

**MBA UTDT**

**ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE  
PASTELERÍA ARTESANAL ARGENTINA**

**ALUMNA: ISABELA GUALTIERI**

**MAYO 2015**

## **CAPÍTULOS**

- 1. Resumen Ejecutivo**
  - 1.1. Objetivos**
  - 1.2. Metodología de Investigación**
  - 1.3. Descripción de la Industria**
  - 1.4. Descripción del mercado**
  - 1.5. Principales conclusiones**
- 2. La Industria Pastelera**
  - 2.1. La Pastelería Artesanal**
    - 2.1.1. La Pastelería Artesanal Fina**
  - 2.2. La pastelería industrial**
- 3. Tendencias que influyen en la industria Pastelera**
  - 3.1. Homeland**
  - 3.2. Customización**
  - 3.3. E-Commerce**
  - 3.4. Negocios de Garage (poner cookisto acá)**
- 4. Comportamiento de los Consumidores de pastelería**
  - 4.1. Encuesta con consumidores**
- 5. El Mercado de Pastelería**
  - 5.1. El mercado internacional: Visión General**
    - 5.1.1. El mercado norteamericano**
    - 5.1.2. El mercado Mexicano**
    - 5.1.3. El mercado Español**
  - 5.2. El mercado Argentino**
    - 5.2.1. El mercado industrial**
    - 5.2.2. Estimación el mercado artesanal**
    - 5.2.3. Los canales de venta**

#### **5.2.4. Principales jugadores**

##### **5.2.4.1. Productores Artesanales**

##### **5.2.4.2. Modelos de Negocio Online**

##### **5.2.4.3. Mercado de Pasteleros Profesionales**

#### **6. Evaluación de la industria Pastelera Artesanal Argentina**

##### **6.1. Modelo de las fuerzas de Porter**

##### **6.2. Análisis Foda**

##### **6.3. Los espacios vacíos de la industria**

#### **7. Oportunidades en el mercado Argentino**

#### **8. Bibliografía**

#### **9. Anexos**

##### **9.1. Estimaciones Competencia**

##### **9.2. Resultados encuesta con Consumidores**

##### **9.3. Resultados encuesta con Profesionales**

##### **9.4. Resultado investigación – espacios vacíos de la industria**

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

### 1.1. Objetivos

El presente estudio tiene como objetivo describir y caracterizar la industria de pastelería artesanal, con enfoque principal en el canal de venta online, y evaluar el tamaño actual del mercado de pastelería artesanal de Argentina. Con estos dos importantes ejes se buscará encontrar los espacios vacíos existentes en este mercado y las posibles oportunidades de negocios para cubrirlos.

### 1.2. Metodología de Investigación

La metodología utilizada en este estudio involucra primordialmente investigaciones descriptivas. Para las evaluaciones fueron realizadas investigaciones cualitativas de la industria, de sus principales jugadores y del mercado internacional y nacional de pastelería.

Las búsquedas sobre la industria se concentraron en los medios online como: revistas especializadas, sitios de asociaciones profesionales y empresariales, sitio web de las pastelerías más renombradas, entre otros. La investigación del mercado fue posible gracias a los datos cuantitativos provenientes de las empresas de inteligencia de mercado, principalmente Euromonitor y Mintel.

Con el objetivo de profundizar el estudio, además fueron realizadas visitas personales a los locales de los principales competidores de este mercado argentino, proporcionando contacto directo con los establecimientos y posibilitando realizar una evaluación más crítica y detallada sobre los diversos canales y segmentos del mercado de pastelería artesanal.

Finalmente fueron realizadas dos encuestas, con un equilibrio entre cuestiones cuantitativas y cualitativas, con profesionales y consumidores de esta industria, que sumaron informaciones singulares sobre el comportamiento de los sujetos de este mercado.

### **1.3. Descripción de la Industria**

De forma general, la industria pastelera se divide principalmente en artesanal e industrial. Cada uno de estos segmentos tienen sus características propias, con procesos productivos, dinámicas de precios y canales de ventas bastante particulares.

La pastelería artesanal se caracteriza por la fabricación manual, la alta calidad y consecuentemente precios superiores, al contrario del segmento industrial.

### **1.4. Descripción del mercado**

El mercado de pastelería es bastante particular según cada región del globo, una vez que esta industria está íntimamente conectada con la identidad cultural de cada país. Los países europeos se caracterizan por ser mercados más maduros donde la pastelería artesanal tiene un peso más importante. Ya en mercados más nuevos como el norteamericano y los asiáticos, se observa un predominio de productos industrializados con pocos competidores que dominan el mercado. En América Latina se observa una mezcla entre estos dos segmentos, como es el ejemplo de Argentina, donde todavía hay una fuerte cultura por productos tradicionales y caseros, pero también hay un expresivo mercado de productos industriales.

### **1.5. Principales conclusiones**

Luego de recorrer las principales variables del mercado y de la industria se puede concluir que la accesibilidad, la información, la inmediatez y el conocimiento de la variedad o surtido a ofrecer son los principales factores que dictan las oportunidades o potenciales de la pastelería hoy en la Argentina.

## 2. LA INDUSTRIA PASTELERA

En términos generales la pastelería o también repostería o confitería se define como el arte de preparar y comercializar las siguientes subcategorías: tortas, tartas, budines, masas finas, donas, pan dulce y postres.

La industria pastelera está dividida entre pastelería artesana y la industrial. La primera es donde se elabora un producto perecedero, hecho artesanalmente, con un modelo de empresa normalmente de tipo familiar en la cual suelen tener un tamaño pequeño o mediano. La pastelería industrial es donde la producción está mecanizada y las cantidades que se producen son mucho mayores logrando de esta forma menores costos. El tamaño de estas empresas suele ser mayor que las de tipo artesanal y las maquinarias y estructuras utilizadas requieren mayor inversión.

La industria pastelera está altamente atomizada y es dominada en su mayoría por los productos artesanales, producidos por PYMES<sup>1</sup>.

### 2.1. La Pastelería Artesanal

La pastelería artesanal tiene ese carácter ya que el mismo profesional fabrica y comercializa sus productos de forma manual con la utilización de útiles básicos y ningún equipo de escala. En este caso, la comercialización de los productos se da principalmente en locales de venta directa al público, pero también existe la comercialización por pedido, eliminando de esta forma la necesidad obligatoria de un local físico como establecimiento del negocio.

En general los productos artesanales son de mayor calidad, poseen un mayor y mejor variedad de sabores y cuentan con la frescura y el apelo de “hecho en casa”, bastante apreciado por los consumidores. Por otro lado, poseen mala distribución, alto precio por kilo y baja vida útil, que normalmente ronda en 1 mes o menos.

Según la Cámara de Confitería Argentina<sup>2</sup>, la pastelería artesanal es aquella que:

---

<sup>1</sup> Guía Sectorial de Panaderías y Pastelerías; INAEM, Instituto Aragonés de Empleo (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio web: <http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/Guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf>.

- Respetar los productos y las fórmulas tradicionales para su elaboración;
- Mantener en todo momento buenas prácticas de manufactura y una correcta higiene y manipulación de alimentos;
- Utilizar sólo materias primas naturales;
- No industrializar ni fabricar en serie sus productos;
- Jerarquizar a sus trabajadores como verdaderos pasteleros artesanales;
- Brindar atención personalizada a sus clientes, asesorando en cuanto a las características y bondades de sus elaboraciones;
- Promover el bienestar de sus clientes investigando y adoptando las nuevas tendencias en materia de pastelería saludable.



### 2.1.1. La Pastelería Artesanal Fina

La característica principal de la pastelería artesanal fina es la exigencia de un sabor exquisito combinado con la frescura de ingredientes cuidadosamente seleccionados así como terminaciones perfectas. Esto último significa que serán alineadas a los estándares de las escuelas de pastelería más reconocidas (IAG - Instituto Argentino de Gastronomía, Gato Dumas, Maussi Sebbes).

---

<sup>2</sup> Camara Argentina de Pastelería (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio web: <http://www.pasteleriaartesanal.com/info.php?pag=3333>

En este segmento la calidad, las materias primas utilizadas en conjunto con la habilidad del maestro pastelero son fundamentales para el éxito de las ventas y la satisfacción del cliente.



## 2.2. La Pastelería Industrial

La pastelería industrial se caracteriza porque la maquinaria utilizada para la producción está automatizada, la producción es mayor en cuanto a volumen, los productos son más duraderos que en el caso de la pastelería artesanal, se requiere un sistema de envasado y etiquetado, las materias primas por lo general son de menor calidad y menos naturales.

El consumidor en el momento de consumir estos productos se caracteriza porque no ser tan exigente que cuando consume pastelería artesanal.

La pastelería industrial posee un menor precio por kilo y una mejor distribución en los canales de venta, pero pierde cuanto a los aspectos sensoriales, por tratarse de productos de peor apariencia, calidad y variedad<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Guía Sectorial de Panaderías y Pastelerías, INAEM, Instituto Aragonés de Empleo (n.d.) Consultado en Enero 2015; Sitio Web: <http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/Guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf>



Se destaca en esta industria, siendo una de las empresas más de panificación y pastelería industrial del mundo y la principal en Latinoamérica, el Grupo Bimbo, empresa mexicana que en 2014 generó ingresos por USD 14.064 millones. Produce más de 10.000 productos a través de más de 100 marcas. Cuenta con aproximadamente 128,000 colaboradores y 167 plantas productoras<sup>4</sup>. En Argentina trabaja con su marca propia principalmente en el segmento de panes, magdalenas y budines.

Se puede decir que la pastelería artesanal y la pastelería industrial son competidores indirectos, una vez que los posicionamientos de producto, distribución y precio son ligeramente distintos. Además, vale la pena puntuar que se ubican en momentos de consumo distinto.

---

<sup>4</sup> Bimbo (n.d.); Consultado en Enero 2015; sitio web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Bimbo#En\\_Latinoam.C3.A9rica](https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Bimbo#En_Latinoam.C3.A9rica)

### 3. TENDENCIAS QUE INFLUYEN EN LA INDUSTRIA PASTELERA

Algunas fuertes tendencias del mercado y de la sociedad ayudan a detallar el contexto actual e identificar los espacios vacíos que explicaremos a continuación:

#### 3.1. **Homeland:**

Esta relacionado con la búsqueda por lo casero, artesanal, autóctono. El aumento de la automatización en todos los aspectos de la sociedad ha llevado a una tendencia opuesta, donde se valoran y se aprecian los servicios humanos y los productos hechos a mano. Los consumidores están buscan estos productos para su gusto e individualidad en un mundo donde la producción en masa domina. Ya se observa en los kioscos porteños un aumento de la oferta de golosinas que recuerdan las de las abuelas. Alfajores de maicena o chocolate, brownies y tartas han aparecido y se han multiplicado.<sup>5</sup>

#### 3.2. **Customización:**

Las personas, cada vez más, están cansadas de ser como todo el mundo. Quieren sentirse especiales, únicas y exclusivas y además quieren crear y sentirse partícipes. En resumen, buscan poder tener una gran experiencia de compra más allá de meter un producto en el carrito y comprar. Un gran ejemplo de esta tendencia de Customización es la línea Nike ID de la marca Nike, que permite que los clientes puedan diseñar sus propias zapatillas y bolsas de deportes. Esto permite crear un enorme valor añadido para el consumidor final que, más allá de comprar una zapatillas de Nike, ahora puede tener la oportunidad de expresarse a través de sus propias creaciones<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Mintel (2014, Septiembre), Mintel Reports: Category Insight: Cakes, Pastries & Sweet Goods.

<sup>6</sup> González, A. (2015, Febreo 01) Las predicciones más importantes sobre el e-commerce; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.comunicae.es/nota/las-predicciones-mas-importantes-sobre-e-1104896>.

### 3.3. E-Commerce:

El mercado de venta por Internet, cuenta con un acelerado crecimiento. Según Gustavo Sambucetti, Presidente de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), el comercio electrónico en Argentina sigue creciendo a tasas muy importantes alcanzando un crecimiento en pesos mayor al 61% y ventas por AR\$40.100 millones. En los últimos 5 años, el e-commerce Business to Consumer y Consumer to Consumer ha logrado un incremento interanual promedio del 50,3%. De acuerdo con la CACE, los compradores en línea en 2014 han llegado a representar el 49% de los usuarios de Internet, es decir, más de 14 millones de personas.

La venta online de alimentos, bebidas o artículos de limpieza representan 6,9% de las ventas online en valor en Argentina, perdiendo solamente para las categorías de pasajes y turismo (27,5%) y electrónicos (12,5%). Un fuerte factor que explica el crecimiento del comercio electrónico incluyen alta penetración de banda ancha a Internet, de hecho Argentina tiene una de las mayores bases de usuarios de Internet en América Latina<sup>7</sup>, como se puede observar en la tabla abajo<sup>8</sup>.

LATIN AMERICA	
MARKET	INTERNET PENETRATION
Argentina	66%
Brazil	46%
Chile	59%
Colombia	60%
Mexico	37%
Peru	37%
Venezuela	41%

El gobierno no impone ninguna restricción a la inversión extranjera en telecomunicaciones, transmisión de datos e Internet, para facilitar el crecimiento de las instalaciones de comercio electrónico en el país.

<sup>7</sup> Comunicados CACE (2015, Febrero 24). Consultado en Marzo 2015; Sitio Web: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-617-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-14-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>

<sup>8</sup> Nilsen, E-Commerce: Evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?; Agosto 2014; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: [http://ir.nielsen.com/files/doc\\_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf](http://ir.nielsen.com/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf)

### 3.4. Negocios de Garage:

Un fenómeno que viene creciendo y que cada vez gana más notoriedad son los negocios de Garage, donde profesionales ofrecen sus productos sin la necesidad de paliar con costos fijos, apertura de un negocio formal o depender de una relación de dependencia.

Un ejemplo que viene creciendo son restaurantes a puertas cerradas, donde chefs encuentran una alternativa rentable de compartir su habilidades culinarias y ayudar en su ingreso. Un punto que ayuda a entender este fenómeno es la crisis que afecta al sector gastronómico, se estima que solo en septiembre de 2014 más de 3000 empleados del sector perdieron su fuente de trabajo y que hasta entonces más de 260 bares y restaurantes fueron cerrados. Resultado, muchos profesionales calificados están en búsqueda de alternativas para garantizar su renta mensual<sup>9 10</sup>.

Esta tendencia no es una exclusividad de Argentina, este fenómeno puede ser visto en otros partes del mundo, prueba de esto es Cookisto. Fundada en 2013 Cookisto es una aplicación de origen Griego ([www.cookisto.com](http://www.cookisto.com)) que ya se extendió a Inglaterra. Tiene como objetivo formar una comunidad de confianza donde vecinos que saben y les gusta cocinar ofrecen sus platos a aquellos que buscan una rica comida casera y hasta saludable, a un precio accesible.

A continuación describiremos algunas características generales de este modelo; esta información fue extraída de su página web<sup>11</sup>. Los cookistas son los comensales que no saben o no pueden cocinar; los que disfrutan de una comida fresca y saludable usando ingredientes locales y los que necesitan cocinar para una ocasión especial. Los hogares que prestan el servicio de cocinar para cookisto son los que quieren compartir su fantástica comida casera y que quieren ganar dinero haciendo lo que aman.

---

<sup>9</sup> Sainz, A. (2014, Noviembre 14) Comer adentro: cada vez mas familias abren restaurantes; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1743768-comer-adentro-cada-vez-mas-familias-abren-restaura>.

<sup>10</sup> Infobae (2014, Octubre 06), Crisis Gastronómica; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.infobae.com/2014/10/06/1599787-crisis-gastronomica-despidieron-unas-3000-personas-y-cerraron-mas-260-bares-y-restaurantes>.

<sup>11</sup> Cookisto (n.d.), Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <https://www.cookisto.com/about>

Para poder entrar en el mundo cookisto en el caso de los comensales se les requiere avisar al cocinero en cambio de planes, tratar de pagar con cambio y por favor hacer la reseña de la comida incluyendo algunos criterios como sabor, tamaño de la porción y el servicio general para poder nutrir la base de información.

Para el caso de los cocineros se les recomienda hacer el delivery en persona y sino buscar un punto neutro para cuidar la seguridad; también hacer las transacciones por cookisto por dos simples razones: 1) su propia seguridad, 2) Reconocimientos y reseñas compartidas a futuros clientes. Asimismo se les pide que mantengan sus menús actualizados y que den feedback de los comensales que tuvieron.

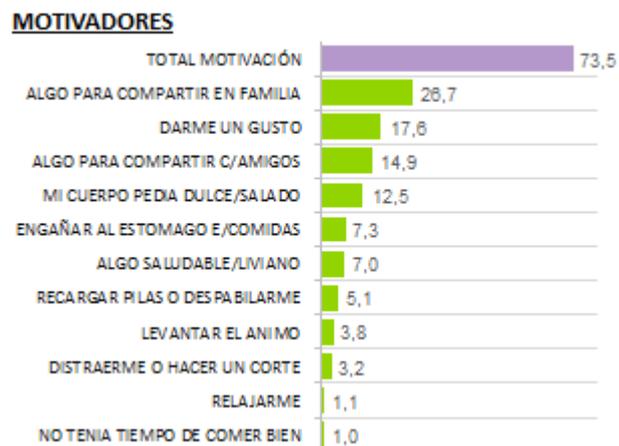


#### 4. COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES DE PASTERERÍA

Es importante entender el comportamiento del consumidor ya que dicta la dinámica de la industria y además agrega información valiosa que ayuda a fundamentar las estimaciones del mercado futuro.

En el caso del mercado de pastelería argentino, considerando tanto el mercado artesanal como el mercado industrial, se observa que el principal motivador de consumo es tener algo para compartir en familia, secundariamente la posibilidad de auto complacerse. En tercera posición sigue a idea de compartir el producto, pero en este caso, con amigos.

Los resultados pueden ser intuitivamente esperados, considerando que en general la pastelería tiene un papel importante en celebraciones, como cumpleaños o como postres en reuniones familiares o entre amigos<sup>12</sup>.



Por más que exista una fuerte tendencia en el mercado a lo natural y saludable, cuando se habla de pastelería se observa que el consumidor permite darse el gusto. Como ejemplo, en una encuesta realizada por Mintel en los Estados Unidos, alrededor del 46% de los consumidores que comen productos de pastelería están en búsqueda de productos sabrosos y el 65% cree que el sabor del producto es más importante que su aporte

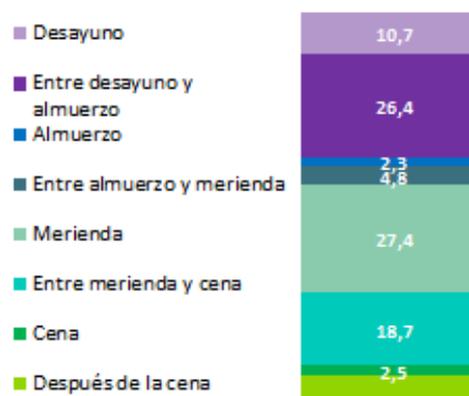
<sup>12</sup> Kantar (2013, Noviembre), GPS - Consumers Profile for Puddings and Cakes Market.

nutricional. Además 42% están abiertos a probar nuevos sabores y 68% le gustaría ver una mayor variedad de sabores<sup>13</sup>.

El mismo comportamiento es observado en otros países del mundo, como en Alemania donde cerca de 40% de los consumidores que han comido / comprado productos de pastelería confirman que sabor es más importante que la salud de estos productos.

Con relación al momento de consumo, se observa un mayor consumo los períodos entre comidas, como en la merienda en entre el desayuno y el almuerzo, lo que está bastante alineado con el momento para darse con un productos sabrosos<sup>12</sup>.

**MOMENTOS DE CONSUMO (%OCAS)**



#### 4.1. Encuesta a Consumidores

Con el objetivo de entender mejor el mercado consumidor argentino, fue realizada una encuesta con 165 consumidores. Las informaciones obtenidas más relevantes fueron listadas a continuación, para ver los resultados de la encuesta completa dirigirse al Anexos.

- 62,8% de los encuestados compran por lo menos una vez por mes algo dulce para llevar a un evento social, siendo que 65,5% suele comprarlos en panaderías y 46,5% en confiterías.

<sup>13</sup> Mintel (2014, Junio), Mintel Reports - Consumer Data Charts: Prepared Cakes and Pies - US - June 2014 and Cakes and Cake Bars - UK - June 2014

- La frecuencia de compra es de 1 a 2 veces al mes en la mayoría de los casos. La anticipación con la que buscan alguna solución suele ser de 2 días o menos.
- Los motivos para consumir algo dulce son sociales en la mayoría de los casos siendo los principales reuniones con amigos o familiares, aniversarios o festividades.
- Apenas el 15,2% realiza sus preparaciones. En la mayoría de los casos se compran.
- Múltiples canales de comercialización son visitados por una persona, en orden de importancia por nivel de visita aparecen: 1) Panaderías, 2) Heladerías, 3) Confiterías, 4) Supermercado.
- La penetración del rubro Pastelerías por Internet hoy suele ser baja, solo el 5% de los encuestados afirma que recurre a este canal y otro 10% acude a profesionales independientes. A pesar de estos bajos números el 75% afirmó que podría comprar tortas o tartas por Internet. Esto indica que hoy existe una gran oportunidad caso ingrese un jugador como Dulcepoint que atienda algunos requisitos necesarios que identificamos en los espacios vacíos de esta industria.
- 38,3% afirman que siente falta de poder elegir o darle un toque personal a los productos que compran, también que sea flexible en la entrega es decir que lleguen donde ellos están ubicados.
- A la hora de comprar se prioriza precio, cercanía y reputación. También es importante saber dónde están ubicados y la reputación caso se compra por internet.
- A la hora de comprar se podrían elegir en este canal varias categorías como tortas, masitas, budines y hasta utensilios para la ocasión.

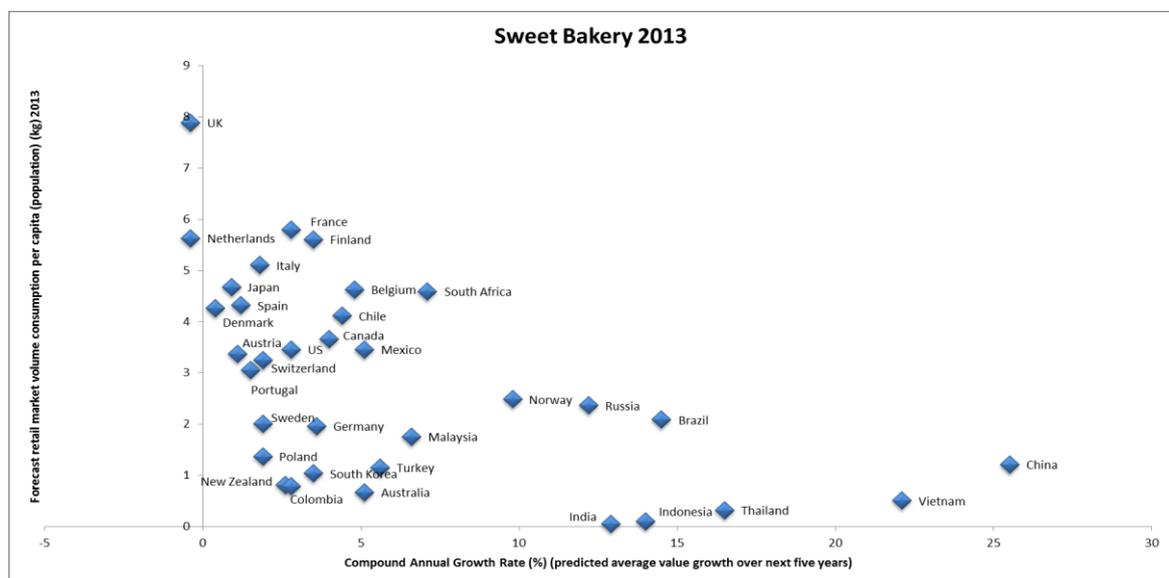
## 5. EL MERCADO DE PASTELERÍA

### 5.1. El Mercado Internacional: Visión general

A nivel global se observa que los países asiáticos, como Vietnam, Indonesia y Tailandia, y los países pertenecientes al BRIC (Brasil, Rusia, India y China) vienen presentando las mayores tasas de crecimiento. Estos son los mercados de gran oportunidad para la industria de pastelería.

China es hoy el mayor mercado de pastelería del mundo en términos de valor de ventas. A nivel mundial, las tasas de consumo en volumen para estos países pueden estar por debajo de la media, pero se estima que seguirán aumentando hasta alcanzar niveles de mercado maduros.

Con respecto a los mercados maduros, como Reino Unido y Francia, se observa altas las tasas de consumo, pero su crecimiento es bajo, llegando hasta situaciones de contracción. Se empieza a observar el renacimiento en repostería artesanal y local, que atentan contra el mercado de pastelería industrializada<sup>14</sup>.



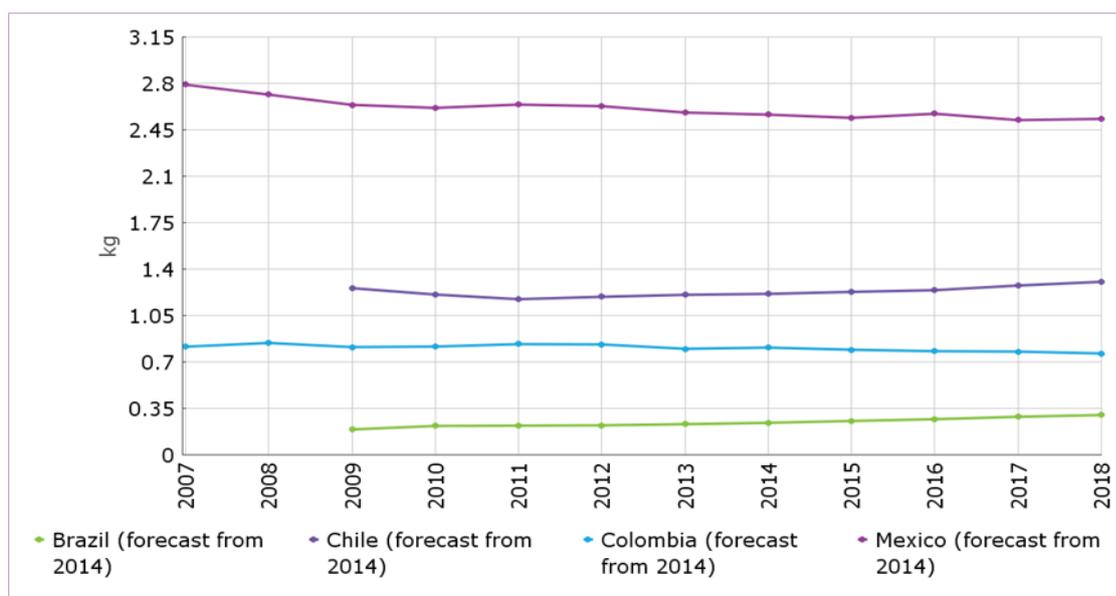
Haciendo un enfoque más directamente en Latino América, se observa que en los últimos años no hubo cambios significativos en el consumo per cápita en el caso de

<sup>14</sup> Mintel (2014, Septiembre), Mintel Reports: Category Insight: Cakes, Pastries & Sweet Goods.

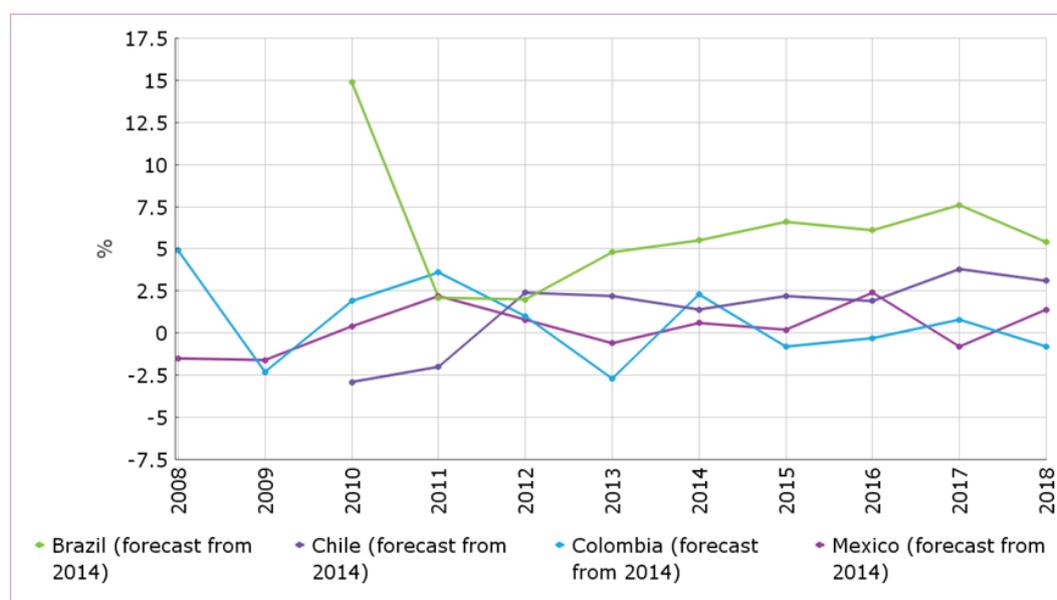
pastelería industrial (mercado minorista). También se espera que para los próximos años se mantenga estable para los mercados de Brasil, Chile, Colombia y México<sup>15</sup>.

En los gráficos siguientes muestran el consumo per cápita de pastelería (mercado minorista) y el crecimiento de sus mercados en volumen en estos 4 países, valores de los últimos años y la estimación hasta 2018.

### Consumo per cápita (kg/habitante/ año)



### Crecimiento del mercado el volumen/año



<sup>15</sup> Mintel (2014, Septiembre), Mintel Market Size Reports: Sweet Bakery – Latin America

El mercado Argentino de pastelería tiene poca información disponible. No obstante, haciendo uso de los datos de sus países vecinos y de datos de otras industrias similares, como la panadera, se puede hacer estimativas del mercado de pastelería Argentino. Esta información será proporcionada en el apartado del mercado Argentino.

El consumo de pan en América Latina es dispar dependiendo del país. De acuerdo con los datos de Euromonitor, Chile sigue liderando el consumo per cápita, llegado al 88% de la población como consumidores activos de pan. Mercados como Perú y Colombia también muestran crecimientos y otros como Argentina se imponen en el consumo de productos como galletas. Chile consume cerca de 90 kg por persona por año, Argentina cerca de 80 kg por persona por año. Chile y Argentina son las naciones latinas que más consumen.<sup>16</sup>

Con el objetivo de profundizar la evaluación del mercado de pastelería internacional, se evaluaron tres mercados de gran importancia a nivel mundial:

- El mercado de los Estados Unidos, por su importancia y magnitud a nivel global;
- El mercado de México, por su importancia y como un ejemplo para la región;
- El español, como un ejemplo de mercado Europeo en que se puede hacer un paralelo con las tradiciones argentinas.

### **5.1.1.El mercado Estadounidense**

En 2001 el mercado de pastelería de Estados Unidos tenía un peso de facturación de US\$9,5B y se estimaba una tasa de crecimiento de 2,5% al año, hasta llegar en 2006 a US\$10,8B, y posteriormente con declive. El crecimiento fue basado principalmente por el foco que las industrias que innovaron.

---

<sup>16</sup> Industria Alimenticia (2015, Febrero 02), Tendencias en panificación; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

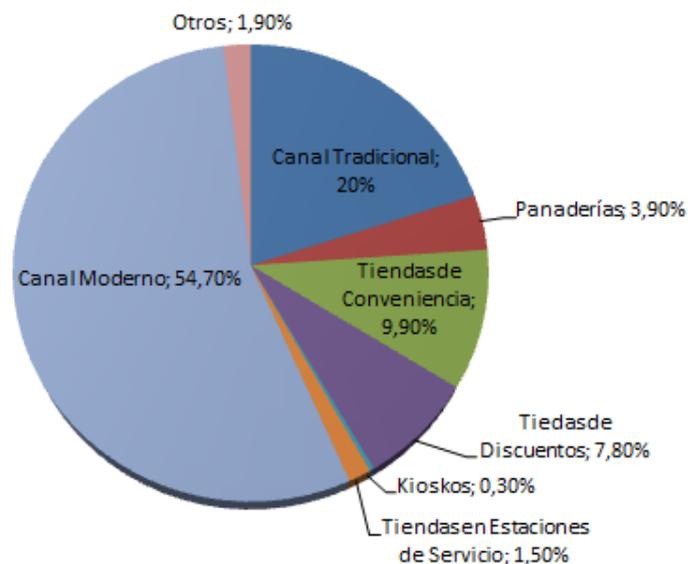
La pastelería de las grandes cadenas de supermercados y la pastelería industrial poseen más del 95% del mercado, dejando contribución muy chica para la pastelería artesanal.

Segmentación mercado de pastelería en EEUU: % en valor, 2001



El canal moderno es el canal más rentable y de mayor importancia seguido por el canal tradicional, los demás canales no llegan a tener tamaño representativo en este mercado.

Canales de Distribución mercado de pastelería en EEUU: % en volumen 2001



Existe una tendencia muy fuerte por los alimentos sanos y saludables. No obstante se observó que el consumidor norteamericano busca mejorar sus hábitos alimentarios principalmente con productos de primera necesidad y no con productos dulces<sup>17</sup>.

### 5.1.2.El mercado Mexicano

El mercado Mexicano de pastelería se caracteriza por el peso de su consumo entre comidas como snack en meriendas y por la predominancia de la pastelería industrial. Es uno de los más grandes en Latinoamérica, perdiendo solamente con el mercado Argentino. Tuvo un valor de US\$532 M 2001.

El Grupo Bimbo domina casi completamente el mercado, posee tres cuartos del mismo en valores a 2002. El principal canal de venta en este mercado es el canal moderno como supermercados, con más de la mitad del mercado en facturación.<sup>18</sup>

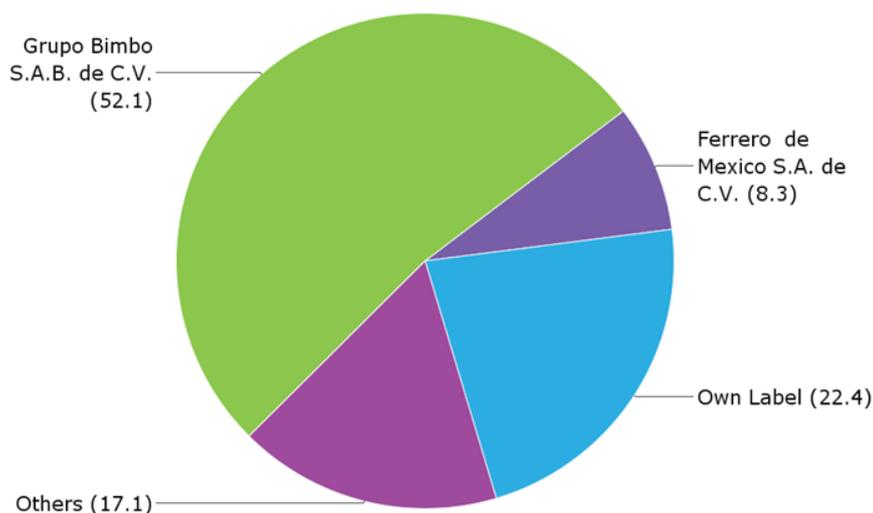
En la investigación de mercado realizada por Mintel el 2014, se observa que el Grupo Bimbo sigue con liderazgo, pero disminuyó su participación alcanzando poco más de 50% del mercado en valor. Se muestran crecimientos de otras marcas, como por ejemplo marcas chicas y locales.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Datamonitor (2003, Enero 01); Industry Profile Report - United States - Cakes And Pastries

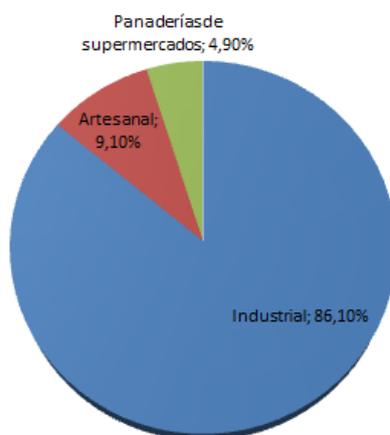
<sup>18</sup> Datamonitor (2003, Enero 01); Industry Profile Report - Mexico - Cakes And Pastries

<sup>19</sup> Mintel (2014, Septiembre), Mintel Market Size Reports: Sweet Bakery – Latin America

**Participación de mercado, en valor (%) - mercado mexicano de pastelería - 2013**

Con relación a la segmentación de este mercado entre artesanal e industrial, el segmento de mayor peso es lo de pastelería industrial, como más de 85% del mercado, así como vemos en el mercado de Estados Unidos.

Segmentación mercado de pastelería en México: % en valor, 2001



Este mercado presentó un crecimiento muy acelerado en el final de la década de 90 y comienzo de años 2000, llegando a una tasa de crecimiento de 16,4% en 2000. Se estimaba que hasta 2006 se crecería un 7%, hasta alcanzar un valor de US\$755M<sup>18</sup>.

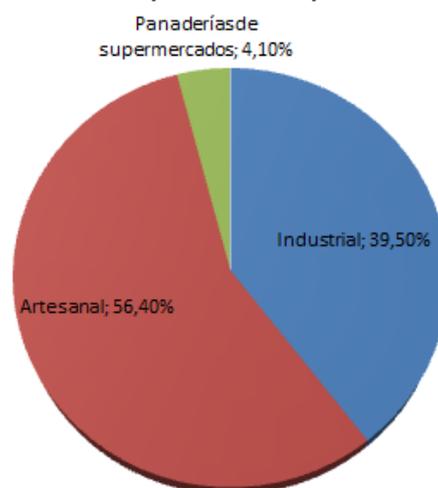
### 5.1.3. El mercado Español

El mercado Español de pastelería experimentó un crecimiento anormal en el comienzo de los años 2000 principalmente por la popularización de la cultura de las tiendas de Cafés.

En 2001 este mercado en España alcanzó el volumen de 238 mil toneladas (ton), y se preveía un crecimiento de 1,6% al año hasta 2006, lo que significa 258 mil ton.

En España la mayor categoría del sector es la de pastelería artesanal, con 56,4% de participación (tanto en volumen como valor), el restante consiste mayoritariamente de productos industriales. La tasa de crecimiento de ambas categorías (artesanal e industrial) son similares.

Segmentación mercado de pastelería en España: % en volumen, 2001



Se estima que en 2014 la pastelería artesanal alcanzó un volumen de 145 mil ton, resultando en un consumo per cápita anual de 3,1 kg. Esto es considerando que esta industria creció a una tasa a la mitad del crecimiento del PBI español. El canal de distribución de mayor participación fue el canal moderno, con 61,8% del volumen en ventas.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Datamonitor (2003, Enero 01); Industry Profile Report - Spain - Cakes And Pastries

## 5.2. El mercado Argentino

### 5.2.1. El mercado industrial

El mercado de tortas y budines de fabricación industrial representa en la Argentina un mercado de 72,3M de toneladas con ingresos que suman US\$ 737M. Su crecimiento promedio entre los años de 2003 y 2013 fue de un 3% en volumen y 23,9% en valores<sup>21</sup>.

El canal moderno es el canal de mayor importancia con 72% de los ingresos, liderados por Carrefour y Jumbo con sus marcas propias. En esta categoría encontramos budines y magdalenas. Tener en cuenta que el peso de cada uno en el total de los ingresos respectivamente es de 93,2% y 6,8%<sup>21</sup>.

### 5.2.2. Estimación el mercado de pastelería artesanal argentino

Como fue comentado anteriormente, poca información sobre el mercado de pastelería Argentina está disponible. De esta forma, para realizar la estimación del mercado de pastelería artesanal Argentina, se llevó en consideración el estudio de Datamonitor del año 2003 sobre el perfil de la industria Española de Tortas y Budines. En España la mayor categoría del sector es la de pastelería artesanal, con 56,4% de participación en volumen<sup>22</sup>.

Las semejanzas en hábitos y costumbres entre la cultura Española y la Argentina, en particular en los rubros de: costumbres alimenticias y el pasado Argentino de inmigración Europea hacen posible extrapolar ese porcentaje de mercado Español para dimensionar la porción de mercado artesanal Argentino.

De esta forma, utilizando la información sobre el tamaño del mercado de pastelería industrial de Argentina y la información sobre la participación de la pastelería artesanal en el mercado Español, se estima que el tamaño actual del mercado de pastelería artesanal Argentino sea de 97,2M ton, resultando en un consumo per cápita anual de 2,26kg.

---

<sup>21</sup> Euromonitor (2014), Argentina 2003 Puddings and Cakes Market Report

<sup>22</sup> Datamonitor (2003, Enero 01); Industry Profile Report - Spain - Cakes And Pastries

Estos valores son razonables en particular si son comparados con los valores de otros países y sustitutos en el mismo mercado Argentino. Adicionalmente, se esperarían valores menores a los valores del mercado Español ya que es un mercado más maduro que el Argentino, con casi el doble de consumo per cápita (4,2 kg/habitante al año en 2013)<sup>23</sup>. Por otro lado, comparando el mercado Argentino con el mercado Mexicano, se esperaría un valor similar, una vez que es comprendido que el mercado de pastelería artesanal Argentino es más grande que el mercado mexicano. La estimación realizada concluye que estos dos países tienen consumos per cápita bastante similares estimados para Argentina versus los 2,4 kg/ año (mercado minorista) o 3,5 kg/año (mercado total) por habitante del mercado Mexicano, valores de 2013<sup>23 24</sup>.

### 5.2.3. Los canales de venta de pastelería

El principal canal de venta de pastelería artesanal es el canal tradicional, con locales de venta directa al público, como panaderías y confiterías. Ambas ofrecen productos dulces, pero en el caso de las panaderías, dado que su propuesta es dulce y salada, suelen tener una oferta más acotada de productos dulces y sus productos no suelen ser de pastelería de calidad.

El canal moderno o supermercado también participa de esta industria, con sus panaderías propias, pero normalmente con productos de menor calidad, aun siendo artesanales. Esto es así porque en la búsqueda de mejorar los costos y márgenes se pone en segundo lugar a la calidad de la materia prima, se privilegia la duración del producto para lograr minimizar al máximo posible el desperdicio. Suelen estar exhibidas con libertad para el consumidor de tomarla de las heladeras y muchas veces esto genera un deterioro en los productos mayor.

En la secuencia algunos ejemplos de pastelería de panaderías propias de supermercados:

---

<sup>23</sup> Mintel (2014, Septiembre), Mintel Reports: Category Insight: Cakes, Pastries & Sweet Goods.

<sup>24</sup> Mintel (2014, Septiembre), Mintel Market Size Reports: Sweet Bakery – Latin America



Existe un importante mercado de venta informal de producción casera donde el consumidor entra en contacto directo con el pastelero. Este mercado anteriormente dependía de la red de contactos y prestigio del productor pero en la actualidad con la herramienta de Internet ha comenzado una nueva alternativa de expansión. En todo caso por esfuerzos individuales dado que no existe una página específica dedicada a la exposición de estos profesionales y tampoco un organismo que cuide y califique la calidad de los productores.

El mercado de venta por Internet, cuenta con un acelerado crecimiento. Según Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), los compradores en línea en 2014 han llegado a representar el 49% de los usuarios de Internet, es decir, más de 14 millones de personas<sup>25</sup>.

Este mercado está siendo aprovechado con mayor incremento por profesionales independientes de este rubro, sean calificados o no, o por marcas ya consagradas por sus locales.

---

<sup>25</sup> Comunicados CACE (2015, Febrero 24). Consultado en Marzo 2015; Sitio Web: <http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-617-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-14-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>

## 5.2.4. Principales Jugadores

### 5.2.4.1. Productores Artesanales

Nucha:

La historia de esta exitosa empresa remite a los años 70, cuando una amiga de la fundadora pidió su ayuda para abrir una confitería que al final no tuvo éxito. Regina Vaena (Nucha) siguió vendiendo sus productos en cafés locales hasta que el 89 abrió una especie de local en su Garage. El primer local oficial fue abierto en 2001, y hoy Nucha cuenta con 11 locales en CABA y 1 en Nordelta (Cordón Zona norte Buenos Aires) . Cuidan mucho por mantener la calidad de la cocina artesanal, la gran variedad de productos y nuevas creaciones. Es por esto que no se expandieron bajo franquicias porque quieren control punta a punta de sus locales<sup>26</sup>.



Debido a la escala que alcanzaron, poseen un planta fabril en La Paternal donde se fabrican 90% de sus más de 200 variedades de productos, especialmente de pastelería. La familia sigue a cargo de los productos, pero hace tres años contrataron a un chef pastelero francés para liderar el área de desarrollo. Entre sus sucursales y su planta, hoy cuentan con más de 250 empleados<sup>27</sup>.

En búsqueda de su expansión la familia lanzó su segunda marca Santos Sabores con productos de panadería y orgánicos, más accesibles que los de Nucha, que hoy ya cuenta con 5 locales<sup>27</sup>.

Nucha posee una página online (<http://nucha.com.ar/>) bastante completa y de fácil utilización, con diseño limpio y todos lo necesario para realizar compras o conocer mejor la marca. En esta plataforma se ofrece un menú con 19 tipos de tortas (precio alrededor de \$280 pesos el kg - febrero/2015), brownies, mermeladas, chocolates, alfajores, masitas además del menú salado. Para casi todos los productos ofrecen la posibilidad del cliente variar el tamaño/peso de su producto (para tortas de 1kg hasta 5kg). En sus locales además

<sup>26</sup> Nucha (n.d.); Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://nucha.com.ar>

<sup>27</sup> Valor de Cambio (n.d.); Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.valordecambio.com.ar/sitio/verinfo.php?inf=79&sec=3>.

de todos los productos de bakery y pastelería, ofrecen un menú completo con entradas, ensaladas, platos principales y sándwiches.

Para completar la variedad de opciones que ofrecen a los clientes, también trabajan con servicio de catering, opciones de regalos comunes y corporativos (canasta de desayuno, té o mesa dulce), ofrecen clases de cocina, administradas por la propia Regina Nucha Vaena.

Toda fecha o conmemoración importante es debidamente tenida en cuenta, se preparan interesantes propuestas para los clientes, un claro ejemplo es la alianza con la prestigiosa marca internacional de cosmética femenina Lancôme, con la cual diseñó una edición limitada de tortas para el Día de la Madre. Los diseños fueron inspirados en tres fragancias de Lancome: Ô de l'Orangerie, Trésor Midnight Rose y La Vie Est Belle<sup>28</sup>.



Realizan entrega toda Capital Federal. En 2007, con 6 locales, atendían a 40.000 clientes por mes y facturaron \$ 11 millones de pesos<sup>29</sup>. Extrapolando esta información, se estima que en 2014 Nucha contaba con una participación de mercado de 3,4% en CABA y Zona Norte. Para más información sobre la estimación referirse al Anexos.

<sup>28</sup> Mujeres Bellas y Sanas (2014, Octubre 15); Nucha y Lancome Una Alianza Que Agasaja a Mama; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://mujeresanasybellas.blogspot.com.br/2014/10/nucha-la-cadenade-cafeteria-y.html>

<sup>29</sup> Valor de Cambio (n.d.); Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.valordecambio.com.ar/sitio/verinfo.php?inf=79&sec=3>

## Scarlett

Scarlett tiene desarrollado su negocio de manera mixta: locales y venta por internet en la página <http://www.scarlett.com.ar/>. El primer local fue abierto en mediados de 2010 y hoy ya cuentan con 4 locales cuyo área de cobertura está dentro de Capital Federal. Su página es amigable y de fácil utilización, con muy buenas fotos y descripciones de los productos. Dicen pertenecer al rubro gastronómico “Boutique” aludiendo a que son de calidad. Los dos socios Federico Bloomberg y Darío Vulpes comentaron haber arrancado el emprendimiento con una inversión inicial de US\$ 50.000. Vulpes identificó que había un nicho para la venta de pastelería fina de alta calidad que no estaba siendo explotado en Argentina así como lo es en EEUU o Europa. De sus viajes al exterior vino la idea de abrir Scarlett, una confitería fina, con estilo retro, que hace mucho hincapié en el diseño de sus productos, su empaque y la distribución geográfica de sus locales. La estética de Scarlett remite a lo tradicional, al gusto único de lo casero<sup>30</sup>.



En su página de internet actualmente comercializan 45 productos en los cuales ofrecen: Tortas, Bagels, Budines, Mermeladas y Brigadeiros. Tratan de en algunos casos dejar explícita la marca de las materias primas utilizadas con la intención de garantizar su calidad, como galletitas Chocolinas o dulce de leche Sancor. Esto indica que si bien son de calidad utilizando galletitas en muchas preparaciones están simplificando varios procesos o producciones de algunas tortas para hacerlas simples y rápida descuidando el sabor.

Las opciones de compra están establecidas, no se permiten cambios en el producto terminado ofrecido. En el caso del cheesecake, ofrecen 4 sabores que se pueden combinar para hacer un cheesecake con dos sabores.

---

<sup>30</sup> Scarpinelli, L. (2012, Agosto 13); Como renovar el negocio con las tradicionales tortas de la Abuela; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1498713-como-renovar-el-negocio-con-las-tradicionales-tort>



Para casi todos sus productos ofrecen también una versión mini de 0,2kg, por un precio de 60 pesos. Tienen una opción de torta la celiacos sin gluten y una opción dietética para diabéticos.

Son el competidor que más comunica y son considerados un caso de éxito en términos de gestión de marca en medios sociales. Scarlett Cakes utiliza Facebook como su principal canal de publicidad. Buscan segmentar a un público residente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires(CABA), tanto hombres como mujeres entre 23 y 60 años, que tengan como interés la pastelería, gastronomía, delivery y postres. En su apertura el 60% de los clientes de Scarlett vinieron de Facebook y, gracias a su campaña, tuvo un incremento de ventas del 70 por ciento. La empresa, además, obtuvo 3.200 nuevos fans en los tres meses de la campaña, hasta alcanzar los más de 65.000 actuales, y pudo redirigirlos a sus locales. La campaña obtuvo 940 mil impresiones en el mismo periodo<sup>31</sup>. En Twitter tiene más de 8300 seguidores. Como diferencial reciben sugerencias del público a través de Facebook para nuevas recetas.

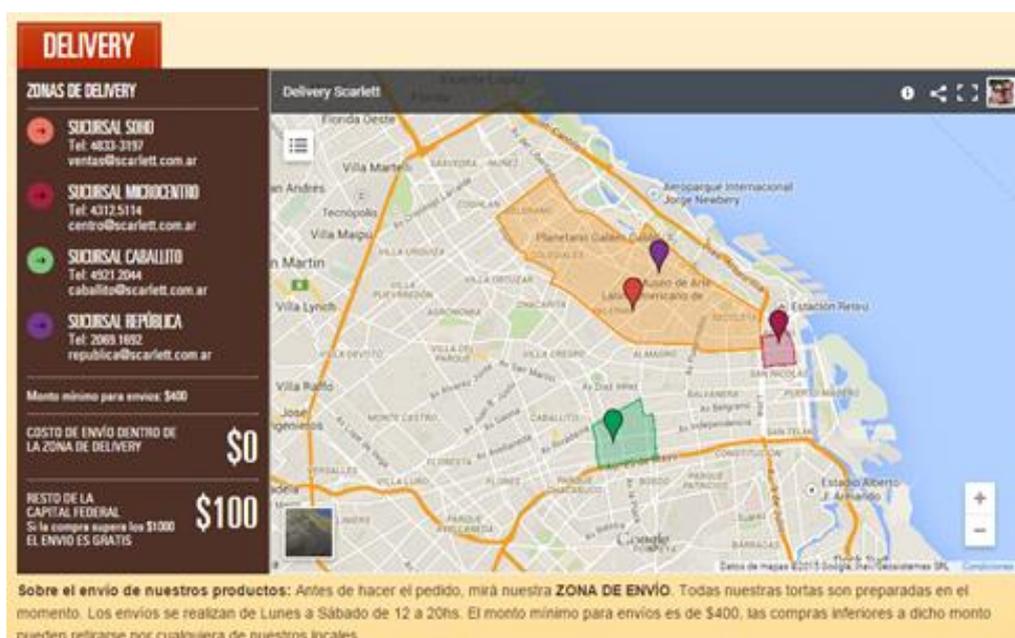
En 2012, se estima que Scarlett haya facturado aproximadamente 1,5 millones de pesos vendiendo un promedio de 600 tortas al mes por sucursal<sup>32</sup>, a partir de una oferta unificada en dos tamaños (grande y mediano) y dos precios. En esta época cada unidad de

<sup>31</sup> Facebook (n.d.); Historia de Exito Scarlett Cakes - Facebook como estrategia principal de marketing; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <https://www.facebook.com/business/success/scarlett-cakes>

<sup>32</sup> Scarpinelli, L. (2012, Agosto 13); Como renovar el negocio con las tradicionales tortas de la Abuela; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1498713-como-renovar-el-negocio-con-las-tradicionales-tort>.

hasta 12 porciones costaba 188 pesos, y las individuales, \$ 35. En febrero de 2015 ofrecían sus tortas grandes de 10 a 12 pedazos y aproximadamente 1,5kg por 400 pesos y las versión medianas con 6 pedazos por 300 pesos<sup>33</sup>.

Scarlett hace entregas en toda Capital federal. La entrega es a cargo del cliente y tiene un costo fijo de 100 pesos caso este no esté localizado cerca de alguna sucursal. En las proximidades de sus locales la entrega es gratis. Compra mínima de 400 pesos para entrega y caso la compra supere los 1000 pesos, la entrega es gratis en toda CABA<sup>33</sup>. La entrega queda a cargo de una empresa de taxi.



Se estima que en 2014 Scarlett tenía 1,08% de participación en el mercado de pastelería artesanal de Capital Federal. Para más información sobre la estimación ver Anexos.

<sup>33</sup> Scarlett (n.d.); Consultado en: Febrero 2015; Sitio web: <http://www.scarlett.com.ar/>

### 5.2.4.2. Modelos de Negocio Online

Mercado Libre:

MercadoLibre, es una empresa Argentina dedicada a la intermediación entre usuarios inscritos a su servicio de compras, ventas, pagos y subastas por Internet. Es reconocido como el 8° sitio de retail con más tráfico del mundo y la plataforma de retail con más visitantes únicos en cada uno de los países en donde opera (12 países de América Latina, Portugal y Estados Unidos). En 2013 los mercados de más peso de acuerdo a su Director General<sup>34</sup> fueron Brasil y Argentina; con 45% y el 25% del negocio respectivamente.



MercadoLibre trabaja con dos tipos de costos: 1) Publicación que se paga siempre, aunque las ventas no se concreten; 2) Venta: lo paga solo si ocurre la venta del artículo. Las ventas están basadas en la reputación del vendedor y del comprador.

Ofrecen 4 paquetes a los usuarios:

Paquete	Costo por publicación		Costo por venta	Beneficios		
	Precio de tu producto x unidades publicadas	Tarifa		Ubicación en el listado:	Tiempo de exposición	Extra
Oro Premium	Hasta \$ 4.499,99	\$ 255	7,50%	Superior	60 días	Promo en otras publicaciones Página principal de categoría Página principal
Oro	Hasta \$ 1.499,99	\$ 45	7,50%	Superior	60 días	Promo en otras publicaciones Página principal de categoría
Plata	Hasta \$ 499,99	\$ 5	7,50%	Medio	60 días	NA
Bronce	Gratis!		11%	Inferior	60 días	NA

Ofrecen también una opción totalmente gratis bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Solo se puede publicar gratis hasta concretar 5 ventas por año.
- ✓ Solo se puede tener 5 publicaciones gratuitas a la vez con 1 unidad de stock disponible para cada una.
- ✓ No puede ofrecer MercadoPago, que ofrece más de 10 opciones de pago, sea con tarjeta de crédito o boleto bancario, en hasta 12 cuotas sin interés.

<sup>34</sup> Herrera, C. (2014, Marzo 13), Mercado Libre: 100 Millones de usuarios, récords en ventas y dinamiza la economía online de Latam; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://pulsosocial.com/2014/03/13/mercadolibre-100-millones-de-usuarios-records-en-ventas-y-dinamiza-la-economia-online-de-latam/>

- ✓ La publicación aparecerá última en el listado
- ✓ Tiempo de exposición en los listados: 7 días

Las ventas están basadas en la reputación del vendedor y del comprador. Cada vez que se realiza una operación en el sitio, comprador y vendedor tienen un plazo de 21 días para calificarse de forma positiva, negativa o neutral según haya sido su experiencia y dejan un comentario en el que cuentan al resto de la comunidad cómo fue la transacción.

Entre las muchas categorías que maneja MercadoLibre está la de Delicatessen y Vinos, que explora la venta online de comidas y bebidas. Esta categoría se abre en diversas categorías entre ellas está la de CupCakes con 767 anuncios y la de Tortas con 1922 anuncios<sup>35</sup>.

Lo que se puede observar es que en este canal las ofertas son muy variadas en cuestión de calidad y precio, las fotos y descripción de los productos no son buenos o atractivos. Se mezclan muchos tipos de productos, por ejemplo, además de tortas se puede encontrar ingredientes, suvenires para fiestas, instrumentos culinarios, entre otros. En resumen el canal para la venta de pastelería no está organizado, no es atractivo y no proporciona una buena experiencia de compra.

Algunos ejemplos de productos ofertados en la Subcategoría de Tortas en Mercado Libre:



Gel Cubretortas Comestible Transparente Xa Decoracion Cupcak



Mani Bañado Con Chocolate Blanco Bolsa Grande 1 Kilogramo

<sup>35</sup> Mercadolibre (n.d.); Consultado en Abril 2015; Sitio web: <http://home.mercadolibre.com.ar/delicatessen-vinos/>



### Pastelería Artesanal Premium Tortas Clásicas Y Personalizada



### Mini Casitas De Cookies Souvenir, Cumpleaños.



### Torta Decorada Artesanal 18 Años Superman

Según el sitio, en la categoría de Delicatessen y Vinos, los productos más buscados son bebidas alcohólicas. Esta categoría no está entre las más populares del sitio. Las más populares son: accesorios para vehículos, celulares y teléfonos, electrónica, audio y video, ropa y accesorios muy alejados al mundo de la pastelería. En resumen los consumidores no identifican este canal para la compra de alimentos.

Cookapp:



Cookapp es una plataforma que conecta chefs amateurs y clientes que buscan disfrutar de comida casera. Es un espacio donde los chefs ofrecen menús completos que son servidos en sus propias casas. El emprendimiento fue lanzado en Mayo del 2013 y ya tiene 115.000 fans en Facebook, 1.500 reservas y más de 300 aplicaciones de cocineros para organizar eventos<sup>36</sup>.

Es un espacio donde chefs autónomos ofrecen menús completos que son servidos en sus propias casas. El cliente puede elegir el barrio, la fecha y el tipo de comida que está buscando. Son el AirBnB ([www.airbnb.com.ar](http://www.airbnb.com.ar) - sitio de oferta de alojamiento en hogares particulares) para las comidas y buscan revolucionar el mercado gastronómico. Hoy ya actúan en América del Norte ( New York, San Francisco) y América Latina (Buenos Aires y

<sup>36</sup> Linch, T. (n.d.); Comer en lo de un Chef: La ultima moda gastronomica; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.conexionbrando.com/1647151>.

Mendoza), pero ya tienen planes concretos de expandirse para más ciudades, incluyendo Europa.

El cliente puede elegir el barrio, la fecha y el tipo de comida que está buscando. Los creadores de la página dicen que en el principio no estaban seguros si los chefs iban querer recibir personas en sus casas y ni si la gente iba a querer ir a la casa desconocidos, pero en esta misma época se estaba poniendo muy de moda los restaurante de puertas cerradas, así que lo que hicieron fue más que nada darle una forma online a algo que ya existía.

El sitio les brinda herramientas de marketing, una plataforma segura de reservas y, por medio de los comentarios, una repercusión con más proyección. Para conseguir los primeros chefs fueron literalmente detrás de potenciales clientes, hablando con conocidos y conocidos de conocidos. La manera de captarlos fue básicamente como una entrevista personal, ya que buscaban que los chef tengan un buen perfil, pasando por una especie de proceso de selección<sup>37</sup>.

El cocinero no tiene por qué asumir un compromiso: puede armar sus eventos una vez por semana, por mes o hacer una única cena exclusiva una vez al año, de hecho hay muchos estudiantes de cocina que encontraron en Cookapp una manera de poner a prueba sus capacidades.

En cookapp el objetivo mayor es generar una gran experiencia entre todos. Los chefs arman su perfil en la página, esto ayuda a generar una mayor proximidad entre cocinero y comensal. Después, las comidas en la gran mayoría de las veces son realizadas entre a desconocidos, que hacen la reserva para un mismo evento, generando la oportunidad de que las personas interactúen y conozcan gente nueva.

Hoy sus métricas son básicamente de cómo la pasaste en los Cookapp, y tienen ratings muy buenos, con un promedio de 4.86 por sobre 5 estrellas. Uno de los creadores en la entrevista comentó: “Cuando generas experiencias, diste en el blanco. Si generas una comunidad que cuando usa el producto la pasa muy bien, es impresionante. Nosotros

---

<sup>37</sup> Café Emprendedor (n.d.) CookApp: Un equipo que puede hacer historia; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web <http://cafeemprendedor.com/index.php/2015/06/08/cookapp-un-equipo-que-puede-hacer-historia/>.

tenemos un Startups mucho más humano que tecnológico, el canal es lo único online, pero estamos generando experiencias offline.”<sup>38</sup>

### 5.2.4.3. Análisis de Pasteleros

Se realizó una encuesta con 56 pasteleros independientes con el objetivo de entender mejor el mercado en que estos profesionales están insertados. Siendo hoy la internet el principal canal de actuación y divulgación del trabajo de estos profesionales, la encuesta fue direccionada principalmente a entender la dinámica entre pasteleros y el mundo online, que a cada día se hace más importante para el trabajo autónomo. Los resultados más relevantes se listan a continuación, para encuesta completa ver Anexos.

- A 72,2% les interesaría tener una opción alternativa de ingreso cocinando desde su propia casa y vendiendo por encargo vía web. 27,8% contestaron positivamente la misma respuesta, pero que dependerá de cuánto ganará por usar su tiempo libre. No hubo ninguna respuesta negativa.
- En promedio, disponen de 25 hs. semanales para dedicarse a esta modalidad, pero 30% podría dedicarse en promedio 32h semanales y 20% más de 40h semanales.
- En caso que operen en alguna comunidad por internet los atributos que más valoran son: que tengan los profesionales el mismo nivel que ellos (Muy bueno a excelente), que le den soporte pre y post venta y tener un precio competitivo.
- 69,4% ya posee todo (lugar y utensilios) para cocinar en sus casas.

---

<sup>38</sup> Café Emprendedor (n.d.) CookApp: Un equipo que puede hacer historia; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web <http://cafeemprendedor.com/index.php/2015/06/08/cookapp-un-equipo-que-puede-hacer-historia/>.

## 6. EVALUACIÓN DE LA INDUSTRIA PASTELERA ARTESANAL ARGENTINA

### 6.1. Modelo de las fuerzas de Porter



#### Competencia Interna media, tendencia estable

Se trata de una industria con muchos jugadores pero sin un cluster de líderes. Es un mercado altamente atomizado donde cada competidor contribuye con muy poca participación. Compiten modelos de negocios distintos: profesionales independientes (calificados o no), servicios de catering, panaderías, conferías y cafés. Estos últimos diferenciándose entre sí principalmente por la disposición y servicios ofrecidos en sus locales que hacen distinta la experiencia de consumo.

Existen pocas empresas de tamaño mediano, en su gran mayoría tratase de pequeñas empresas con solamente una sucursal.

La gama de productos disponibles es muy amplia, existe cierta estandarización basada en las tradiciones culinarias locales, pero también se pueden evidenciar creaciones propias. La calidad ofertada es muy amplia y variada. Esta juega un papel importante en el precio.

El proceso de producción y venta está diseñado llevando en consideración la baja vida útil de los productos, que son muy perecederos, con vida útil promedio de 15 días. La fabricación necesita ser realizada idealmente apenas antes de la venta, por esto en el caso de que el consumidor esté en búsqueda de algún producto especial, debe optar por la solicitud anticipada y la entrega dentro del plazo preestablecido por el productor que en la mayoría de los casos no supera las 72 horas salvo preparaciones muy específicas que pueden demorar 1 semana en promedio.

Se observa muy poco gasto con publicidad, siendo casi exclusivo de las empresas más grandes de esta industria. Algunos pocos jugadores trabajaron en el desarrollo de sus marcas, como es el caso de Nucha y Scarlett, pero aun así no existe mucha lealtad por parte de los consumidores de estas empresas. A diferencia de esto las empresas más chicas sí tienen por lo general un público más cautivo aunque muy reducido.

Garantizar un buen servicio y un balance equilibrado entre precio y calidad de los productos son las principales herramientas de promoción en la industria de la pastelería. Ahora también está jugando un rol importante la personalización de los productos, aunque sean mínimos cambios para que el consumidor sienta parte de la creación final.

### **Clientes alto, tendencia estable**

Por tratarse de una industria altamente atomizada, los clientes juegan un papel fundamental. Lograr fidelizarlos es el gran objetivo de todos, pero en especial en esta industria esta es una tarea bastante compleja y difícil de lograr.

Las elecciones son muchas veces hechas de forma espontánea y lo más conveniente posible, o sea, la cercanía y las opciones de entrega tienen alta relevancia. También se privilegia probar lo nuevo en muchos casos. Con lo cual no existe un patrón de comportamiento específico que predomine.

El consumidor de pastelería artesanal está en búsqueda de productos de alta calidad y por esto está más abierto a buscar la mejor opción de compra. No obstante hay ciertos temas que también tiene en cuenta: la disponibilidad y la facilidad de encontrarlos (que sea cerca).

### **Sustitutos mediano, tendencia en alza**

Los sustitutos de los productos de pastelería están altamente relacionados a la ocasión y motivo de consumo, y dependiendo de la ocasión pueden tener mayor o menor importancia.

En el caso de la compra para festividades como cumpleaños o aniversarios, la sustitución suele ser bastante baja dado que tradicionalmente se consumen pasteles, tortas y masas. Pero en el caso del consumo de pastelería como postres de comidas, el impacto de los sustitutos es mucho más relevante.

La variedad de los sustitutos es muy amplia y abarca casi todos los productos dulces como los helados, chocolates, golosinas, frutas y los postres lácteos. Estos últimos vienen recibiendo gran inversión de marketing dado que en este caso el mercado esta liderado por grandes empresas.

Las inversiones de marketing están enfocadas principalmente para poder ampliar sus ocasiones de consumo, que anteriormente están más ligadas al desayuno y meriendas. Así como desestacionalizar el periodo de consumo. Ej.: helado en periodo invernal. Los mayores jugadores en este mercado son: PepsiCo, Freddo, Mondelez y Arcor.

Los sustitutos suelen ser una opción más económica y muchas veces elegidos exactamente por este motivo. El más emblemático de todos en la búsqueda de un menor gasto es hacer ellos mismo los productos de pastelería y ahí entran las pre mezclas de tortas y budines como sustitutos disponibles en todos los supermercados. Estos productos ayudaron a descomplejizar el proceso de cocinar e incentivan a inexpertos a animarse a cocinar.

## **Proveedores bajo, tendencia en alza**

Los principales proveedores de esta industria son los de insumos productivos, materias primas y material de empaque. Están altamente correlacionados con la calidad y presentación de los productos finales, y por lo tanto con el target al que apuntará el pastelero/pastelería. Los insumos productivos de esta industria son en su gran mayoría de origen nacional.

Otros proveedores como los de maquinaria y utensilios y todo lo que serían las utilidades, como agua, luz y gas, tienen menor relevancia, por influenciar menos en el resultado final de los productos.

Entendiendo a la habilidad del maestro pastelero como fundamental en el resultado final de los productos, las escuelas de pastelería ganan relevancia como proveedores fundamentales, principalmente para el segmento de pastelería artesanal fina.

Con el aumento por la búsqueda de comodidad por parte de los consumidores, la logística de entregas está en alza. Todavía es difícil encontrar alternativas especializadas en la entrega de productos de pastelería, normalmente son utilizados choferes particulares (taxis o remises) y en algunos casos, cuando la distancia lo permite, las entregas pueden ser realizadas a pie. Lo importante es que el medio de transporte utilizado debe garantizar la integridad total del producto.

## **Potenciales entrantes - valor mediano a alto y tendencia en alza**

Se puede considerar que las barreras de entrada en esta industria son bajas, la inversión inicial necesaria puede ser bastante baja dependiendo del tamaño del negocio que se está apuntando. Prácticamente cualquiera que sepa producir un buen producto de pastelería lo puede hacer desde su propia cocina y venderlo a conocidos, y desde forma empezar su negocio. Se trata de un industria con baja complejidad y con bajo reconocimiento de marca, que consecuentemente genera incentivos a entrada de nuevos competidores.

Existen muchos segmentos en función del precio y de la calidad de los productos. El consumidor reconoce esta correlación y sabe que esperar de un producto más económico así como de un producto más Premium de precio más elevado. Esta amplitud de posibles segmentos ayuda torna la industria de pastelería bastante flexible y adaptable a las condiciones socioeconómicas de los consumidores, en resumen existen tortas de todos los precios para todos los gustos.

## 6.2. Análisis FODA

El mercado de Pastelería Artesanal fue analizado por esta metodología. A continuación un resumen de las conclusiones más relevantes:

<p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad para creación de nuevos productos</li> <li>- Baja inversión inicial</li> <li>- Bajo costo fijo, gastos en función de la demanda de producción</li> <li>- Proximidad entre productor y cliente</li> <li>- Materias primas seleccionadas</li> <li>- Presentación y terminaciones perfectas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de ofrecer productos Taylor made</li> <li>- Pueden desarrollar nuevos productos para otros mercados - expansión horizontal.</li> <li>- Posibilidad de trabajar con bajos stocks de materias primas y empaques - stocks just in time</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay un mercado grande de profesionales no capacitados</li> <li>- Tienen estructura insuficiente para desarrollar el negocio</li> <li>- Normalmente no hay una estrategia comercial ni dirección de largo plazo definidas.</li> <li>- Tienen costos unitarios más altos que la pastelería industrial.</li> <li>- La mayoría de los profesionales no tienen conocimiento en otras áreas del negocio o en sistemas de control de gestión.</li> <li>- Canales de distribución menos desarrollados.</li> <li>- No hay una gran estructura de ventas.</li> <li>- No hay un programa de inteligencia comercial o plan de negocios.</li> <li>- Publicidad escasa.</li> <li>- Hay que respetar el lead time de preparación y entrega de los productos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreras de entrada bajas</li> <li>- Los proveedores tiene mayor poder de negociación.</li> <li>- La búsqueda por la conveniencia puede direccionar a los consumidores a productos industrializados</li> <li>- La situación económica del país inestable, hacen que productos que no son de primera necesidad no sea priorizados por consumidores</li> <li>- Logística muy dependiente del transporte automotor (altos costos de transporte)</li> </ul>

### 6.3. Los espacios vacíos de la industria

Con el objetivo de identificar oportunidades en el mercado de pastelería artesanal fina con venta online, se evaluaron 14 competidores con respecto a parámetros relevantes para el éxito de un negocio en este mercado. En esta evaluación no se llevó en cuenta los aspectos sensoriales de los productos, por la probable subjetividad en el juicio de estos parámetro.

Los competidores evaluados tenían que cumplir con los pre requisitos: tener una página web (sea para promocionar su negocio o para venta de productos), tener su mayor enfoque en la venta de pastelería fina artesanal, actuar en Capital Federal o Área Metropolitana de Buenos Aires.

Las variables utilizadas en la evaluación se listan a continuación:

- Variedad Tortas: cantidad ofertada de sabores/tipos de torta en la página web.
- Variedad Otros: cantidad ofertada de otros productos además de tortas y tartas dulces.
- Presentación de los productos: calidad de las imágenes utilizadas para identificar el producto. Evalúa si es posible ver detalladamente el producto.
- Descripción: descripción ofrecida para identificación del producto. Una descripción completa debería contener: descripción de los componentes básicos (base, relleno, toppings), forma ideal de conservación, vida útil del producto, tamaño del producto (peso y cantidad de pedazos), sugerencia de consumo.
- Canal de ventas: canal de ventas disponible al consumidor.
- Precio: precio promedio de las tortas y tartas ofertadas en el sitio web.
- Presentación del sitio: design y facilidad de navegar. Suman puntos positivos los *features* que faciliten/mejores la experiencia de compra.
- Costo de envío: evalúa como el competidor maneja el gasto que tiene con envío y como esto es reflejado en el consumidor.
- Lead time de entrega: opciones disponibles para tiempo de entrega.
- Forma de pago: cantidad de opciones ofrecidas de formas de pago, ¿cuán dispuestos están en facilitar en proceso de venta?.

- Likes en Facebook: cuán reconocido es el competidor en las medios sociales, ¿cuánto utiliza este medio para su divulgación?.
- Innovación: trata de cualificar el competidor en función del grado de innovación que maneja.

A modo de ejemplificar la tabla de valores se muestra a continuación:

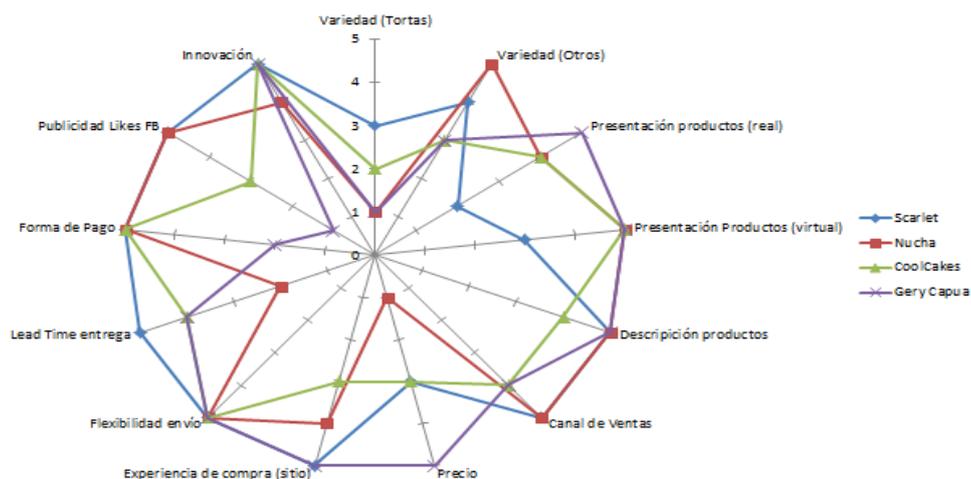
Puntuación	1	2	3	4	5
<b>Variación Tortas</b>	1 a 15	16 a 25	26 a 40	40 a 65	más de 66
<b>Variación Otros</b>	+	++	+++	++++	*****
<b>Presentación Productos (real)</b>	Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
<b>Presentación Productos (virtual)</b>	Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
<b>Descripción</b>	Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
<b>Canal de Ventas</b>	Locales	Telefonico/Mail	Locales + telefonico/mail	E-commerce	Locales + e-commerce
<b>Precio</b>	\$\$\$\$\$	\$\$\$\$	\$\$\$	\$\$	\$
<b>Experiencia de compra sitio</b>	Insuficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
<b>Flexibilidad Costo Envío</b>	No envía				Envía
<b>Lead Time entrega</b>	más de 72h	72h	48h	24h	Ofrece opciones entrega inmediata
<b>Forma de pago</b>	Efectivo	Efectivo + otros	Efec + otros online <i>cf</i> encargo	Efec + otros online <i>sf</i> encargo	Efec + otros online <i>sf</i> encargo y cuotas
<b>Likes en FB</b>	0 - 500	500 - 3.000	3.000 - 10.000	10.000 - 30.000	(+) 30.000
<b>Innovación</b>	Bajo	Medio - bajo	Mediano	Alto	Muy Alto

Puntuación	-5	-4	-3	-2	-1
<b>Issue</b>	Grave	Medio Grave	Medio	Medio liviano	Liviano

La puntuación de los jugadores evaluados puede ser vista en la tabla a continuación. Para el resultado completo de la valuación, la todas las puntuaciones por variables ver Anexos.

Jugador		Peso
Scarlet	★	55
Nucha	★	51
CoolCakes	★	50
Gery Capua	★	50
Mamía	★	41
Bonjour Delices	★	37
Pasteleria Palermo	★	37
Loloma	★	35
Peuma	★	34
Dulce Buenos Aires	★	29
Maru Botana	★	25
La Argentina	★	25
La Buenos Aires	★	21

Los 4 jugadores que obtuvieron los mayores puntajes, fueron utilizados para un análisis más detallado para el relevamiento de oportunidades y mapear necesidades en esta industria:



- Variedad Tortas: se considera como un “must have” de competitividad. Se diferencian CoolCakes<sup>39</sup> y Gery Capua<sup>40</sup> por la opción “arma tu propia torta”; no obstante hay un espacio vacío en esta industria a nivel general por el alcance que tienen estos dos competidores.
- Variedad Otros: Una vez que el canal está establecido puede ser utilizado para vender otros productos y de esta forma aumentar la posibilidad de compras/oportunidades de consumo. Es un “*nice to have*” que en este momento no dicta mayor competitividad pero en un futuro podría dictaminar.
- Presentación: es clave ofrecer una muy buena presentación y descripción de los productos. La página web es la vitrina de los productos, por lo tanto estos requisitos son fundamentales para el éxito de la venta. Lo visual, cada vez más ha adquirido, un gran protagonismo a nivel online. Posteriormente, la confirmación de la apariencia del virtuales en los productos reales, es esencial para la satisfacción de la compra y la posible recompra. Si bien parecería lo básico para competir no todos los jugadores son claros y esto desmotiva compras.
- Canal de ventas: tener una buena plataforma de e-commerce es fundamental. Se observa un espacio vacío ya que a pesar que los competidores que dicen vender sus productos por internet no cuentan con plataformas que permitan hacerlo. en la gran mayoría de los casos un contacto con mail o por teléfono es realizado para concretar la venta.
- Precio de los productos: Los principales competidores trabajan con precio altos en relación a la calidad que ofrecen en el caso de Scarlett. Se observa una gran oportunidad en este punto. Los principales competidores trabajan con precio altos;
- Presentación del sitio web: necesita ser amigable, de fácil utilización e intuitiva, que ofrece lo máximo de alternativas de filtros, como: sabores, tamaño del productos, tiempo de entrega, precio, etc. Se observa que no existen plataformas ideales en la mercado.

---

<sup>39</sup> Coolcakes (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio Web: <http://www.coolcakesargentina.com/>

<sup>40</sup> Gery Capua Dulzores (n..d.); Consultado en Enero 2015; Sitio Web: <http://www.gerycapuadulzores.com.ar/>

- Flexibilidad del costo del envío y lead time: es clave trabajar con costo de envío y lead time de entrega flexible, el costo en función a la distancia parece ser lo más justo. Alternativas con tiempos de entrega distintos ofrece al cliente la opción de tener productos casi que inmediatamente;
- Pago: flexibilidad en la forma de pago no está totalmente explotada por todos los competidores. Es una oportunidad que necesita ser considerada;
- Negocio: se realizó una encuesta con pasteleros y esta mostró que a 72,2% de los encuestados les interesa tener una opción alternativa de ingreso cocinando desde su casa y vendiendo por encargo vía web, pudiendo en promedio dedicarse 25 horas semanales en esta modalidad. Para encuesta completa ver Anexos.

## 7. POTENCIALES DEL MERCADO ARGENTINO

Habiendo recorrido los tópicos más importantes del mercado, de las tendencias comerciales y de consumo y por último las particularidades del mercado Argentino se puede concluir que el mercado Argentino de pastelería tiene algunas oportunidades para explotar su potencial.

Lo primero es la variedad, habiendo entendido que los consumidores están en búsqueda constante de la personalización, de lo único y de lo que pueda satisfacer cada vez más sus más estrictos estándares; hoy vemos que los competidores que juegan en este mercado no tienen un portfolio completo de este tipo de soluciones, y tampoco hacen uso de la comunicación de lo que sí tienen de manera adecuada. Negocios que ofrezcan una gran gama de productos y posibilite que sus clientes armen sus propias recetas y que además lo informen de forma clara y objetiva, tendrán una fuerte ventaja competitiva frente a su competencia.

Existe una barrera muy importante que es la accesibilidad, la mayoría de las ofertas actuales no posee suficiente inmediatez en sus modelos y esto genera que muchas veces se recurra a sustitutos conocidos como la industria del helado, por ejemplo. La inmediatez y la accesibilidad van de la mano ya que tener las respuestas en el proceso de compra o durante planificación de la misma así como tener idea de los precios podrían generar oportunidades de compra. También podría quebrar la idea de que es demasiado caro, un mito muchas veces común para los productos de calidad.

Comparado con otros países, como México y Estados Unidos, en Argentina la categoría artesanal todavía tiene un peso importante en el mercado de pastelería. Este es un punto muy favorable desde el punto de vista entrepreneur, además la inversión necesaria para arrancar un pequeño negocio artesanal es relativamente baja. Sin embargo, como para este mercado la calidad es requisito primordial, la consolidación de un nuevo jugador puede ser difícil, demandando mucho tiempo, dinero y energía. Por eso, quizás, la principal oportunidad sea la de generar negocios en comunidad pero con garantías, procesos y estándares que permitan ganar la confianza de los potenciales clientes. Esta oportunidad podría funcionar si se nuclea correctamente a pasteleros que hoy están buscando algún medio para poder ofrecer sus productos, por ejemplo.

Otro factor que marca un potencial es la falta de información, falta de reviews de los pasteleros independientes. Si existiese algún medio que pueda nuclearlos quizás muchas barreras que hoy están operando se puedan derribar.

Uniendo esto, a la tendencia en alza de las ventas online y la fuerte búsqueda por productos caseros o la “fuga” del industrializado, se observa una gran oportunidad en el armado de un comunidad online que concentre profesionales autónomos de gastronomía pastelera. El éxito de las otras comunidades gastronómicas ya existentes en las redes, demuestra que cada vez más el consumidor está abierto a comprar comida en por internet.

Se puede decir que lo que viene es la evolución del delivery, teniendo como gran diferencia que cada vez más el productor puede ser cualquier profesional con talento y que quiera compartir su arte y su tempo.

Finalmente, considerando la situación económica en que el país actualmente se encuentra, es clave buscar negocios que tengan como objetivo estrechar el camino entre productores y consumidores, que de esta forma, proporcione a ambos mayores beneficios económicos.

## 8. Bibliografía

Bimbo (n.d.); Consultado en Enero 2015; sitio web:  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo\\_Bimbo#En\\_Latinoam.C3.A9rica](https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Bimbo#En_Latinoam.C3.A9rica)

**No table of contents entries found.** Café Emprendedor (n.d.) *CookApp: Un equipo que puede hacer historia*; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web  
<http://cafeemprendedor.com/index.php/2015/06/08/cookapp-un-equipo-que-puede-hacer-historia/>

Cámara Argentina de Pastelería (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio web:  
<http://www.pasteleriaartesanal.com/info.php?pag=3333>.

Comunicados CACE (2015, Febrero 24). Consultado en Marzo 2015; Sitio Web:  
<http://www.cace.org.ar/novedades/el-comercio-electronico-crecio-un-617-en-el-pais-y-ya-son-mas-de-14-millones-los-argentinos-que-compran-por-internet/>.

Cookisto (n.d.), Consultado en Febrero 2015; Sitio web:  
<https://www.cookisto.com/about>

Coolcakes (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio Web:  
<http://www.coolcakesargentina.com/>

Datamonitor (2003, Enero 01); *Industry Profile Report - México - Cakes And Pastries*

Datamonitor (2003, Enero 01); *Industry Profile Report - Spain - Cakes And Pastries*

Datamonitor (2003, Enero 01); *Industry Profile Report - United States - Cakes And Pastries*

Euromonitor (2014), *Argentina 2003 Puddings and Cakes Market Report*

Facebook (n.d.); *Historia de Éxito Scarlett Cakes - Facebook como estrategia principal de marketing*; Consultado en Febrero 2015; Sitio web:  
<https://www.facebook.com/business/success/scarlett-cakes>.

Gery Capua Dulzores (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio Web:  
<http://www.gerycapuadulzores.com.ar/>

González, A. (2015, Febrero 01) *Las predicciones más importantes sobre el e-commerce*; Consultado en Febrero 2015; Sitio web:  
<http://www.comunicae.es/nota/las-predicciones-mas-importantes-sobre-e-1104896>.

Guía Sectorial de Panaderías y Pastelerías; INAEM, Instituto Aragonés de Empleo (n.d.); Consultado en Enero 2015; Sitio web: <http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/Guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf>.

Herrera, C. (2014, Marzo 13), *Mercado Libre: 100 Millones de usuarios, récords en ventas y dinamiza la economía online de Latam*; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://pulsosocial.com/2014/03/13/mercadolibre-100-millones-de-usuarios-records-en-ventas-y-dinamiza-la-economia-online-de-latam/>.

Industria Alimenticia (2015, Febrero 02), *Tendencias en panificación*; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

Infobae (2014, Octubre 06), *Crisis Gastronómica*; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.infobae.com/2014/10/06/1599787-crisis-gastronomica-despidieron-unas-3000-personas-y-cerraron-mas-260-bares-y-restaurantes>.

Kantar (2013, Noviembre), *GPS - Consumers Profile for Puddings and Cakes Market*.

Linch, T. (n.d.); *Comer en lo de un Chef: La última moda gastronómica*; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.conexionbrando.com/1647151>.

MercadoLibre (n.d.); Consultado en Abril 2015; Sitio web: <http://home.mercadolibre.com.ar/delicatessen-vinos/>

Mintel (2014, Junio), *Mintel Reports - Consumer Data Charts: Prepared Cakes and Pies - US - June 2014 and Cakes and Cake Bars - UK - June 2014*

Mintel (2014, Septiembre), *Mintel Market Size Reports: Sweet Bakery – Latin America*

Mintel (2014, Septiembre), *Mintel Reports: Category Insight: Cakes, Pastries & Sweet Goods*.

Mujeres Bellas y Sanas (2014, Octubre 15); *Nucha y Lancome Una Alianza Que Agasaja a Mama*; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://mujeresanasybellas.blogspot.com.br/2014/10/nucha-la-cadenade-cafeteria-y.html>

Nilsen, *E-Commerce: Evolution or revolution in the fast-moving consumer goods world?* ; Agosto 2014; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: [http://ir.nielsen.com/files/doc\\_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf](http://ir.nielsen.com/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf)

Nucha (n.d.); Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://nucha.com.ar>.

Sainz, A. (2014, Noviembre 14) *Comer adentro: cada vez mas familias abren restaurantes*; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1743768-comer-adentro-cada-vez-mas-familias-abren-restaura>.

Scarlett (n.d.); Consultado en: Febrero 2015; Sitio web: <http://www.scarlett.com.ar/>.

Scarpinelli, L. (2012, Agosto 13); *Como renovar el negocio con las tradicionales tortas de la Abuela*; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1498713-como-renovar-el-negocio-con-las-tradicionales-tort>.

Valor de Cambio (n.d.); Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.valordecambio.com.ar/sitio/verinfo.php?inf=79&sec=3>.

## 9. ANEXOS

### 9.1. Estimaciones de participación de Mercado

Estimación tamaño de la participación de mercado de los principales competidores:

#### Nucha

Premisa: En 2007, con 6 locales, atendían a 40.000 clientes por mes y facturaron \$ 11 millones de pesos<sup>41</sup>

Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación	24,77%	24,77%	15,98%	25,88%	23,81%	26,06%	21,52%	40,51%
# locales	6	6	7	8	9	10	11	12
Crecimiento nucha		25%	16,7%	14,3%	12,5%	11,1%	10,0%	9,1%
Precio/kg tortas (ARG\$)	59,74	74,54	86,45	108,82	134,73	169,84	206,39	290,00
% participación tortas en ventas					50%			
Volumen tortas (ton)	92	115	134	153	173	192	211	230
Facturación por vta tortas ('000 ARG\$)	5.500	8.578	11.607	16.697	23.258	32.575	43.544	66.747
Peso promedio torta (kg)					1,5			
# tortas	61.376	76.720	89.507	102.294	115.081	127.867	140.654	153.441
Tamaño mercado ARG (kg)								94.778.727
Participación de Mercado (total ARG)								0,24%
Peso mercado CABA+Zona Norte								7,15%
Participación de Mercado (total zona de actuación)								3,40%

- ✓ Inflación: Fuente: <http://www.inflacionverdadera.com/>
- ✓ # locales: Estimado
- ✓ Crecimiento: Primer año - se estima crecimiento más fuerte, otros años se considera crecimiento solo por apertura de nuevo local
- ✓ Precio/kg tortas (ARG\$): Estimación: dato real - precio en 2015 (ARG\$ 290) - los otros se estiman considerando que todos los años hubo corrección del precio alineado con la inflación
- ✓ % participación tortas en ventas: Estimado

<sup>41</sup> Valor de Cambio (n.d.); Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <http://www.valordecambio.com.ar/sitio/verinfo.php?inf=79&sec=3>.

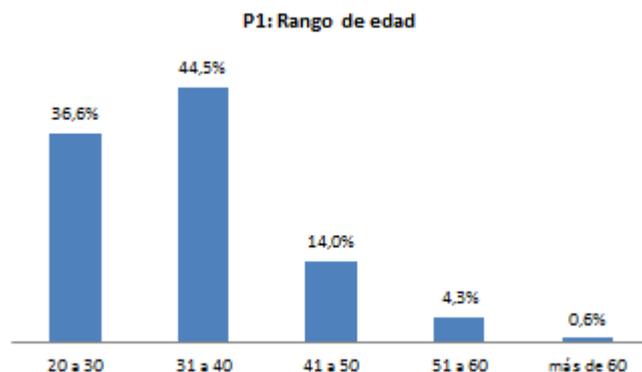
## Scarlett

Premisa: En 2012, se estima que Scarlett haya facturado aproximadamente 1,5 millones de pesos vendiendo un promedio de 600 tortas al mes por sucursal, a partir de una oferta unificada en dos tamaños (grande y mediano) y dos precios. En esta época cada unidad de hasta 12 porciones costaba 188 pesos, y las individuales, \$ 35. Hoy ofrecen sus tortas grandes de 10 a 12 pedazos y aproximadamente 1,5kg por 400 pesos y las versión medianas con 6 pedazos por 300 pesos<sup>4243</sup>.

Año	2012	2013	2014
Inflación	26,06%	21,52%	40,51%
Facturación (real)	1.500.000		
# de sucursales	2	3	4
Crecimiento	-	70,0%	35,0%
Tortas por sucursal/mes	600	1020	1377
# Tortas por año	14400	36720	66096
Mercado CABA (# tortas)	-	-	4.515.357
Participación Nucha			1,46%

- ✓ Inflación: Fuente: <http://www.inflacionverdadera.com/>
- ✓ Crecimiento: Dato – Facebook

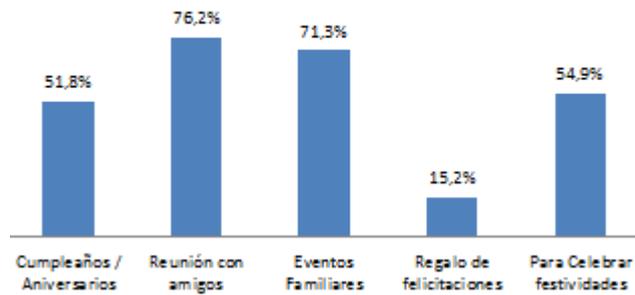
## 9.2. Resultado encuesta con consumidores



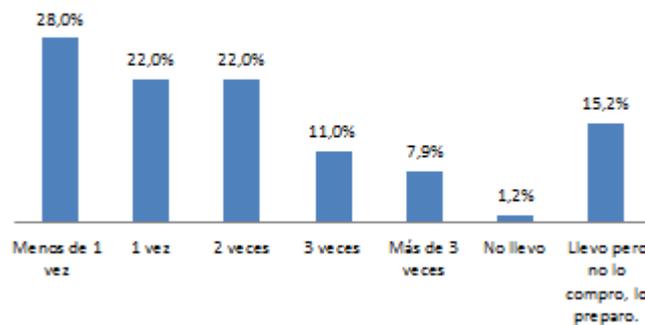
<sup>42</sup> Facebook (n.d.); Historia de Exito Scarlett Cakes - Facebook como estrategia principal de marketing; Consultado en Febrero 2015; Sitio web: <https://www.facebook.com/business/success/scarlett-cakes>

<sup>43</sup> Scarpinelli, L. (2012, Agosto 13); Como renovar el negocio con las tradicionales tortas de la Abuela; Consultado en Febrero 2015; Sitio Web: <http://www.lanacion.com.ar/1498713-como-renovar-el-negocio-con-las-tradicionales-tort>.

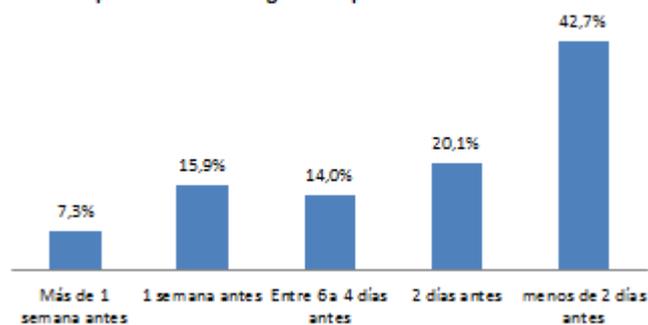
**P2: ¿Cuáles son tus MOTIVOS para llevar algo dulce a un evento social?**



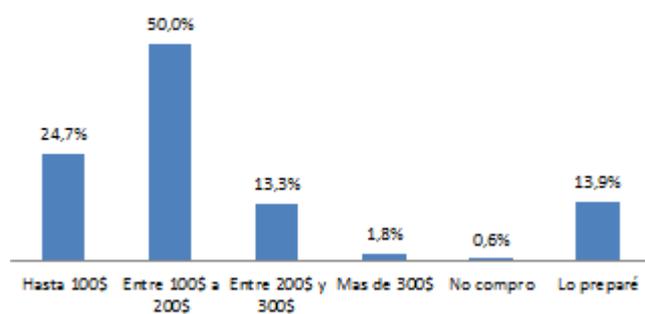
**P3: ¿Cuántas veces al mes comprás algo dulce para LLEVAR a un EVENTO SOCIAL?**



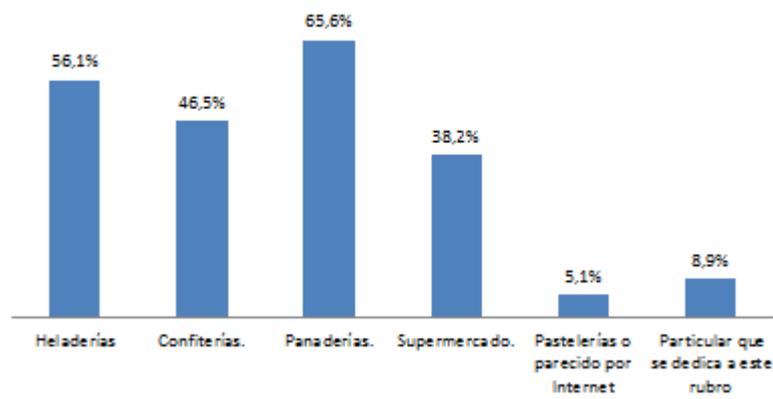
**P4: En general ¿con cuanta anticipacion sabes cuando precisarás llevar algo dulce para un evento social?**



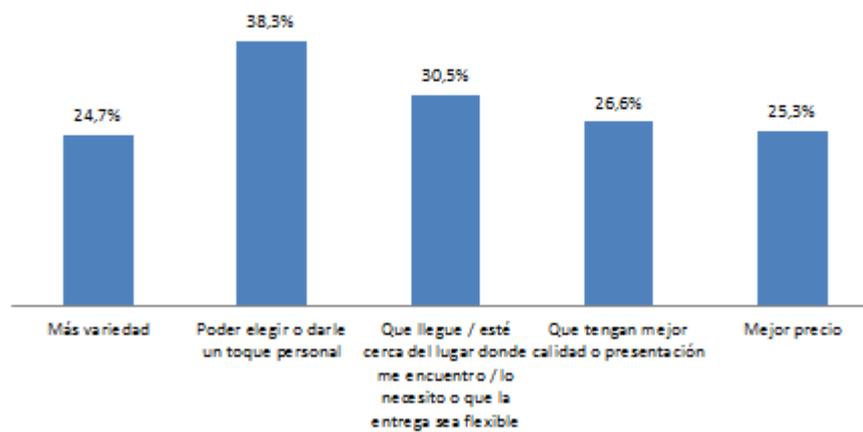
**P5: ¿Cuánto gastaste en promedio en tus ÚLTIMAS compras de algo dulce para un evento Social?**



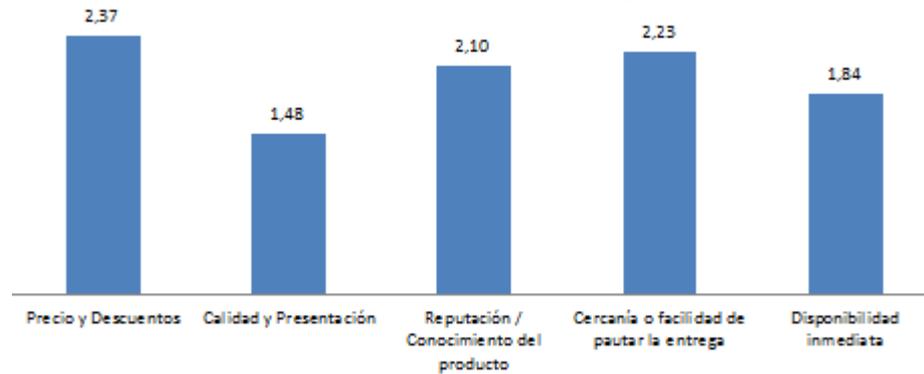
## P6: ¿Donde sueles comprarlos?



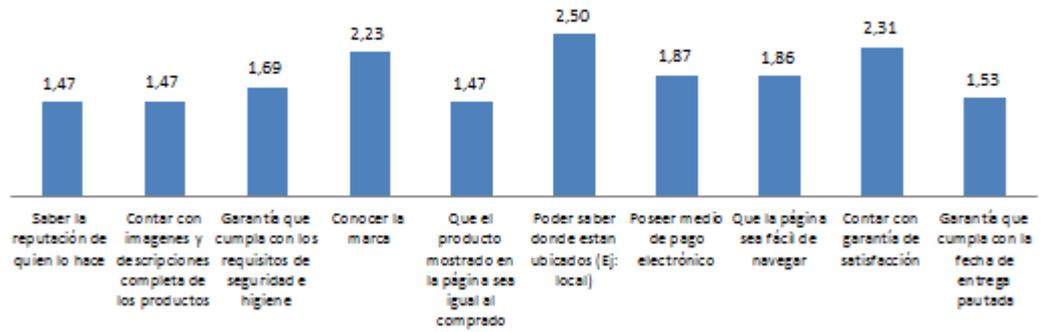
## P7: ¿Qué sentís que le falta a las opciones que hoy compras??



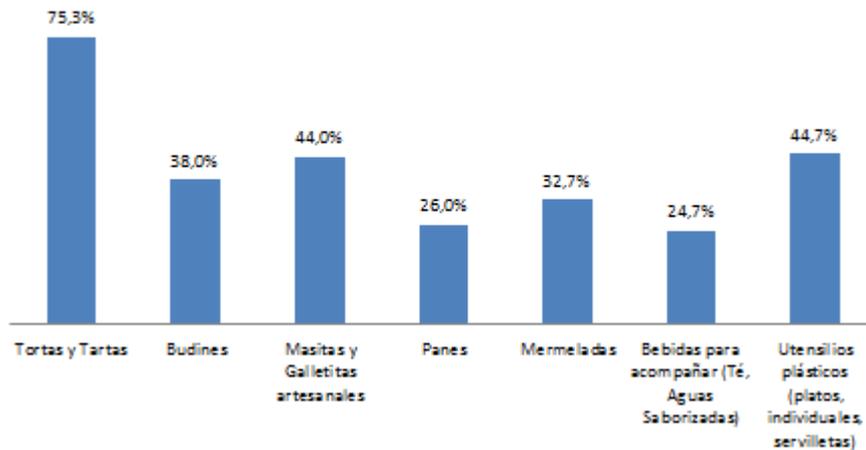
## P8: ¿Qué priorizas a la hora de comprar algo dulce?



P9: ¿Qué importancia le das a los siguientes para poder comprar por internet?



P10: ¿Qué productos comprarías por internet?

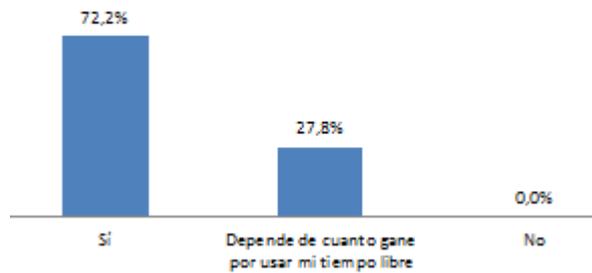


### 9.3. Resultado encuesta con profesionales

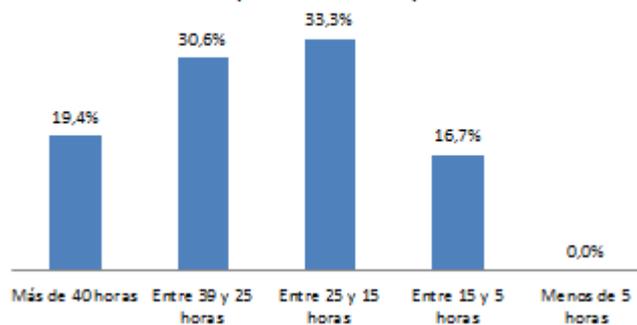
P1: ¿Cual es la mejor descripción que define tu estado laboral?



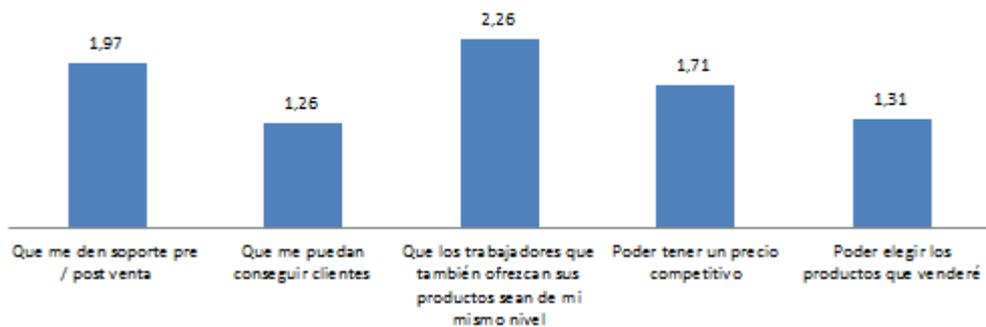
**P2: ¿Te interesaría tener una opción alternativa de ingreso cocinando desde tu casa y vendiendo por encargo via web?**



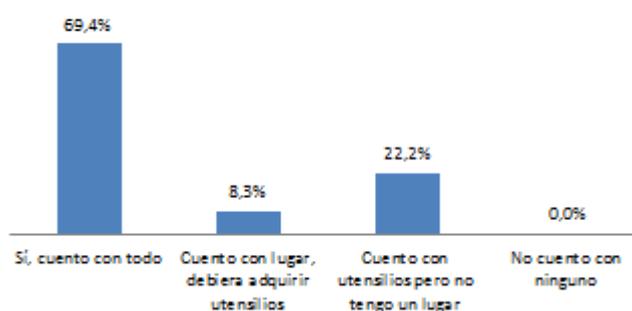
**P3: ¿De estar interesado en trabajar en esta modalidad cuanto tiempo libre dedicarías por semana?**



**P4: ¿Si existiese una comunidad que te permita vender a través de una página web ¿Qué importancia le dás a ...?**



**P5: ¿Cuentas con lugar / utensilios en tu casa para arrancar a cocinar y vender?**



#### 9.4. Resultado investigación – espacios vacíos de la industria

Jugador	Variedad (Tortas)	Variedad (Otros)	Presentación productos (real)	Presentación Productos (virtual)	Descripción productos	Canal de Ventas	Precio	Experiencia de compra (sitio)	Flexibilidad envío	Lead Time entrega	Forma de Pago	Publicidad Likes FB	Innovación	Peso
Scarlet	3	4	2	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	★ 55
Nucha	1	5	4	5	5	5	1	4	5	2	5	5	4	★ 51
CoolCakes	2	3	4	5	4	4	3	3	5	4	5	3	5	★ 50
Gery Capua	1	3	5	5	5	4	5	5	5	4	2	1	5	★ 50
Mamía	3	3	5	5	4	3	3	3	5	3	2	1	1	★ 41
Bonjour Delices	4	4	4	3	3	3	2	1	5	3	2	1	2	★ 37
Pasteleria Palermo	1	2	3	3	1	4	2	3	5	2	4	3	4	★ 37
Loloma	1	4	2	3	4	2	3	1	5	3	4	1	2	★ 35
Peuma	2	2	4	2	3	2	5	1	5	3	2	1	2	★ 34
Dulce Buenos Aires	1	2	3	2	5	1	4	1	1	0	2	4	3	☆ 29
Maru Botana	4	1	4	2	3	1	2	1	1	0	2	3	1	☆ 25
La Argentina	1	3	5	1	3	1	2	1	1	0	2	3	2	☆ 25
La Buenos Aires	3	3	4	1	2	1	2	1	1	0	1	0	2	☆ 21