelada como producto final, se traslada a la maquinaria necesaria para su producción. La complejidad de la línea de producción a ser instalada, y de la maquinaria que la compone, no resulta ser muy alta.

El proceso de elaboración comprende cinco etapas siendo estas las de amasado, cortado, armado, repulgue, congelado y envasado. Teniendo en cuenta que estos pasos son los que respeta actualmente la línea de producción que posee Don Carmelo Congelados, se detallan a continuación los equipos que dicho establecimiento utiliza para la producción.

Es importante destacar que, para los equipos seleccionados por Don Carmelo Congelados S.A., se consideraron factores tales como la dimensión, el consumo eléctrico, sus capacidades rendimientos y la seguridad que ofrecen los mismos al momento de su operación. Otro factor importante que fue tenido en cuenta es el hecho de que la maquinaria seleccionada es o bien de origen nacional, o bien fabricada en el exterior por firmas con representación oficial en el país, simplificando esto las condiciones de compra y en un futuro la disponibilidad de repuestos y servicio técnico.

Para la primera etapa del proceso, que implica la preparación de la masa, el establecimiento posee instalada una amasadora. La marca de la misma es Metalúrgica Vázquez S.A. modelo "A3 – 200", la cual posee una capacidad de amasado de 210 kg. por batch. El tiempo de amasado promedio es de 6 minutos para masa de tapas de empanada. Esto otorga un rinde a la máquina superior a 1200 kg/hr dependiendo de los tiempos de carga y descarga de la tolva, acorde a datos del fabricante. Estructuralmente la amasadora esta construida en acero inoxidable calidad 304 para las partes en contacto con el alimento. Esta tolva esta montada sobre un chasis mecano soldado, otorgando a la maquinaria un peso total de 1500kg. El volteo de la batea es hidráulico, el amasado automático con una velocidad de 30 rpm y además posee un temporizador automático. La batea es refrigerada, las paletas son individuales y poseen dos velocidades de trabajo. El ingreso de agua es controlado mediante un caudalímetro, así como dos sondas censan la temperatura del agua y de la masa.

FIGURA 6: Amasadora A3 - 200



Fuente: Metalúrgica Vázquez

Finalizado el proceso de formación de la masa, el siguiente paso consiste en el moldeado de la misma a una forma circular. Es decir, a la forma de tapa para empanada. Para ello existen máquinas especialmente diseñadas, cuya función es ni más ni menos que cortar la masa en la forma deseada y apilarla. Don Carmelo posee instalada una conformadora de empanadas doble cadena, modelo Empamec M2000. La misma posee veinte moldes que permiten cortar discos de hasta 16 cm de diámetro. Esta máquina posee una capacidad de procesamiento de hasta 3000 tapas para empanadas por hora, siendo operada con dos operarios. Construida en su totalidad con acero inoxidable y aluminio la gran ventaja que posee esta máquina es su reducido volumen, así como también su fácil limpieza.

FIGURA 7: Empamec M2000



Fuente: Metalúrgica Vázquez

Ya teniendo las tapas para empanadas preparadas se debe proceder a la confección de la empanada como tal. Para ello Don Carmelo cuenta con una armadora rotativa de empanadas con dosificador, modelo “AR2D – LC” de Metalúrgica Vazquez. La misma posee un dosificador automático el cual funciona sin temperatura lo cual es ideal desde el punto de vista del desarrollo de microorganismos. El principio de acción de este dosificador es por vacío permitiendo regular las dosis entregadas entre 15 a 55 gramos por dosis. La totalidad de la maquina está construida en acero inoxidable y aluminio, lo cual facilita el lavado. Esta máquina posee una capacidad de procesamiento de aproximada 500 empanadas por hora acorde a las especificaciones del propio fabricante, siendo operada únicamente por una persona. Es importante mencionar que en esta etapa del proceso finaliza con una ultima tarea artesanal que implica la confección del repulgue. El mismo se realiza a mano porque, como se explico anteriormente, brinda un aspecto de mucha mayor calidad en comparación con la terminación que puede imprimirle la maquinaria a la masa.

FIGURA 8: Dosificadora Rotativa AR2D – LC



Fuente: Metalúrgica Vázquez

Finalizado el armado del producto se debe proceder a congelarlo y para ello es necesaria la utilización de un túnel de congelación. Consta Don Carmelo con un túnel marca Yanis, modelo IQF. Se trata este túnel de una máquina que posee una capacidad de congelamiento de 150 Kg/hora a una temperatura de trabajo de -30°C . Cuenta con la ventaja de poseer una banda transportadora sanitaria y utiliza el refrigerante R404-A.

FIGURA 9: Túnel de congelación Yanis IQF



Fuente: Metalúrgica Vázquez

Ya finalizado el proceso productivo el almacenamiento de las empanadas está pensado para realizarse en una cámara frigorífica. Con casi 32 m³ de capacidad, la cámara dispone de un volumen de almacenaje capaz de albergar 105 cajas de producto terminado teniendo en cuenta los retiros obligatorios de las paredes, así como también los espacios necesarios para el manejo de las cajas que serían almacenadas en paletas, facilitando de esta manera su logística. La capacidad de almacenaje de la cámara está en función de cajas de cartón de dimensiones 70cm x 50cm x 50cm.

5.4 Estimación de la capacidad máxima de producción

La estimación de la capacidad máxima de producción se realiza en base a la maquinaria que posee Don Carmelo Congelados en su actual establecimiento. La estimación que a continuación se detalla evidencia que posee, dicho establecimiento, una capacidad ociosa de producción que permite al actual proyecto insertarse como socio comercial sin necesidad de incurrir en modificaciones en el establecimiento.

Partiendo de la base que la capacidad de producción de la cortadora es de 3000 empanadas por hora y la capacidad de la armadora se encuentra en 500 empanadas por hora, queda claro que es esta última la que determina la capacidad máxima de producción del establecimiento.

Considerando el horario laboral de 8 horas, se tiene una producción máxima de 4.000 empanadas por día laboral. Estimando una eficiencia de funcionamiento de la máquina de un 80%, se estima una producción máxima de 3.200 empanadas por día. Con un promedio de 250 días laborales por año, se llega a la cifra final de una producción hipotética máxima anual de 800.000 empanadas, o si se quiere, un equivalente a 16.000 cajas.

Para el primer año se estimó una producción total de 3786 cajas, lo que equivale a 316 cajas por mes. Para producir dicha cantidad de cajas con la línea de producción de Don Carmelo Congelados se requiere un total de 40 horas mensuales, las cuales se pueden distribuir de distinta manera según se requiera, ya sea 2 horas diarias durante 20 días laborales o destinando únicamente 5 días laborales al mes.

Para el quinto año se estimó una producción de 5372 cajas, es decir 448 cajas por mes, para las cuales se requerirían 56 horas mensuales, 3 horas diarias durante 20 días laborales son necesarias para cubrir dicha demanda.

Como se puede observar, Don Carmelo Congelados posee una capacidad máxima de producción muy por encima de la requerida para este proyecto, por lo que podrían afrontar la producción del producto sin grandes inconvenientes en su producción actual.

5.5 Instalación de un centro de almacenaje y distribución

Para el almacenaje y distribución del producto es necesaria la instalación de un centro de almacenaje y distribución. Dicho centro estará ubicado en la localidad de Munro y constará de dos cámaras frigoríficas marca Polair, idénticas a las que posee Don Carmelo Congelados, con capacidad para almacenar, como se detalló anteriormente, 105 cajas de producto.

Dichas cámaras poseen capacidad para almacenar 105 cajas cada una, tomando en cuenta las medidas sanitarias correspondientes. Esto permite una capacidad de almacenaje suficiente para recibir el stock proyectado hasta el quinto año, siempre teniendo en cuenta que el stock almacenado no supera el consumo medio mensual de cajas.

La distribución será realizada en un utilitario marca Ford modelo Transit que estará equipado con un equipo autónomo de refrigeración marca Civiair, modelo MBT-100 capaz de operar hasta -20°C. Dicho utilitario contará con una capacidad de transporte de alrededor de 100 cajas, considerando los espacios de retiro necesarios, y en función de cajas de cartón de dimensiones 70cm x 50cm x 50cm.

6 Evaluación Económica – Financiera

6.1 Fuente o forma de financiamiento

Para su financiamiento el presente proyecto se valdrá del aprovechamiento de un conjunto de medidas anunciadas por el gobierno el pasado 10 de febrero de 2020 como un plan de impulso para las MiPyMEs, que persigue alentar el crecimiento de este segmento con líneas de préstamos a tasas razonables.

Desde el Ministerio de Producción se anunciaron una serie de medidas entre las que se destaca el lanzamiento de una nueva línea de créditos para las MiPyMEs. Se trata del programa de asistencia financiera a través del Fondo Nacional de Desarrollo Productivo (FONDEP), el cual abarca a las MIPYMES que deseen certificar sus productos, y se encuentren categorizadas como “Micro”, “Pequeñas” y “Medianas Tramo 1” en los términos de la Resolución N° 340 de fecha 11 de agosto de 2017 de la secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa del ex Ministerio de Producción y sus modificatorias, y cuenten con el “Certificado MiPyME” vigente en los términos de la Resolución N° 38 de fecha 13 de febrero de 2017 de la Secretaria de emprendedores y de la pequeña y mediana empresa del ex Ministerio de Producción.

El FONDEP otorga créditos blandos para tres líneas: proyectos de inversión, capital de trabajo y mejora de la eficiencia energética de las PyMEs, a una tasa de interés menor a la del mercado. El actual proyecto se enmarca en la línea de Proyectos de inversión que financia el desarrollo de inversiones vinculadas a la adquisición de bienes de capital nuevos, instalaciones o construcción de la planta productivo, y que involucren la generación de nuevos puestos de trabajo.

Esta línea de créditos busca apuntalar el capital de trabajo y podrá destinarse entre otras cosas a la adquisición de maquinaria, materia prima y salarios. La misma ofrece la financiación del 100% del proyecto, con un monto máximo otorgable de cinco millones de pesos, a una tasa de interés bonificada del 27,9% fija anual para clientes integrales del Banco Nación. Para el caso de no clientes la tasa bonificada será un 2% mayor a la ofrecida para clientes. El plazo de pago será de doce meses.

TABLA IX Financiación

Monto	Tasa de Interés	Plazo	Sistema de Amortización
Hasta AR\$5.000.000	Clientes: 27,9% No Clientes:29,9%	12 meses	Francés

Fuente: Banco Nación

6.2 Estimación de inversiones

6.2.1 Inversión en Equipamiento

Al tercerizarse la producción, el gran desembolso de capital no se realiza en maquinaria productiva y el montaje de la línea de producción, sino en el equipamiento necesario para todo el movimiento logístico del producto. Dicho equipamiento comprende las cámaras frigoríficas necesarias para almacenar el producto, el apilador eléctrico necesario para el movimiento interno de las paletas con producto y un vehículo utilitario equipado con un equipo de refrigeración pensado para el reparto a destino del producto.

TABLA X: Costos de maquinarias requeridas

Equipo	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Valor de Liquidación
Cámara Frigorífica Polair de baja temperatura	2	\$ 330.000,00	\$ 660.000,00	10	\$ 82.500,00
Apilador Eléctrico Linde L1000	1	\$ 310.000,00	\$ 310.000,00	10	\$ 77.500,00
Ford Transit + Equipo de frío	1	\$ 2.300.000,00	\$ 2.300.000,00	10	\$ 575.000,00
Honda Grupo Electrónico Et12000 12 Kva Trifásico	1	\$ 355.000,00	\$ 355.000,00	10	\$ 88.750,00

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Inversión en instalaciones y puesta en marcha

Ambas cámaras frigoríficas requieren de una instalación eléctrica para la cual se debe contratar el servicio de un electricista. Además, se debe montar una oficina en el centro de distribución para todo el trabajo administrativo inherente a la actividad comercial llevada a cabo.

TABLA XI: Costos varios

Concepto	Cantidad	Costo	Vida útil (años)
Instalación Eléctrica + SPAT	1	\$ 160.000,00	-
Computadora	2	\$ 60.000,00	5
Escritorio	2	\$ 45.000,00	5
Sillas	6	\$ 7.200,00	5
Estantería	1	\$ 8.500,00	5
Impresora	1	\$ 40.000,00	5

Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Inversión total

TABLA XII Inversión total

Concepto	Costo
Equipamiento	\$ 3.295.000,00
Instalación y puesta en marcha	\$ 320.700,00
TOTAL	\$ 3.615.700,00

Fuente: Elaboración propia

6.2.4 Costos fijos de operación

Gran parte de los costos fijos de operación estará representada por los salarios que percibirá la operación. Esta última se encontrará compuesta acorde lo muestra la siguiente tabla:

TABLA XIII: Costos fijos de operación

Cargo	# de puestos	Salario Mensual	cargas sociales	Neto
Chofer	1	\$ 30.000,00	42%	\$ 42.600,00
Encargado	1	\$ 30.000,00	42%	\$ 42.600,00
Operario	1	\$ 25.000,00	42%	\$ 35.500,00
Personal Administrativo	1	\$ 27.000,00	42%	\$ 38.340,00
TOTAL				\$ 159.040,00

Fuente: Elaboración propia

Las cargas sociales comprenden los denominados aportes a la seguridad social que el empleador le retiene todos los meses a sus empleados, reflejados en su recibo de haberes, y tienen como destino a las jubilaciones y pensiones (11%), a la obra social del PAMI (3%); y a la obra social (3%), todo esto representa el 17% del salario bruto de cada dependiente. Además de ello, comprende la cuota mutual y la cuota de Sepelios, entre otras erogaciones impuestas por los sindicatos acorde a cada CCT aplicable. Se suma a estos costos, pero no forman parte de las cargas sociales, la alícuota correspondiente a las Aseguradoras de Riesgo del Trabajo (ART) que, según la actividad de cada empresa, varían desde el 2% al 8% según el riesgo de la actividad laboral.

Otros costos fijos vienen determinados por los costos de los servicios tales como energía eléctrica y agua.

El costo de la energía eléctrica estará determinado por el consumo de ambas cámaras frigoríficas que poseen una potencia de 2,5kw. Con lo cual el cálculo indica un consumo promedio de 3650kW por mes teniendo en cuenta que ambos equipos permanecerán encendidos las 24 horas los 365 días del año.

$$365 \text{días} * 2,5 \frac{\text{kW}}{\text{h} * \text{equipo}} * 24 \frac{\text{h}}{\text{día}} * 2 \text{equipos} = 43.800 \frac{\text{kW}}{\text{año}} \quad (1)$$

$$43.800 \frac{\text{kW}}{\text{año}} / 12 \frac{\text{meses}}{\text{año}} = 3650 \frac{\text{kW}}{\text{mes}}$$

Al establecimiento encontrarse emplazado en la localidad de Munro, podría a partir del cuadro tarifario de Edenor, calcularse el costo de la contratación del servicio de luz en el establecimiento. Así puede determinarse que la tarifa aplicable sería la tarifa T1-G3 la cual está pensada para un consumo mensual mayor a 2000kWh y posee un costo fijo de \$433,92 más un cargo variable por la energía consumida de 5,401\$/kW. Sumando al consumo de las cámaras un consumo de 400kW mensuales en concepto del resto de los equipos instalados, computadora, luminaria, impresora, etc, se obtiene un consumo mensual de 4050kW mensuales. Este consumo con la categoría determinada representaría un costo mensual de \$22.307,97.

El consumo de agua será provisto por AySA y el centro de acopio entrará en la categoría de usuario no residencial no medido y rondará en un costo de \$1.900,00 mensuales.

Otro costo fijo viene determinado por el costo del flete de los productos. A este costo si bien presenta obvias variables, se lo considera fijo por ser la variabilidad de estos factores prácticamente despreciable a lo largo de los meses. Partiendo de la base que se visitara a cada cliente al menos tres veces por mes, por una cuestión de calidad de servicio, y que el promedio de kilometraje por viaje es de 32 kilómetros se puede realizar un calculo aproximado del costo mensual en flete. Teniendo en cuenta un consumo promedio de 6,11 cada 100km, los 16 clientes mencionados con anterioridad y un viaje promedio de 25km se obtiene un consumo de diesel mensual equivalente a 94 litros. Valiendo el litro de Diesel \$59,39 se obtiene un gasto mensual de \$5564,61 en combustible. Además, debe considerarse el peaje, el cual tiene un costo de \$155 por pasada acorde al tipo de vehículo que se utilizará. Teniendo en cuenta que solamente 9 de los clientes requieren la utilización del servicio de peaje para ser atendidos se obtiene un costo mensual de \$4185. Sumando ambos conceptos se puede estimar un costo mensual de flete equivalente a \$9749,61.

Otro costo fijo viene determinado por el costo mensual del alquiler del local. En la localidad de Munro el precio de alquiler promedio del metro cuadrado se encuentra en unos AR\$ 650. Tomando en cuenta la dimensión de ambas cámaras frigoríficas, las cuales ocupan

una superficie de 32m² entre ambas, se estimó que será necesario un local de 100m². De esta forma se dispondría de suficiente espacio para guardar el vehículo de carga, para las cámaras frigoríficas y para una oficina administrativa. El costo de alquiler de un establecimiento con estas dimensiones sería de \$65.000 mensuales.

6.2.5 Costos variables de operación

Debe considerarse el precio de la empanada como un costo variable, ya que a este lo establece Don Carmelo Congelados. El mismo, dada la categoría de distribuidor que poseería el proyecto, es de \$14 por cada empanada.

Además de los costos fijos se agregan, para cada unidad, los siguientes costos. Ingresos brutos, que representa un 2% y costos administrativos que representan un 7%. Estos últimos están representados por los costos en los que incurre la empresa para realizar trabajos administrativos tales como la emisión de órdenes de compra, entre otros.

6.3 Análisis y Definición de precios

Es importante distinguir en el presente proyecto el hecho de que el mismo contempla una venta mayorista y no así una venta minorista directa al público. Sin embargo, al momento de elegir una estrategia de precios, es importante analizar los precios de venta de los productos sustitutos a modo de que los clientes del actual trabajo puedan fijar un precio de venta directo al público que les brinde una utilidad considerable y siga, aun así, siendo un precio agresivo y competitivo en comparación al precio de los productos sustitutos ya existentes.

Como se mencionó anteriormente, el presente proyecto busca implementar una estrategia de precios agresiva para poder penetrar en el mercado y acaparar una porción del mismo. Para ello se tomó la decisión de tercerizar la producción, buscando evitar incurrir en una inversión de capital muy grande para poder volcar ese costo de oportunidad en el precio final del producto.

Actualmente en el mercado, si bien no hay productos exactamente iguales a los ofrecidos por este proyecto, si existen productos que bien podrían funcionar como sustitutos.

El Noble, ofrece sus empanadas a un precio unitario de \$50, mientras que Fausto cobra \$54 cada unidad. También encontramos marcas como Mi Gusto que cobran \$78 por empanadas. Si bien también se consiguen productos de otras marcas, tales como Dia por \$29,50 por unidad, estas marcas suelen ofrecer productos de menor calidad que apuntan a un mercado de menor poder adquisitivo.

Teniendo en cuenta la estrategia planteada, la cual implica irrumpir en el mercado con un precio competitivo y conseguir clientes a lo largo del primer año, se cree optimo optar por tomar una estrategia basada en la competencia como la mejor alternativa a la hora de fijar los precios. Para ellos se decidió que el precio unitario de venta de cada empanada sea de \$36 +IVA.

Cabe aclarar que los precios mencionados anteriormente son precios de venta directa al consumidor. Como el actual proyecto no posee venta directa al público, sino que sus clientes son los que se encargan de cumplir con la venta minorista, se opta por tomar el precio de venta mencionado. Este es un precio que permite establecer una utilidad del 137% para el actual proyecto y además permite a los clientes del mismo agregar un margen de ganancia superior a un 100% conservando un precio altamente competitivo en comparación a la oferta de la competencia.

TABLA XIV: Precio unitario

Concepto	Porcentaje	Total
Precio de venta Don Carmelo		\$ 14,00
Costos Administrativos	7%	\$ 14,98
Ingresos Brutos	1,50%	\$ 15,21
Utilidad	137%	\$ 36

Fuente: Elaboración propia

Si bien la estrategia de definición de precios por la que se optó no es la de markup, un precio de venta de \$36 por unidad permite obtener una utilidad de aproximadamente un 137%. Dicha utilidad es apalancada por la baja estructura de costos que se logra tener al tercerizar la producción del producto. Además, en base al estudio realizado sobre la competencia, este precio de venta permite a los clientes del actual proyecto establecer considerables márgenes de ganancia conservando una alta competitividad en el mercado.

6.4 Cálculo del punto de equilibrio

Teniendo en cuenta los costos fijos mensuales, el precio de venta y el precio que impone Don Carmelo a cada unidad, se puede calcular el punto de equilibrio.

$$\text{Gastos fijos mensuales} = \text{Salarios} + \text{Costos Fijos Operacion}$$

$$\text{Gastos fijos mensuales} = \$159.040,00 + \$104.957,58$$

$$\text{Gastos fijos mensuales} = \$257.997,58$$

Calculando ahora el punto de equilibrio:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Gastos fijos mensuales} / (\text{precio de venta} - \text{costos variables}) \quad (3)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$257.997,58 / \left(36 \frac{\$}{\text{un}} - 15,20 \frac{\$}{\text{un}}\right)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 12.404 \frac{\text{un}}{\text{mes}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 249 \frac{\text{cajas}}{\text{mes}}$$

Se obtiene así un punto de equilibrio equivalente a la venta de 249 cajas mensuales. Lo que equivale a 2988 cajas anuales.

7 Evaluación Financiera

Para la evaluación financiera del presente proyecto se tomaron en cuenta algunas consideraciones, así como también se fijaron ciertos criterios, los cuales se procede a mencionar:

- Se estableció un horizonte temporal para el proyecto de 5 años
- Los cálculos se efectuarán sin tener en cuenta la inflación
- La totalidad de la inversión inicial será financiada por el préstamo tomado del FONDEP con sus mencionadas condiciones.
- El impuesto a las ganancias representa un 30%
- Tasa BADLAR (Publico peso libre de riesgo): 31,75%
- Tasa WACC: $[(1*27,9%)]*(1-30%) = 19,53\%$
- Se determina un tiempo de recupero de la inversión máximo de 3 años.
- Inversión fija: \$ 3.615.700,00
- Recupero de la inversión fija: con una vida útil de 10 años, se establece que, en base a la duración del proyecto, de la amortización de la maquinaria y de su valor de liquidación, la recuperación de la inversión fija será de \$2.620.250

$$\text{Rec. inv. fija} = \#Maq^* \left[\text{valor de liquidacion} + \text{Amortizacion anual} * \text{años duracion proyecto} \right] \quad (4)$$

7.1 Resultados de la evaluación

Se proyectó un flujo de fondos para un escenario “normal”, entendiéndose por normal que dicho escenario cumple con las condiciones hasta ahora calculadas por el presente proyecto, el cual se compone de la siguiente manera:

- Un pronóstico de demanda calculado y justificado en la sección Análisis de estrategia de precios y demanda.
- Una estimación de la variación porcentual de las variables precio de venta, costo por unidad y costos fijos anuales para los cinco años de duración del proyecto, en base a los valores correspondientes al primer año.

TABLA XV: Proyecciones anuales

Variable	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 1	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 2	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 3	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 4	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 5
Unidades vendidas (cajas)	-	17%	8%	6%	5%
Precio de venta	-	5%	5%	2,5%	2,5%
Costo Unitario (empanada)	-	-	-	-	-
Costos Fijos	-	5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el análisis financiero se realizó desestimando la inflación, la variación de las variables mostradas en la tabla se explica de la siguiente manera:

- Unidades vendidas: los porcentajes de la tabla muestran el crecimiento porcentual de las ventas estimadas realizadas en la sección Análisis de estrategia de precios y demanda.
- Precio de venta: dado que la estrategia adoptada para la fijación del precio inicial de venta fue basada en la competencia y el precio seleccionado se encuentra por debajo de las marcas que ofrecen productos de similares características y calidad, se espera que con el paso de los años esta brecha se reduzca gracias al posicionamiento del producto en el mercado.
- Costo unitario: el mismo se mantendrá constante debido a que para la evaluación la inflación fue despreciada.
- Costos fijos: si bien al despreciarse la inflación lo lógico sería pensar que estos costos permanecerían constantes, el incremento pronosticado para las ventas implicará tener que realizar mayores viajes para poder entregar el producto. Esto aumentará los costos tanto en combustible como en peaje. Ambos costos fueron incluidos dentro de los costos fijos y por eso se estima un crecimiento del 5% año a año.

TABLA XVI: Estimación de venta de unidades

Variable	CANTIDAD PROY. AÑO 1	CANTIDAD PROY. AÑO 2	CANTIDAD PROY. AÑO 3	CANTIDAD PROY. AÑO 4	CANTIDAD PROY. AÑO 5
Unidades vendidas (cajas)	4935	5754	6222	6585	6910
Precio de venta	\$ 36,04	\$ 37,84	\$ 39,73	\$ 40,72	\$ 41,74
Costo Unitario (empanada)	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00	\$ 14,00
Costos Fijos (mensuales)	\$ 257.997,58	\$ 270.897,46	\$ 284.442,33	\$ 298.664,45	\$ 313.597,67

FUENTE: Elaboración propia

El flujo de fondos fue proyectado tomando en cuenta estas variables y tomando cuatro principales indicadores para la aceptación o rechazo de la totalidad el proyecto. Siendo estos el plazo de recupero de la inversión, o payback, así como también el payback descontado la tasa, el cual se fijó en 3 años, el valor actual neto, o más conocido por sus siglas VAN y la tasa interna de retorno, o por sus siglas TIR.

TABLA XVII: Análisis Económico – FUENTE: Elaboración propia

Análisis Económico					
Ejercicio	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL					
INGRESOS					
Ventas (cajas)	4935	5754	6222	6585	6910
Precio de venta (caja)	\$ 1.801,76	\$ 1.891,84	\$ 1.986,44	\$ 2.036,10	\$ 2.087,00
Ingresos	\$ 8.892.057,93	\$ 10.886.076,04	\$ 12.359.266,20	\$ 13.408.706,66	\$ 14.421.144,91
Unidades	4935	5754	6222	6585	6910
Costo unitario	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Costo Variable	\$ 3.454.650,50	\$ 4.027.948,40	\$ 4.355.278,41	\$ 4.609.844,33	\$ 4.836.990,63
Gastos Fijos	\$ 3.095.970,96	\$ 3.250.769,51	\$ 3.413.307,98	\$ 3.583.973,38	\$ 3.763.172,05
Interés FONDEP	\$ 569.417,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Devolución Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización Maquinaria	\$ 394.640,00	\$ 394.640,00	\$ 394.640,00	\$ 394.640,00	\$ 394.640,00
Resultado Neto Imponible	\$ 4.473.349,47	\$ 6.463.487,64	\$ 7.609.347,79	\$ 8.404.222,32	\$ 9.189.514,28
I. Ganancias (30%)	\$ 1.342.004,84	\$ 1.939.046,29	\$ 2.282.804,34	\$ 2.521.266,70	\$ 2.756.854,28
NETO	\$ 3.131.344,63	\$ 4.524.441,35	\$ 5.326.543,45	\$ 5.882.955,63	\$ 6.432.660,00
NETO ACUMULADO	\$ 3.131.344,63	\$ 7.655.785,98	\$ 12.982.329,43	\$ 18.865.285,06	\$ 25.297.945,06

TABLA XVIII: Análisis financiero – FUENTE: Elaboración propia

Análisis Financiero						
EJERCICIO	0	1	2	3	4	5
INVERSION INICIAL	\$ 3.615.700,00					
INGRESOS						
Ventas (cajas)		4935	5754	6222	6585	6910
Precio de venta (caja)		\$ 1.801,76	\$ 1.891,84	\$ 1.986,44	\$ 2.036,10	\$ 2.087,00
Ingresos		\$ 8.892.057,93	\$ 10.886.076,04	\$ 12.359.266,20	\$ 13.408.706,66	\$ 14.421.144,91
Unidades		4935	5754	6222	6585	6910
Costo unitario		\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00	\$ 700,00
Costo Variable		\$ 3.454.650,50	\$ 4.027.948,40	\$ 4.355.278,41	\$ 4.609.844,33	\$ 4.836.990,63
Gastos Fijos		\$ 3.095.970,96	\$ 3.250.769,51	\$ 3.413.307,98	\$ 3.583.973,38	\$ 3.763.172,05
Interes FONDEP		\$ 569.417,95	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Devolucion Prestamos		\$ 3.615.700,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortizacion Maquinaria		NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA	NUNCA
Resultado Neto Imponible		-\$ 1.843.681,49	\$ 3.607.358,13	\$ 4.590.679,81	\$ 5.214.888,94	\$ 5.820.982,23
I. Ganancias (30%)		\$ 1.342.004,84	\$ 1.939.046,29	\$ 2.282.804,34	\$ 2.521.266,70	\$ 2.756.854,28
NETO		-\$ 3.185.686,33	\$ 1.668.311,84	\$ 2.307.875,47	\$ 2.693.622,24	\$ 3.064.127,95
NETO ACUMULADO		-\$ 3.185.686,33	-\$ 1.517.374,49	\$ 790.500,98	\$ 3.484.123,22	\$ 6.548.251,17
NETO DESCONTADO LA TASA WACC		-\$ 2.665.177,22	\$ 1.167.678,79	\$ 1.351.392,84	\$ 1.319.559,60	\$ 1.255.805,26
NETO ACUMULADO DESCONTADO LA TASA WACC		-\$ 2.665.177,22	-\$ 1.062.035,27	\$ 462.883,45	\$ 1.706.812,55	\$ 2.683.741,81

Obteniéndose los siguientes resultados:

- Payback: 2 años y 8 meses. Se trata de un valor cercano a un año menor respecto del plazo máximo estipulado como aceptable para el recupero de la inversión, con lo cual el proyecto se acepta.
- Payback descontado a la tasa: 2 años y 10 meses. No difiere de manera considerable este valor, respecto del payback, el proyecto se acepta.
- TIR: 57,30%. Bajo este parámetro el proyecto se acepta debido a que la tasa interna de retorno del mismo esta por encima del valor de la tasa libre de riesgo BADLAR del 31,75% anual.
- VAN: \$ 1.697.766,47, finalizado el quinto año del proyecto. Esto indica, en resumidas cuotas, que el proyecto es rentable en dichas condiciones y se acepta.

7.2 Análisis de sensibilidad

A modo de medir la robustez del proyecto, se plantearon dos escenarios, con criterios tanto pesimistas como optimistas respecto a la proyección de ventas estimada en la sección análisis de estrategia de precios y demanda. Para ambos casos se calcularon los flujos de caja futuros y se analizó la aceptación o rechazo del proyecto bajo los tres mismos criterios aplicados para el caso denominado como “normal”.

7.2.1 Caso Pesimista

Para el caso pesimista se planteó una situación donde la proyección de ventas estimada solo correspondía a un 80% de la totalidad estimada para el caso “normal”. Quedando de esta manera, la proyección estimada de ventas conformada por la siguiente cantidad de cajas para los cinco años del proyecto:

TABLA XIX: Proyección de unidades vendidas para caso pesimista

Variable	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 1	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 2	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 3	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 4	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 5
Unidades vendidas (cajas)	3948	4603	4977	5268	5528

Fuente: Elaboración propia

Con este escenario, *ceteris paribus* el resto de las variables, se analizaron los tres parámetros de aceptación, obteniéndose los siguientes resultados para cada uno:

- Payback: Mayor a 5 años. Durante el horizonte de vida del actual proyecto nunca se alcanza a tener un nivel de facturación que permita recuperar la inversión realizada, con lo cual el proyecto debe ser rechazado
- Payback descontado a la tasa Mayor a 5 años. Durante el horizonte de vida del actual proyecto nunca se alcanza a tener un nivel de facturación que permita recuperar la inversión realizada, con lo cual el proyecto debe ser rechazado
- TIR: -7,91%, esta tasa se encuentra muy por debajo de la tasa BADLAR, lo cual indica que como inversor se debería rechazar el proyecto ya que se obtendría una mayor rentabilidad y a riesgo cero realizando un depósito que contemple la tasa BADLAR.
- VAN: -\$ 1.861.929,62, un valor de VAN negativo debe ser interpretado como indicador de que el proyecto en las condiciones dadas no es rentable. El proyecto se rechaza. El proyecto no genera valor para la empresa.

7.2.2 Caso Optimista

Para el caso optimista se planteó una situación donde la proyección de ventas estimada correspondía a un 120% de la totalidad estimada para el caso “normal”. Quedando de esta manera, la proyección estimada de ventas conformada por la siguiente cantidad de cajas para los cinco años del proyecto:

TABLA XX: Proyección de unidades vendidas caso optimista

Fuente: Elaboración propia

Variable	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 1	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 2	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 3	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 4	CANTIDAD PROYECTADA AÑO 5
Unidades vendidas (cajas)	5922	6905	7466	7903	8292

Con este escenario, *ceteris paribus* el resto de las variables, se analizaron los tres parámetros de aceptación, obteniéndose los siguientes resultados para cada uno:

- Payback: 1 año y 10 meses. El plazo de recupero de la inversión se reduce en casi un año y medio respecto del caso normal, con lo cual el proyecto se aprueba debido a que este plazo es todavía menor a los 3 años contemplados como plazo máximo.
- Payback descontado a la tasa: 2 años. Este plazo se trata de un plazo un año menor al estipulado como máximo para el recupero de la inversión, con lo cual el proyecto, en estas condiciones, ha de ser aceptado.
- TIR: 139,60 %, esta tasa se encuentra muy por encima de la tasa BADLAR, lo cual indica que como inversor se debería aceptar el proyecto ya que el mismo se trata de una excelente oportunidad de inversión.
- VAN: \$ 5.257.462,57, al cabo de la finalización del proyecto. Esto implica una ganancia a una vez finalizado el mismo y el proyecto debería ser aceptado.

Tras el planteo de ambos escenarios, tanto pesimista como optimista, se puede concluir que el presente proyecto presenta una considerable sensibilidad respecto a fluctuaciones en los volúmenes de venta estimados en secciones anteriores como “normales”, o mejor dicho, “más probables”. Cabe destacar que dicha sensibilidad se mantiene siempre y cuando el precio de venta no decrezca y el crecimiento interanual del volumen de venta se mantenga acorde al estipulado.

7.3 Análisis univariado

Para un entendimiento aún más profundo del comportamiento de los resultados que el proyecto podría presentar ante distintos escenarios, ya vengan estos representados por situaciones más favorables o menos favorables respecto al escenario “normal”, se decidió realizar un análisis univariado. El mismo consta de la representación del comportamiento de los parámetros de evaluación del proyecto en base a la variación de una sola variable a las restantes mantenerse invariables.

7.3.1 Escenario 1:

Comportamiento de VAN y TIR acorde a la reducción de las ventas estimadas para, solamente, el primer año, manteniendo el crecimiento interanual.

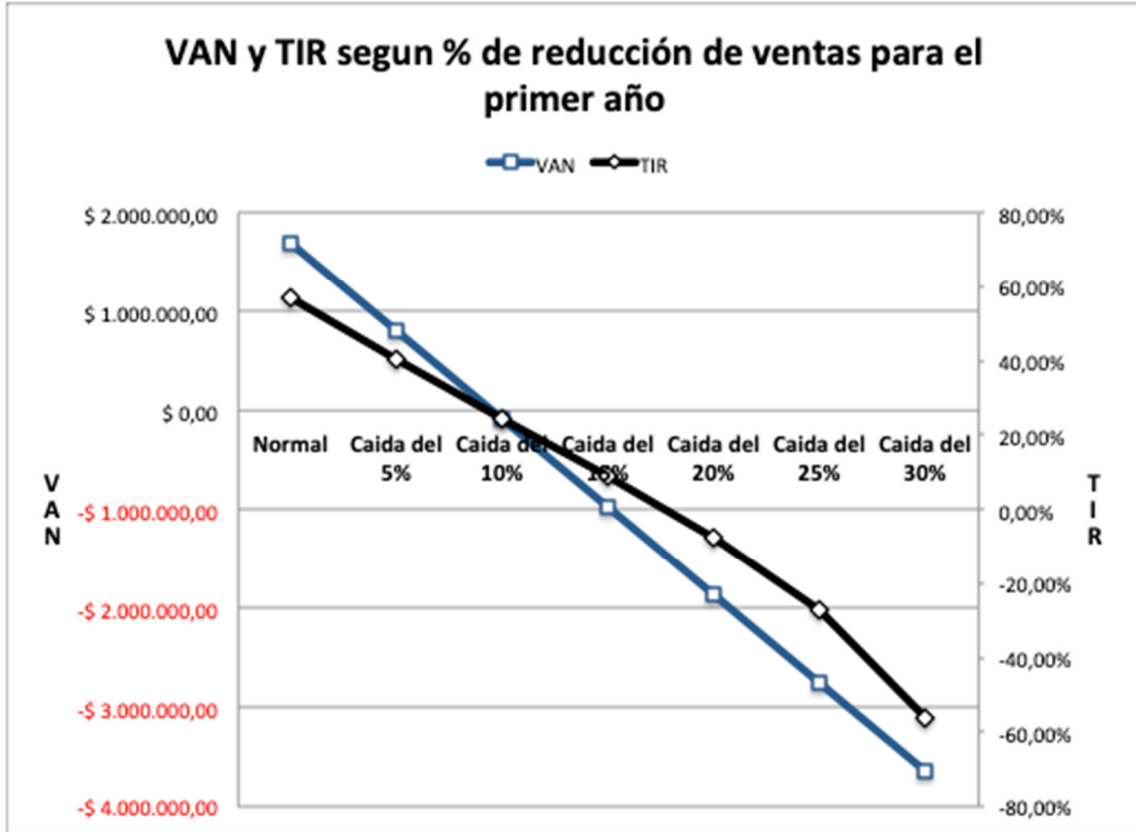
Este escenario permite un mayor entendimiento de cuan flexible son el VAN y la TIR en base a la fluctuación de la cantidad de unidades vendidas en el transcurso del primer año del proyecto. A continuación, se presenta un cuadro exponiendo los valores de dichos parámetros a medida que las unidades vendidas el primer año sufren una reducción porcentual determinada:

TABLA XXI: Comportamiento de VAN y TIR – Fuente: Elaboración propia

Escenario	Unidades Vendidas 1er Año	TIR	VAN
Normal	4935	57,30%	\$ 1.697.766,47
Caída del 5%	4688	40,67%	\$ 807.842,45
Caída del 10%	4442	24,66%	-\$ 82.081,58
Caída del 15%	4195	8,74%	-\$ 972.005,60
Caída del 20%	3948	-7,91%	-\$ 1.861.929,62
Caída del 25%	3701	-27,01%	-\$ 2.751.853,65
Caída del 30%	3455	-56,05%	-\$ 3.641.777,67

FIGURA 10: Variación del Van y TIR para el primer año acorde a la caída de ventas –

Fuente: Elaboración propia



A partir de la gráfica se observa con mayor facilidad que el VAN se comporta de manera lineal respecto a la reducción de las ventas para el primer año del proyecto. Se precisa una caída porcentual de las ventas mayor a un 10% para que el VAN arroje valores negativos. Esto brinda al proyecto una robustez moderada respecto de la variabilidad en el porcentaje de ventas para el primer año de duración del mismo.

Al analizar el comportamiento de la TIR, se observa que la misma alcanza un valor por debajo de la tasa BADLAR con una caída porcentual de las ventas del primer año equivalente al 10%. Esto muestra que ante fluctuaciones en el nivel de ventas para el primer año el proyecto puede llegar a resultar poco rentable, pero debe recordarse que la estrategia de precios seleccionada implicaba un precio de venta al momento del lanzamiento muy agresivo a modo de capturar mercado. Es decir, este comportamiento era predecible contemplando la explicada estrategia.

7.3.2 Escenario 2

Aumento de los costos fijos en cada año de duración del proyecto.

Este escenario permite el entendimiento del comportamiento de la TIR y el VAN ante un aumento de los costos fijos, suponiendo que dicho aumento se manifiesta en igual magnitud para todos los años del proyecto, manteniéndose constante el resto de las variables. La siguiente tabla muestra los valores de VAN y TIR ante diferentes aumentos porcentuales de los costos fijos:

TABLA XXII Variación de TIR y VAN

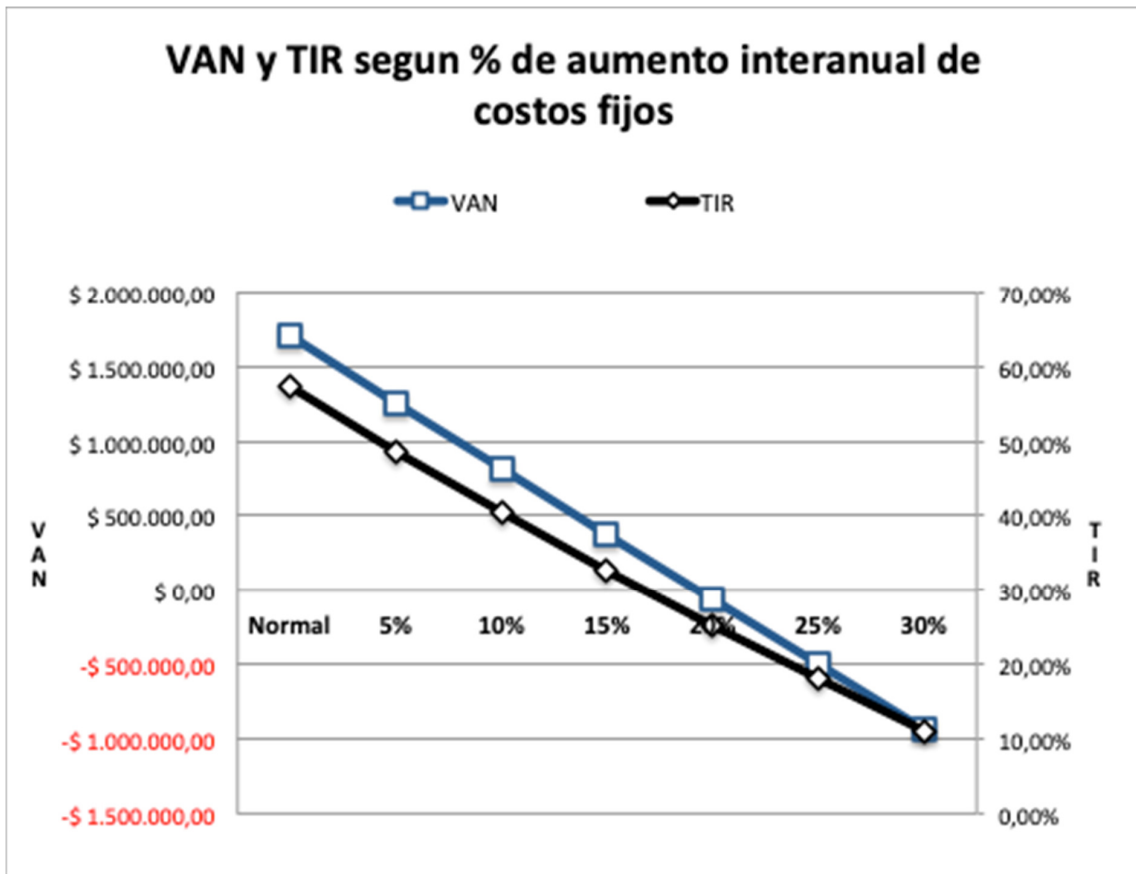
Aumento Interanual	TIR	VAN
Normal	57,30%	\$ 1.697.766,47
5%	48,54%	\$ 1.258.021,39
10%	40,31%	\$ 818.276,31
15%	32,53%	\$ 378.531,22
20%	25,11%	-\$ 61.213,86
25%	17,99%	-\$ 500.958,94
30%	11,10%	-\$ 940.704,03

Fuente: Elaboración propia

Se observa que, a partir de aumentos porcentuales interanuales en los costos fijos de la estructura, es el VAN quien presenta mayor sensibilidad con respecto a la TIR. Sin embargo, ambos parámetros presentan valores de aceptación del proyecto para ambos criterios incluso con aumentos de hasta un 15% en los costos fijos.

Este escenario permite vislumbrar con mayor claridad la importancia de la generación de nuevos clientes en búsqueda de un mayor volumen de ventas, ya que deja en claro que la mayor amenaza para el proyecto, debido a la capacidad de asimilación del mismo de fluctuaciones en las distintas variables, está en la variación del volumen de ventas y no tanto así en la variación de los costos fijos.

FIGURA 11: VAN y TIR según % de aumento interanual de costos fijos



Fuente: Elaboración propia

7.4 Análisis multivariado

Hasta ahora solamente se habían realizado estudios sobre escenarios donde una sola variable sufría perturbaciones, ya sea en detrimento o a favor del desempeño de la misma, y todo el resto de las variables eran consideradas como constantes, o a lo sumo no sufrían modificaciones respecto de su estimación original, a lo largo de los cinco años de duración del proyecto.

El escenario multivariado permite entender cómo se comporta el valor actual neto, en base a variaciones porcentuales determinadas, a lo largo de los cinco años de duración del proyecto, para variantes como la cantidad de unidades vendidas y el precio de venta.

El procedimiento consta de plantear escenarios donde se presenten tanto reducciones o incrementos porcentuales fijos interanuales para ambas variables mencionadas. Dichas

variaciones porcentuales son efectivas a partir del segundo año del proyecto, es decir se calculan en base al primer año.

TABLA XXIII: Variación de valor actual neto multivariado

Variable	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 1	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 2	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 3	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 4	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 5
Unidades vendidas (cajas)	-	18%	8%	6%	5%
Precio de venta	-	5%	5%	2,5%	2,5%

Fuente: Elaboración propia

Por ejemplo, una reducción interanual de un 5% en la cantidad de unidades vendidas dejaría el porcentaje de aumento para esta variable proyectado de la siguiente manera:

TABLA XXIV: Proyección de unidades vendidas

Variable	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 1	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 2	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 3	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 4	CANTIDAD PROYECTAD A AÑO 5
Unidades vendidas (cajas)	-	13%	3%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia

En base a estas variaciones se puede calcular el VAN para cada posible escenario y observar su compartimiento. El siguiente cuadro muestra todos los valores posibles del valor actual neto en base a las variaciones porcentuales del precio de venta y las unidades vendidas:

TABLA XXV: Valores de VAN en función de la variación porcentual del precio de venta y las unidades vendidas

VAN		Unidades Vendidas								
Precio de venta	% Variación	-10%	-7,5%	-5%	-2,5%	0%	2,5%	5%	7,5%	10%
	-10%	-\$ 2.826.151,88	-\$ 2.529.016,13	-\$ 2.219.895,56	-\$ 1.898.399,28	-\$ 1.564.129,38	-\$ 1.216.680,94	-\$ 855.642,01	-\$ 480.593,65	-\$ 91.109,88
	-7,5%	-\$ 2.238.202,30	-\$ 1.901.186,57	-\$ 1.550.064,61	-\$ 1.184.365,44	-\$ 803.609,48	-\$ 407.308,57	\$ 5.034,01	\$ 433.923,61	\$ 879.874,11
	-5%	-\$ 1.624.360,97	-\$ 1.245.219,38	-\$ 849.706,58	-\$ 437.265,44	-\$ 7.328,54	\$ 440.681,80	\$ 907.353,56	\$ 1.393.284,99	\$ 1.899.084,60
	-2,5%	-\$ 983.718,09	-\$ 560.115,55	-\$ 117.726,87	\$ 344.097,58	\$ 826.019,54	\$ 1.328.712,83	\$ 1.852.863,42	\$ 2.399.169,35	\$ 2.968.340,78
	0%	-\$ 315.346,50	\$ 155.143,14	\$ 646.990,32	\$ 1.160.943,82	\$ 1.697.766,47	\$ 2.258.235,21	\$ 2.843.141,02	\$ 3.453.288,99	\$ 4.089.498,25
	2,5%	\$ 381.698,40	\$ 901.594,16	\$ 1.445.581,99	\$ 2.014.516,77	\$ 2.609.269,57	\$ 3.230.727,64	\$ 3.879.794,45	\$ 4.557.389,62	\$ 5.264.449,00
	5%	\$ 1.108.378,60	\$ 1.680.294,19	\$ 2.279.206,32	\$ 2.906.083,26	\$ 3.561.911,73	\$ 4.247.696,90	\$ 4.964.462,42	\$ 5.713.250,40	\$ 6.495.121,40
	7,5%	\$ 1.865.673,48	\$ 2.492.319,16	\$ 3.149.042,75	\$ 3.836.933,47	\$ 4.557.101,46	\$ 5.310.677,77	\$ 6.098.814,30	\$ 6.922.683,90	\$ 7.783.480,28
10%	\$ 2.654.579,82	\$ 3.338.764,23	\$ 4.056.291,86	\$ 4.808.380,86	\$ 5.596.272,88	\$ 6.421.233,09	\$ 7.284.550,13	\$ 8.187.536,15	\$ 9.131.526,81	

Fuente: Elaboración propia

Para una variación porcentual de 0% tanto para las ventas estimadas como para el precio de venta, se encuentra el valor del VAN calculado para el escenario “normal”.

A partir del comportamiento del VAN respecto a estas fluctuaciones se pueden sacar algunas conclusiones importantes:

El VAN del proyecto se ve afectado en mayor proporción por fluctuaciones en el precio de venta en comparación a fluctuaciones en la cantidad de unidades vendidas. Esto se evidencia observando que una variación interanual negativa de un 5% en el precio de ventas acompañada de una variación positiva del 5% en el volumen de ventas se obtiene un VAN de \$ 907.353,56. Mientras que una reducción de un 5% en el volumen de ventas y un aumento del 5% interanual del precio de venta otorga un VAN, finalizado los 5 años de duración del proyecto, de \$ 2.279.206,32. Es decir, una variación porcentual negativa para ambas variables es compensada en mayor medida por un incremento porcentual de igual magnitud, cuando este incremento se obtiene en el precio de venta y no en la cantidad de unidades vendidas.

Esta herramienta permite tomar decisiones al momento de adoptar estrategias ya que permite relacionar variables cuyo comportamiento está vinculado y afecta en distinta medida al resultado del proyecto.

Observando el gráfico se puede notar que los valores negativos de VAN se concentran en la zona que implica una reducción interanual porcentual del precio de venta, siendo esta negativa incluso para algunos escenarios donde el volumen interanual de venta tendría un incremento de un 10%. El panorama general es alentador, teniendo en cuenta la estrategia de precios adoptada por el proyecto, es muy poco probable que el precio de venta del producto disminuya por debajo de los valores del escenario normal, mientras que los esfuerzos deberían estar puestos en conseguir nuevos clientes y de esta manera aumentar el market share.

8 Conclusiones

En base a la evaluación económica y financiera del proyecto, la cual arroja resultados positivos, se puede afirmar que el desarrollo del mismo es factible. Tanto en un escenario normal, cuya probabilidad de ocurrencia se considera la más probable y parecida a la realidad futura, como en un escenario optimista, se obtienen valores de los parámetros de evaluación que indican que es propicio invertir en el proyecto bajo las condiciones dadas.

Por el contrario, el escenario pesimista no arroja resultados positivos, más bien lo contrario, un valor actual neto negativo una vez finalizado los cinco años del proyecto y un tiempo de recupero de la inversión que excede la misma extensión de duración del proyecto.

No obstante, la simulación de dos escenarios probables, en el análisis univariado, otorgo resultados alentadores.

El primero de los escenarios, el estudio del comportamiento del VAN ante una caída de las ventas en el primer año, dejó en evidencia cierta sensibilidad del mismo ante caídas en el volumen de ventas. Se observan valores positivos de VAN hasta con una reducción de un 5% del volumen de ventas del primer año. Esta moderada resistencia ante reducciones en el volumen de venta resalta la importancia de la estrategia adoptada por el proyecto, la cual busca con una estrategia de precios agresiva acaparar mayores clientes y consecuentemente incrementar los volúmenes de venta.

El segundo escenario, donde se observó la fluctuación del VAN ante un aumento de los costos fijos, no hizo más que demostrar la baja influencia de estos costos sobre el valor de dicho parámetro. El mismo acusaba valores positivos incluso hasta con aumentos de los costos fijos de un 15%. Esto evidencia que los costos fijos no son algo por lo cual preocuparse en sobre medida en los términos del proyecto. El esfuerzo debe estar volcado a la consecución de nuevos clientes y en el aumento de los volúmenes de venta a los ya existentes.

A su vez, con la TIR, en ambos casos de análisis univariado se observa que la tasa solamente cae por debajo del valor de la tasa libre de riesgo que tomo el proyecto, la tasa BADLAR, cuando se superan valores de un 20% de reducción en el volumen de ventas para el primer año y un 20% de aumento en el valor de los costos fijos del primer año. Lo cual también demuestra una robustez aceptable.

El análisis multivariado muestra un abanico de posibilidades más amplias para el resultado del VAN. Este abanico no hace más que reforzar lo explicado en párrafos anteriores, demostrando que si bien existen escenarios límite donde el proyecto no sería rentable, son probabilísticamente más frecuentes los escenarios donde son alcanzados resultados positivos, justificando de esta manera la inversión en el proyecto.

Además de la factibilidad del proyecto, el mismo presenta un desafío atractivo para los inversores ya que se trata del lanzamiento de un producto totalmente novedoso, inexistente en el mercado a la hora de salir a la venta, el cual de performar exitosamente entre el público consumidor, abriría la venta para la exploración de una gran variedad de productos nuevos.

Por estas razones, se considera que el presente proyecto representa una atractiva posibilidad de inversión.

9 Bibliografía

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MÉDICA. *Directrices para la autorización sanitaria de producto alimenticio*. Junio 2016.

IIIEP-BAIRES/ FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS/ CONICET. *La recesión y la inflación recrudecen en el año electoral*. Guido Zack y Pablo Mira, Mayo 2019.

MINISTERIO DE AGRICULTURA PESCA Y ALIMENTACIÓN. *Principios básicos de la elaboración de embutidos*. Corazón de María.8 – Madrid. I.S.B.N.: 84.341-0629-9.

PRODUCCIÓN-ANIMAL. *Historia de la empanada criolla*. Dra. Susana Barberis. 2008, síntesis noticias veterinarias.

UNAD ESCUELA DE CIENCIAS BÁSICAS. *Estudio de factibilidad para la creación y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de empanadas pre-cocidas congeladas*. Puerto Tejada: Ana Lía Pérez Mosquera 2016.

UNIVERSIDAD DE PALERMO, FACULTAD DE DISEÑO Y COMUNICACIÓN. *Rebranding de la marca Cumen Cumen*. Julian Felipe Muñoz 2015.

Sitios web

AGENDAR, Producción Argentina [en línea] [consulta 22 de Nov 2020].

<<https://agendarweb.com.ar/>>

ASADACHO, ¿Qué pasa con la morcilla? [en línea] 20 Mar. 2013 [consulta 16 de Mar. 2020].

<<http://asadacho.com/que-pasa-con-la-morcilla/>>

BANCO NACIÓN [en línea]. [consulta 4 de Jul. 2020].

<<https://www.bna.com.ar/>>

CÓDIGO ALIMENTARIO ARGENTINO – MINISTERIO DE SALUD [en línea] [consulta 8 de Jul. 2020].

<<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>>

DON CARMELO CONGELADOS S.A. [en línea] [consulta 8 de Jul. 2020].

<<http://www.doncarmelo.com.ar/>>

EL HISTORIADOR, Síntesis de la historia argentina [en línea] [consulta 16 de Mar. 2020].

<<https://www.elhistoriador.com.ar/sintesis-de-la-historia-argentina>>

EL MIERCOLES DIGITAL, Setenta años de peronismo [en línea] 7 Mar. 2018 [consulta 4 de Jul. 2020].

<<https://www.elmiercolesdigital.com.ar/setenta-anos-de-peronismo/>>

Estadísticas y censos Buenos Aires Ciudad [en línea] [consulta 22 de Nov 2020].

<www.estadisticaciudad.gob.ar>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO [en línea] [consulta 22 de Nov 2020].

<<https://www.indec.gob.ar/>>

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA [en línea] [consulta 8 de Jul. 2020].

<<https://www.argentina.gob.ar/inta>>

LA NACION, Combo anticrisis: pizzas y empanadas, los ganadores de una industria con hambre de reactivación [en línea]. 24 de May. 2016 [consulta 16 de Mar. 2020].

<<https://www.lanacion.com.ar/economia/combo-anticrisis-pizzas-y-empanadas-los-ganadores-de-una-industria-con-hambre-de-reactivacion-nid2026691>>

METALURJICA VÁZQUEZ S.A. [en línea] [consulta 8 de Jul. 2020].

<monv.com.ar>

MULAS, La morcilla, de Aftónitas a declaradas “superalimentos 2016” [en línea] 7 de Jun. 2016 [consulta 16 de Mar. 2020].

<<http://www.carnicasmulas.com/blog/la-morcilla-de-aftonitas-a-la-declarada-superalimento-2.016.html>>

OOCITIES, Historia de la cocina argentina. [en línea] [consulta 16 de Mar. 2020].

<<http://www.oocities.org/tangomilonguero64/pagina29.htm>>

REAL ACADEMIA DE LA HISTORIA, Mestre Robert [en línea] [consulta 26 de Mar. 2020].

<<http://dbe.rah.es/biografias/97571/mestre-robert>>

SANTANDER, Argentina: política y economía [en línea] [2020] [consulta 12 de Jun. 2020].

<<https://es.portal.santandertrade.com/>>

TIERRA DE SABOR, Morcilla, el origen de una tentación [en línea] [consulta 16 de Mar. 2020].

<<http://www.tierradesabor.es/Historia/origendelamorcilla>>

U.S. DEPARTMENT OF AGRICULTURE, Agricultural research service [en línea] [consulta 12 de Jun. 2020].

< <https://fdc.nal.usda.gov/>>

U.S. DEPARTMENT OF HEALTH & HUMAN SERVICES [en línea] 17 de Dic. 2019 [consulta 12 de Jun. 2020].

<<https://ods.od.nih.gov/factsheets/Iron-DatosEnEspanol/>>