



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría de Marketing y Comunicación

Trabajo Final de Integración

Plan de Marketing

Marketplace, Venka Pastelería

Autora: Venancio, María Sofía

Dni: 39212445

Mentor: Almada, Jorge

**Trabajo Final de Integración
Maestría de Marketing y Comunicación**



Universidad de
San Andrés

**Plan de Marketing
Marketplace, Venka Pastelería**

Presenta: Venancio, María Sofía
Dni: 39212445
Mentor: Almada, Jorge

Índice

● Introducción	3
● Resumen Ejecutivo	3
● Marco Teórico	4
● Análisis de situación:	6
a) Análisis de Entorno	6
b) Análisis de Mercado	12
c) Análisis de Competencia	14
d) Análisis de Consumidor	16
e) Análisis Interno	21
f) Análisis FODA	23
● Estrategia:	25
a) Segmentación	26
b) <i>Targeting</i>	27
c) Diferenciación y Posicionamiento	31
● Objetivos	33
● Marketing Mix:	33
a) Producto	33
b) Precio	35
c) Plaza	35
d) Promoción	37
● Análisis Económico y Financiero	39
● Conclusión	42
● Bibliografía	55

Agradecimiento

“A mi familia y mi novio que siempre creyeron en mí, también a mi hermana por confiarme su emprendimiento para la elaboración de este trabajo final”



Universidad de
San Andrés

Introducción

En febrero comencé la maestría de marketing y comunicación, con la intención de poder profundizar mis conocimientos y prepararme para el ámbito laboral del futuro. Soy Licenciada en Diseño de Estéticas y Tendencias, una licenciatura que me formó, no para pensar en negocios, sino para el diseño de estos. Generar una idea, un concepto, realizar una bajada para darle cuerpo; por ejemplo: la ambientación de un local, una producción de moda, una pieza arquitectónica, entre otras.

Sin embargo, necesitaba tener una visión más amplia de los negocios y no simplemente basarme en lo arriba aclarado.

A raíz de este trabajo final, pretendo poner a prueba los conocimientos adquiridos y, fundamentalmente a mí, para poder evaluar el grado de integración.

Mi intención es realizar un plan de marketing basado en el emprendimiento de pastelería que lleva a cabo mi hermana, un proyecto que comenzó ya dos años atrás. Siempre la acompañé a la hora de generar el contenido y la comunicación visual. Sin embargo, hoy el foco está en crear una estrategia. Basándome en las altas ventas, la idea es posicionar a **Venka Pastelería** en el territorio del *Marketplace*.

Resumen Ejecutivo

Teniendo en cuenta la industrialización del año 1930, Argentina cambió su forma de trabajo y de producción, en las industrias textiles y las de alimentos. Desde una visión productiva, estos procesos fueron benéficos: reducción de la mano de obra, optimización del tiempo y generación de riquezas. Pero no todo es color de rosas, donde hay ganancias, hay costos. La industria textil es la segunda más contaminante del planeta, después de la petrolera. Utiliza el 97% de sus materias primas de fuentes vírgenes y sólo el 2% de fuentes de reciclaje. Por otro lado, la industria alimenticia, genera una alta cantidad de productos ultraprocesados, siendo estos los responsables de enfermedades como el cáncer, la hipertensión y la diabetes.

Venka Pastelería es un emprendimiento que se distingue del resto por la preparación de sus productos, libre de conservantes, con el fin de generar elaboraciones artesanales.

Vende y promociona en *Instagram*. Ahí mismo, publica el listado con tortas, scones y los famosos *macarons*. Sus clientes radican por lo general en la zona sur del Gran Buenos Aires; más específicamente: Gutiérrez, Hudson y Berazategui. A raíz de la alta demanda, generar un *Marketplace* para la compra-venta y la promoción, parece ser la estrategia más tentadora.

Marco Teórico

Para entender con mayor claridad de qué trata **Venka Pastelería** dentro de un plan de Marketing, es importante resaltar los siguientes tópicos:

La industria pastelera se divide en artesanal e industrial. Cada una, posee características propias, segmentos diferentes, distintos precios, variaciones en el canal de ventas y también distintos procesos productivos.

La pastelería industrial, según la Guía Sectorial de Panaderías y Pastelerías, consta en la elaboración de sus productos de manera automatizada por maquinarias, donde su objetivo es producir 'en masa'. Además, se caracterizan por ser más duraderos, debido al material de producción y envasado. Podríamos confirmar que el segmento que consume dichos productos, no es tan exigente al momento de compra y valora el precio por sobre la calidad. Posee incluso mayor capacidad de distribución en canales de ventas, ya que sus productores suelen ser empresas de gran envergadura.

Un claro ejemplo es la empresa *Arcor*. Una de las mayores productoras de golosina en todo el mundo; actualmente produce tres millones toneladas anuales de productos. Comenzó con la venta y elaboración de pequeñas golosinas. A medida que fue creciendo, abarcó el sector pastelero con la incorporación de chocolate para baño de repostería, pan dulce, budines, magdalenas, entre otros.

Según el portal 'El Insignia', se destaca la distribución y logística de la empresa:

“La importante estructura de distribución y logística que posee la empresa, la más grande de productos de consumo masivo de la Argentina, le hace posible llegar y abastecer más de 180.000 puntos de venta del país, a través de una red de 160 distribuidores oficiales.”

Ahora sí, volvemos a lo que representa la pastelería artesanal. Que fundamentalmente se caracteriza por la elaboración de sus productos de forma manual, con materias primas de primera calidad sin conservantes. Según **INAEM** (Programa de colaboración de entidades sin fines de lucro), el segmento que consume dicha industria elige la calidad, sin importar el precio.

Radica en pequeños emprendimientos, o *Pymes* (Pequeñas Y Medianas Empresas) con uno o unos pocos empleados que elaboran los productos. Se destacan por tener poca preservación, suelen consumirse en un mediano o corto plazo, y son menos económicos que los industrializados, debido al tipo de materia prima utilizada.

Su canal de distribución es casi nulo, ya que se basa en la venta de pastelerías propias y sólo algunas llegan a convertirse en franquicias.

Un caso de éxito es la Pastelería de **Maru Botana**.

Maru Botana comenzó vendiendo tortas a vecinos y amigos alrededor de los 12 años, se capacitó en el exterior y luego debutó en la televisión, lo que le generó el alto reconocimiento.

El primer local abrió sus puertas en el año 1993, llamado *Magic Cakes*. Luego abrió cuatro locales más, donde decidió utilizar su nombre como marca. Su canal de distribución es casi inexistente ya que únicamente produce y distribuye en sus locales. Actualmente, posee un *Marketplace* en su propia página web, para la atención personalizada de encargo de sus productos. Por el momento, no se encarga de la distribución, se maneja directo desde la página con *Take Away*.

Actualmente, en Argentina, en el marco de la pandemia del año 2020, hubo una conciencia colectiva en cuanto a la alimentación. La pandemia permitió realizar una pausa al modo de vida acelerado, creando así un cambio de estilo de vida.

La cocina se volvió el lugar preferido para muchos. De hecho, uno de los videos más vistos en youtube es uno de **Paulina Cocina** (3,4 millones de reproducciones). Incluso, en este marco, las personas comenzaron a apostar al pequeño productor o

'emprendedor'. Emprendedores que hicieron resurgir y hacer de la comida saludable un negocio, por un lado, y la pastelería por otro, en mucha más cantidad.

Análisis de Situación

Se estudiará el contexto a través de un análisis Pestel, un instrumento que servirá para analizar los factores externos que podrían afectar el plan de Marketing.

a) Análisis de Entorno

Entorno Social:

En Argentina, existe un alto consumo de productos ultraprocesados. Estos, se caracterizan por ser gaseosas, golosinas, alimentos precocinados, entre otros.

Son fórmulas obtenidas mayoritariamente de la adición de sustancias derivadas de alimentos (Ej. caseína, lactosa, gluten, grasas y aditivos). (Alfonso Vidal Casariego, 2020, Alimentos ultraprocesados y Diabetes, Fundación Diabetes. página 2).

El estudio SUN (Seguimiento Universidad de Navarra) siguió a un grupo de más de 8400 personas durante más de ocho años. Aquellos que consumían con más frecuencia alimentos ultraprocesados, tenían en general un mayor peso corporal, eran fumadores, veían más televisión y consumían más calorías y grasas. Este grupo, que consumía una medida de 6 alimentos ultraprocesados al día, presentó un 26% más de riesgo de desarrollar sobrepeso u obesidad que aquellos que consumían menor cantidad (menos de 2 al día). En el mismo estudio, se observó que el mayor consumo de estos alimentos aumentaba el riesgo de padecer hipertensión. Respecto al cáncer, el estudio francés Nutrinet-Santé, que analizó los hábitos alimentarios de más de 100.000 personas, detectó que cada aumento del 10% en el consumo de alimentos ultraprocesados aumentaba en la misma proporción el riesgo de padecer cáncer, especialmente de mama. (Alfonso Vidal Casariego, 2020, Alimentos ultraprocesados y Diabetes, Fundación Diabetes. página 2).

Fabio Da Silva, asesor regional en nutrición de la OPS, declara: "Estamos observando el principio de una epidemia de consumo de alimentos ultraprocesados" y continua, "su venta crece desproporcionadamente en comparación con la de otros alimentos, invadiendo los platos con productos que no contribuyen a la buena salud" (Flores Cuzcuz, 2019, Ultraprocesados, *Clarín*.)

El informe de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) detalla en un informe el consumo de ultraprocesados en Argentina per cápita. (2019).

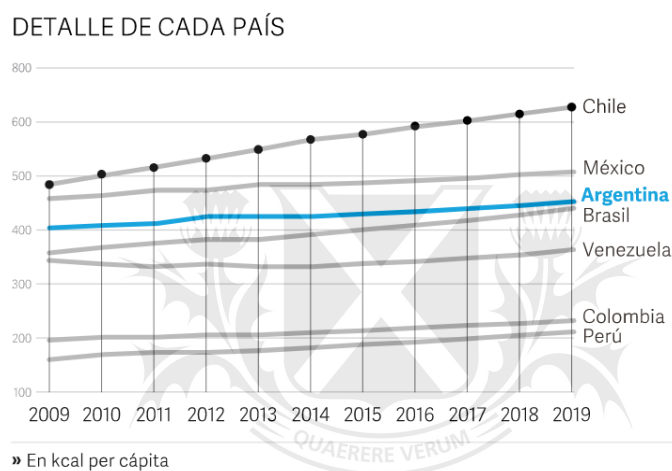


Figura 2. Diario Clarín. Fuente Organización Panamericana de la Salud (OPS)



Figura 3. Diario Clarín. Fuente Organización Panamericana de la Salud (OPS)

El último informe de la **OPS** precisa que cada cuatro años aumenta un 9% el consumo de los productos industrializados, desplazando la cultura culinaria de cada región y el consumo de alimentos frescos.

Entorno Político:

El día 26 de octubre de 2021, se aprobó en la Cámara de Diputados la nueva ley de etiquetado frontal. La misma, obliga a las empresas a informar sobre el contenido de los alimentos.



Figura 1. Diario Clarín. Etiquetados Frontales de productos.

El proyecto de Ley de Promoción saludable obtuvo 200 votos a favor, 22 negativos y 16 abstenciones. El propósito del proyecto es informar a los consumidores acerca de los productos ultraprocesados que consumen, fundamentalmente cómo están elaborados, qué contienen y el riesgo que implica a la salud su consumo.

Los alimentos de origen industrial que tengan exceso en azúcares, sodio, grasas saturadas y exceso de calorías; serán catalogados con un octágono negro, especificando el porcentaje de estos componentes.

El proyecto de ley especifica como objetivos:

- a) Garantizar el acceso a una información clara, oportuna y veraz de los alimentos y bebidas envasadas destinadas al consumo humano.
- b) Fortalecer la libre elección como derecho de los consumidores.
- c) Fomentar el cuidado de la salud y el derecho a una alimentación saludable y responsable.
- d) Colaborar con la prevención de la malnutrición en la población y la reducción de enfermedades no transmisibles.
- e) Promover acciones educativas para la concientización sobre la importancia de una alimentación saludable y responsable.
- f) Impulsar la soberanía y la seguridad alimentaria. (2018, Etiquetado frontal y publicidad de alimentos y bebidas destinadas al consumo humano, p1).

La diputada Pitiot, Carla Betina junto con Massetani, Vanesa expresan en los fundamentos de la ley: “Actualmente, en el mundo, la nutrición deficiente provoca casi la mitad (45%) de las muertes de niños menores de 5 años: son 3,1 millones de niños al año” (2017 ,Etiquetado Frontal, *Infobae*). Incluso, uno de cada cuatro niños padece retraso madurativo, proporción que en países en desarrollo, como el nuestro, puede ascender a uno de cada tres.

Si deseamos justamente alcanzar la meta para el 2030 de ‘poner fin a todas las formas de malnutrición’, erradicar el ‘retraso en el crecimiento de los niños menores de 5 años’ y ‘abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de mayor edad’ para 2025, necesitamos de manera urgente pensar y proponer políticas a largo plazo que busquen fortalecer la alimentación ‘saludable, nutritiva y suficiente’. (2017, Etiquetado frontal y publicidad de alimentos y bebidas destinadas al consumo humano, *Infobae*.)

Según Sebastian Laspiur, Consultor de la OPS Argentina en el área de enfermedades no transmisibles, afirma: “ Genera oportunidades para nuevos mercados, en particular, para los pequeños y medianos productores, que en las condiciones actuales no pueden competir con los productos de la industria que

prometen, entre otras cosas, más vitaminas y otros beneficios que son puro marketing”. (Florencia Cunzolo, 2019, Ultraprocesados, *Clarín*.)

Entorno Económico:

En un marco de Pandemia de Covid-19, varias personas quedaron desempleadas por la crisis económica y cierre obligatorio.

Según la medición del Ministerio de Trabajo, en base al Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA), se redujo en 2020. Pasó de 223.000 trabajadores, a 11.900, de los cuales se encontraban inactivos por ausentismo forzado por la falta de acceso al transporte público de pasajeros, principalmente; mientras que los ocupados en la informalidad cayeron en 920.000. (2021, El impacto en Cuarentena, *infobae*).

Ante los cambios de hábito de los consumidores y el creciente desempleo, varias personas buscaron reinventarse para hacer crecer sus ingresos.

Según un nuevo estudio de la Industria de Capital Privado, Emprendedor y Semilla en Argentina, se remarcó que, a pesar de la pandemia, el ecosistema ‘emprendedor local’ se mantuvo estable e incluso, creció. Afirma que: “Durante 2020 se registraron un total de noventa y cinco transacciones de capital emprendedor y semilla, cifra que representó un leve aumento respecto de 2019. Por otra parte, la suma de todas las transacciones llegó a los USD 347,2 millones, un monto 14% menor a lo registrado el año anterior.” Durante 2020 se registraron un total de 95 transacciones de capital emprendedor y semilla, cifra que representó un leve aumento respecto de 2019. Por otra parte, la suma de todas las transacciones llegó a los USD 347,2 millones, un monto 14% menor a lo registrado el año anterior. (2021, Emprendimientos en Argentina, *Igroup*).

Además, durante la pandemia, el gobierno argentino comenzó a impulsar medidas económicas y financieras de apoyo. Algunas de estas fueron: créditos a tasas preferenciales, algunas extensiones impositivas, el “IFE”, entre otras. El gobierno

destinó el 1,6% del PBI para medidas en materia de crédito, de acuerdo a cifras de la CEPAL.

Entorno Tecnológico:

Como motivo de la pandemia de Covid-19, en Argentina se duplicó el comercio electrónico.

Tiendanube, a través de un informe, expresó: “Argentina registró en 2020 el mayor crecimiento a nivel global en penetración de comercio electrónico, con un incremento anual de 79% en sus ventas en línea y una facturación diaria promedio de \$89,2 millones”.

Gonzalo Latugaye, director de *Tiendanube* declaró:

“Durante los primeros seis meses del último año -que dieron el «boom al *e-commerce*»-, los negocios online vendieron en Argentina un total de 92 millones de productos a través de 54 millones de órdenes de compra. Incluso durante el primer semestre de 2020, 9 de cada 10 argentinos realizaron al menos una compra online y, además, 1 de cada 10 personas lo hizo por primera vez durante la pandemia”. (Nancy Raliegos, 2020, E-commerce, *I2T Soluciones en Software*).

Top 10 países con mayor crecimiento de ventas en ecommerce durante 2020	
Argentina	79%
Singapur	71,1%
España	36%
Brasil	35%
Reino Unido	34,7%
Finlandia	33,5%
Filipinas	33%
Estados Unidos	32,4%
Noruega	32,2%
India	30%

Figura 1. I2T Soluciones en Software. Fuente eMarketer

b) Análisis de Mercado

Para entender la magnitud del proyecto, como sus potenciales consumidores. Es necesario establecer un análisis de mercado que permitirá comprender dos variantes, por un lado, las tendencias y por el otro la dimensión.

- Tendencias del mercado:

Según un informe de *Grand View Research* sobre el análisis de tendencias, participación y tamaño del mercado de pasteles, señala que, el mercado mundial de pasteles se valoró en USD 42,94 mil millones en 2019 y se espera que crezca a una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.3% de 2020 a 2027. (Market Analyst Report [MAR], 2020, Cake Market Size & Share, Industry Report, Grand View Research)

En Europa y Brasil, los minoristas especializados en 2019, fueron los que más participación tuvieron, liderando con un 50% de las ventas en 2019.

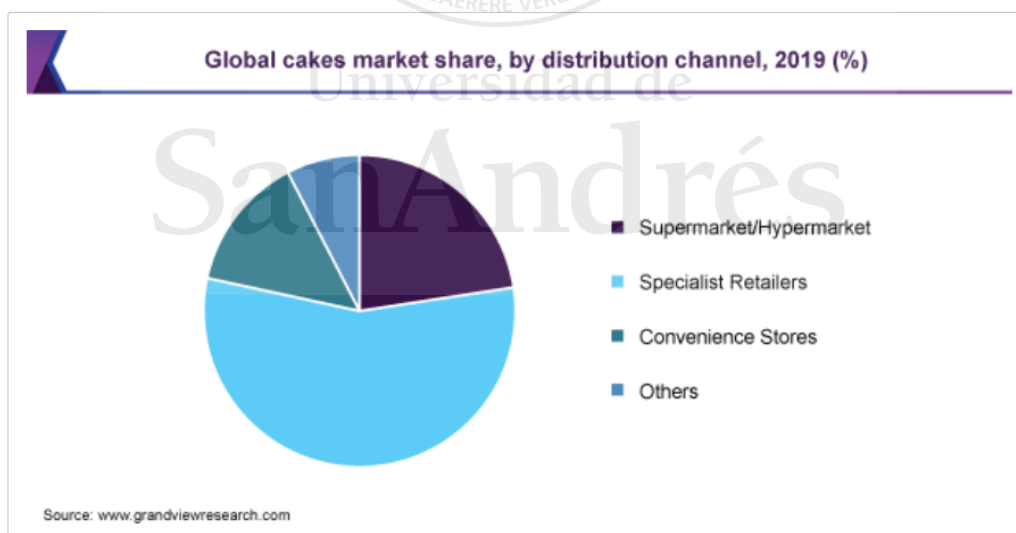


Figura 2. Market Analyst Report. Fuente Grand View Research

En latinoamérica, se registra un incremento de las pastelerías minoristas y se estima su crecimiento, hasta el año 2018. (Mintel, 2014, *Mintel Market Size Reports: Sweet Bakery – Latin America*)

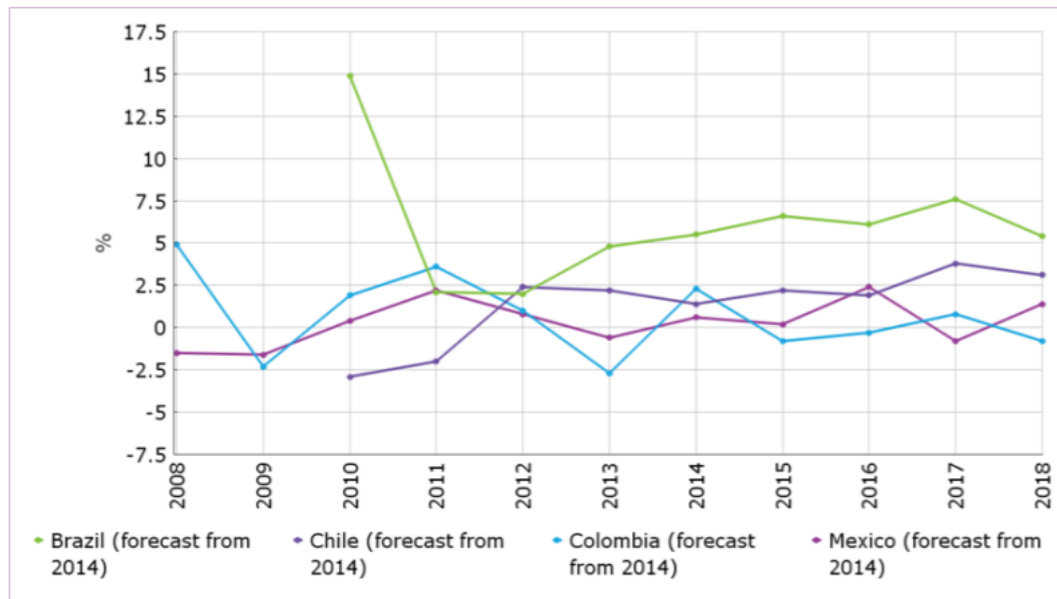


Figura 4. Market Analyst Report. Fuente Grand View Research

Por otra parte, según un estudio de la consultora *Kantar TNS*, para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), los consumidores tienen una fuerte atracción por la entrega a domicilio, aproximadamente un 60% vs el 40% en 2019.

El director Gustavo Sambucetti, declaró:

“Nuevos usuarios comenzaron a utilizar aplicaciones de delivery y WhatsApp para realizar pedidos a comercios de barrio. Creemos que esta es una tendencia que se va a consolidar una vez finalizada la pandemia”

- Dimensión del mercado:

Para entender la dimensión del mercado se realizó una investigación de pastelerías/confiterías, dietéticas y supermercados.

Dentro del partido de Berazategui, se encuentran activas 120 pastelerías y confiterías, respecto a las dietéticas, se comprimen a 50, y la mayor dimensión le corresponde a los supermercados y almacenes con un número de 400.

Las ventas mensuales promedio de las pastelerías de la zona son 80 unidades aproximadamente.

Se estima, por lógica, que los supermercados al contar con mucho mayor stock y caudal de ventas, poseen la porción más grande del mercado.

c) Análisis de Competencia

Se estudiará y analizará lo atractivo del mercado como también su rentabilidad en base a las 5 fuerzas de Porter.

Amenaza de los nuevos competidores:

En Argentina, en el año 2021 y 2022, ya se otorgaron 658,781 créditos. Desde la Secretaría de Pequeñas y Medianas Empresas y Emprendedores, informan que los créditos aumentaron un 36% en comparación a otros años. En el año 2018 y 2019, solo se otorgaron alrededor de 4000 créditos. Guillermo Merediz, asegura que estas políticas brindarán nuevas fuentes de empleo y economías en escala a futuro.

Además, el mercado *e-commerce* crece rápidamente, en 2018, lo más elegido para el consumo online fue la categoría de alimentos y bebidas, mostraron un incremento del 63%, según indica la Cámara Argentina de Comercio Electrónico y la consultora *Kantar*.

Podría afirmarse que la amenaza de nuevos competidores es alta, ya que hay posibilidad de inversión para las 'Pymes' y nuevos pequeños emprendedores, como así también la simplificación de venta y distribución por el canal virtual. La venta física representa un costo, que el *e-commerce* está dispuesto a reducir.

Amenaza de nuevos productos sustitutos:

Actualmente, los consumidores adquieren determinados productos y servicios con conocimiento previo a la compra. En el caso de los alimentos, desde la ley de Etiquetado Frontal, los usuarios poseen más información que determina el proceso y momento de compra, como la elección de los productos a adquirir.

Frente a esto, el abanico de posibilidades se abre dejando al consumidor con una amplia clasificación de productos sustitutos. Estos se pueden diferenciar en cuestiones de precio y/o calidad, como también conveniencia (momento de compra). La amenaza de los productos sustitutos se percibe como alta, ya que, un potencial consumidor puede variar su compra habitual, por la alta oferta de productos de pastelería. Estos los pueden propiciar las grandes empresas, como *Arcor*, que distribuye sus productos en supermercados, kioscos y almacenes. Por otro lado, también están las dietéticas, que se distinguen por el uso de productos de mejor calidad (nutricionalmente hablando), intentando generar un consumo responsable. Confeiterías, panaderías y pastelerías físicas, y también nuevas pastelerías de venta online que se generan por las altas economías de escala.

Poder de negociación de compradores:

Dada la alta oferta de productos de pastelería, confitería y de golosinas, el poder de negociación de los compradores es alta por la gran libertad de elección que poseen, haciendo que la fidelidad hacia un producto o marca desaparezca rápidamente.

Poder de negociación de proveedores:

Venka Pastelería, al ser un emprendimiento pastelero con pocos años de antigüedad, por el momento no posee acuerdo con proveedores mayoristas para la adquisición más económica de la materia prima. Sin embargo, la alta oferta de mayoristas para elegir precios es tan diversa, que puede alterar los gastos mensuales para la elaboración de las tortas. Por otra parte, cuenta con un socio clave: la papelera 'Manapel'. Negociar los precios del packaging al costo significa reducir abruptamente los gastos fijos y por ende, el precio final de sus productos. De esta forma, le brinda la posibilidad de abarcar más mercado, con mejores precios que los que ofrece la competencia.

Rivalidad de competidores existentes:

Venka posee competencia por parte de las tiendas físicas de la zona. Las principales son: *Le Blé*, *Casa Dona* y *Mateo*. Ofrecen productos pasteleros de alta calidad, generando una prominente rivalidad. Actualmente, en el mercado online,

posee poca competencia, sus principales competidores son *Pan y Manteca* y *Tentaciones Buonocore*.

d) Análisis del Consumidor:

Para lograr saber el grado de éxito de la página web de Venka Pastelería, es importante reconocer al potencial consumidor. Cuál es su rango etario, su nivel económico, sus intereses y sus comportamientos, y así establecer una posible segmentación y generar una estrategia de marketing para dicho target.

Para poder estudiar al consumidor se realizó una investigación secundaria y otra primaria, una encuesta de 100 personas.

Investigación Secundaria:

El objetivo de esta investigación fue estudiar el comportamiento del consumidor en relación a los productos de pastelería, y además, vincular al usuario con las compras online.

En el marco de la pandemia 2020, según la revista *Forbes*, (2020), en Argentina el consumo de Harina ronda los 82 kilos per cápita al año, sin embargo, con los usuarios más tiempo en sus casas, La Federación Argentina de la Industria Molinera (FAIM) demostró que antes de la pandemia se vendían 40.000 toneladas mensuales de harina para hogares, fraccionada en paquetes de un kilo. Ahora ese número se dobló, y, literalmente, ronda en 80.000.

Economista Argentina, en el año 2015, lanzó una encuesta en la que respondieron 1010 personas con la intención de analizar qué tipo de productos suelen consumir más los argentinos. La misma demostró que el 91% están de acuerdo en que los protagonistas en sus compras son el chocolate y el dulce de leche. Además, sólo el 4% señaló no ser partícipe en la industria, mientras que el consumo frecuente demostró que sólo 4 de 10 argentinos, consumen tortas de pastelería en general una vez por semana.

El grupo *Puratos*, lanzó una encuesta a nivel mundial donde la Argentina participó por primera vez para estudiar el consumo y las preferencias de los argentinos en cuanto a panadería y pastelería. La encuesta, denominada 'Taste Tomorrow' detalló que los argentinos valoran lo artesanal: hecho a mano - 72%; por un artesano - 60%; con ingredientes naturales - 58%; sin conservantes - 49%; horneado en tienda - 41%; y están dispuestos a pagar más por este tipo de productos que enfatizan en el uso de ingredientes naturales.

En cuanto a la modalidad de compra, Evangelina Suárez, Directora Comercial para la industria *Retail* en Google manifestó en una nota que le hizo el medio *Ámbito*, (2021), sobre los cambios de tendencias de los usuarios respecto al comercio electrónico. Ella aseguró que el comercio electrónico en Latinoamérica creció abruptamente en un 35%, y que en el año 2021, un 47% de los consumidores argentinos esperan incrementar su compra online.

Por otra parte, una encuesta de *Kantar* sobre esta temática, estableció ciertas métricas de porqué los argentinos deciden comprar de forma online.

El 55% aseguró que su motivo era la conveniencia; el 51%, los precios; el 31%, la disponibilidad del inventario y el 21% la amplia variedad de productos.

Durante la pandemia, el grupo *Puratos* realizó iniciativas para brindar soporte y solvencia a grupos pasteleros, emprendedores y cualquier perteneciente al rubro de la pastelería y panadería, con la generación de un marketplace, con el fin de que estos emprendedores puedan mostrarse y comercializar sus productos. A la página la denominaron "Baker Online" y funciona en distintas partes del mundo, como Bélgica, Chile, Alemania, Francia, entre otros.

Investigación Primaria:

Se realizó una encuesta online el 25 de febrero pasado, en la cual se entrevistó a mujeres y hombres de 15 a 55 años de edad del partido de Berazategui y localidades cercanas. El principal objetivo: comprender y analizar sus hábitos alimenticios. El secundario, analizar el proceso de compra, y por último, sus intenciones a futuro respecto a Venka Pastelería.

- **Acerca de los encuestados:**

Se entrevistó a 100 personas, de las cuales:

- El 5% son de 35 a 44 años
- El 11% son de entre 15 a 18 años, al igual que las de 55 años
- El 18% están entre los 19 y los 24 años
- El 35% entre 25 y 44 años
- Y por último, el 20% que ronda entre los 45 y los 54 años.

Los resultados demostraron que el 79% son mujeres y el 21% hombres.

- **Acerca del consumo:**

El 97% de los encuestados manifestaron que consumen productos de pastelería. Entre los más consumidos, se encuentran las tortas con un 66%, le siguen los budines con el 56%, alfajores con el 41%, las galletas y masitas con el 33%, y finalmente los *muffins* con el 17%.

Respecto a la orientación de consumo por productos industrializados y artesanales, el 59% expresó que consume ambos, el 36% únicamente productos artesanales y el 5% sólo productos industriales.

Estos resultados reflejan la conciencia alimentaria de los encuestados, reflejando que el 40% se consideran consumidores conscientes en cuanto a la elaboración y materia prima de los productos. El 49% manifestó que a veces lo es y tan solo el 11% no se considera un consumidor consciente.

A su vez, se le preguntó a los encuestados con qué frecuencia consumen este tipo de productos:

De acuerdo a los productos artesanales: El 42% consume más de 2 veces al mes, el 32% más de 5 veces al mes, el 25% tan solo 1 vez al mes y finalmente el 1% nunca.

De acuerdo a los productos industriales: El 43% consume más de 5 veces al mes, el 34% más de 2 veces al mes, el 15% una vez por mes y por último el 8% declaró que no consume productos industrializados.

- **Proceso de compra:**

Se le preguntó a los participantes de la encuesta dónde suelen comprar sus productos y lo siguiente fue lo que revelaron:

El 60% adquiere sus productos dulces en panaderías, el 58% en cafeterías, el 46% en pastelerías, el 35% en pedidos por instagram, el 27% en dietéticas, el 19% por *Pedidos Ya*, el 8% por medio de páginas web.

A pesar de que el índice de páginas web sea bajo, cuando se le preguntó a los encuestados si estaban interesados en comprar productos de pastelería de manera online el 68% manifestó afirmativamente, el 26% se expresó indeciso y un 6% se enunció de manera negativa.

Algunas de las declaraciones de los que no estarían interesados en comprar vía online:

“Porque los consumo cuando estoy lejos de mi casa”

“No me manejo de esa manera”

“No como harinas”

“No es certera la información del producto”

“Consumo de manera espontánea en cafeterías y pastelerías”

Luego, a estas mismas personas se le preguntó si cambiaría la opinión por un servicio express puerta a puerta y el 86,4% estaría abierto a considerarlo (62,7% accedieron y un 23,7% eligió la opción “tal vez”)

Se le pidió a los encuestados que indicaran qué es lo que valoran a la hora de consumir un producto, si precio o calidad. El 90% expresó calidad sobre precio mientras que el 9% precio sobre calidad.

Finalmente, se realizaron unas preguntas para saber qué nivel de conciencia tiene la marca.

- **Venka Pastelería:**

El 65% de las personas que radican en el partido de Berazategui reveló que conoce a la marca, mientras que el 35% no.

A ese 65%, se le indagó cómo conocía a la marca y expresaron que 43% por el “boca en boca” y el 24% por redes sociales.

Para poder analizar si habían concretado la compra en la pastelería, el 46% declaró que no, pero que le gustaría, el 42% que sí consumió y el 12% que nunca compró.

Por último, se les preguntó a todos los encuestados si estarían interesados en comprar productos de **Venka Pastelería** a través de una página web con catálogo actualizado y con servicio de entrega a domicilio. Y estos fueron los veredictos:

el 80% afirmó que sí, el 18% que tal vez, y el 2% que no.

Conclusiones:

A modo de conclusión, se puede determinar que los consumidores están cambiando sus comportamientos en cuanto a qué deciden consumir. Cada vez son más conscientes y se desvían hacia una alimentación más saludable, intentan no nutrirse de productos industrializados (entendiendo que poseen agregados, endulzantes y otros químicos que no son considerados como sanos para su consumo diario).

Además, respecto al *Buyer's Journey*, los usuarios se están adaptando a las nuevas tecnologías, y a pesar de que las tiendas físicas continúan siendo fuertes, la compra electrónica de productos cada vez pisa más fuerte y la vuelve más accesible para todos.

Por otra parte, esta encuesta sirvió para poder tener noción acerca del conocimiento de la marca en la zona, generando resultados positivos, pero no suficientes. Podríamos establecer que **Venka Pastelería**, con un buen plan de marketing, potencialmente llegaría a más personas y así a ser más reconocida. La clientela adquirida hasta ahora fue a través del marketing orgánico y el “boca en boca” de la gente.

e) Análisis Interno:

Venka Pastelería nació en el año 2019. Sus primeros productos fueron huevos de pascua para Semana Santa. Su éxito en cuanto a sabor e ingresos fue abismal, generando una muy alta rentabilidad. El costo de los huevos fue bajo. Su único gasto en materia prima fue en chocolate y en tres tamaños de moldes, que se reutilizaban para cada preparación.

Luego comenzó con la preparación de tortas, al principio en preparaciones simples y esporádicas. Para ese entonces, no contaba con publicidad ni cuenta de instagram, todo fue comunicación de boca en boca por parte de los clientes.

Luego de realizar cursos de Pastelería en el Instituto Gastronómico del Sur (IGS), decidió elevar la calidad de sus preparaciones, realizando pedidos de mayor categoría. Algunos de estos, fueron: *Drip Cake*, *Macarons*, masas finas, *Marquise*, *Lemon pie*, entre otros. Para esto, se compró un horno eléctrico específico de pastelería para aumentar la producción y agilizar el tiempo. Ahora, contaba con dos hornos, eléctrico y a gas.

Una vez establecida cierta clientela, Karen Venancio, dueña de **Venka Pastelería**, decidió abrir una cuenta en Instagram para promocionar sus productos.

En el año 2020, durante la pandemia, empezó a hacer desayunos artesanales, que fueron un gran éxito. Muchos de sus clientes dejaron de encargarse de tortas y comenzaron a encargarse de desayunos, para poder enviarle a sus seres queridos durante la pandemia.

Vale aclarar, que desde ese momento hasta hoy, todas sus elaboraciones las realiza en su casa familiar. No dispone de un espacio particular físico para las preparaciones.

Finalizando ese año, contaba con un promedio de cinco pedidos por día, y amplió su cartera de productos con la elaboración de un catálogo y una línea telefónica única para la toma de sus pedidos.

En cuanto a la ampliación geográfica, en 2019, vendía únicamente dentro del barrio privado Fincas de Iraola 1 y 2. Finalizando ese año, se extendió a las zonas cercanas de otros *countries*, como Club de Campo Abril, Hudson Park, Altos de Hudson, El Carmen, Barrancas de Iraola y Ombúes. Para el año 2020 y 2021, Venka Pastelería ya tomaba y enviaba pedidos a las zonas de Gutiérrez y Hudson. Los envíos usualmente los realiza ella, sino, cuenta con la ayuda de su madre que trabaja en Berazategui y reparte los pedidos por esa zona.

Su cartera de productos se divide en:

a) Desayunos

- Caja Desayuno grande: Torta pequeña, 2 muffins con relleno, 4 scones de queso, 2 chips pequeños de jamón y queso, alfajores de maicena y jugo de naranja.
- Caja Desayuno pequeña: 1 muffin con relleno, 4 scones de queso, 2 chips pequeños de jamón y queso y jugo de naranja.

b) Tortas

- *Cheesecake* de frutos rojos (dos tamaños: pequeña y grande)
- *Cheesecake* de maracuyá
- *Marquise* de chocolate (dos tamaños pequeña y grande)
- Lemon Pie
- Tarta de frutillas
- *Brownie* con merengue suizo o italiano
- Tarta de coco
- Torta *Tofi*
- Torta banana *Nutella*

c) Tortas de Diseño

- *Drip Cake*
- Torta *buttercream* alta (distintos rellenos a elección: dulce de leche, frutos rojos, chocolate, durazno, chocolate blanco, entre otros)
- Tortas altas temáticas (Fútbol, princesa, dinosaurio etc.)
- *Letter Cake* (Brownie o galleta)

d) Snacks de tarde

- Budín marmolado (pequeño o grande)
- Budín de chocolate
- Budín de limón
- Budín de coco
- Budín de mandarina

e) Masas finas

- Combinación surtida: tarteletas de frutilla, *lemonies*, *brownies* con chocolate, conitos de chocolate y cocos (Por 6 o 12 unidades)
- *Macarons* en caja color a elección y pueden ser de 3 sabores distintos (frutos rojos, limón, chocolate o dulce de leche)

Cualquier agregado, decorativo o de elaboración extra a lo que está en el menú, se cobra aparte.

f) FODA:

Para estudiar en profundidad la empresa y poder generar un pronóstico a futuro para su funcionamiento, es necesario proponer un análisis Foda. De este modo

evaluamos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación, se irá desglosando cada una de ellas.

Fortalezas: **Venka Pastelería** al ser una de las pioneras de la venta por *Whatsapp* e *Instagram* en la zona, generó alto reconocimiento y una gran cartera de clientes. Al ser un emprendimiento que funciona en la comodidad de su hogar, no tiene grandes costos, ya que no posee gasto en alquiler, luz ni gas. Por el momento, no posee empleados.

La obtención de la materia prima es seleccionada y puede ser personalizada por cliente.

Debilidades: dentro del mercado de la pastelería, existen profesionales no capacitados, que pueden brindar el servicio a menor costo. Y sino por el contrario, existe personal calificado con una gran estructura en ventas e ingresos que pueden convertirse en una gran amenaza.

Por otro lado, **Venka Pastelería** tiene costos unitarios más elevados que la competencia por no obtener por el momento un gran volumen de pedidos. Además, no cuenta con canales de distribución desarrollados.

Oportunidades: con la elaboración de la página web para la venta y distribución de sus productos, se busca garantizar un alto crecimiento y posicionar alto al emprendimiento. Por otra parte, el entorno es propicio, ya que hay un cambio de comportamiento favorable en cuanto a la alimentación sana, con mayor conciencia dietaria. Además, existe una alta tendencia por parte de los medios de comunicación con la ejecución de programas vinculados a la pastelería (por ejemplo, *Bake Off*) que impulsan el consumo de tortas de diseño.

Venka ofrece tortas y productos de pastelería personalizados, con diseños de excelencia y de primera calidad.

Amenazas: la compra online en Argentina aumentó en el 2021, un 47%. Lo que indica una fuerte amenaza y oportunidad para **Venka Pastelería**. En el mundo virtual se encontrará con una amplia gama de competidores. Y dado el aumento de conciencia alimentaria, las dietéticas serán competidores clave.

Estrategia

La estrategia del plan de marketing de Venka Pastelería parte de realizar en primera instancia una segmentación para establecer un potencial mercado, luego pasa a determinar el target objetivo, y finalmente el posicionamiento de la marca, indicando el valor de ésta y cómo se diferencia de los otros competidores. En palabras más sencillas, ¿por qué es especial?

a) Segmentación:

Para estudiar a los potenciales consumidores de **Venka Pastelería**, se decidió dividirlos en grupos de 5, en cuanto a género, edad, tipo de consumo y proceso de compra.

- Los Dulceros

Jóvenes de entre 18 a 30 años de edad, que consumen en base a experiencias gastronómicas, y no se consideran ahorristas. Buscan satisfacer sus deseos de manera inmediata. Se consideran seres tecnológicos y buscan resolver las cosas de la manera más sencilla posible.

Son aquellos que buscan consumir productos dulces, de manera literal comprando snacks dulces para cualquier hora del día, como también en el mundo de la fantasía consumiendo programas de entretenimiento de pastelería como por ejemplo: El gran Pastelero, Bake Off, Cake Boss, Sugar Rash, entre otros.

- Los Conscientes

Son mujeres y hombres de 20 a 45 años de edad, que se consideran consumidores conscientes. Apoyaron la ley de etiquetados ya que necesitan saber qué es lo que están consumiendo. Además, buscan recetas saludables

en *Instagram* para hacer preparaciones libres de aditivos y conservantes. Entrenan diariamente y como recompensa deciden comer algo dulce pero saludable.

Además suelen consumir productos que están de moda, ya que siguen a muchos 'influencers' en sus redes sociales.

- Las Mujeres Inglesas

Son mujeres de 37 años hasta 75 años, viven en zonas pudientes, ya sea *countries* o barrios cerrados. Suelen realizar meriendas por la tarde como "*La hora del té*" con vecinas y amigas. Consumen infusiones, café, masas finas y también tortas. Buscan productos estéticos y novedosos. Priorizan calidad sobre precio y gozan ser anfitrionas de estos sucesos. Prefieren reunirse en la comodidad de sus propios hogares y no ir a cafeterías.

- Los Eventualistas

Son mujeres y hombres de 25 años hasta 50 años de edad, que consumen productos de pastelería para eventos especiales, ya sea cumpleaños, pascuas, aniversarios, navidades, entre otros. Suelen ser fieles compradores de marca y buscan soluciones rápidas para comprar. No sólo buscan sabor, también seleccionan estética. Desean que sus productos se distingan del resto.

No se consideran personas dulceras, y no consumen productos artesanales con demasiada frecuencia, únicamente en eventos.

- Los Reyes Magos

Son mujeres y hombres de entre 15 a 35 años, que buscan obsequiar un regalo diferente, ya sea desayunos, meriendas, regalos de aniversario o cumpleaños, etc.

Durante la pandemia comenzaron a insertarse este tipo de regalos. Al no poder ver a sus familiares cara a cara, se consideró una buena forma de

agasajar a las personas enviándoles un presente para poder saludarlas a la distancia.

Son aquellas que prefieren tercerizar la compra del regalo, por lo que en general buscan que se envíe a domicilio. Buscan simpleza y facilidad.

b) Targeting

La estrategia estará apuntada a los segmentos de "Mujeres inglesas", "Los Conscientes" y los "Eventualistas". Según analizamos, son considerados potenciales consumidores fieles, de gran poder adquisitivo y que buscan estética y calidad por sobre el precio.

A continuación se describirá un *buyer* persona para cada target.

1) Target "Las mujeres inglesas": Fabiana

- Tiene 40 años de edad
- Es casada
- Profesional pero ama de casa
- Posee un nivel socioeconómico alto
- Vive en el country Abril con su familia e hijos
- Es una persona que disfruta las actividades en grupo
- Realiza actividad física, clases deportivas en el gimnasio del barrio y también entrena tenis
- Es amiga de las madres de sus hijos
- Le gusta organizar meriendas en su casa y los alimentos los pide a domicilio
- Consume productos caros y de calidad

- Busca que la hora del té tenga estilo barroco y utiliza vajilla fina
- Disfruta ver series americanas en distintas plataformas, ya sea *Netflix* o *Amazon*

2) Target “Los eventualistas”: Laura

- Laura tiene 30 años de edad
- Es monotributista, tiene una marca de ropa
- Es madre primeriza
- Vive en Berazategui centro
- Pasa 5 hs diarias en *Instagram* para buscar inspiraciones a cosas que le gustan
- Es una persona sociable, por lo tanto siempre tiene eventos y cumpleaños
- Le gusta realizar actividad deportiva
- Está planeando la primer fiesta del cumpleaños de su hijo
- No le gusta cocinar
- Le gustan las tortas temáticas y originales (especialmente para subirlas a instagram)

3) Target “Los Conscientes”: Nicolás

- Tiene 29 años de edad
- Es profesional
- Tiene título universitario, trabaja en una empresa hace 4 años
- Le fascina la actividad física
- Le gusta pasar tiempo en twitter
- No consume noticieros
- Hace poco comenzó a cambiar su alimentación. No es vegano ni vegetariano, pero le interesa consumir productos 100% orgánicos
- Hace meses dejó el consumo de alimentos industrializados
- Suele comprar sus alimentos en dietéticas. Por ejemplo, aceite de coco
- Investiga la composición de los productos
- Busca alimentarse con productos artesanales. Por ejemplo, pan de masa madre.

Dimensión de los *target*:

El partido de Berazategui tiene una población de 324.244 habitantes de acuerdo a los resultados del Censo 2010, que indica que tuvo un aumento poblacional de 12,60% con relación al conteo censal anterior. Además posee una población de mujeres del 51,4%, mientras que los hombres abarcan un 48,6%.

La población económicamente activa es de un 68,3%, además el porcentaje de ocupación es de 92,3%, mientras que el de desocupación es de 7,7%.

La zona de Hudson/Gutiérrez, donde se encuentran todos los barrios cerrados del partido, está en constante crecimiento y no hay datos oficiales públicos recientes, pero en el 2015 se hizo un relevamiento y el barrio Abril, el más grande de la zona, contaba con 8.000 habitantes; mientras que Fincas, el barrio que sigue en cuanto a cantidad, contaba con 1.600.

Haciendo la suma de todos los barrios se llega a la cuenta de que en la zona de Hudson/Gutiérrez, había en el año 2015 alrededor de 20.000 personas. Hoy, por el crecimiento de la zona y la falta de información es incalculable la cantidad de personas que puede haber viviendo, pero afortunadamente esto significa que hay más mercado para ofrecer los productos **Venka**.

Teniendo en cuenta que la zona está principalmente compuesta por barrios cerrados, podemos suponer que el nivel social es medio-alto, implicando mayor poder de compra para, en este caso, consumir productos no industrializados.

Y sumado a esto, cada barrio cerrado tiene, por lo menos, un espacio deportivo (cancha de fútbol, tenis o hockey) aparte de los gimnasios, la gran mayoría de estos tiene equipos competitivos para los deportes.

Existe entonces una tendencia hacia los hábitos saludables que convive con la elevada tasa de habitantes que realizan actividad física en los barrios.

Según el censo de 2010, en el Partido de Berazategui, la proporción de mujeres en relación a los hombres era del 51,4% y las mujeres desde los 30 hasta los 75 años, componían al 75% de las mujeres, si mantenemos esa proporción (suponiendo que se mantuvo) para la zona de Berazategui/Hudson, nos da como resultado que hay aproximadamente 9.300 mujeres que deben ser apuntadas para la venta de los productos **Venka**.

Respecto a cada *target*:

- **Mujeres inglesas:** Responde a un rango de edad de mujeres de 37 años hasta 75 años de edad, que viven en zonas pudientes del partido de Berazategui. La dimensión según el último censo nacional (2010) es de 59,170 mil mujeres, siendo el 18% de la población de Berazategui.
- **Los Eventualistas:** Responden a un rango de edad de entre 25 a 50 años, del partido de Berazategui. La dimensión del mismo responde a 110,764 mil personas, que representan el 34% de la población.
- **Los conscientes:** Responden a un rango de edad de entre 20 a 45 años, del partido de Berazategui. La dimensión del mismo responde a 120.993 mil personas, que representan el 35% de la población

c) Posicionamiento y Diferenciación

Venka Pastelería busca posicionarse en el mercado como una marca de calidad que elabora sus productos con la mejor materia prima, y con el valor agregado de la estética.

Bajo el lema “Hecho en Casa” busca resaltar la producción artesanal de sus preparaciones, buscando despegarse de la producción industrializada de sus competidores. Cada torta, *scon* o *muffin*, son elaborados artísticamente en cuanto a sabor y a presentación. Una de sus principales banderas es el consumo consciente, liberando a sus consumidores de alimentos con conservantes, aditivos y otros agregados artificiales, con la intención de que cada producto tenga la menor cantidad de procesos posibles.

A su vez, busca aumentar participación en el mercado a través de la distribución de los productos de manera online. Con el servicio ‘puerta a puerta’, persigue la democratización de sus preparaciones, con el objetivo de que cualquiera pueda acceder a ellas.

A través de sus vidrieras online, un potencial cliente podrá observar con lujo de detalles sus tortas, así como también reseñas de las mismas. **Venka Pastelería** persigue la transparencia y la calidad.

Propuesta de Valor

A diferencia de los competidores, Venka Pastelería produce elaboraciones estéticas de primer nivel, con fabricación artesanal y con distribución de puerta a puerta.

Acerca del *Golden Circle* de la Organización:

- WHY: Convertirse en una pastelería de renombre y acaparar el mercado de Berazategui
- WHAT: Producción artesanal de productos de pastelería, con suma importancia del valor estético de sus preparaciones.
- HOW: Generar un *Marketplace* para la promoción, venta y distribución de las elaboraciones pasteleras.

Modelo CANVAS

Para visualizar de manera general la estrategia y las implicancias de la misma, se estableció un modelo Canvas.

VENKA PASTELERIA



MADE WITH:
EDIT.ORG

Objetivos

El plan de marketing de **Venka Pastelería** establece dos tipos de objetivos para su desarrollo. Por un lado, los objetivos cuantitativos, los cuales reflejan las ventas esperadas y los ingresos obtenidos. Por otro lado, los objetivos cualitativos, que son los que demuestran las metas de la marca.

Objetivos Cuantitativos:

- Doblar las ventas en el primer año de implementación del plan de marketing. Si bien puede ser considerado riesgoso, es posible por la envergadura de la estrategia comunicacional que se llevará a cabo.
- Alcanzar en el segundo año a **Tentaciones Buonocore** en ventas. Desafiar a la competencia con el plan de comunicación y distribución de los productos.

Objetivos Cualitativos:

- Mayor reconocimiento de marca en el partido de Berazategui.
- Establecer la confianza de los consumidores con los productos de **Venka Pastelería**
- Lograr reconocimiento de sus productos en cuanto a la estética y la decoración de sus tortas
- Contribuir a un aumento de la alimentación consciente.

Marketing Mix

Para lograr complacer a los consumidores, se deben generar ciertas acciones que puedan satisfacer sus necesidades. Para ello, se establecen las **Cuatro P's**: producto, precio, plaza y promoción.

- **a) Producto:** **Venka Pastelería** posee una diversidad de productos ya anteriormente mencionados en la sección "Análisis Interno". Como la propuesta de marketing es la elaboración de un *marketplace* para la venta,

distribución y promoción de los productos de pastelería, se hará foco en este capítulo al desarrollo de la misma.

La página web de **Venka Pastelería** tendrá el dominio venkapasteleria.com y podrá visualizarse desde el ordenador y también desde dispositivos móviles.

Se armará con el programa wordpress y contará con un menú principal donde se mostrarán sus productos más atractivos: Tortas decoradas, *Letter Cake* y *Scons* rellenos. Además tendrá en la parte inferior datos de contacto. Del lado izquierdo superior, se desplegará un pequeño menú con las secciones correspondientes a cada categoría de la tienda: Desayunos / Tortas / Masas finas / Budines / Tortas por encargo.

La intención de la página es ser lo más sencilla y cómoda posible para navegar, sin tantos elementos opulentos que puedan generar distracción.

Los valores que no pueden faltar son: calidad y excelente atención.

Marca

La marca toma como referente utensilios de la pastelería, como así lo son la batidora, los pinceles y los *bowls* para la parte gráfica y de diseño del packaging.

La paleta cromática se mantiene en blanco y negro, con la intención de que se destaquen los colores de sus preparaciones. La marca llevará el lema "Hecho en Casa".

Niveles de producto:

- Producto Básico: página web para la venta, distribución y promoción de productos de pastelería.
- Producto Real: la página web tendrá subpáginas divisorias para encontrar de manera fácil y sencilla los productos gastronómicos.
- Producto Aumentado: el *marketplace* de **Venka** ofrecerá a los consumidores un catálogo actualizado de productos, con la descripción de los ingredientes utilizados y distintas variaciones

colorimétricas y tipos de packaging. Se buscará imitar con la misma una vitrina parisina.

- **b) Plaza:**

Uno de los objetivos de generar un *marketplace* para **Venka Pastelería** es poder generar una venta directa con los clientes y brindarles un servicio de 'puerta a puerta'. **Venka**, al no poseer tienda física, tiene que procurar la excelencia en este servicio. Para llevarlo a cabo contará con un catálogo actualizado de sus productos con un tiempo estimado de elaboración y entrega. Además, para enviar las preparaciones se utilizará un servicio de moto–mensajería tercerizado.

- **c) Precio:**

Se consultó con varias mensajerías y el costo aproximado sería de \$1200 por envío, pero en la moto caben hasta 3 tortas por viaje, entonces serían \$400 por torta.

Según los datos relevados de **Venka**, la venta promedio es de \$3150, por lo que el envío representa el 12% de la venta.

Además, la creación de la página web en *TiendaNube*, con el plan full, que permite integración con *Instagram Shopping* y no necesita un programador/diseñador para armar el código web, cuesta \$1000 al mes, sumado a un 2% por cada venta.

Se hizo un relevamiento de los precios de la competencia, de acuerdo con los productos más populares y que todos comparten.

Actualmente, estos son los precios de Venka:

Producto		Venka
Tortas Simples	Marquise	\$ 2.500,00
	Cheesecake	\$ 3.000,00
Letter Cakes		\$ 3.500,00
Brownies		\$ 2.500,00
Desayunos		\$ 4.000,00
Scons		\$ 1.000,00

Analizando los distintos modelos de negocio que existen actualmente, y teniendo en cuenta los costos en marketing y de la moto mensajería, proponemos aumentar los precios un 15% aproximadamente.

Podemos ver en la primera columna los precios de **Venka**, mientras que en la segunda tenemos los de **Tentaciones Buonocore**. Después en la tercera tenemos **Pan y Manteca**, un emprendimiento ya asentado de pastelería que vende por internet y por último está **Mateo**, una cafetería bastante concurrida en el centro de Berazategui.

Producto	Negocio				
	Venka	Tentaciones	Pan y Manteca	Mateo	
Tortas Simples	Marquise	\$ 3.000,00	\$ 3.300,00	\$ 3.500,00	\$ 4.500,00
	Cheesecake	\$ 3.200,00	\$ 3.520,00	\$ 3.800,00	\$ 4.800,00
Letter Cakes		\$ 4.000,00	\$ 4.400,00	\$ 5.000,00	\$ 6.000,00
Brownies		\$ 2.800,00	\$ 2.900,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00
Desayunos		\$ 4.400,00	\$ 4.600,00	\$ 4.900,00	\$ 6.500,00
Scons		\$ 1.500,00	\$ 1.650,00	\$ 1.800,00	\$ 2.300,00

Se puede observar que **Venka**, para competirle al resto, posee los precios más competitivos, y estos van aumentando de acuerdo con el tamaño y la jerarquía de los negocios.

Los precios de **Mateo**, el negocio más grande analizado, son aproximadamente un 50% más altos que los de Venka.

- **d) Promoción: En cuanto Branding y Performance.**

La estrategia de comunicación estará en generar *awareness* de marca, ya que los resultados de la encuesta realizada demostró que el 58% no había consumido la marca y el 35% afirmó que no la conocía. Para ello, se generarán estrategias de *inbound marketing*, buscando nuevos clientes y convertir a los actuales en fieles.

A continuación, se desarrollará un embudo de marketing para establecer las distintas fases de acción:

Atracción: como primera etapa se buscará dar a conocer la marca y también el nuevo canal de venta que es el *marketplace* de **Venka Pastelería**. Para esto se elaborarán flyers, que se pegarán en la entrada y zonas de uso común de los countries. Sin embargo, se generará mucha promoción por medio de redes sociales, específicamente *Instagram*.

Como mensaje se comunicará: **Venka Pastelería**, “Hecho en Casa”.

Consideración: como segunda etapa del *funnel*, se buscará comunicar en sus redes sociales (también en *Google Ads*) los beneficios de requerir los servicios de **Venka Pastelería**. Se mostrarán clientes satisfechos, productos estéticos, reseñas de clientes comunicando el servicio puerta a puerta, y material audiovisual del proceso de armado y de la materia prima. Se busca evidenciar la elaboración artesanal y el consumo consciente.

Conversión: en esta tercera etapa, la intención será generar ventas. Por lo tanto, se necesitan buscar *leads* calificados para finalizar el viaje de compra. Se realizarán estrategias de *Google Search* para que la página de **Venka Pastelería** tenga más visitas. Generando campañas específicas para Berazategui, con concordancia amplia con la intención de obtener la mayor cantidad de *leads*.

Por medio de sus redes sociales, se comunicará que con la primera compra del mes de lanzamiento, se le sumarán al pedido unas cookies saludables de regalo.

Retención: en la última etapa del *funnel*, se buscará generar un vínculo con el usuario. La intención de la marca es presentarse como una marca “familiar”, en el sentido de poder brindar confianza tanto en sus comunicados como en sus preparaciones. Para poder generar esto, una vez entregado el producto, al cabo de 2 días se le enviará al cliente un mensaje personal al whatsapp con la intención de conocer su experiencia. Se le pedirá que califique a **Venka Pastelería** en cuestiones de sabor, textura, estética y servicio.

Asimismo, se ejecutará una lista de los consumidores, y a los que no consuman más de una vez los productos, se les hará acciones de marketing como envío de imágenes, encuestas y sorteos.

El total de inversión será de \$30.000 mensuales en el primer año. Luego, a medida que vayan aumentando las ventas irá decreciendo.

La estrategia respecto a los costos de Marketing va a implicar realizar una inversión grande en el primer año, y después ir bajando a medida que empiecen a aumentar las ventas y la marca se reconozca como *awareness*.

Análisis Económico-Financiero

Actualmente, **Venka Pastelería** tiene, promedio, 30 ventas al mes. Lo que daría unas 360 ventas al año. Para la proyección a 3 años, se pone como objetivo aumentar a 720 en un año (60 al mes), 960 a dos años (80 al mes, la misma cantidad que la competencia **Tentaciones Buonocore**) y 1200 a tres años (100 al mes).

Para la producción no habría problema ya que con los equipos que poseen actualmente, tardan aproximadamente 1 hora y media para preparar un pedido, y si realizan una jornada de trabajo de 8 horas podrían llegar a realizar 5 pedidos por día, que equivaldrían a 150 al mes.

Habiendo hecho todos los cálculos, se presenta el siguiente Estado de Resultados del último año:

Estado de Resultados	Año 0
Ventas anuales	360
Ventas en \$	\$ 990.000,00
Costo variable de producción	\$ 648.000,00
Costo variable logístico	\$ 216.000,00
Contribución Operativa \$	\$ 126.000,00
% sobre ventas	12,73%
Resultado antes de impuestos	\$ 126.000,00
Impuesto Monotributo	\$ 40.010,88
Resultado después de impuestos	\$ 85.989,12
% sobre ventas	8,69%
Punto de equilibrio	270 ventas

Se puede ver que necesitó hacer 270 ventas (anuales) para no ir a pérdida y tuvo un 8,69% de ganancia neta.

Para el cálculo de las ventas, se deben multiplicar las ventas anuales por el ticket promedio (\$2750).

El costo variable de producción hace referencia al costo de producir un pedido para **Venka**, que es de \$1800 promedio, y eso se multiplica por las ventas anuales.

El costo variable logístico corresponde a los costos de la nafta del auto que realiza

las entregas, con \$6000 puede llenar el tanque y lo carga en promedio 3 veces al mes.

Con una visión a largo plazo, se estableció una evolución del Estado de Resultados con proyección a tres años, teniendo en cuenta los objetivos de aumentos de ventas.

Debido a la alta inflación e inestabilidad del peso argentino, esta evolución se realizó en dólares estadounidenses para una mejor proyección, con el tipo de cambio del momento de realización de este trabajo de investigación.

1USD=205ARS	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas anuales	720	960	1200
Ventas en \$	\$ 11.063,41	\$ 14.751,22	\$ 18.439,02
Costo variable de producción	\$ 6.321,95	\$ 8.429,27	\$ 10.536,59
Costo variable logístico	\$ 1.404,88	\$ 1.873,17	\$ 2.341,46
Costo variable administrativo	\$ 221,27	\$ 295,02	\$ 368,78
Costo fijo administrativo	\$ 58,54	\$ 58,54	\$ 58,54
Contribución Operativa \$	\$ 3.056,78	\$ 4.095,22	\$ 5.133,66
% sobre ventas	27,63%	27,76%	27,84%
Costo de Marketing	\$ 1.707,32	\$ 1.219,51	\$ 975,61
Resultado antes de impuestos	\$ 1.349,46	\$ 2.875,71	\$ 4.158,05
Impuesto Monotributo	\$ 195,18	\$ 195,18	\$ 218,24
Resultado después de impuestos	\$ 1.154,29	\$ 2.680,53	\$ 3.939,81
% sobre ventas	10,43%	18,17%	21,37%
Punto de Equilibrio	454	341	290

El costo variable logístico corresponde al servicio de moto-mensajería, con un costo de \$400 por pedido, se debe multiplicar ese monto por las ventas anuales.

Después están los costos de *TiendaNube*, el costo variable administrativo es de la comisión por ventas, que es un 2% de las ventas; mientras que el costo fijo administrativo es de \$1000 al mes, \$12.000 al año.

El pago del monotributo corresponde a la categoría A que engloba ingresos brutos

de hasta \$466.201,59 (valores vigentes del 1/1/2022 a la fecha), representando un pago mensual de \$3334,24.

El retorno de la inversión da la suma de 214,82% (la contribución operativa menos los costos de marketing, dividido los costos de marketing), siendo un porcentaje enormemente positivo y favorable.

El plan de Marketing implica que al principio en el primer año se va a necesitar vender un 68% más para llegar al equilibrio debido al creciente costo en marketing pero luego este va a decrecer y junto con el aumento de ventas el punto de equilibrio va a ir reduciéndose hasta llegar a 290 ventas en el Año 3.

El primer año podría considerarse riesgoso por el brusco aumento en las ventas pero es totalmente posible debido a que el impacto comunicacional va a ser muy grande. Hoy en día Venka es prácticamente inexistente en las redes sociales y la campaña de marketing va a traer mucha más audiencia.

Al final de esta proyección de 3 años el porcentaje sobre ventas, comparando el año 0 y el 3, habrá aumentado casi 13 puntos, aproximadamente un 200%.

Venka es un negocio con mucho potencial.

Conclusión

El desarrollo de este plan de marketing expone los nuevos hábitos de consumo de la sociedad y nuevos panoramas de negocio. Los individuos evolucionan y la tecnología los acompaña. Los negocios no pueden, ni deben, quedarse atrás.

Las personas buscan perdurar más en el tiempo, intentando alargar su ciclo de vida. Paralelamente, las industrias y nuevos negocios proponen la misma estrategia.

De esta manera, **Venka Pastelería** es la materialización de estas consideraciones.

A través de esta tesis final, se pudo identificar un público objetivo con sus necesidades y sus intenciones de consumo, también se pudo demostrar que la implementación de un marketplace será un plan exitoso, y que ubicará a Venka Pastelería en la boca de todos.

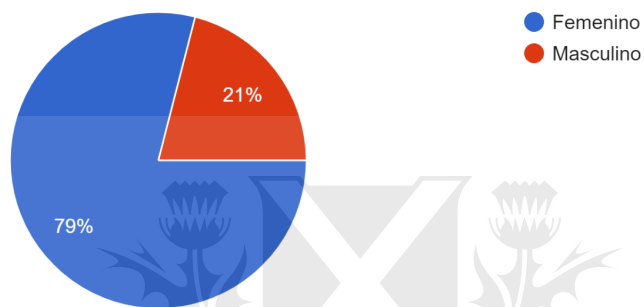
Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1 Investigación Primaria

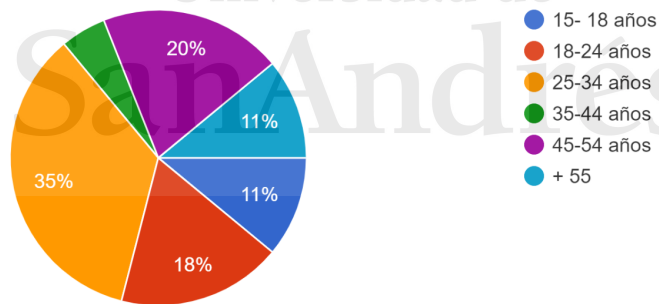
Sexo

100 respuestas



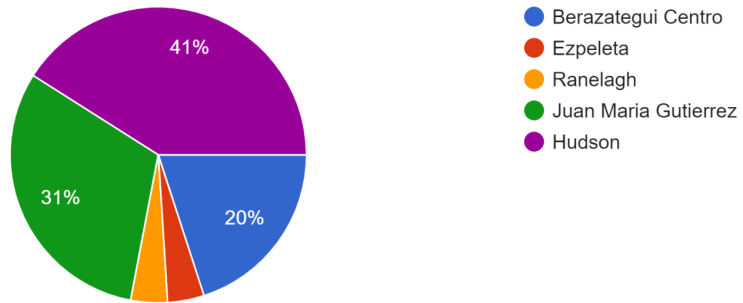
Rango Etario

100 respuestas



¿De qué localidad de Berazategui sos?

100 respuestas



¿Consumes productos de Pastelería?

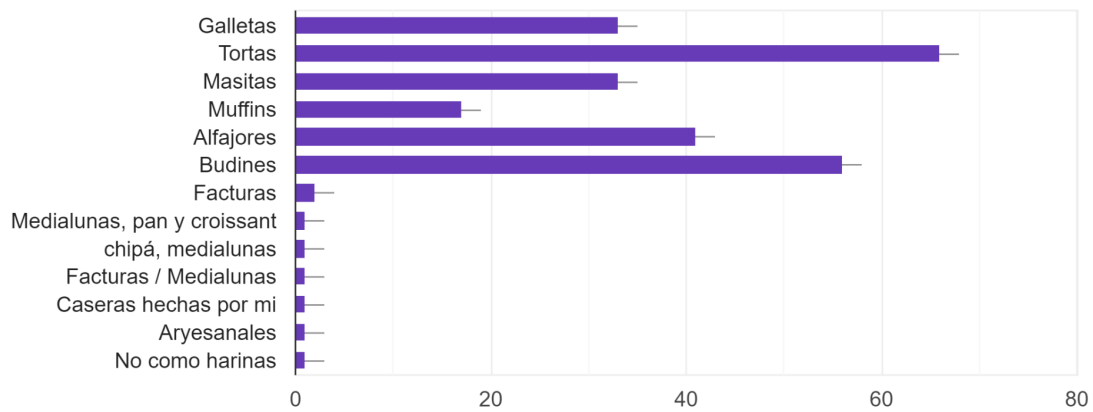
100 respuestas



Universidad de
San Andrés

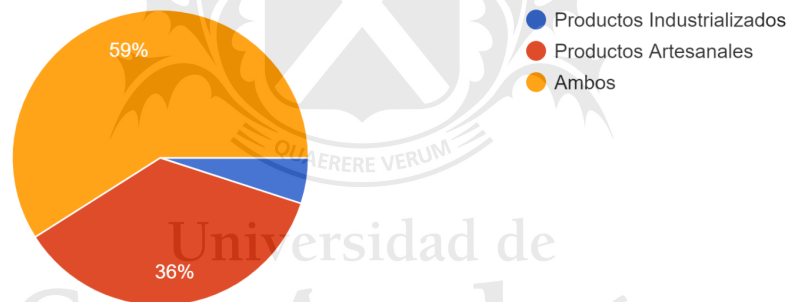
Productos que sueles consumir

100 respuestas



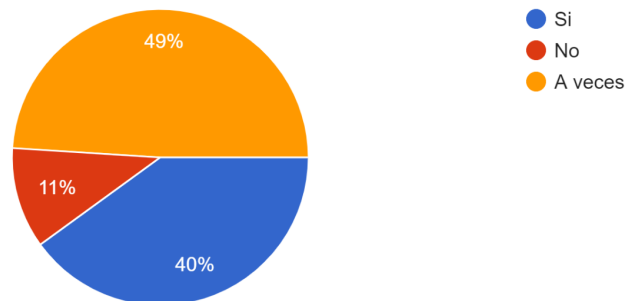
¿Consumes productos de pastelería Industrializados o Artesanales?

100 respuestas



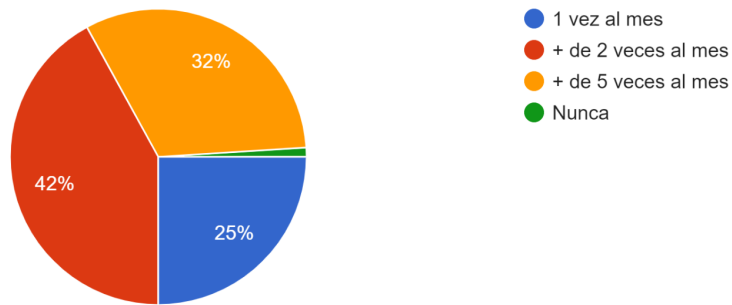
¿Te consideras un consumidor consciente respecto a tu alimentación?

100 respuestas



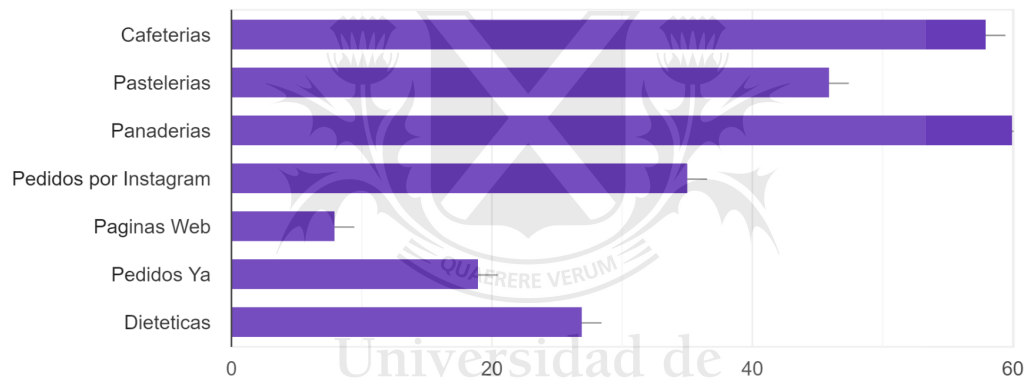
¿Con qué frecuencia consume productos artesanales?

100 respuestas



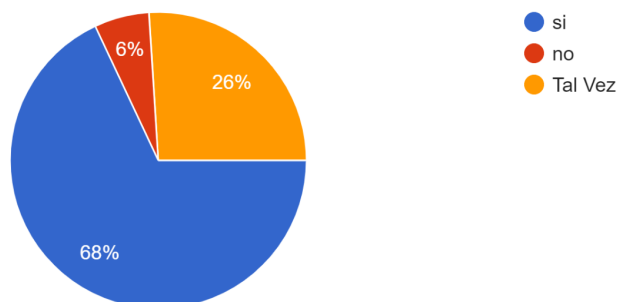
¿Dónde suele consumir productos artesanales?

99 respuestas



¿Estarías interesado en comprar productos de Pastelería de manera online?

100 respuestas



Si contestó que no a la anterior pregunta, ¿por qué no?

5 respuestas

Cuando consumo pastelería es de forma espontánea que surga ir a una cafetería o voy directamente a una panadería. Cuestión de costumbre. Pastelería artesanal no suele ser muy común de manera online, al menos para mí.

no me manejo de esa manera

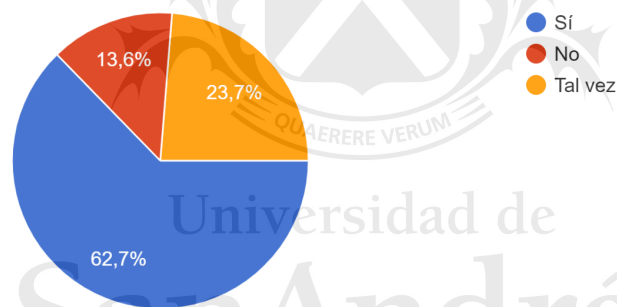
Porque los consumo cuando estoy fuera de mi casa

Ni es certera la información de la estructuración del producto.

No como harinas

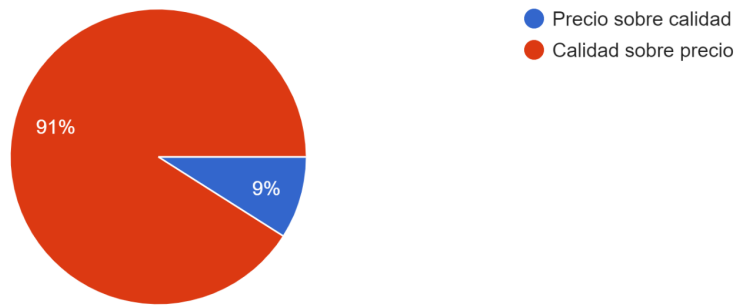
¿Cambiaría su respuesta si tiene un servicio express de puerta a puerta de productos de pastelería de calidad?

59 respuestas



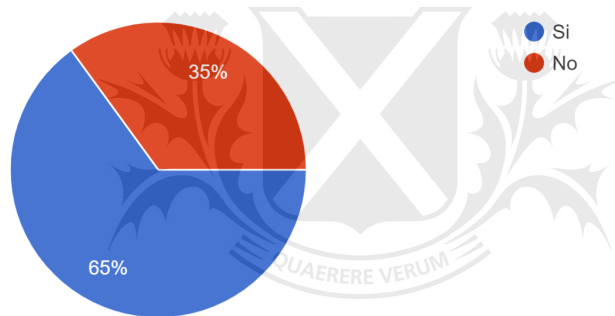
¿Qué valora a la hora de consumir un producto?

100 respuestas



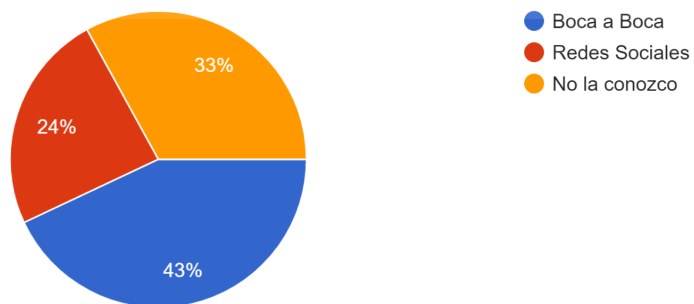
¿Conoce Venka pastelería?

100 respuestas



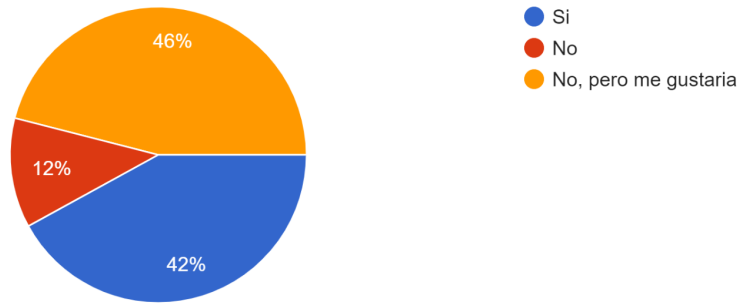
¿Cómo la conoce?

100 respuestas



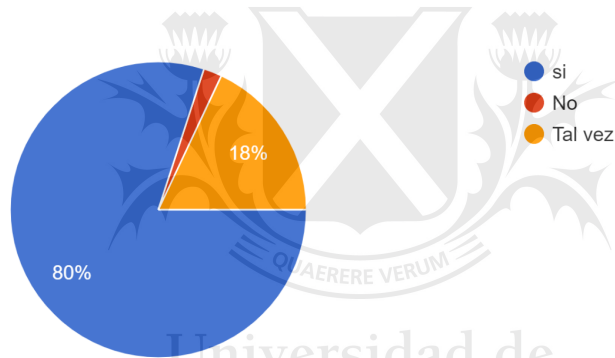
¿Consumió productos de la marca?

100 respuestas



¿Estaría interesado en comprar productos de Venka Pastelería a través de una página web con catálogo actualizado y con servicio de entrega a domicilio?

100 respuestas



Universidad de
San Andrés

Anexo 2

Catálogo Venka Pastelería



PASTELETERÍA VENKA



QUAERITUR **pastelería victoria**

NUESTRA HISTORIA



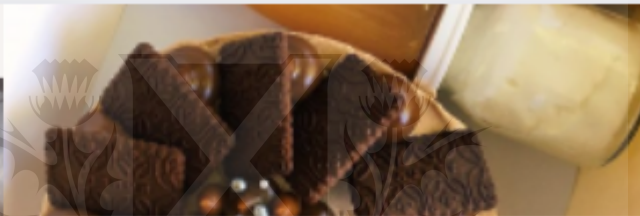
Venka Pastelería es un emprendimiento pastelero que genera elaboraciones especiales a cada uno de sus clientes. Nos definimos especiales por la atención que ofrecemos como también el cuidado y la dedicación que tenemos a la hora de hacer nuestras preparaciones. Cada preparación es una obra de arte, perfecta, armoniosa y con mucho trabajo previo.

Te invitamos a ser parte de esta comunidad que prioriza la calidad de sus productos y además la belleza de cada pieza pastelera.





Preparaciones



- Torta chica
- Brownie de Dulce de leche
- Tarta de queso
- tarta de limón
- tarta de chocolate
- Pastel de número de letra

Desayuno

- 6 individuales Dulces
- 3 cuadrados de coca
- 3 allajores
- Caja de Macarones
- 6 individuales Salados
- 3 bollos
- 3 barcos

\$4400



pastel de letras

Tamaño Apropiado 18 cm x 27 cm

2 capas de masa sable

- 1 número \$ 2500

- 2- números \$4000

Una capa de Brownie

- 1 carta \$2500

- 2 carta \$4000

2 capas de brownie

- 1 carta \$2800

- 2 letras \$5000



Torta

-brownie con Dlicrema y merengue \$2600

Pastel de mousse de chocolate negro \$3200

Marquesa \$3200

Pastel de chocolate \$3200

Oreo torta \$3200

Cheesecake de maracuyá \$3200

Cheesecake de Frutas Rojas \$ 3200

Torta de Fritilla \$3200

Torta de Banana y Nutella \$3200

Tres Leches \$3200

rojel \$ 3200

Universidad de

San Andrés

VVK
PASTELERÍA TORTA



01

TORTA DECORADA PEQUEÑA

\$3500



02

TORTA DECORADA MEDIANA

\$4500.



03

TORTA DECORADA GRANDE

\$6000

Dulces



Individuales x 12

- Brownie con Nuez y DII \$1200
- Brownie con merengue y DII \$1200
- limones \$1200
- Tartitas de Fritilla \$1200
- Pasteles de ricota \$1200
- Tartitas de Coco \$1200
- Cubanitos de Chocolate \$1200
- Tortas de manzana \$1200
- mini rogel \$1200
- Canela Mini \$1200



Salado

Individuales x 12

- Chips de Jamon y queso \$1500
- Chips de Jamon Serrano \$1500
- Chips de rucula y jamon Crudo \$1500
- Chips de Queso Brie \$1500
- Scans de queso \$1500
- Empanaditas de Chocolo \$1200



Univer
San Angeles



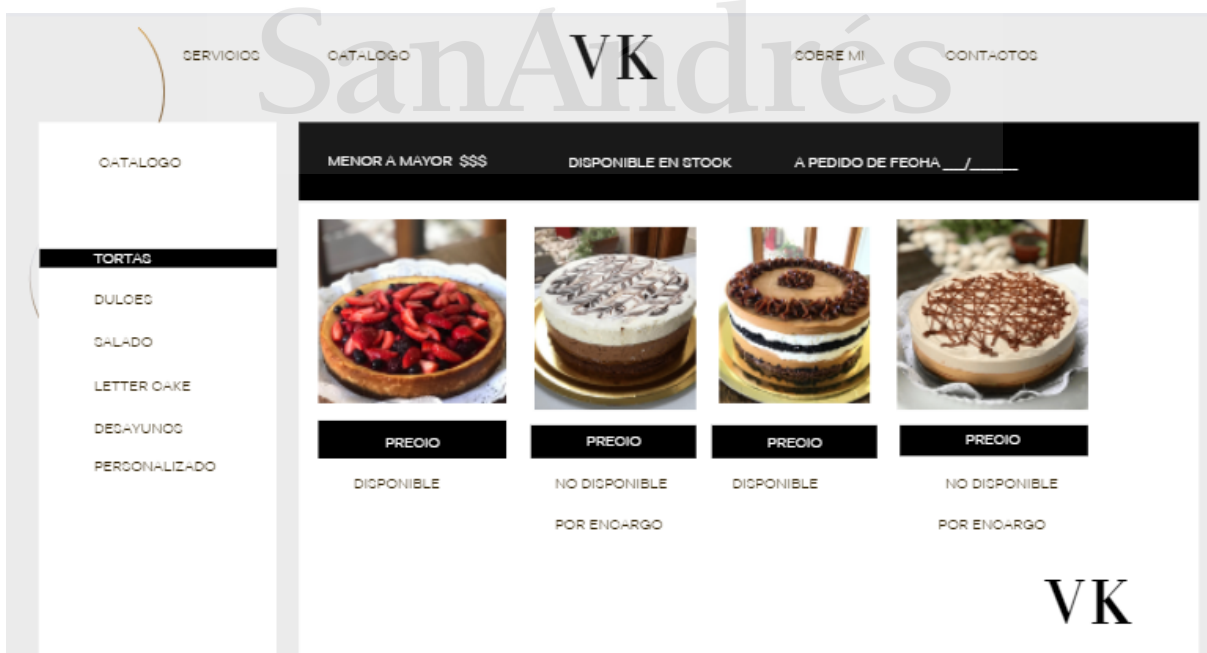
CONTACTO

- Pedidos al 1141648137
- Envios a Domicilio
- Venka.Pasteleria



Anexo 3

Modelo de Venka Pastelería. Marketplace.



Bibliografía

Guía Sectorial, (2013) Orientación económico- social Sector Panadería y Pastelería, FUNDESA. INAEM.

<https://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2013/03/Guia-sector-panaderias-y-pastelerias.pdf>

(5 de Octubre de 2021) Empezaron con una panadería y crearon la golosina preferida de los argentinos: hoy exportan a 120 países. *Cronista.com*

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/empezaron-con-una-panaderia-y-crearon-la-golosina-preferida-de-los-argentinos-hoy-exportan-a-120-paises/>

(2 de noviembre de 2018) Distribución de la empresa Arcor. *El Insignia*.

<https://elinsignia.com/2018/11/02/distribucion-de-la-empresa-arcor/>

Maru Botana, (s.f).Sitio Web.

https://www.marubotana.com/shop_init.php.

(17 de octubre de 2020), Maru Botana y el paladar de los argentinos, *Infobae*.

<https://www.infobae.com/tendencias/2020/10/17/maru-botana-y-el-paladar-de-los-argentinos-me-encanta-ver-que-consume-la-gente-pero-me-preocupa-verlo/>

(16 de Octubre de 2020), Revolución en la mesa: Alimentación: seis cambios en nuestra forma de comer que vinieron con la pandemia, *Clarín Viva*.

https://www.clarin.com/viva/alimentacion-cambios-forma-comer-vinieron-pandemia_0_y6smltkdl.html

Macarena Sánchez, (10 de mayo de 2020), Covid Cakes, *Infobae*.

<https://www.infobae.com/america/tendencias-america/2020/05/10/covid-cakes-asi-se-las-ingenian-los-reposteros-para-crear-disenos-de-torta-inspirados-en-el-coronavirus/>

(26 de octubre de 2021), Etiquetado frontal: aprobaron la ley que obliga a empresas a informar sobre el contenido de los alimentos, *Infobae*.

<https://www.infobae.com/politica/2021/10/27/diputados-aprobo-la-ley-de-etiquetado-frontal/>

Diputados Argentina, *Proyecto de Ley*, (9 de noviembre de 2018). Expediente 7072-D-2018.

<https://www.diputados.gov.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=7072-D-2018>

Florencia Cunzolo, (29 de Octubre de 2019), Ultraprocesados, *Clarín*.

https://www.clarin.com/buena-vida/argentina-solo-galletitas-gaseosas-aportan-15-en-energia-diaria-recomendada_0_CeGL7mxM.html

Dr. Alfonso Vidal Casariego, (8 de septiembre de 2020), Alimentos Ultraprocesados y Diabetes, Servicio de Endocrinología y Nutrición, *Fundación Diabetes*, pág (2).

<https://fundacion.sediabetes.org/wp-content/uploads/2020/09/08.-Nutricion.-Alimentos-ultraprocesados-y-diabetes.pdf>

(25 de marzo de 2021) Por el impacto de la cuarentena, creció el desempleo en 2020: llegó al 11% y alcanzó a 2,1 millones de argentinos, *Infobae*.

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>

(12 de Abril de 2021), Emprendimientos en la Argentina: estos son los tres sectores que más crecieron en la pandemia, *IproUp*.

<https://www.iproup.com/innovacion/22020-emprendimientos-argentinos-los-tres-sectores-que-mas-crecieron>

Karina Longo, (2 de diciembre de 2020) Pastelería a domicilio, la receta de los que vieron la oportunidad en la crisis, *Cronista.com*.

<https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Pasteleria-a-domicilio-la-receta-de-los-que-vieron-la-oportunidad-en-la-crisis-20201202-0002.html>

Florencia Tuchin, (4 de mayo de 2021), Un año de pandemia: 27% de los emprendimientos tuvo que cerrar, pero algunos pudieron reinventarse, *Redacción*.
<https://www.redaccion.com.ar/un-ano-de-pandemia-27-de-los-emprendimientos-tuvo-que-cerrar-pero-algunos-pudieron-reinventarse/>

(27 de junio de 2021), El Gobierno otorgó asistencia y financiamiento a PyMEs por más de \$100 mil millones, *Argentina.gob*.
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-otorgo-asistencia-y-financiamiento-pymes-por-mas-de-100-mil-millones>

Nancy Raliegos, (17 de Febrero de 2021), e-Commerce: la Argentina facturó \$89,2 diarios y fue el país en el que más creció la venta online en 2020, *I2T Soluciones en Software*.
<https://www.i2t.com.ar/2021/02/17/e-commerce-la-argentina-facturo-892-diaros-y-fue-el-pais-en-el-que-mas-crecio-la-venta-online-en-2020/>

Philip Kotler & Gary Armstrong, (2016), *Fundamentos del Marketing*, Edición (13).

Porter, M.(1979). *How Competitive Forces Shape Strategy* . Harvard Business Review, 57(2), 137145.

Porter, M (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa, y sus competidores*. Edición 1

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur(2011). *Generación de modelos de negocios*. DEUSTO S.A. EDICIONES. p 44.

Sarvary M. and Elberse A. (2006). *Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning*. Boston: Harvard Business School

Kenneth. E Clow, Donald Back (2010). *Publicidad, Promoción y comunicación integral en Marketing*. Pearson Educación Naucalpán de Juárez México.

Liam Fahey y V.K. Narayanan. (1986). *Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica*.

Simon Sinek .(2018) *Empieza por el por qué*. Libro. Editorial Empresa Activa.

Alfonso Lazaro, (30 de junio de 2021), Tendencias de consumo actuales de Pastelería y Panadería. *Lazaya Fruits*.

<https://www.lazayafruits.com/es/blog-de-frutas-en-conserva/tendencias-de-consumo-en-panaderia-y-pasteleria/>

Leave it to the Experts [EMR], (2018) *Mercado Latinoamericano de Productos de Panadería por tipo de producto, por distribución y dimensión*, Muestra de Investigación.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-productos-de-panaderia>

Grand View Research, [GVR] ,(Julio de 2020), *Cake Market Size, Share & Trends Analysis Report By Product (Cupcakes, Dessert Cakes, Sponge Cakes), By Distribution Channel, By Region, And Segment Forecasts, 2020 - 2027*, Muestra de investigación.

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/cakes-market>

Carlos Pagura, (20 de abril de 2021), Los nuevos hábitos del consumidor argentino en la era del comercio electrónico, *Ámbito*.

<https://www.ambito.com/negocios/comercio-electronico/los-nuevos-habitos-del-consumidor-argentino-la-era-del-n5185972>

César Valencos, (23 de Junio de 2016), Se acabó el debate: la fidelidad a las marcas no existe, *Kantar World Panel*.

<https://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/Se-acabo-el-debate-la-fidelidad-a-las-marcas-no-existe>

Clarisa Herrera, (19 de Junio de 2019), "La experiencia del cliente: el próximo campo de batalla para las empresas argentinas", *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-experiencia-del-clienteel-proximo-campo-d-e-batallapara-las-empresas-argentinasxxxx-xxxmconse-feui-er-iliquam-vulla-facilit-q uamconse-volenisit-nid2259193/>

(29 de Marzo de 2022), Tres usos que las empresas pueden darle a las billeteras digitales para su propio beneficio, *Forbes Argentina*.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/tres-usos-empresas-pueden-darle-billeteras-digitalessu-propio-beneficio-n14210>

(15 de Octubre de 2015), Los argentinos, apasionados por la pastelería: es sinónimo de felicidad, *El Economista Argentina*.

<https://www.economistaamerica.com.ar/sociedad-eAm-argentina/noticias/7074206/10/15/Los-argentinos-apasionados-por-la-pasteleria-es-sinonimo-de-felicidad.html>

Taste Tomorrow Investigation, (29 de diciembre de 2021), *The biggest trends in bakery, patisserie and chocolate sectors: 2021 year in review*, Trabajo de Investigación por Puratos.

<https://www.tastetomorrow.com/inspiration/the-biggest-trends-in-bakery-patisserie-and-chocolate-sectors-2021-year-in-review/513/>

Sabrina Cuculiansky, (22 de abril de 2020) Argentina consume más pan que Francia, *La Nación*.

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/argentina-consume-mas-pan-francia-nid2343941/>

(7 de agosto de 2020), Baker Online: el marketplace gratuito de Puratos para emprendedores y artesanos de la panadería y pastelería, *Portal Innova*.

<https://portalinnova.cl/bakeronline-el-marketplace-gratuito-de-puratos-para-emprendedores-y-artesanos-de-la-panaderia-y-pasteleria/>

Indec, Instituto Nacional de Estadística y Censo de la República Argentina, (6 de junio de 2020), Censo Nacional de Población y Viviendas 2010.

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-06-091-2010>