



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA

MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA

PLAN DE NEGOCIOS

“BE GLUTEN FREE DISTRIBUCIONES”

Tema: Servicio de distribución de menús libres de
gluten para bares y restaurantes de los partidos de
San Isidro y Vicente López en GBA

AUTOR:

BÁRBARA DENISE MAGGI

DIRECTOR:

PAULO FELICIANTE

MARZO 2024

Resumen

La celiacía es una enfermedad autoinmune producida por una intolerancia permanente al gluten, proteína que se encuentra en cereales como el trigo, avena, cebada y centeno, en adelante denominado T.A.C.C.

Según estimaciones del Ministerio de Salud de la Nación Argentina, se calcula que 1 de cada 167 adultos argentinos y que 1 de cada 79 niños argentinos presentan esta condición (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2023).

El tratamiento es simple, consiste en mantener una dieta libre de gluten de por vida, se trata de una enfermedad que no tiene cura.

Para poder llevar una vida saludable, es muy importante comprender la exigencia que conlleva la dieta libre de gluten. No solo debe tenerse en cuenta que un alimento respete estas características, sino que también hay que llevar una correcta manipulación de estos alimentos, para evitar una posible contaminación cruzada. La contaminación de alimentos libres de gluten puede darse por estar en contacto con otros alimentos que lo contengan o bien, por utilizar los mismos utensilios para cocinar o manipular unos y otros, sin higienizarlos correctamente (Portal oficial del Estado Argentino, 2023).

Dentro de un muestreo realizado, se estima que solamente el 5,67% de los restaurantes que se encuentran dentro de la Localidad de San Isidro, GBA, podrían ofrecer en principio, alguna opción de menú libre de gluten (TripAdvisor, 2023).

Cabe aclarar que en muchos locales gastronómicos implicaría una inversión muy elevada generar las condiciones apropiadas para que puedan preparar alimentos libres de gluten, sobre todo para personas celíacas. Este aspecto se explica más adelante, dentro del análisis de la oportunidad.

Dentro de este contexto, se genera una gran oportunidad para el desarrollo del Plan de Negocios “Be Gluten Free Distribuciones”, un servicio de distribución de menús libres de gluten a bares y restaurantes en la Zona Norte de GBA, específicamente dentro de los partidos de San Isidro y Vicente López.

En el proyecto, se tendrá en cuenta la elaboración de menús libres de gluten, su envasado con materiales que pueden introducirse en hornos convencionales y eléctricos, un servicio de logística refrigerada y de manera adicional, un folleto con toda la información necesaria en materia de

capacitación que requieran los comercios gastronómicos. Además, será diseñada una página web dentro de la plataforma Empretienda y habilitado el canal de WhatsApp para pedidos y consultas.

Dentro de este proyecto, se apunta a satisfacer la necesidad de contar con oferta de alimentos libres de gluten para personas celíacas.

Palabras Clave: Alimentos libres de gluten, contaminación cruzada, celiaquía, servicio de distribución gastronómico.

Abstract

Celiac disease is an autoimmune condition caused by a permanent intolerance to gluten, a protein found in cereals such as wheat, oats, barley, and rye, collectively referred to as T.A.C.C. According to estimates from the Ministry of Health of Argentina, it is calculated that 1 out of every 167 adult Argentinians and 1 out of every 79 Argentinian children have this condition (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2023).

The treatment is simple, consisting of maintaining a lifelong gluten-free diet, as it is a disease with no cure.

To lead a healthy life, it is crucial to understand the demands of a gluten-free diet. Not only must one ensure that food meets these criteria, but it is also necessary to handle these foods correctly to avoid possible cross-contamination. Contamination of gluten-free foods can occur through contact with other foods containing gluten or by using the same cooking utensils for both types of foods without proper sanitation (Portal oficial del Estado Argentino, 2023).

Within a sampling conducted, it is estimated that only 5.67% of the restaurants located in the San Isidro locality, GBA, could potentially offer some gluten-free menu options (TripAdvisor, 2023).

It should be noted that for many gastronomic establishments, creating suitable conditions to prepare gluten-free foods, especially for celiac individuals, would entail a significant investment. This aspect is further explained within the opportunity analysis.

Within this context, there is a significant opportunity for the development of the business plan "Be Gluten Free Distribuciones," a distribution service of gluten-free menus to bars and restaurants in the Northern Zone of GBA, specifically within the districts of San Isidro and Vicente López.

The project will consider the preparation of gluten-free menus, their packaging with materials that can be used in conventional and electric ovens, a refrigerated logistics service, and additionally, a brochure with all the necessary information for training that gastronomic businesses may require. Furthermore, a website will be designed within the Empretienda platform, and a WhatsApp channel will be enabled for orders and inquiries.

This project aims to meet the demand for gluten-free food options for celiac individuals.

Keywords: Gluten-free foods, cross-contamination, celiac disease, gastronomic distribution service.

Índice de Contenido

Introducción	12
Problemática	14
Análisis de la Oportunidad.....	14
Objetivos	18
General.....	18
Específicos.....	18
Capítulo 1: Análisis del Mercado	19
1.1 Análisis de la Oferta del Mercado Sin TACC	19
1.1.1 Encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta	19
1.1.2 Conclusiones encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta	20
1.2 Análisis de la Demanda	20
1.2.1 Demanda potencial de Bares y Restaurantes.....	20
1.3.1.1 Encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la demanda.....	21
1.3.1.2 Conclusiones encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la demanda	21
1.2.2 Demanda potencial de clientes en bares y restaurantes	21
1.3.2.5 Encuesta “Mapeo de dieta Libre de Gluten”	22
1.3.2.5.1 Dirigida a personas celíacas.....	22
1.3.2.5.1 Dirigida a personas que no padecen celiaquía	23
1.3.2.6 Conclusiones encuesta “Mapeo de dieta Libre de Gluten”	23
1.3.2.6.1 Dirigida a personas celíacas.....	23
1.3.2.6.2 Dirigida a personas que no padecen celiaquía	24
1.2.3 Conclusiones generales sobre el Análisis de la Demanda.....	24
1.2.4 Tamaño del mercado.....	24
1.3 Segmentación/Target	24
1.4 Estrategia.....	25
1.4.1 Estrategias de Producto.....	25
1.4.2 Estrategias de Precio	28
1.4.3 Estrategias de Plaza.....	29
1.4.4 Estrategias de Promoción	30
1.5 Análisis de la Competencia	30

Capítulo 2: Análisis Estratégico	33
2.1 Modelo de Negocio	33
2.1.2 Modelo Canvas	33
2.1.3 Momentos de la Verdad	35
2.2 PESTEL.....	36
2.3 Análisis FODA.....	38
2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	39
2.4.1 Poder de negociación de los clientes.....	39
2.4.2 Poder de negociación de los proveedores	40
2.4.3 Amenaza de nuevos competidores	40
2.4.4 Amenaza de productos sustitutos	41
2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	41
2.5 Cadena de Valor	42
2.6 Estrategia Comercial	45
2.7 RSE	45
2.8 Estrategia de Crecimiento.	46
2.8.1 Crecimiento de la población.....	47
Capítulo 3: Análisis Comercial.....	48
3.1 Propuesta	48
3.2 Presupuesto.....	49
3.3 Experiencia del cliente	50
3.3.1 Cliente primario.....	50
3.3.2 Cliente secundario	51
3.4 Brand Identity.....	51
3.4.1 Nombre.....	51
3.4.2 Misión.....	51
3.4.3 Visión.....	51
3.4.4 Valores.....	52
3.4.5 Logo.....	52
3.4.6 Beneficios.....	53
Capítulo 4: Logística y Distribución	54
4.1 Alcance	54

4.1.1	Plan Logístico.....	54
4.1.2	Seguimiento.....	54
Capítulo 5: Análisis financiero y económico		55
5.1	Análisis de viabilidad.....	55
5.1.1	Costeo Integral	55
5.2	Proyecciones	62
5.2.1	Ventas y Costos	62
5.2.2	Estado de Resultados	63
5.2.3	Flujo de Fondos.....	64
5.2.4	Análisis de Sensibilidad	66
5.2.5	Punto de Equilibrio	67
5.3	Inversión y financiamiento	68
5.4	Riesgos.....	69
Capítulo 6: Plan de Implementación.....		71
6.1	Plan Operativo	71
6.1.1	Ubicación	71
6.1.2	Infraestructura y equipos.....	71
6.2	Regulaciones	72
6.2.1	RNE.....	72
6.2.2	RNPA.....	73
6.2.3	ANMAT	74
6.3	Capacidad	75
Conclusiones.....		77
Bibliografía y Referencias		78
Anexo 1		81
Anexo 2		86
Anexo 3.....		92
Anexo 4.....		95
Anexo 5.....		98
Anexo 6.....		102
Anexo 7		105

<i>Figura 1</i>	13
<i>Figura 2</i>	15
<i>Figura 3</i>	16
<i>Figura 4</i>	25
<i>Figura 5</i>	33
<i>Figura 6</i>	35
<i>Figura 7</i>	46
<i>Figura 8</i> <i>Figura 9</i>	52
<i>Figura 10</i>	67
<i>Figura 11</i>	68
<i>Figura 12</i>	71
<i>Figura 13</i>	73
<i>Figura 14</i>	74
<i>Figura 15</i>	81
<i>Figura 16</i>	82
<i>Figura 17</i>	83
<i>Figura 18</i>	83
<i>Figura 19</i>	84
<i>Figura 20</i>	84
<i>Figura 21</i>	86
<i>Figura 22</i>	87
<i>Figura 23</i>	88
<i>Figura 24</i>	88
<i>Figura 25</i>	89
<i>Figura 26</i>	89
<i>Figura 27</i>	90
<i>Figura 28</i>	90
<i>Figura 29</i>	92
<i>Figura 30</i>	93
<i>Figura 31</i>	94
<i>Figura 32</i>	94
<i>Figura 33</i>	102
<i>Figura 34</i>	103

<i>Figura 35</i>	106
<i>Tabla 1</i>	19
<i>Tabla 2</i>	22
<i>Tabla 3</i>	26
<i>Tabla 4</i>	27
<i>Tabla 5</i>	28
<i>Tabla 6</i>	29
<i>Tabla 7</i>	38
<i>Tabla 8</i>	49
<i>Tabla 9</i>	49
<i>Tabla 10</i>	55
<i>Tabla 11</i>	55
<i>Tabla 12</i>	56
<i>Tabla 13</i>	56
<i>Tabla 14</i>	57
<i>Tabla 15</i>	57
<i>Tabla 16</i>	58
<i>Tabla 17</i>	59
<i>Tabla 18</i>	59
<i>Tabla 19</i>	60
<i>Tabla 20</i>	60
<i>Tabla 21</i>	61
<i>Tabla 22</i>	61
<i>Tabla 23</i>	62
<i>Tabla 24</i>	63
<i>Tabla 25</i>	63
<i>Tabla 26</i>	64
<i>Tabla 27</i>	65
<i>Tabla 28</i>	67
<i>Tabla 29</i>	69
<i>Tabla 30</i>	75
<i>Tabla 31</i>	82

<i>Tabla 32</i>	87
<i>Tabla 33</i>	93
<i>Tabla 34</i>	95
<i>Tabla 35</i>	95
<i>Tabla 36</i>	96
<i>Tabla 37</i>	96
<i>Tabla 38</i>	98
<i>Tabla 39</i>	100
<i>Tabla 40</i>	101
<i>Tabla 41</i>	101
<i>Tabla 42</i>	105
<i>Tabla 43</i>	105

Introducción

La enfermedad celíaca afecta al intestino de personas genéticamente predispuestas y puede desarrollarse en cualquier etapa de la vida, siempre y cuando los cereales que contienen gluten hayan sido incorporados en la alimentación de la persona (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2023).

El daño ocasionado en los intestinos en el momento de la ingesta de gluten es el mismo para todas las personas que padecen la enfermedad, presenten o no síntomas, ya sea ingiriendo una miga de pan o un plato de fideos completo. Los intestinos son incapaces de absorber los nutrientes de lo consumido, generando un daño en sus vellosidades (Unidad de promoción de la salud y control de ECNT, 2023).

Las consecuencias de no adaptarse a este nuevo estilo de vida libre de gluten son diversas y se agravan con el tiempo. De por sí, una persona celíaca tiene mayor predisposición a desarrollar enfermedades autoinmunes. Pero independientemente de esto, prolongar la ingesta de gluten irá asociando nuevas enfermedades y condiciones a la persona, algunas de ellas son las siguientes: diabetes, osteoporosis, dermatitis herpetiforme, cáncer de colon, tiroiditis de Hashimoto, entre otros.

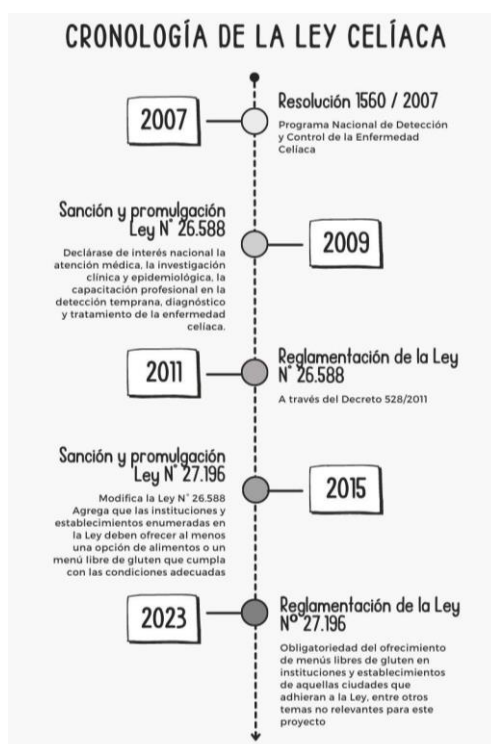
Un alimento puede contaminarse por estar en contacto con otros alimentos que contengan gluten o bien, por utilizar los mismos utensilios para cocinar o manipular unos y otros, sin higienizarlos correctamente previo uso. Motivo por el cual es muy importante que quienes se encargan de la preparación de estos alimentos, se encuentren formados y preparados en la materia para evitar cualquier tipo de error que pueda dañar la salud de las personas celíacas. El mínimo contacto entre estos productos, genera contaminación cruzada.

Resulta fundamental que se guarden los cuidados necesarios y contar con cocinas separadas para la elaboración de productos comunes y productos destinados a personas celíacas (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2023).

A continuación, se presenta una línea de tiempo para poder explicar la cronología de la aprobación de una Ley que respalda a la comunidad celíaca en Argentina.

FIGURA 1

Cronología de la Ley Celíaca 2007 – 2023.



Nota: La imagen muestra cómo fue avanzando la Ley Celíaca, la información fue tomada de la página web oficial del estado argentino (Portal oficial del Estado Argentino, 2023).

Como se puede observar en la línea de tiempo, en el transcurso de la confección de este Plan de Negocios se concretó la Reglamentación de la Ley Celíaca. Hecho que favorece en gran medida al proyecto, teniendo en cuenta que actualmente, la incorporación de menús libres de gluten está regulada por la ley a través de adherencia. Esto implica que las provincias o ciudades pueden adherirse a esta por elección, pero una vez realizada la elección, comienza a ser una obligación la incorporación de menús libres de gluten para bares y restaurantes de la jurisdicción.

Como conclusión, es posible afirmar que el mercado potencial está conformado por bares y restaurantes de los partidos de San Isidro y Vicente López, mientras que el consumidor final apunta a personas celíacas que se acerquen a estos locales. Este aspecto se profundiza a lo largo del proyecto.

Un aspecto importante para poder elaborar alimentos de estas características consiste en la certificación de la fábrica y productos elaborados como libres de gluten. Ante esto, es necesario

obtener las identificaciones RNE y RNPA. Los costos asociados a estas certificaciones se encuentran detalladas en el Anexo 6.

La identificación RNE es el Registro Nacional de Establecimiento, siendo esta la identificación de la autorización sanitaria que otorga la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional Competente (ASJC) a toda persona física o jurídica, firma comercial, establecimiento o fábrica de alimentos acorde a las actividades para las cuales fue habilitado (Ministerio de Salud, DIRECTRICES PARA LA AUTORIZACIÓN SANITARIA DE ESTABLECIMIENTOS, 2015).

El RNPA es el Registro Nacional de Producto Alimenticio, es la identificación de la autorización sanitaria que otorga la ASJC a todo producto alimenticio para que pueda comercializarse, circular y expendirse en todo el territorio nacional (Ministerio de Salud, DIRECTRICES PARA LA AUTORIZACIÓN SANITARIA DE ESTABLECIMIENTOS, 2015).

Problemática

Análisis de la Oportunidad

Como se ha mencionado con anterioridad, la oportunidad radica en la explotación de un mercado que aún no ha sido desarrollado en su totalidad.

La Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, en adelante ANMAT, es la encargada del control y fiscalización de la sanidad y calidad de los alimentos. (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2023).

Este organismo, junto con la Red Nacional de Protección de Alimentos (RENAPRA) han desarrollado una “GUÍA DE RECOMENDACIONES PARA UN MENÚ LIBRE DE GLUTEN SEGURO” donde desarrollan las responsabilidades y el compromiso que tienen que asumir los establecimientos y servicios gastronómicos al ofrecer alimentos libres de gluten, así también como los requerimientos de infraestructura y equipamiento. Esta guía se encuentra recomendada por la Comisión Nacional de Alimentos, en adelante, CONAL (ANMAT, RENAPRA, 2019).

Las recomendaciones son las siguientes;

- Compromiso del sector gastronómico: Incluir menús libres de gluten implica un compromiso con las personas y, en muchos casos, con su salud. Incorporarlos, requiere de la implementación de prácticas adecuadas de higiene y manipulación, así como también

acciones de control a lo largo de todas las etapas del proceso, con el fin de minimizar el riesgo de contaminación de los alimentos. En este aspecto, es fundamental que los involucrados reciban la capacitación correspondiente (ANMAT, RENAPRA, 2019, pág. 11).

- Capacitación: La capacitación continua es la medida preventiva por excelencia, por lo que debe ser implementada en todo establecimiento y/o servicio gastronómico para evitar la contaminación con gluten (ANMAT, RENAPRA, 2019, págs. 11-12).
- Infraestructura: Se recomienda realizar la elaboración del menú libre de gluten en un sector de la cocina dedicado exclusivamente para tal fin. Esto puede lograrse adaptando el ambiente de elaboración a través de una separación física total.

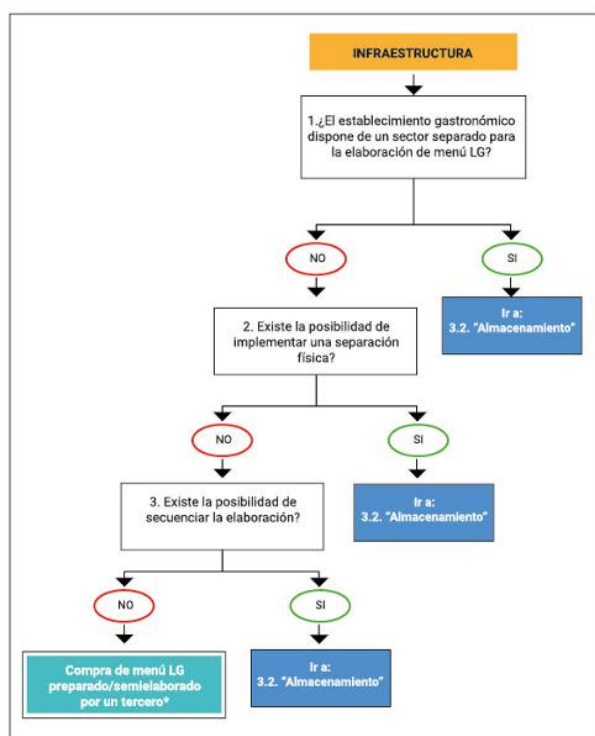
En caso de que la opción planteada no resulte factible dadas las condiciones del establecimiento, se puede establecer una adecuada planificación y organización cronológica de la elaboración, es decir, destinar un día/turno de la semana para la elaboración del menú libre de gluten.

En el caso de que no sea posible adoptar ninguna de las alternativas planteadas, se recomienda ofrecer un menú preparado/semielaborado por un elaborador de alimentos libres de gluten autorizado por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional correspondiente (ANMAT, RENAPRA, 2019, págs. 13-14).

A continuación, se presenta un gráfico que muestra el circuito mencionado;

FIGURA 2

Recomendaciones de la ANMAT y RENAPRA sobre infraestructura para preparar un menú libre de gluten seguro.



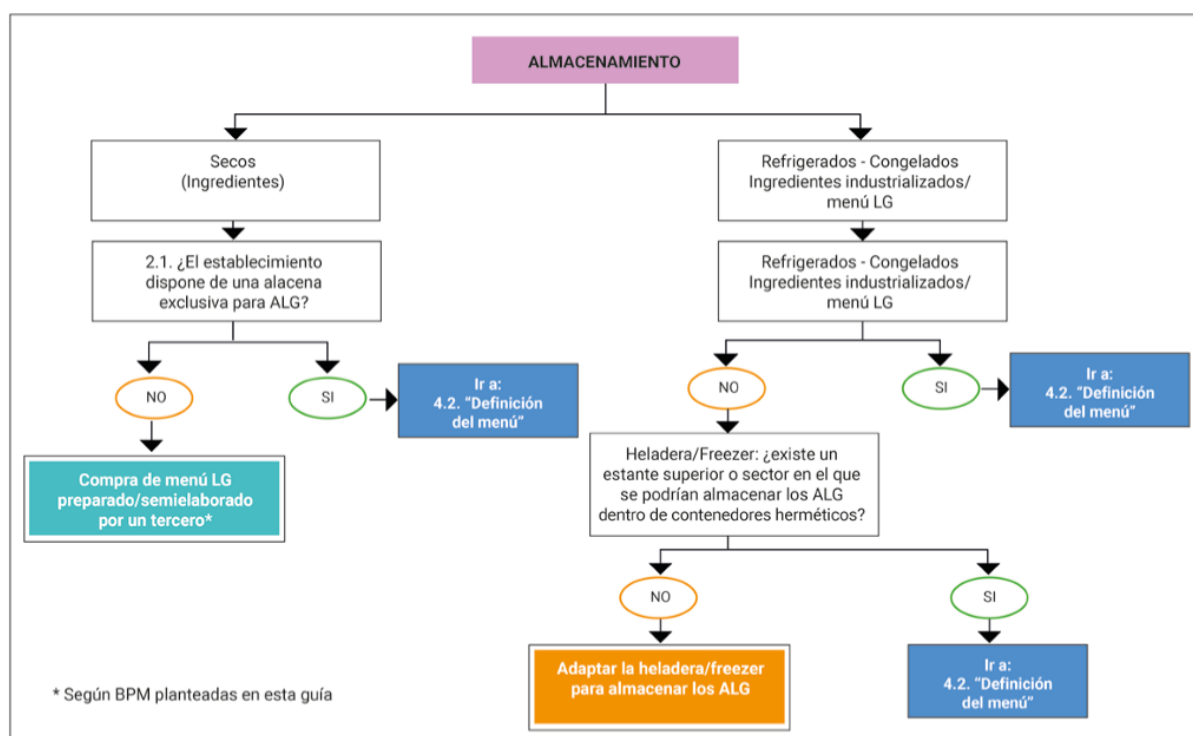
Nota: La imagen muestra los requerimientos que deben tenerse en cuenta a la hora de verificar si es posible avanzar o no en la elaboración de alimentos libres de gluten en materia de infraestructura (ANMAT, RENAPRA, 2019, pág. 14).

- **Almacenamiento:** Se recomienda destinar un espacio exclusivo para el almacenamiento de todos los ingredientes que se empleen en la preparación del menú libre de gluten.

El siguiente esquema resume las posibles opciones en relación con el almacenamiento que pueden implementarse en los establecimientos gastronómicos (ANMAT, RENAPRA, 2019, pág. 15).

FIGURA 3

Recomendaciones de la ANMAT y RENAPRA sobre almacenamiento para preparar un menú libre de gluten seguro.



Nota: La imagen muestra los requerimientos que deben tenerse en cuenta a la hora de verificar si es posible avanzar o no en la elaboración de alimentos libres de gluten en materia de almacenamiento (ANMAT, RENAPRA, 2019, pág. 15).

- **Equipamiento:** Los equipos que sean de un material poroso o que resulten difíciles de limpiar, serán de uso exclusivo para la preparación del menú libre de gluten. Finalmente, la manipulación del menú libre de gluten se realizará con utensilios de uso exclusivo (ANMAT, RENAPRA, 2019, pág. 16).

Es importante destacar que desde hace años los científicos apuntan que existe un incremento de casos de celiaquía sostenidos en el tiempo, Lucas Viano, periodista y comunicador especializado en ciencia, ambiente y salud informa que es asociado principalmente a;

- Un incremento en los diagnósticos por un mayor conocimiento de la enfermedad por parte de los profesionales médicos, ambos aspectos son de gran relevancia.
- Cambios en los hábitos alimenticios por un aumento en el consumo de trigo.

(Lucas Viano, 2021).

Objetivos

General

Analizar la viabilidad económica y financiera para el lanzamiento de un servicio de distribución de menús libres de gluten dentro de los partidos de San Isidro, y Vicente López de la Zona Norte de GBA, en un período de 6 años.

Específicos

- Analizar el mercado de comida sin gluten dentro de la Zona Norte de GBA.
- Realizar el análisis estratégico del negocio.
- Realizar la propuesta comercial.
- Evaluar la factibilidad de distribución del producto en Zona Norte de GBA desarrollando el modelo.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Desarrollar el plan de implementación.

Capítulo 1: Análisis del Mercado

1.1 Análisis de la Oferta del Mercado Sin TACC

Realizando una búsqueda dentro de TripAdvisor, podemos obtener los siguientes resultados:

TABLA 1

Cantidad de locales gastronómicos que cuentan con menú libre de gluten dentro de los partidos de San Isidro y Vicente López.

Partido	Q de locales gastronómicos disponibles	Q de locales gastronómicos disponibles en filtro “Opciones sin Gluten”	% de locales gastronómicos con opciones sin gluten
San Isidro	285	14	4,91%
Vicente López	192	10	5,21%
Total	477	24	5,03%

Nota: Esta información fue recopilada de una búsqueda realizada dentro de TripAdvisor.

Esto nos muestra que solamente el 5,03% de los locales gastronómicos disponibles en las zonas de estudio ofrece menú libre de gluten dentro de la plataforma de TripAdvisor (TripAdvisor, 2023).

Para constatar esta información, fue realizada una encuesta a bares y restaurantes ubicados en los partidos de San Isidro y Vicente Lopez, para poder contar con información fehaciente sobre lo mencionado con anterioridad (Ver Anexo 1).

1.1.1 Encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta

Fue realizada una encuesta descriptiva, de respuesta cerrada, para obtener la oferta de menú libre de gluten en bares y restaurantes en los partidos de San Isidro y Vicente López, ya que no se encontraron datos fehacientes que garanticen la información.

La encuesta fue realizada a través de un formulario online que permitió ampliar la cobertura a investigar, adicionalmente se ahorraron costos y tiempo.

La información que respecta a la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta está detallada en el Anexo 1. También se muestran los cálculos utilizados, preguntas y respuestas.

1.1.2 Conclusiones encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta

A continuación, como resultado de la encuesta descrita en el Anexo 1, y solamente desde el punto de vista de la oferta, se destacan las siguientes cuestiones;

- Solamente el 15,2% de los bares y restaurantes encuestados confirma ofrecer menú libre de gluten asegurando el cuidado de la contaminación cruzada. Es decir que la demanda potencial de los comercios estaría conformada por el 84,8% de estos.
- Dentro de la encuesta se detallan los motivos por los cuales los bares y restaurantes no ofrecen menú libre de gluten. En base a las respuestas obtenidas, el proyecto solucionaría el problema del 54,3% de la muestra, quienes indicaron motivos de infraestructura.

Se aclara que algunas preguntas no son analizadas en este apartado ya que pertenecen al análisis de la demanda, la cual es analizada en el apartado siguiente.

1.2 Análisis de la Demanda

Para poder realizar un correcto análisis de la demanda, este fue separado en dos instancias.

Por un lado, se analiza la demanda potencial de bares y restaurantes de los partidos de San Isidro y Vicente Lopez que tendrá el servicio de “Be Gluten Free Distribuciones”, y por otro, la demanda potencial que tendrán los locales gastronómicos de los productos adquiridos por el servicio.

1.2.1 Demanda potencial de Bares y Restaurantes

Como ya fue desarrollado en el apartado “1.1 Análisis de la Oferta del Mercado Sin TACC.”, en base a una búsqueda realizada dentro de TripAdvisor, se ha verificado que, en la actualidad, solamente el 5,03% de los bares y restaurantes de los partidos de San Isidro y Vicente López cuentan con oferta de menú libre de gluten.

En este contexto, sería posible afirmar que la demanda potencial es del 94,97% de los locales gastronómicos en cuestión, asumiendo que los bares y restaurantes incluyen la información de su oferta en internet.

Sin embargo, independientemente de esta información, fue realizada una encuesta para corroborar la validez y certeza de los resultados.

1.3.1.1 Encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la demanda

Fue realizada una encuesta descriptiva, de respuesta cerrada, para obtener la demanda de menús libres de gluten ofrecidos por bares y restaurantes en los partidos de San Isidro y Vicente López, ya que no se encontraron datos confiables que garanticen la información.

La encuesta fue realizada a través de un formulario online que permitió ampliar la cobertura a investigar. Adicionalmente se ahorraron costos y tiempo.

La información que respecta a la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la demanda está detalla en el Anexo 1. También se muestran los cálculos utilizados, preguntas y respuestas.

1.3.1.2 Conclusiones encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la demanda

A continuación, como resultado de la encuesta descripta en el Anexo 1, y solamente desde el punto de vista de la demanda, se destacan las siguientes cuestiones como resultado de la encuesta;

- El 73,9% de la muestra afirmó que incorporaría los productos ofrecidos en este proyecto.
- El 86,9% de la muestra afirma tener una frecuencia de consultas por menú libre de gluten de moderada a alta.

1.2.2 Demanda potencial de clientes en bares y restaurantes

Según estimaciones del Censo realizando en el país en el año 2010, la población total de la Provincia de Buenos Aires era de 15.625.084 habitantes, siendo 3.876.553 niños entre 0-14 años, es decir, casi un 25% de la población. En base a esto, para este proyecto se tiene en cuenta esta proporción para determinar la cantidad de adultos y niños celíacos en los Partidos de San Isidro y de Vicente López (INDEC, 2010).

Teniendo en cuenta la información obtenida en el Censo 2010, es posible inferir la siguiente información:

TABLA 2

Estimación de habitantes celíacos dentro de los Partidos de San Isidro y Vicente López.

Partido	Q de habitantes	Estimación adultos	Estimación niños	Estimación adultos celíacos	Estimación niños celíacos	Total estimación celíacos
San Isidro	298.777*	224.082	74.694	1.342	946	2.287
Vte López	283.510*	212.632	70.877	1.273	897	2.170
Total	582.287*	436.714	145.571	2.615	1.843	4.458

*Nota: La información marcada con un * fue tomada de datos del INDEC, del censo realizado en el año 2010, ya que aún no se cuenta con la información definitiva del censo del año 2020 cargada en la web (INDEC, 2010).*

Para realizar la estimación de cantidad de personas celíacas se tiene en cuenta que en Argentina se calcula que 1 de cada 167 personas adultas son celíacas, mientras que en la niñez la prevalencia es 1 de cada 79 (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2023).

Dada esta información, se concluye en que el mercado potencial de personas celíacas dentro de los Partidos de San Isidro y Vicente López es de 4.458 personas.

1.3.2.5 Encuesta “Mapeo de dieta Libre de Gluten”

1.3.2.5.1 Dirigida a personas celíacas

Fue realizada una encuesta descriptiva, de respuesta cerrada, para obtener información sobre el punto de vista de las personas con celiaquía a la hora de ir a comer a un bar o restaurante.

La encuesta fue realizada a través de un formulario online que permitió ampliar la cobertura a investigar. Adicionalmente, se ahorraron costos y tiempo.

La información que respecta a la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten” dirigida a personas celíacas está detallada en el Anexo 2. También se muestran los cálculos utilizados, preguntas y respuestas.

1.3.2.5.1 Dirigida a personas que no padecen celiaquía

Fue realizada una encuesta descriptiva, de respuesta cerrada, para obtener información sobre el punto de vista de las personas que no padecen de celiaquía a la hora de ir a comer a un bar o restaurante con alguna persona que tenga esta condición.

La encuesta fue realizada a través de un formulario online que permitió ampliar la cobertura a investigar. Adicionalmente se ahorraron costos y tiempo.

La información que respecta a la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten” dirigida a personas que no padecen de celiaquía está detallada en el Anexo 3. También se muestran los cálculos utilizados, preguntas y respuestas.

1.3.2.6 Conclusiones encuesta “Mapeo de dieta Libre de Gluten”

1.3.2.6.1 Dirigida a personas celíacas

A continuación, y solamente desde el punto de vista de aquellas personas celíacas, se destacan las siguientes cuestiones como resultado de la encuesta;

- El 100% de los encuestados informaron ser celíacos.
- Del total de los encuestados, el 90,2% informa conocer a alguna otra persona que padezca de celiaquía.
- El 100% de los encuestados informan sentirse más seguros en lugares donde ofrezcan un menú elaborado en un lugar exclusivo para productos libres de gluten, dato relevante para el éxito del proyecto. Adicionalmente, informaron haber ido a lugares donde no contaban con este tipo de menú.
- El 96,1% afirma que se trasladaría a San Isidro o Vicente López para comer en un bar o restaurante que cuente con menú libre de gluten.
- El menú de tartas no tuvo ningún voto, motivo por el cual se descartará del proyecto por falta de demanda potencial.
- La frecuencia de consumo será tomada en cuenta para gestionar la capacidad productiva y estimar ventas.

1.3.2.6.2 Dirigida a personas que no padecen celiaquía

A continuación, y solamente desde el punto de vista de aquellas personas que no padecen de enfermedad celíaca, se destacan las siguientes cuestiones como resultado de la encuesta;

- Tomando como base del cálculo el total de respuestas marcadas en la Figura 30 del Anexo 3, es decir 80, se afirma que el 54,43% de los encuestados conoce al menos una persona con celiaquía.
- El 66,7% de los encuestados se ha retirado de un bar o restaurante por falta de productos libres de gluten, mientras que un 31,4% afirma que se retiraría si le ocurriese al estar acompañado de una persona celíaca.

1.2.3 Conclusiones generales sobre el Análisis de la Demanda

Con la información recolectada en los módulos anteriores, se ha llegado a la conclusión de que la demanda esperada de personas celíacas es de 4.458 personas.

Los resultados de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten” dirigida a personas celíacas muestra mayor información sobre comportamientos y frecuencia de consumo.

1.2.4 Tamaño del mercado

Finalmente, el tamaño potencial del mercado es de 353 comercios entre bares y restaurantes, representando el 73,9% del total encuestado. Este porcentaje representa a aquellos comercios que han informado que incorporaría el servicio dentro de la encuesta realizada a bares y restaurantes.

Se hace referencia a que estos comercios recibirían una demanda de aproximadamente 4.458 personas celíacas. Se estima que la demanda potencial de las 4.458 personas celíacas rondará entre 18.848 a 19.111 menús vendidos por mes. Este dato se obtiene de la información detallada en la figura 28 del Anexo 2, donde fue multiplicado el porcentaje de frecuencia por la cantidad de personas que este representa.

1.3 Segmentación/Target

Dentro de este Plan de Negocios se hará foco en bares y restaurantes dentro de los Partidos de San Isidro y Vicente López de la Zona Norte de Gran Buenos Aires que no ofrezcan menú libre de gluten aptos para celíacos en la actualidad.

Se aclara que no se detalla un segmento específico de bares o restaurantes porque limita el alcance del proyecto, siendo entonces el único identificador, aquellos que no ofrezcan menú libre de gluten que sean aptos para celíacos.

En un segundo plano, como clientes de los bares y restaurantes, se apunta a personas celíacas.

1.4 Estrategia

1.4.1 Estrategias de Producto

El producto es el bien, servicio, experiencia, entre otros, que se ofrece en el mercado, buscando siempre satisfacer deseos y necesidades de los consumidores (Philip Kotler, 2001, pág. 55). Significa la combinación de bienes y servicios que una empresa ofrece al mercado (Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, pág. 52).

Dentro de este Plan de Negocios se desarrolla un servicio de producción y distribución de menús libres de gluten a bares y restaurantes de los Partidos de San Isidro y Vicente López.

“Be Gluten Free Distribuciones” no solo comercializará menús libres de gluten, si no que generará una experiencia grata para las personas celíacas. Brindará también eficiencia, calidad y seguridad como sus principales pilares.

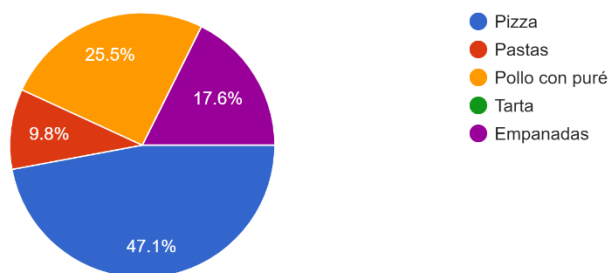
En la propuesta, que se describe en detalle en el apartado 3.1, se plantea la oferta de menús precocidos, entregados en envases de aluminio, para que puedan ser calentados dentro de hornos convencionales o eléctricos. El foco está en que los alimentos no tengan contacto con productos con gluten que puedan generar contaminación cruzada. Dentro de la encuesta detallada en el Anexo 2, se brindan diversas opciones de menú a los potenciales consumidores del servicio, por lo que la estrategia de producción y comercialización se basa en los siguientes resultados;

FIGURA 4

Pregunta 6 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía” dirigida a personas celíacas detallada en Anexo 2

Al salir a comer afuera, qué menú libre de gluten elegirías?

51 respuestas



Nota: Esta figura muestra la distribución de la elección de las personas encuestadas del menú libre de gluten ofrecido en Be Gluten Free Distribuciones.

El servicio incluirá entonces, menús conformados por pizza, pastas, pollo con pure y empanadas, discontinuando de esta manera la opción de tartas que no tuvo éxito en la encuesta.

Teniendo en cuenta que se fabrican 862 menú por día, aspecto detallado dentro del Capítulo 6 y, utilizando la información aportada por la encuesta detallada en el Anexo 2, se concluye lo siguiente;

TABLA 3

Cantidad de producción mensual y anual

	Producción				
	Pizzas	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
% de consumo en base Anexo 2	46%	10%	26%	18%	100%
Q producción por mes	8.932	1.858	4.836	3.338	18.964
Q producción por año	107.185	22.302	58.030	40.052	227.568

Nota: Muestra la distribución de la producción en base a la información obtenida en la pregunta 6 del Anexo 2

La tabla 3 muestra una capacidad productiva de 227.568 menús por año, cantidad que representa y satisface la demanda potencial de las 4.458 personas celíacas en base a la frecuencia con la cual salen a comer a bares y restaurantes.

A continuación, se muestra el cálculo que respalda esta información;

TABLA 4

Demanda de menú aptos para celíacos esperada en un mes.

Resultado de la encuesta	Q de personas representadas	Frecuencia por mes	Proporción en base a la frecuencia
5,9%	263	0	-
11,8%	526	1	526
17,6%	785	2	1.569
7,8%	348	3	1.043
23,5%	1.048	4	4.191
0%	0	5	-
11,8%	526	6	3.156
0%	0	7	-
17,6%	785	8	6.277
0%	174	9	-
0%	263	10	-
0%	526	11	-
3,9%	785	12	2.086
Cantidad de menús demandados sin considerar la frecuencia cero			18.848
Cantidad de menús demandados considerando la frecuencia cero			19.111

Nota: Información obtenida de la encuesta detallada en el Anexo 2.

También se ofrecerá un folleto completo con información relevante sobre cuidados para que cada establecimiento pueda garantizar el cuidado de la contaminación cruzada y mantener la inocuidad de los alimentos.

Adicionalmente, estará a disposición una página web diseñada a través de la plataforma Empretienda, donde los clientes podrán ver el detalle del servicio, productos ofrecidos y realizar compras. El canal de WhatsApp estará disponible para resolución de consultas o reclamos.

La empresa que proveerá los envases es la Distribuidora de Embalajes S.R.L, donde fue encontrado el mejor precio al realizar compras mayoristas. El detalle de precios se encuentra en el Anexo 4.

1.4.2 Estrategias de Precio

El precio es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto (Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, pág. 52). En este aspecto, el precio varía en función del menú elegido, cada uno cuenta con un precio personalizado para poder reducir los costos. Este aspecto no es lineal y abarca tanto los costos, beneficios y propuesta de valor.

La estrategia está basada en un enfoque de fijación de precios de valor para el cliente, esta implica comprender cuánto valor colocan los clientes o consumidores sobre los beneficios que reciben del producto o servicio y fijar un precio que refleje ese valor (Gary Armstrong y Philip Kotler, 2013, pág. 258). En esta fijación de precios, se tiene en cuenta el valor que aporta la propuesta desarrollada a los clientes y consumidores, se tienen en cuenta las ventajas competitivas y la estrategia de diferenciación descrita en el apartado 2.5 Cadena de Valor y 2.6 Estrategia Comercial.

El detalle de costos y precio de ventas puede observarse en el apartado 3.2 Presupuesto.

Para poder definir un precio de ventas acorde, se enseña a continuación, el precio de productos de similares características de un local de venta al público exclusivo de alimentos libres de gluten.

TABLA 5

Diferencia de precios de los productos fabricados en este proyecto y un local en marcha de venta al público.

Producto similar	Precio CeliGourmet	Precio Be Gluten Free
Pizza Individual	\$5.000	\$3.266
Empanadas x3	\$7.600	\$3.314
Pastas	\$6.100	\$2.637
Pollo con guarnición	\$5.550	\$3.496

Nota: Información obtenida de la página web de un local gastronómico de venta al público de alimentos libres de gluten (CELIGOURMET, 2023).

Se establecen precios razonables y por debajo de la venta al público de lugares que brindan un servicio diferente pero que fabrican productos terminados similares para que el bar o restaurante pueda obtener un margen de ganancias que satisfaga su necesidad.

A continuación, es posible observar el margen de ganancias anual del proyecto;

TABLA 6

Margen directo de ganancias anual expresado en USD

Margen de ganancias anual				
	Pizzas	Pastas	Pollo	Empanadas
Ventas USD por año	346.557,23	58.826,59	202.908,11	132.732,22
Costos USD por año	225.523,17	36.310,50	108.574,29	62.816,21
Margen directo USD por año	121.034,06	22.516,09	94.333,81	69.916,01

Nota: Muestra el margen directo de ganancias anual en base a la producción detallada en la tabla 3, suponiendo que se concreta la venta del 100% de los proyectado.

1.4.3 Estrategias de Plaza

Refiere al lugar donde se ofrece el producto o servicio, su distribución, posición física, donde se encuentra el negocio y sus canales (Philip Kotler, 2001, pág. 16).

Los clientes podrán realizar sus pedidos a través de la tienda online, donde se solicita el CUIT de cada uno, de manera que sea posible constatar que efectivamente se traten de comercios reales, para de esta manera poder garantizar el precio mayorista.

Se prevé que personas físicas quieran realizar pedidos particulares, pero no forman parte del análisis de este plan, no conforman parte del público objetivo.

La distribución será realizada a través del alquiler de camiones refrigerados, para evitar problemas de mantenimiento de la cadena de frío de los alimentos. Este aspecto será descripto con mayor detalle en el apartado 3.1.

En una segunda instancia, los productos distribuidos por “Be Gluten Free Distribuciones” tendrán como punto de venta los bares y restaurantes que adquieran los productos, en estos es donde llegarán al consumidor final.

El punto de venta del producto final es indirecto, ya que existe un intermediario, los bares y restaurantes. Adicionalmente, conforma una cobertura selectiva, ya que, en un inicio, solo será distribuido en los partidos de San Isidro y de Vicente Lopez.

La alta y creciente inflación argentina, ha generado un fenómeno común en los habitantes de la zona, este consiste en el desapego al peso argentino. Al perder día a día poder adquisitivo, las personas optan por deshacerse rápidamente del peso para poder ganarle a la situación del país, o bien, perder lo menos posible. Ante esto, aquellas actividades como la gastronomía, hotelería y bienes de consumo masivo vienen en alza, dejando atrás las antiguas costumbres de ahorro de los argentinos. Esta nueva costumbre busca la felicidad del momento (Infobae, 2023).

1.4.4 Estrategias de Promoción

Conforma la acción de comunicar, los canales que serán utilizados y de qué manera. Puede buscar un incremento de las ventas o el posicionamiento de la marca (Philip Kotler, 2001, pág. 16)

En principio, las comunicaciones serán realizadas por medios digitales. Se tendrá en cuenta una inversión inicial en redes sociales para poder darle visibilidad a la marca comunicando la propuesta de valor. Esto se realizará dentro de plataformas como Instagram para poder llegar al público deseado con la personalización que ofrece en sus publicidades, y será realizado dos semanas antes del lanzamiento oficial, para poder ir posicionando la marca y ganando potenciales demandantes.

Se estipula una inversión inicial dirigida a la entrega de productos sin costo alguno para poder insertar el producto en el mercado. Esta producción se realizará durante los primeros tres meses en un turno adicional por cada empleado, por lo que se tomará como inversión inicial el costo de las materias primas necesarias para esta acción y la jornada adicional mensual que tendrá cada empleado. La capacidad de producción para esta acción estará limitada en 862 unidades producidas diarias por un período de 8 días, lo que implica una jornada de trabajo adicional por semana los primeros dos meses, logrando un total de 6.896 unidades respetando el porcentaje de salida de cada menú detallado en el Anexo 2. Esto se encuentra también contemplado en la capacidad de almacenaje que se detalla dentro del Capítulo 5 y el Anexo 5.

1.5 Análisis de la Competencia

En base a una investigación realizada dentro de canales digitales como Google Maps y motores de búsqueda, se ha obtenido información sobre dos emprendimientos que ofrecen un servicio de

distribución de menús libres de gluten exclusivo para bares y restaurantes, uno ubicado en Rosario, provincia de Santa Fe y otro en la provincia de San Juan;

- Atila (Atila Distribuciones, 2023)
- Saborosa Viandas Sin Tacc (Saborosa Sin Tacc, 2023)

Dentro de esta búsqueda había sido detectado un tercer competidor, pero se encuentra momentáneamente fuera de funcionamiento desde hace más de un año, motivo por el cual no se tendrá en cuenta en esta instancia, este es “IL BUON Pranzare” y también se encontraba en Rosario, provincia de Santa Fe. (Pranzare Saludable, 2022)

Dentro del rubro “viandas” sin gluten se han encontrado emprendimientos dedicados a empresas, cumpleaños, particulares y con entrega a domicilio, pero no son considerados como competencia directa en la actualidad, por tener una finalidad diferente a este plan de negocios.

Se han detectado adicionalmente, productores que abastecen a cafeterías como, Bonafide, Café Martínez e YPF Full. No serán considerados como competencia directa tampoco, ya que el objetivo y la demanda esperada apuntan hacia un aspecto totalmente diferente. En el presente Plan de Negocios, no se contempla abastecimiento a cafeterías, confiterías o estaciones de servicio.

Siguiendo esta línea y buscando dejar en claro que este tipo de locales gastronómicos no forman parte de la competencia del proyecto, se hace referencia a una nota sobre las tiendas Full de YPF dentro de mendozapost.com, realizada por la periodista Patricia Losada, quien informa; " La empresa sigue sumando variedad y promociones sin TACC. Por ejemplo, hay alfajores rellenos con dulce de leche, alfajores de maicena, brownie con nueces, bolsas de biscochos dulces de arroz, chips crocantes y horneados, biscochos tipo tortita negra de arroz, entre otros." (Losada, 2023).

En este aspecto, se puede evidenciar que el productor que abastece a las tiendas Full de YPF no conforma una competencia para el proyecto, ya que no apunta al mismo tipo de alimentos ni tiene la misma finalidad.

También es importante destacar que tanto las tiendas Full de YPF como Café Martínez y Bonafide, no apuntan al mismo consumidor final que el proyecto de Be Gluten Free Distribuciones, ya que estas tiendas no compiten con bares y restaurantes, apuntan hacia diferentes experiencias de consumo.

Así mismo, por lo analizado, sus proveedores tampoco competirían con el proyecto, ya que Be Gluten Free Distribuciones busca abastecer de productos que satisfagan almuerzos y cenas,

mientras que los proveedores de las tiendas mencionadas con anterioridad satisfacen desayunos y meriendas.

Por los motivos expuestos, se concluye en que este tipo de proveedores y tiendas gastronómicas, no conforman una amenaza para el proyecto.

Capítulo 2: Análisis Estratégico

2.1 Modelo de Negocio

2.1.2 Modelo Canvas

FIGURA 5

Modelo Canvas aplicado al negocio.



Nota: Se muestran los aspectos clave del desarrollo del negocio.

A continuación, se realiza un desarrollo más profundo sobre el modelo;

En el marco de la teoría de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, se consideran “claves” a todas aquellas actividades o recursos que, en caso de ausencia o falla, ponen en riesgo la propuesta de valor de una empresa. Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, y es importante destacar, que la empresa puede poseerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios estratégicos. (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011)

Socios claves: Conformado por proveedores de insumos y empleados, director técnico, cocineros, atención al cliente / marketing y logística.

Teniendo en cuenta que, según Michael Porter, los proveedores son una parte esencial del sistema de valor de una empresa a través de sus propias cadenas de valor, influyendo así, en el desempeño de las empresas, los proveedores de insumos son tenidos en cuenta dentro de este aspecto, debido a la importancia de la actividad logística de transporte y la interacción con personal propio al momento de recepción de insumos.

Actividades claves: Recepción de insumos, preparación y distribución de alimentos. Atención a través del canal de WhatsApp y actualización de la tienda.

Recursos claves: Espacio disponible para la preparación y almacenamiento de los productos y cocineros capacitados.

Propuesta de valor: Se ofrece un servicio seguro de distribución de alimentos sellados libres de gluten. De esta manera, los bares y restaurantes que adquieran los productos en cuestión podrán ofrecer este tipo de menú sin inversión excesiva en infraestructura.

La seguridad contemplada como propuesta de valor, está conformada por el personal altamente capacitado en BPMA (buenas prácticas de manufactura), producción exclusiva de alimentos libres de gluten, capacitaciones, y certificaciones RNE, RNPA otorgados por la ANMAT. Estas serán descriptas con mayor detalle en el capítulo 6.

Se prevé llevar adelante un proceso de capacitación mensual, donde se pueda ir fortaleciendo al equipo de trabajo de manera continua. También se ofrecen capacitaciones a bares y restaurantes que necesiten asesoramiento de manera gratuita en seminarios que se dictarán regularmente, aspecto que tiene gran impacto social.

Adicionalmente, se ofrece un folleto completo con toda la información referida a capacitación y manipulación de los alimentos.

Relaciones con el cliente: Implica la velocidad y eficiencia en la entrega, así como también el asesoramiento en general sobre los productos disponibles en la tienda y su correcta manipulación para garantizar que no se contaminen los alimentos. La capacitación tiene un rol fundamental en este aspecto, ya que se busca que tanto empleados como consumidores estén capacitados correctamente para evitar errores que perjudiquen la salud de las personas celíacas.

Canales: Los pedidos se realizan a través de una página web a través de la plataforma Empretienda y se entregan a los locales en camiones refrigerados mediante un servicio tercerizado. En base a un análisis realizado sobre la capacidad de los camiones y cantidad de producción, se realizarán entregas 6 días al mes. Este detalle y cálculos se encuentran estipulados en el Anexo 7.

Adicionalmente, se encuentra habilitado el canal de WhatsApp para la resolución de consultas.

Segmentos de clientes: Se crea valor para que los bares y restaurantes que adquieran los productos puedan ofrecer una grata experiencia para personas celíacas. Como se hizo referencia anteriormente, no se especifica un segmento acotado de bares o restaurantes porque limitan el alcance del proyecto.

Estructura de costos: Además de los principales que son el transporte y alquiler del local, se pueden mencionar los sueldos del personal, adquisición de equipamiento, insumos y materias primas.

Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos provienen de la venta de alimentos libre de gluten seguros, que garanticen el cumplimiento de normativas vigentes sobre el desarrollo de productos aptos para celíacos.

2.1.3 Momentos de la Verdad

FIGURA 6

Momentos de la verdad para bares y restaurantes.

Momentos de la Verdad					
	M1	M2	M3	M4	M5
	Cliente ingresa a la web	Realiza un pedido	Recibe confirmación del pedido realizado	Recibe link de seguimiento de pedido	El pedido llega al local
Excelente	●	●			●
Muy bueno			●	●	
Bueno					
Regular					
Posibles emociones positivas	Ilusión	Satisfacción	Tranquilidad	Confianza	Alegría
Impacto positivo	Varias opciones para elegir	El pedido fue realizado con facilidad	Seguridad al corroborar que el pedido está en preparación	El link de seguimiento muestra información en tiempo real	El pedido llegó en tiempo y forma
Posibles emociones negativas	Confusión	Enojo	Desilusión	Ansiedad	Desilusión
Puntos de dolor	Interfaz no amigable	Poca claridad en la confirmación	Recibir el mail de confirmación pensando que era el de envío	Demoras en el envío	El pedido no llega en tiempo y/o forma

Nota: El grafico expresa la experiencia que se busca alcanzar dentro del proyecto.

Como conclusión del cuadro “momentos de la verdad”, es posible afirmar que Be Gluten Free Distribuciones tiene el foco puesto en la experiencia del cliente, al tener como momentos de gran importancia el inicio y final de la experiencia. Esto es meramente una aspiración a tener un fuerte impacto en ambas instancias del proceso, sin descuidar los pasos intermedios, entendiendo que no es posible ser fuerte en todos los aspectos al momento del lanzamiento. En estos pasos que aún no se pretende la excelencia, serán constantes puntos de seguimiento, revisión y mejora.

Para poder mitigar los puntos de dolor y aquellas posibles emociones negativas por parte de los clientes, se tendrá en cuenta el diseño de la interfaz dentro de la plataforma Empretienda, quien también se encarga del envío de mails de confirmación y envío.

2.2 PESTEL

Conforma otra herramienta para el análisis del macroentorno, estudiando aquellas variables del entorno que puedan afectar a la organización o proyecto (Liam Fahey y V. K. Narayanan, 1968). Se determinan a continuación, aquellas variables incontrolables que podrían surgir en el marco de este Plan de Negocios.

Entorno Político:

- Regulaciones relacionadas con la seguridad alimentaria de alimentos libres de gluten; si bien se tienen en cuenta en la actualidad las regulaciones vigentes, suele haber un tiempo breve determinado para la adaptación de nuevas normativas.
- Nuevos impuestos que puedan interferir fuertemente en los costos.
- Inestabilidad política que afecte al correcto funcionamiento del negocio; medidas políticas que dificulten el proceso general del negocio.

Entorno Económico:

- Inflación y devaluaciones; por motivos evidentes, esto se traslada de manera directa a los precios de venta.
- Constante aumento del tipo de cambio que puedan afectar los costos.
- Disposiciones económicas que afecten a la capacidad de pago; hace foco en la relación con los proveedores, donde se puedan ir modificando las condiciones de pago.

Entorno Social:

- Cambios en la composición demográfica.
- Nivel económico de los consumidores; los productos libres de gluten se caracterizan por tener costos elevados, por lo que una caída abrupta en el nivel económico de los trabajadores conforma un problema de raíz.
- Cambios en hábitos de consumo de las personas; si bien se ha dejado en evidencia la cantidad de personas que optan por consumir alimentos libres de gluten por elección, un cambio en hábitos de consumo podría afectar o beneficiar al proyecto.

Entorno Tecnológico:

- Crecimiento de innovación y automatización; no poder adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías y dejar de competir en costos a consecuencia de ello.

Entorno Ecológico:

- Cambio climático y su afectación a la disponibilidad de ciertos recursos; inundaciones y sequías se relacionan mucho con este aspecto. En épocas de sequía los cultivos se ven gravemente afectados y en épocas de inundaciones se pueden generar inconvenientes con la distribución, ya sea de materias primas como de producto terminado.
- Preferencia por la sostenibilidad; el servicio de distribución contempla envases de aluminio para poder garantizar que los alimentos puedan ser calentados en hornos convencionales o eléctricos para mejorar la experiencia del consumidor final, pero el deshecho generado podría no ser bien visto desde el punto de vista de la sostenibilidad.

Entorno Legal:

- Modificaciones en regulaciones enfocadas en la seguridad alimentaria y etiquetado; como se ha mencionado con anterioridad, si bien se tienen en cuenta en la actualidad las regulaciones vigentes, suele haber un tiempo breve determinado para la adaptación de nuevas normativas.
- Restricciones de promoción y publicidad

Con la información aportada hasta el momento, se concluye en que la Ley Celíaca tuvo un gran avance en este último tiempo, por lo que se prevé que, en un futuro cercano, la incorporación de alimentos libres de gluten sea de carácter obligatorio en bares y restaurantes, potenciando en gran manera el proyecto en desarrollo. Dado este contexto, es muy enriquecedor para el proyecto poder explotar el mercado bajo estudio de manera anticipada, ya que la reputación y camino constituido lo favorecerá y diferenciará del resto ante el ingreso de nuevos competidores.

Es posible también, destacar el impacto social positivo que tiene el proyecto, detallado en el apartado 2.7 de este capítulo.

Adicionalmente, el trabajo se encuentra ajustado a las normativas vigentes, aunque es necesario mantenerse a la vanguardia. Deben preverse ajustes sustentables relacionados con la generación de residuos a medida que avancen las regulaciones en el mediano plazo.

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA realiza un diagnóstico de las variables internas y externas de una organización o proyecto, contemplando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas asociadas. Brinda una visión completa sobre el microentorno y el macroentorno que rodea a la entidad.

TABLA 7

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades.
- Productos aprobados por la ANMAT. - Modelo de negocios basado en la seguridad y la economía del esfuerzo. - Personal propio capacitado. - Conocimiento expuesto a través de un folleto informativo, donde se presenta toda la información necesaria para el comercio gastronómico. - Fabricación exclusiva de alimentos libres de gluten seguros, libres de contaminación cruzada.	- Mercado potencial de 353 locales entre bares y restaurantes. - 4.458 potenciales consumidores finales con una demanda esperada de entre 18.848 y 19.111 menús por mes. - Margen directo que explotar de 346.292,40 USD en el primer año. - Aumento constante de consumidores potenciales por el aumento de diagnósticos y cambios en los hábitos de consumo.
Debilidades	Amenazas
- Sin reputación formada. - Dificultades logísticas por tratarse de un proyecto nuevo.	- Posibilidad de ingreso de nuevos competidores. - Resistencia por parte de los locales gastronómicos. Bajo nivel de amenaza, ya que en las encuestas se obtuvo que el 73,9% de la muestra encuestada adquiriría el servicio. (Anexo 1)

Nota: En la construcción del FODA se tuvo en cuenta el libro Administración Estratégica de Fred R. David (Fred R. David, 2003, pág. 176).

En base al cuadro anterior y la bibliografía mencionada, se aplica para este modelo una estrategia FO;

Existe una propuesta aprobada por la ANMAT lo cual ofrece confianza y seguridad, y una oportunidad claramente identificada en el mercado, conformado por 353 comercios gastronómicos, 4.458 consumidores y un margen directo de 346.292,40 USD en el primer año.

Existe un margen entre aquellos bares y restaurantes que en la encuesta detallada en el Anexo 1 informaron tener interés en adquirir el servicio y aquellos que por el momento no lo incorporarían, por lo que aún resta un 26,1% de bares y restaurantes que podría ser abarcado una vez que el proyecto esté establecido.

Como conclusión, se hace referencia a la oportunidad de explotación de un mercado que aún no ha sido desarrollado en su totalidad, dados los números informados anteriormente. Ante esto, es posible afirmar que se trata del concepto de océano azul, donde las empresas buscan crear y capturar un nuevo valor para los clientes, se busca maximizar este valor (W. Chan Kim y Renée Mauborgne, 2005, págs. 5-6).

En este caso, es posible que el mercado aún no haya sido desarrollado por desconocimiento y falta de capacitación. Adicionalmente, se pueden mencionar preocupaciones por temáticas relacionadas a la rentabilidad y costos y desafíos logísticos y producción.

2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, creado por Michael Porter en su libro "Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia", es una herramienta para comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad de una industria. Porter, identifica cinco factores clave que determinan esta dinámica competitiva, lo que resulta de mucha utilidad para las empresas, ya que genera mejores condiciones para planificar de manera más eficiente la estrategia (Michael E. Porter, 2008).

2.4.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes, es decir, de los bares y restaurantes es bajo, ya que en la actualidad no se han encontrado otras empresas que ofrezcan el servicio desarrollado dentro de este plan de negocios.

Para aumentar este poder de negociación, los clientes podrían decidir hacer sus propias preparaciones, pero la estrategia de este proyecto consiste en generar valor para estos clientes mediante ahorro económicos y de tiempos, en infraestructura, y capacitación. Estos aspectos se contemplan dentro del precio de cada producto, justificando de esta manera el precio a pagar por cada menú. Además, hay que considerar las comodidades y facilidades de implementación que impulsan la propuesta de valor.

Las limitaciones que tienen los comercios gastronómicos se centran en la infraestructura, capacitación, equipamiento y almacenamiento. Los 4 aspectos fueron detallados anteriormente dentro del Análisis de la Oportunidad por lo que no se hará foco en ellos en este capítulo.

Podría mencionarse también, la idea de que en un futuro exista la decisión de una integración hacia adelante, expandiendo la venta directamente hacia el consumidor final, cambiando el foco del proyecto o incorporando una nueva vertical, de esta manera se captaría un mayor margen de beneficio por venta al eliminar al intermediario, es decir, el cliente actual. Este tema no es foco del proyecto por lo que solo se lo mencionará como un ejemplo de integración.

2.4.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo. En la actualidad existen muchas marcas y variedades de productos que pueden utilizarse para la producción de los alimentos a distribuir, desde dietéticas hasta grandes cadenas de supermercados o mayoristas. Además, hay que tener en cuenta la probabilidad de adquirir grandes cantidades de productos, por lo que aún más se inclinaría el poder hacia el negocio desarrollado.

De todas formas, cabe destacar que siempre son considerados aquellos proveedores que convengan económicamente al proyecto, aquellos que permitan conformar un precio justo para los clientes, sin caer en sobreprecios.

2.4.3 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores siempre se encuentra latente y en este contexto es alta, ya que se trata de un modelo de negocios aún no explotado en su totalidad, por esto la baja competencia actual.

El proyecto se trata de un modelo fácilmente replicable, aunque conlleva altas inversiones económicas y tiempo de capacitación, que en este proyecto se encuentran cubiertas por la

experiencia y creación de valor de marca. Este valor de marca será potenciado en un inicio a través de publicidades direccionadas al rubro en cuestión a través de la plataforma de Instagram, esto se encuentra tenido en cuenta dentro del costeo integral detallado en el Capítulo 5.

2.4.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es baja. Se trata de un mercado de nicho, que difícilmente cuenta con sustitutos, ya que el punto principal es llevar una dieta libre de gluten, lo cual no es negociable para el 100% de las personas afectadas.

De todas formas, podría ir acrecentándose en el hipotético caso de que los bares y restaurantes opten por invertir en infraestructura y capacitación a sus empleados para tener fabricación propia de productos dentro de cada comercio.

Esta amenaza de productos sustitutos podría relacionarse con la integración hacia atrás de los clientes, es decir, de los bares y restaurantes. En el caso de considerar, por ejemplo, que podría ser más rentable la incorporación de menú libre de gluten de origen propio, podrían dejar de adquirir los productos, prescindiendo del servicio desarrollado en este plan.

Este aspecto será mitigado por la propuesta de valor ofrecida en el servicio, ya que no solo hay que tener presente la infraestructura, si no también algo muy importante como la capacitación del personal, el compromiso por parte de los comercios y capacidad de almacenaje.

2.4.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es baja, ya que no hay gran competencia desarrollada. En el apartado 1.7 “Análisis de la Competencia” solamente se han establecido formalmente dos posibles competidores, que llevan un modelo de negocios similar al planteado en este documento.

Resulta importante aprovechar la baja rivalidad entre competidores para construir relaciones sólidas con los clientes y poder ir fortaleciendo la propuesta de valor en base a las necesidades de ellos. Teniendo en cuenta este aspecto, es posible lograr un posicionamiento efectivo con crecimiento sostenido.

2.5 Cadena de Valor

Este concepto fue planteado por Michael E. Porter y consiste en la descripción del proceso a través del cual las actividades de una organización generan valor y son fuentes de ventajas competitivas. Ayuda a comprender las ventajas competitivas analizando cada una de las actividades por separado (Michael Porter, 1985).

Actividades Primarias: Estas actividades están directamente relacionadas con la creación y entrega de los productos o servicios.

Incluye actividades como;

- Adquisición de materias primas
- Diseño y producción de menús
- Almacenamiento
- Logística y distribución
- Servicio al cliente

Actividades de Apoyo: Estas actividades son de soporte, respaldan a las actividades primarias y pueden incluir

- Control de calidad
- Marketing y ventas
- Capacitación
- Tecnología

Es posible afirmar que, dentro de este modelo de negocios, la ventaja competitiva está focalizada en la creación de valor a través de la eficiente coordinación de todos los eslabones de la cadena de valor.

En este aspecto, aquellos eslabones más relevantes son la producción y distribución, adquisición de materias primas, servicio al cliente, calidad y capacitación. La eficiente coordinación de estos aspectos, considerados los más relevantes, acompañan el modelo de negocios adoptado, basado en la seguridad y la economía del esfuerzo.

Esta coordinación de la cadena de suministro requiere que cada etapa de la cadena tenga en cuenta el impacto que sus acciones tienen en otras etapas (Sunil Chopra y Peter Meindl, 2007, pág. 497). De esta manera, es posible generar una sinergia que permita la explotación de la ventaja

competitiva, que en este caso se centra entonces, en la producción y distribución de alimentos libres de gluten certificados por la ANMAT, ya que como se ha mencionado con anterioridad, la seguridad y fabricación exclusiva de alimentos libres de gluten son dos grandes pilares del proyecto.

La estrategia de la cadena de valor tendrá como centro la diferenciación, enfocada principalmente en las dimensiones de producto, calidad y servicio al cliente. La dimensión de producto y calidad se encuentran fuertemente relacionadas, fabricar productos libres de gluten certificados para ser entregados a bares y restaurantes de los partidos de San Isidro y Vicente López. La calidad de los productos está dada por las materias primas a utilizar y las certificaciones ya mencionadas en capítulos anteriores. Por último, la dimensión de servicio al cliente se encuentra conformada por el acompañamiento en cuanto a capacitación que se ofrece a los comercios y por la atención postventa. Para lograr esto, se tiene en cuenta una fuerte inversión en infraestructura y capacitación continua, que como se mencionó con anterioridad, serán contempladas capacitaciones mensuales a todo el personal.

Según Porter, esta estrategia busca lograr una diferencia en el servicio o producto que se ofrece, creando algo único. Aplicada de una manera correcta, brinda protección contra la rivalidad de competidores porque genera en los clientes lealtad con la marca. Aspecto fundamental que construye barreras de entrada a nuevos rivales (Michael E. Porter, 2008, pág. 25)

En base a esta diferenciación es donde se genera la ventaja competitiva mencionada con anterioridad.

Esta estrategia, se diferencia de aquella focalizada en liderazgo en costos, ya que no se busca sacrificar calidad por un menor costo en el desarrollo de los productos.

Se busca ofrecer un servicio y productos únicos y distintivos, que aún no fueron desarrollados en su totalidad dentro del mercado, haciendo énfasis en la calidad y transparencia de la propuesta de valor y del servicio ofrecido. Teniendo en cuenta la producción exclusiva de alimentos libres de gluten con sus respectivas certificaciones, su distribución puerta a puerta, y un folleto con todas las indicaciones y recomendaciones necesarias que se deben tener para una correcta manipulación de los alimentos adquiridos.

Dentro de esta estrategia, también se hace hincapié en el control de costos, ya que, si bien se ofrece una amplia gama de productos, estos son de fácil y rápida elaboración para garantizar los precios accesibles, lo cual simplifica la aceptación de la propuesta por parte de los potenciales clientes.

El control de precios es un aspecto fundamental dentro de esta estrategia, es importante garantizar que los precios de los productos se mantengan accesibles a lo largo del tiempo para los

clientes y contribuir en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, al ejercer este control es posible obtener un margen superior de ingresos.

El control de costos incluirá la negociación constante con proveedores para obtener precios favorables en materias primas e insumos, gestión de inventarios basado en la demanda de productos y la tercerización de actividades que, desarrolladas de manera interna, tendrían un costo superior, como lo es por ejemplo la logística.

La estrategia se enfoca entonces, en la diferenciación con control de costos, para poder tener una continuidad de estos, manteniendo los atributos diferenciales ofrecidos. Se busca, garantizar la competitividad de los precios, una rápida aceptación por parte de los mercados y rentabilidad sostenida en el tiempo.

Dentro de este aspecto, es importante mencionar al personal capacitado con el cual se lleva adelante la producción y la capacitación ofrecida a los comercios a través del folleto de instrucciones y recomendaciones. Además, la infraestructura y la decisión de solamente fabricar alimentos libres de gluten le brinda aún mayor valor a la propuesta, ya que un tema tan relevante como la contaminación cruzada se encuentra resuelto.

El enfoque que se adopta para el ingreso al mercado es el descubrimiento de un nuevo nicho, en este caso el segmento de mercado no se encuentra explotado en su totalidad, por motivos que han sido detallados con anterioridad. Así mismo, existen requisitos claros que se adoptan en el proyecto para poder satisfacer las necesidades del mercado, estas consisten en la elaboración de alimentos libres de gluten 100% seguros y una solución para los bares y restaurantes que no cumplen con los requisitos mínimos para poder ofrecer este tipo de menú elaborado de manera propia (Michael E. Porter, 2008, págs. 361-362)

Como conclusión, es posible afirmar que aquellos aspectos que marcan la diferencia se centran en la permanente capacitación y nivel de conocimiento de los empleados, la cultura orientada al servicio al cliente y satisfacción de las necesidades estos, la logística e infraestructura desarrollada para garantizar la seguridad en todos los eslabones de la cadena.

Adicionalmente, existe una estrecha relación entre la autora y el Grupo Promotor de la Ley Celíaca, quien se identifica como “Somos un grupo de celíacos, familiares y amigos que en el marco de una lista de correo nos organizamos sumando esfuerzos y voluntades con el fin, en este caso, de lograr una ley que defienda la calidad de vida y los derechos de las personas afectadas por la celiaquía. Somos una organización no formal, sin personería jurídica ni fines de lucro de ningún tipo”. (Grupo Promotor de la Ley Celíaca, 2023). En la actualidad, la comunicación es llevada a cabo a

través de un grupo de WhatsApp y el grupo está integrado por profesionales médicos, bioquímicos y personas que se encuentran en constante actualización sobre temas relacionados con la celiarquía, ya sean avances médicos, normativas e información general.

2.6 Estrategia Comercial

La estrategia genérica en la cual se basa este proyecto es la de enfoque. Este tipo de estrategia se centra principalmente, en atender las necesidades de un segmento específico de mercado o nicho. No se compete en toda la industria, si no que se adopta una estrategia de concentración, en este caso, en un grupo particular de clientes, que son bares y restaurantes que no incluyan en su menú opciones para celíacos y, adicionalmente la comunidad celíaca, ya que conforman el último eslabón del proyecto, los consumidores finales. (Michael E. Porter, 2008, págs. 55-56)

De esta manera, queda definida la estrategia genérica de enfoque con estrategias de la cadena de valor centradas en la diferenciación, con la finalidad de crear una propuesta de valor atractiva y diferente.

Teniendo en cuenta que uno de los pilares de la propuesta de valor se basa en la seguridad, se selecciona la capacitación como factor clave. El proyecto contempla una capacitación al personal de cocina previa puesta en marcha del negocio y luego, propone capacitaciones mensuales para poder ir elevando el nivel de los empleados de cocina. Es importante la claridad y seguridad con la que puedan manejarse, independientemente de tratarse de una cocina libre de gluten, lo cual disminuye en gran medida errores involuntarios en los que pueda incurrirse.

Este aspecto, es también tenido en cuenta en el marco de los clientes, ya que se brinda un folleto detallado con las consideraciones necesarias que deben tener en cuenta los bares y restaurantes para manipular de manera correcta y segura los alimentos.

También entran en juego las capacitaciones gratuitas que se ofrecerán a distintos comercios gastronómicos que tengan interés en aprender sobre la correcta manipulación de los alimentos libres de gluten.

La capacitación es entonces, un pilar fundamental, ya que se tiene en cuenta dentro de tres puntos de vista diferentes, para brindar una propuesta de valor excepcional.

2.7 RSE

El proyecto busca generar un compromiso social, ofreciendo capacitaciones gratuitas sobre manipulación de alimentos libres de gluten a bares y restaurantes que accedan o no al servicio

desarrollado en este proyecto. La idea es generar un compromiso con la comunidad celíaca, transmitiendo conocimientos para su cuidado y protección.

Estas capacitaciones incluyen información sobre técnicas y prácticas adecuadas para garantizar la seguridad y la calidad de los alimentos libres de gluten y a través de ellas, se busca generar conciencia y la comprensión sobre esta condición en la comunidad gastronómica.

Para garantizar el compromiso con el medio ambiente, se incentivará a los clientes al reciclado de los envases de aluminio. Los comercios gastronómicos tendrán la posibilidad de entregar los envases de aluminio al llegar un nuevo pedido, el camión se encarga de recibirlos y posteriormente se organiza la logística de reciclado.

Estos envases deben entregarse limpio y secos para poder facilitar el procedimiento.

De esta manera nace un accionar y relación de colaboración entre ambas partes, ayudando también al medio ambiente.

FIGURA 7

Tachos de reciclado con su finalidad por color en el partido de San Isidro.



Nota: Imagen tomada de la página web de San Isidro Municipio.

2.8 Estrategia de Crecimiento.

H. Igor Ansoff, sostuvo que las empresas pueden lograr un crecimiento al enfocarse en dos variables principales: productos y mercados (H. Igor Ansoff, 1957).

La estrategia de crecimiento se centra en una estrategia de desarrollo de mercados, ya que la intención es la expansión de alimentos libres de gluten a bares o restaurantes que aún no ofrecen opciones bajo esta restricción alimenticia.

Para la aplicación de esta estrategia deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Investigación del mercado actual; en este caso no se ha detectado un mercado explotado. Es por este motivo que el proyecto deriva de una oportunidad detectada en el rubro, donde la demanda de bares y restaurantes es alta y la competencia casi nula.
- 2) Desarrollo del producto; será utilizada una estrategia de desarrollo de mercado teniendo en cuenta un producto y servicio nuevo, por ende, la creación de la oferta de productos y propuesta de valor es importante.
- 3) Estrategia de marketing; como fue mencionado con anterioridad, en principio, las comunicaciones serán realizadas por medios digitales. Se tendrá en cuenta una inversión inicial en redes sociales para poder darle visibilidad a la marca comunicando la propuesta de valor y su diferenciación.

2.8.1 Crecimiento de la población

Para poder tener dimensión de cómo aumentaría la demanda en base a factores de crecimiento demográfico, se hará foco en el crecimiento neto de población dentro del país.

En base a información recopilada de la página web oficial del INDEC, se puede observar un incremento de 5.775.189 en 10 años, pasando de contar con una población total argentina de 40.117.096 personas en 2010 a una población de 45.892.285 en el año 2022. (Censo 2022 República Argentina, 2023).

Como conclusión, y teniendo en cuenta que las poblaciones analizadas como consumidores finales dentro de la introducción se miden a través de porcentajes, estaríamos en condiciones de afirmar que la demanda potencial va en aumento gracias al crecimiento de la tasa de natalidad del país.

Adicionalmente, es importante tener en cuenta tres aspectos mencionados con anterioridad en la introducción, el incremento de diagnósticos, un mayor conocimiento de la enfermedad celíaca por parte de los profesionales médicos y el cambio en los hábitos alimenticios.

Capítulo 3: Análisis Comercial

3.1 Propuesta

La propuesta de “Be Gluten Free Distribuciones” consiste en el ofrecimiento de un servicio de distribución de menús libres de gluten a bares y restaurantes de los Partidos de San Isidro y Vicente López de GBA Norte.

Tipos de Menú:

- Pizzas tamaño individual: sabor a elección entre muzzarella o napolitana.
- Pastas: ñoquis de papa con salsa fileto.
- Pollo: pata muslo con guarnición de puré de papa o calabaza a elección.
- Empanadas x3: jamón y queso.

En un inicio, se estima la coordinación de seis envíos mensuales, los cálculos realizados que avalan esta decisión, se encuentran detallados en el Anexo 7. Para esto, se contratará un servicio de camionetas refrigeradas para evitar problemas de mantenimiento de la cadena de frio de los alimentos. Este servicio es tercerizado, la empresa se encarga de inicio a fin de la logística y distribución de los productos.

En cuanto al envasado, se utilizan materiales de aluminio aptos para su introducción en hornos convencionales y eléctricos, para mantener los cuidados y evitar alguna posible contaminación cruzada, lo que permitirá ofrecer una experiencia 100% segura para las personas que adquieran los productos. El proveedor que se encarga del abastecimiento de estos es la Distribuidora de Embalajes S.R.L

En una primera instancia, el sector comercial será el encargado de generar la relación con los potenciales clientes. Este generará el contacto y presentará la propuesta de valor a quienes considere que pueda interesarles la oferta. Posteriormente, los pedidos se realizan a través de la página web oficial de “Be Gluten Free Distribuciones”, que como ya fue mencionado con anterioridad, se desarrollará dentro de la plataforma Empretienda por su bajo costo, el cual ya fue tenido en cuenta dentro del costeo integral en el apartado correspondiente. También, se utilizará el canal de WhatsApp, que estará habilitado para el envío de información, gestión de pedidos y coordinación de entregas.

El servicio también cuenta con la entrega de un folleto que brinda de manera clara las indicaciones y recomendaciones que deben tener en cuenta los bares y restaurantes para la correcta manipulación de los alimentos, para poder garantizar el cuidado de la contaminación cruzada. Para esta temática también se mantendrá habilitado el canal de WhatsApp, para poder despejar cualquier duda sobre manipulación de alimentos libres de gluten que puedan tener los comercios gastronómicos.

Recomendaciones:

- Lavado de manos y utilización de guantes al manipular el alimento libre de gluten, esto es muy importante independientemente de que se encuentre dentro de su envase original.
- Utilización de hornos exclusivos para alimentos libres de gluten.
- Al terminar con el calentado del menú, debe retirarse el envase en un lugar libre de contaminación y colocar en un plato limpio e higienizado.
- Brindar utensilios a cada comensal cerrados dentro de un plástico limpio.

Dentro de este folleto se informará que la empresa se encarga de brindar alimentos libres de gluten 100% seguros y asesoramiento sobre la manipulación de estos para poder cuidar a cada comensal. Sin embargo, se desliga de toda negligencia que pueda tener el bar o restaurante.

3.2 Presupuesto

TABLA 8

Costo de cada menú expresado en USD

Costos	
Producto	USD / Unidad
Pizza	0,60
Pasta	0,38
Pollo	0,60
Empanada	0,57

Nota: El detalle de los costos se encuentra descripto en el Anexo 4

TABLA 9

Precio de venta de cada menú expresado en USD

Precio de venta	
Producto	USD / Unidad
Pizza	3,42
Pasta	2,76
Pollo	3,50
Empanada	3,82

Nota: El detalle del precio de venta se encuentra descrito en el Anexo 4

3.3 Experiencia del cliente

3.3.1 Cliente primario

El cliente primario está constituido por los bares y restaurantes, será de suma importancia cumplir con las expectativas de estos para generar una grata experiencia.

Se aclara que no se detalla un segmento específico de bares o restaurantes porque limita el alcance del proyecto, siendo entonces el único identificador, aquellos que no ofrezcan menú libre de gluten.

Dentro de este contexto y teniendo en cuenta diversos aspectos sobre la neurociencia, se puede determinar que el servicio ofrecido en este Plan de Negocios se conecta fuertemente con conceptos como la seguridad y la economía del esfuerzo (Klaric, 2019).

La seguridad juega un rol fundamental, ya que en muchas ocasiones determina la aceptación o no de un producto, la adquisición o no, del mismo. Llevándolo a aspectos prácticos, y teniendo en cuenta la información recaudada, experiencias y conocimiento de la autora dentro del rubro, esta seguridad se encuentra arraigada a la calidad del servicio, ya que se tienen en cuenta todos los cuidados necesarios para evitar inconvenientes como lo es, por ejemplo, la contaminación cruzada en personas celíacas.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el servicio es puerta a puerta, desde la fábrica de productos hacia el bar o restaurante y brindando todos los artefactos necesarios para lograr una correcta manipulación de los productos, se aprecia una fuerte orientación hacia la economía del esfuerzo, donde se plantea lograr más con menos esfuerzo, algo evidente en este aspecto. Además de

mencionar bajo este aspecto, el hecho de que los bares y restaurantes pueden prescindir de realizar alguna inversión en infraestructura, en la cual deberían incurrir para poder realizar producciones propias de alimentos libres de gluten.

3.3.2 Cliente secundario

Se establece como cliente secundario a toda aquella persona que se acerque a consumir los productos distribuidos en los bares o restaurantes abastecidos.

Haciendo nuevamente referencia a la neurociencia, la seguridad resulta fundamental, pero en este contexto se une con un nuevo concepto dentro de esta ciencia, el placer. En base a la investigación y a las encuestas realizadas el 100% de las personas celíacas informaron que se sentirían más seguros y relajados sabiendo que los productos fueron fabricados en lugares exclusivos de alimentos sin gluten y que llegaron al comercio sellados, motivo por el cual contarán con una sensación de disfrute superior que en otro lugar.

3.4 Brand Identity

3.4.1 Nombre

El nombre del servicio es “Be Gluten Free Distribuciones”. Representa de manera clara, la propuesta del servicio.

3.4.2 Misión

“Convertirnos en el servicio de distribución de menús libre de gluten elegido por bares y restaurantes del país para incluir opciones seguras para celíacos, brindando calidad en sus menús.”

3.4.3 Visión

“Que cada bar y restaurante pueda brindar una opción de menú apta para celíacos, libre de contaminación, para aquellas personas que deben llevar una dieta libre de gluten por temas de salud”.

“Generar un ambiente de confianza para todas aquellas personas que asistan en búsqueda de un menú con las características mencionadas, para que puedan disfrutar sin tener que preocuparse por la seguridad de los alimentos que están consumiendo, logrando una experiencia satisfactoria para cada uno de ellos.”

3.4.4 Valores

1. Seguridad: Hace referencia a la seguridad de los productos y servicio ofrecidos. La aprobación de la ANMAT avala esta característica y busca generar confianza en los clientes.
2. Inclusión: “Be Gluten Free Distribuciones” busca abarcar un nicho que se encuentra excluido en muchas ocasiones del sistema gastronómico actual. Como se puede observar en la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta detallada en el Anexo 1, solamente el 15,2% de los bares/restaurantes encuestados confirma ofrecer menú libre de gluten asegurando el cuidado de la contaminación cruzada. Esto significa que el 84,8% de estos, no incluye a personas celíacas.
3. Integridad: Se ofrece un servicio transparente que cumple con los requerimientos para poder producir alimentos libres de gluten, este aspecto ya fue expuesto con anterioridad. Se puede hacer referencia también, a la aprobación de la ANMAT como ejemplo.
4. Calidad: Los productos producidos utilizan en su fabricación, alimentos certificados como libres de gluten y de buena calidad. Así también como lo es el trato con el cliente.
5. Compromiso con el cliente: Este punto encierra varios ítems mencionados con anterioridad, como la seguridad en la elaboración de productos, comprometidos siempre con los cuidados necesarios para mantener la inocuidad de los productos y garantizar el cuidado de la contaminación cruzada.
6. Accesibilidad: Si bien el enfoque radica en la diferenciación, se mantendrá un constante control de precios para poder mantener la accesibilidad de los productos a pesar de los altos costos de las materias primas

3.4.5 Logo

FIGURA 8



FIGURA 9



3.4.6 Beneficios

- Funcionales: “Be Gluten Free Distribuciones” ofrece un servicio eficiente, práctico y personalizable a la necesidad de cada bar o restaurante. Brinda un servicio de calidad y seguridad para los consumidores de cada local.
- Emocionales: “Be Gluten Free Distribuciones” ofrece un servicio que genera tranquilidad y satisfacción, tanto a los bares y restaurantes como a sus consumidores celíacos, ya que garantiza un espacio de cocción y preparación 100% libre de gluten, evitando la contaminación cruzada que puede generar daños en la salud de los consumidores.
- Unicidad: “Be Gluten Free Distribuciones” logra que cada persona que vaya a comer a algún bar o restaurante donde se comercializan sus productos, sienta que ya no está desplazado, que los locales gastronómicos lo tienen en cuenta y se preocupan por tener un menú libre de gluten.

Capítulo 4: Logística y Distribución

4.1 Alcance

Como se ha mencionado anteriormente, “Be Gluten Free Distribuciones” ofrece un servicio de distribución de menús libres de gluten para bares y restaurantes que quieran incluir este tipo de alimentos a su oferta gastronómica.

Tiene a disposición de sus clientes una serie de menú libre de gluten y un folleto completo con información relevante sobre los cuidados que debe tener cada establecimiento para que puedan garantizar el cuidado de la contaminación cruzada y mantener la inocuidad de los alimentos.

En un inicio, el segmento principal está conformado los bares y restaurantes de los partidos de San Isidro y Vicente López.

Dentro de la propuesta de valor, se observa un servicio seguro y de calidad, siendo estos factores claves en la diferenciación con la competencia.

4.1.1 Plan Logístico

El servicio de distribución será realizado por la empresa Vettore Logística.

Se prevén seis entregas mensuales, donde en base a la demanda de los locales, se prepara una hoja de ruta para que la logística realice la entrega.

Cada camión cuenta con una capacidad para transportar aproximadamente 3.303 menú por viaje, esto se encuentra detallado dentro del Anexo 7.

Los costos y presupuesto se encuentran detallados en el Anexo 7 y fueron tenidos en cuenta para el costeo realizado en el Capítulo 5.

4.1.2 Seguimiento

Cada pedido contará con una validación posterior a la entrega para garantizar que los productos hayan llegado en correctas condiciones a cada lugar.

En esta instancia se incentivará a los compradores a dejar su opinión sobre el servicio recibido dentro de la página web para que los potenciales consumidores puedan tener una referencia sobre la atención y servicio ofrecido.

Capítulo 5: Análisis financiero y económico

5.1 Análisis de viabilidad

5.1.1 Costeo Integral

TABLA 10

Ventas del costeo integral expresadas en USD

Costeo Integral - Ventas							
Ventas	Cantidad	USD	Pizza USD	Pastas USD	Pollo USD	Empanadas USD	Total USD
Pizzas	107.185	3,42	357.564				
Pastas	22.302	2,76		64.528			
Pollo	58.030	3,50			208.910		
Empanadas	40.052	3,82				172.288	
Total Ventas	227.568		357.564	64.528	208.910	172.288	803.289

Nota: La tabla muestra ventas por 783.955 USD en el primer año. Se tuvieron en cuenta los precios de venta detallados la tabla 9.

TABLA 11

Costos del costeo integral expresadas en USD

Costeo Integral - Costos							
Costos	Cantidad	USD	Pizza USD	Pastas USD	Pollo USD	Empanadas USD	Total USD
Pizzas	107.185	-0,59	-63.099				
Pastas	22.302	-0,39		-8.799			
Pollo	58.030	-0,62			-35.813		
Empanadas	40.052	-0,65				-25.843	
Total Ventas	227.568		-63.099	-8.799	-35.813	-25.843	-133.555

Nota: La tabla muestra costos por 130.796 USD en el primer año. Se tuvieron en cuenta los costos detallados la tabla 8.

TABLA 12

Margen directo del costeo integral expresado en USD

Margen Directo				
Pizza USD	Pastas USD	Pollo USD	Empanadas USD	Total USD
366.273	61.628	202.908	153.145	783.955
-63.099	-8.799	-35.813	-25.843	-133.555
294.464	55.728	173.097	146.444	669.734

Nota: La tabla muestra un margen directo de 669.734 USD en el primer año. Esto solamente contempla costos de materias primas.

A continuación, se realiza el costeo de la mano de obra directa, teniendo en cuenta los siguientes gastos;

- 1 director técnico; representa 1.200 USD al mes
- 7 cocineros; representan 900 USD al mes cada uno
- 3 ayudantes de cocina; representan 500 USD al mes cada uno
- 1 encargado de limpieza; representa 500 USD al mes
- 1 empleado de atención al cliente; representa 600 USD al mes
- 1 contador; representa 900 USD al mes
- 2 encargados de la logística; representan 550 USD al mes cada uno
- 1 encargado del stock; representa 650 USD al mes

TABLA 13

Costeo de la mano de obra directa expresado en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costo de mano de obra directa							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	176	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	72.063,00	-72.063				
Pastas	17	14.994,00		-14.994			

Pollo	45	39.015,00			-39.015		
Empanadas	31	26.928,00				-26.928	
			-72.063	-14.994	-39.015	-26.928	-153.000

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

A continuación, se realiza el costeo de los gastos de cargas sociales, los cuales implican un 25,8% del total de sueldos (Portal oficial del Estado Argentino, 2023). Estos gastos se componen por un monto de 39.474 USD anuales.

TABLA 14

Costeo de las cargas sociales expresadas en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costo de cargas sociales							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	18.592,25	-18.592				
Pastas	17	3.868,45		-3.868			
Pollo	45	10.065,87			-10.066		
Empanadas	31	6.947,42				-6.947	
			-18.592	-3.868	-10.066	-6.947	-39.474

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

En la siguiente tabla se detalla el costeo del alquiler del local, este representa 1.500 USD mensuales por un local habilitado de 160Mt2

TABLA 15

Costeo del alquiler del local expresado en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costo de alquiler		
	Hs/Mes	Días/Mes
	160	22

	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	8.478,00	-8.478				
Pastas	17	1.764,00		-1.764			
Pollo	45	4.590,00			-4.590		
Empanadas	31	3.168,00				-3.168	
			-8.478	-1.764	-4.590	-3.168	-18.000

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

A continuación, se detalla el costeo del servicio tercerizado de logística refrigerada. Dentro del Anexo 7 se encuentra la información detallada de los costos asociados y presupuesto, teniendo en cuenta una tarifa diaria de \$100.000 al contemplar el IVA. Este servicio es utilizado en principio, seis veces por mes, esta justificación también puede observarse dentro del Anexo 7.

TABLA 16

Costeo del servicio de logística expresado en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costos de logística							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	20	3.391,20	-3.391				
Pastas	4	705,60		-706			
Pollo	11	1.836,00			-1.836		
Empanadas	7	1.267,20				-1.267	
			-3.391	-706	-1.836	-1.267	-7.200

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 7 hs de realizada 6 veces al mes.

En la siguiente tabla se contemplan los gastos de capacitación, se componen por un monto de 420 USD por mes para mantener al personal actualizado sobre nuevas normativas o cambios en las disposiciones, así también como perfeccionamientos.

TABLA 17

Costeo de gastos de capacitación expresados en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costo de capacitaciones							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	2.373,84	-2.374				
Pastas	17	493,92		-494			
Pollo	45	1.285,20			-1.285		
Empanadas	31	887,04				-887	
			-2.374	-494	-1.285	-887	-5.040

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

A continuación, se presentan los costos asociados a luz, gas, wifi, seguros y ABL. Conforman un monto mensual de 765 USD.

TABLA 18

Costeo servicios, tales como luz, gas, wifi, seguro y ABL expresados en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costo de servicios							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	4.323,78	-4.324				
Pastas	17	899,64		-900			
Pollo	45	2.340,90			-2.341		
Empanadas	31	1.615,68				-1.616	
			-4.324	-900	-2.341	-1.616	-9.180

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

En la siguiente tabla se presentan aquellos gastos de publicidad asociados a la promoción mencionada dentro del Capítulo 1. Se contempla un gasto mensual de 200 USD

TABLA 19

Costeo de gastos asociados a publicidad expresados en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costos de publicidad							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	1.130,40	-1.130				
Pastas	17	235,20		-235			
Pollo	45	612,00			-612		
Empanadas	31	422,40				-422	
			-1.130	-235	-612	-422	-2.400

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

A continuación, se muestran los gastos asociados a la tienda online desarrollada dentro de la plataforma Empretienda. Esta solamente posee un costo fijo mensual de 2 USD y no tiene comisiones por ventas

TABLA 20

Costeo de gastos asociados a publicidad expresados en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costo de tienda online							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total

Pizza	83	11,30	-11				
Pastas	17	2,35		-2			
Pollo	45	6,12			-6		
Empanadas	31	4,22				-4	
			-11	-2	-6	-4	-24

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

Por último, se realiza el costeo de los gastos fijos de producción y mantenimiento. Estos conforman un total de 4.000 USD anuales, el 5% corresponde a gastos de estructura por lo que se contemplan 3.800 USD anuales.

TABLA 21

Costeo de gastos fijos de producción y mantenimiento expresados en USD y distribuido en función a las horas totales.

Costos fijos de producción y mantenimiento							
	Hs/Mes	Días/Mes					
	160	22					
	Horas	USD	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Pizza	83	1.789,80	-1.790				
Pastas	17	372,40		-372			
Pollo	45	969,00			-969		
Empanadas	31	668,80				-669	
			-1.790	-372	-969	-669	-3.800

Nota: La distribución de horas se sustenta en una jornada laboral de 8 hs de lunes a viernes, teniendo en cuenta 22 días hábiles al mes.

Finalmente, con el costeo realizado, es posible obtener la contribución marginal por producto

TABLA 22

Contribución marginal expresada en USD

Contribución Marginal					
	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas	Total
Total Gastos					
producción	-112.154	-23.336	-60.720	-41.909	-238.118
sin insumos					
Total CM por	182.311	32.393	112.377	104.536	431.616
producto					
CM por	1,701	1,452	1,937	2,610	1,897
unidad					

5.2 Proyecciones

La tabla de parámetros utilizada en las proyecciones se encuentra detallada en el Anexo 5.

5.2.1 Ventas y Costos

TABLA 23

Detalle de ventas proyectado expresado en USD

Ventas expresadas en USD							
Año	0	1	2	3	4	5	6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coef de Inflación	1,000	1,034	1,069	1,106	1,143	1,182	1,222
Precio de venta	3,34	3,57	3,83	4,10	4,40	4,71	5,05
	2,89	3,10	3,32	3,56	3,81	4,09	4,38
	3,60	3,86	4,13	4,43	4,75	5,08	5,45
	4,30	4,61	4,94	5,29	5,67	6,08	6,51
Cantidad		112.544	118.171	124.079	130.283	136.798	143.638
		23.417	24.588	25.817	27.108	28.463	29.886
		60.931	63.978	67.177	70.536	74.062	77.766
		42.055	44.157	46.365	48.683	51.118	53.673
Ingresos							
por	-	903.745	1.016.764	1.143.918	1.286.972	1.447.916	1.628.988
ventas							

Nota: Los cálculos sobre precio de venta y cantidades se encuentran detallados en el Anexo 4. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5

TABLA 24

Detalle de costos proyectado expresado en USD

Costos expresados en USD							
Año	0	1	2	3	4	5	6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coef de Inflación	1,000	1,034	1,069	1,106	1,143	1,182	1,222
	2,27	2,43	2,60	2,79	2,99	3,20	3,43
Costos	1,86	1,99	2,13	2,28	2,45	2,62	2,81
	2,05	2,20	2,36	2,53	2,71	2,90	3,11
	2,60	2,78	2,98	3,20	3,42	3,67	3,93
		112.544	118.171	124.079	130.283	136.798	143.638
Cantidad		23.417	24.588	25.817	27.108	28.463	29.886
		60.931	63.978	67.177	70.536	74.062	77.766
		42.055	44.157	46.365	48.683	51.118	53.673
Costos totales	-	571.089	642.507	722.857	813.255	914.958	1.029.380

Nota: Los cálculos sobre costos y cantidades se encuentran detallados en el Anexo 4. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5

5.2.2 Estado de Resultados

TABLA 25

Detalle del estado de resultados proyectado expresado en USD

Estado de resultados expresado en USD							
Año	0	1	2	3	4	5	6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coef de Inflación	1,000	1,034	1,069	1,106	1,143	1,182	1,222
Ingresos por ventas		903.745	1.016.764	1.143.918	1.286.972	1.447.916	1.628.988

Costos totales	571.089	642.507	722.857	813.255	914.958	1.029.380
Interés		12.718	12.403	11.718	10.233	7.006
Depreciación (contable / impositiva)	11.497	11.497	11.497	11.497	11.497	11.497
Gastos totales	582.586	666.722	746.757	836.470	936.687	1.047.883
Utilidad Operativa	321.159	350.042	397.161	450.502	511.229	581.105
IIGG	112.406	122.515	139.006	157.676	178.930	203.387
Utilidad neta	208.754	227.528	258.155	292.826	332.299	377.718
EBITDA	332.656,20	374.257,06	421.060,39	473.716,78	532.958,20	599.608,15
MG de EBITDA	36,81%	36,81%	36,81%	36,81%	36,81%	36,81%
EBIT	321.159	362.760	409.564	462.220	521.461	588.111
Generación del negocio	220.250	251.742	282.054	316.041	354.028	396.221

Nota: Confeccionado con la información brindada anteriormente en este apartado. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5

5.2.3 Flujo de Fondos

Se analiza a continuación, el flujo de fondos proyectado desde el punto de vista del inversor, es decir, desde el Equity. Este flujo de fondos no considera la estructura de financiamiento, solo hace foco en los flujos de efectivo que afectan a los accionistas.

TABLA 26

Detalle del flujo de fondos del accionista proyectado expresado en USD

Flujo de fondos del accionista expresado en USD							
Año	0	1	2	3	4	5	6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coef de Inflación	1,000	1,034	1,069	1,106	1,143	1,182	1,222

Ingresos							
por							
ventas		903.745	1.016.764	1.143.918	1.286.972	1.447.916	1.628.988
Inversión	114.968						
Costos							
totales		571.089	642.507	722.857	813.255	914.958	1.029.380
FF antes							
de Imp	(114.968)	332.656	374.257	421.060	473.717	532.958	599.608
Gan							
Imp							
Ganancias		112.406	122.515	139.006	157.676	178.930	203.387
FF							
Nominal							
desp de	(114.968)	20.250	251.742	282.054	316.041	354.028	396.221
IIGG							
Crédito	5.000						
Cuotas			(12.987)	(12.987)	(12.987)	(12.987)	(12.987)
FF							
Nominal	(109.968)	220.250	238.755	269.067	303.054	341.041	383.234
Equity							
FF Real							
Equity	(109.968)	213.008	223.312	243.388	265.117	288.539	313.575
VAN	734.696,88						
TIR	199,56%						

Nota: Confeccionado con la información brindada anteriormente en este apartado. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5

También se ha confeccionado el flujo de fondos desde el punto de vista de la inversión total, donde efectivamente si se tiene en cuenta la estructura de financiación, por este motivo existen diferencias entre el VAN y la TIR respecto de la tabla anterior.

TABLA 27

Detalle del flujo de fondos del de la inversión total proyectado expresado en USD

Flujo de fondos de la inversión total expresado en USD
--

Año	0	1	2	3	4	5	6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Coef de Inflación	1,000	1,034	1,069	1,106	1,143	1,182	1,222
Ingresos por ventas		903.745	1.016.764	1.143.918	1.286.972	1.447.916	1.628.988
Inversión	114.968						
Costos totales		571.089	642.507	722.857	813.255	914.958	1.029.380
FF antes de Imp Gan	(114.968)	332.656	374.257	421.060	473.717	532.958	599.608
Imp Ganancias		112.406	122.515	139.006	157.676	178.930	203.387
FF Nominal desp de IIGG	(114.968)	220.250	251.742	282.054	316.041	354.028	396.221
FF Real desp de IIGG	(114.968)	213.008	235.459	255.135	276.479	299.526	324.201
VAN	652.059,87						
TIR	194,54%						

Nota: Confeccionado con la información brindada anteriormente en este apartado. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5

5.2.4 Análisis de Sensibilidad

¿Cómo afectaría en el VAN un aumento de la inflación de EEUU? Tomada como base del cálculo del flujo de fondos, el motivo de la elección de esta tasa se encuentra detallado en el Anexo 5

FIGURA 10

Análisis de sensibilidad sobre el aumento de la inflación en USD

INFLACIÓN	
	734.696,88
0,04	734.696,88
0,07	572.088,44
0,10	413.090,23
0,15	114.571,64
0,17	(17.654,23)
0,20	(230.972,98)
0,25	(630.040,58)

Nota: Los cálculos fueron realizados a través del análisis de hipótesis de Excel. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5

Se observa que, ante un incremento superior al 17% en la tasa de inflación utilizada, el negocio deja de generar ganancias, deja de ser rentable, podemos observar el cambio a un VAN negativo.

5.2.5 Punto de Equilibrio

TABLA 28

Punto de Equilibrio de cada producto

	Pizza	Pastas	Pollo	Empanadas
Costos fijos	112.153,58 USD	23.335,56 USD	60.720,09 USD	41.908,77 USD
Precio de venta	3,34 USD	2,89 USD	3,60 USD	4,30 USD
Costos variables	0,59 USD	0,39 USD	0,62 USD	0,65 USD
Punto de equilibrio	40.824	9.339	20.356	11.462

Nota: Se expresa el punto de equilibrio en unidades por cada producto, teniendo en cuenta sus costos asociados. El detalle de los costos fijos se encuentra dentro del apartado 5.1.1, mientras que los costos variables y el precio de venta se detallan en el Anexo 4 y 5 respectivamente.

Teniendo en cuenta que fueron contemplados los costos anuales, es posible concluir en que las proyecciones de ventas se encuentran, en los cuatro productos, por encima del punto de equilibrio.

5.3 Inversión y financiamiento

Para llevar a cabo este Plan de Negocios, es necesaria una inversión inicial de 114.968 USD entre alquiler, adaptación de la infraestructura, remodelación, adquisición de insumos, maquinarias, equipamientos y sueldos iniciales. Dentro del Anexo 5 se muestra el detalle de estos gastos.

Esta inversión se realizará en un 95,65% con capital propio y un 4,35% (\$5.000.000) con un préstamo bancario.

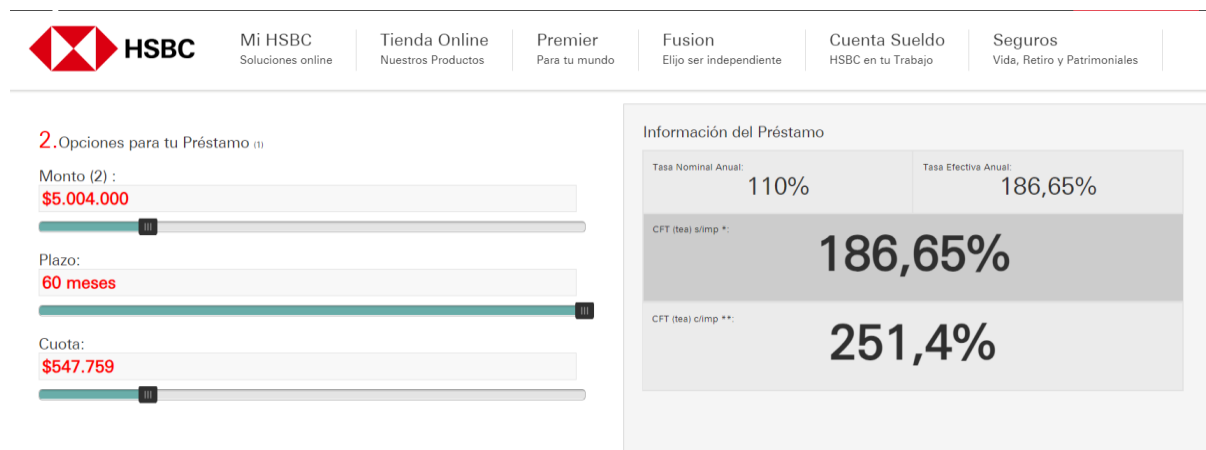
El préstamo se toma bajo el sistema de amortización francés a un plazo de 5 años (60 cuotas) a una tasa anual de interés de 110%, teniendo en cuenta que el capital es en pesos. En este plan se dolariza la inversión para facilitar los cálculos.

Este se toma a través del Banco HSBC, teniendo en cuenta una propuesta de servicios adquirida de Paquete Advance con el cual se cuenta en la actualidad.

A continuación, se deja constancia de la simulación realizada dentro de la página web oficial del banco.

FIGURA 11

Simulación del préstamo para la financiación del proyecto



The screenshot displays the HSBC website's loan simulation tool. The top navigation bar includes links for 'Mi HSBC', 'Tienda Online', 'Premier', 'Fusion', 'Cuenta Sueldo', and 'Seguros'. The main content area is titled '2. Opciones para tu Préstamo'. It features three input fields: 'Monto (2): \$5.004.000', 'Plazo: 60 meses', and 'Cuota: \$547.759'. To the right, a box titled 'Información del Préstamo' provides the following details:

Información del Préstamo	
Tasa Nominal Anual:	110%
Tasa Efectiva Anual:	186,65%
CPT (tea) s/imp *:	186,65%
CFT (tea) climp **:	251,4%

Nota: Imagen recortada de la página web oficial del Banco HSBC (Banco HSBC, 2024)

TABLA 29*Detalle del sistema de amortización francés del crédito*

Amortización del crédito por Sistema Francés							
Crédito	5.000						
Cuotas	48						
TNA	98,53						
	%						
Balance inicial		5.000	10.857	10.588	10.004	8.735	5.981
Intereses		5.857	12.718	12.403	11.718	10.233	7.006
Principal			269	584	1.268	2.754	5.981
			(10.453)	(10.453)	(10.453)	(10.453)	(10.453)
Cuotas			(12.987)	(12.987)	(12.987)	(12.987)	(12.987)
Balance final	5.000	10.857	10.588	10.004	8.735	5.981	0

Nota: La información referida al crédito fue tomado de la simulación provista en la figura 11. La tabla de parámetros se encuentra en el Anexo 5.

Por otra parte, así como fue proyectada la capacidad diaria del transporte refrigerado dentro del Anexo 7, fue calculada también la capacidad de almacenaje, para poder definir la cantidad de inversión destinada a freezers, teniendo en cuenta la producción diaria. Este detalle se encuentra dentro del Anexo 5.

Estos cálculos mostraron que se requieren de 5,3 freezers para almacenar la producción de 5 días, dado que se prevén seis entregas al mes, lo que representaría 1 entrega cada 5 días. En este aspecto, se define entonces, la adquisición de 8 freezers para poder hacer frente a una posible acumulación de stock y a aquellos productos terminados que se fabricarán de manera adicional durante los primeros dos meses con fines de promoción.

5.4 Riesgos

Existen diversos tipos de riesgos a los cuales uno se ve inmerso a la hora de lanzar un nuevo negocio, estos pueden ser de índole;

- **Operativos:** En este aspecto se tienen en cuenta problemas de suministro de materias primas, esto podría ser un problema para la diaria de la producción. También se hace foco en fallas o inconvenientes en la logística y cadena de suministro ya que se trata de productos muy sensibles que deben tener cuidados especiales como, por ejemplo, mantener la cadena de frío.
- **Financieros:** Un aumento repentino y abrupto en los insumos podría conformar un riesgo financiero, así como también sobre el alquiler del inmueble donde se llevará a cabo la producción. No siempre es fácil transmitir de manera inmediata los aumentos al cliente final, ya sea por un tema de reputación y de fidelidad con los clientes. Aquí entran en juego también las tasas de interés, inflación y tipo de cambio.
- **Legales:** Hay que considerar cambios en la legislación que hace referencia a los productos denominados “libres de gluten”. La ANMAT lanza diferentes regulaciones y actualizaciones de manera continua para mejorar día a día la seguridad de los productos libres de gluten.

Capítulo 6: Plan de Implementación

6.1 Plan Operativo

6.1.1 Ubicación

El proceso productivo se llevará a cabo dentro de un local alquilado situado en la localidad de Martínez. Este cuenta con 150 m² y tiene un costo mensual de 1.500 USD

FIGURA 12

Local a alquilar



Nota: En la figura se muestra la publicación del local en Zonaprop (Zonaprop, 2024).

Dentro de este local, se realizará la fabricación diaria de los productos, almacenándose en grandes heladeras y freezers, dependiendo de la demanda real del momento.

Dentro de la inversión de puesta en marcha del local se tiene en cuenta el alquiler y depósito del local, su reacondicionamiento e instalación de equipamiento necesario, un inventario de materias primas inicial, las tasas que hay que abonar por las certificaciones y regulaciones descriptas en el apartado 6.2 y personal.

6.1.2 Infraestructura y equipos

A continuación, se presenta la infraestructura y equipos necesarios para llevar adelante el Plan de Negocios;

- Hornos pizzeros x 6
- Cocina industrial / Anafes x 4
- Batidora x 3
- Multiprocesadora x 4

- Utensilios generales x 8
- Batería de cocina x 8
- Aire acondicionado x 2
- Freezer x 7
- Heladera comercial x 4
- Notebook x 3
- Extras electro x 3
- Celular x 2
- Monitor x 3
- Campana SPAR x 4

El detalle correspondiente a la inversión inicial se detalla en el Anexo 5.

6.2 Regulaciones

Existen algunos aspectos a tener en cuenta para el desarrollo del proyecto descripto, entre estas se encuentran la certificación RNE, solicitada en el Registro Nacional de Establecimientos, RNPA, que se solicita en el Registro Nacional de Productos Alimenticios y la aprobación de la ANMAT.

El Ministerio de Salud de la República Argentina informa “Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional.” (Ministerio de Salud, Argentina.gob.ar, 2023)

Por este motivo, es de gran importancia obtener estas certificaciones para poder avanzar con la puesta en marcha del proyecto.

Los aranceles de ambas certificaciones se detallan en el Anexo 6.

6.2.1 RNE

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

un requisito para el posterior registro de sus productos.” (Ministerio de Salud, Argentina.gob.ar, 2023)

El RNE será tramitado con la finalidad de que sean “Comercializados con Tránsito Federal, Importados y/o Exportados” para no limitar el futuro del proyecto solamente a la provincia de Buenos Aires.

FIGURA 13

Inscripción de un establecimiento elaborador de alimentos libres de gluten en la Provincia de Buenos Aires

The screenshot shows the 'Guía de TRÁMITES para el REGISTRO de ESTABLECIMIENTOS y PRODUCTOS ALIMENTICIOS' website. The main heading is 'Inscripción en el registro de establecimientos alimenticios - (RNE)' for the 'Provincia de Buenos Aires'. The process starts with a button: 'Quiero inscribir un establecimiento elaborador de alimentos en la Provincia de Buenos Aires'. This leads to a selection of product types: 'Comercializados solo en el ámbito de la provincia de Buenos Aires', 'Comercializados con Tránsito Federal, Importados y/o Exportados', and 'ÚNICAMENTE IMPORTADOS o EXPORTADOS'. The middle option leads to 'Obtener un RNE', which involves a distance process through the 'Plataforma de Desarrollo Agrario'. It provides contact information: 'Consultar AQUÍ para más información.', 'Tel: 0221-4224634 / 221-566-9418', 'dipa@mda.gba.gob.ar', 'Calle 3 N°584 e/ 43 y 44 - La Plata', and 'Trámite Online: SIFeGA'. The leftmost option details the need for 'Habilitación Municipal' and 'Habilitación provincial' from the 'Ministerio de Desarrollo Agrario de la Provincia de Buenos Aires'.

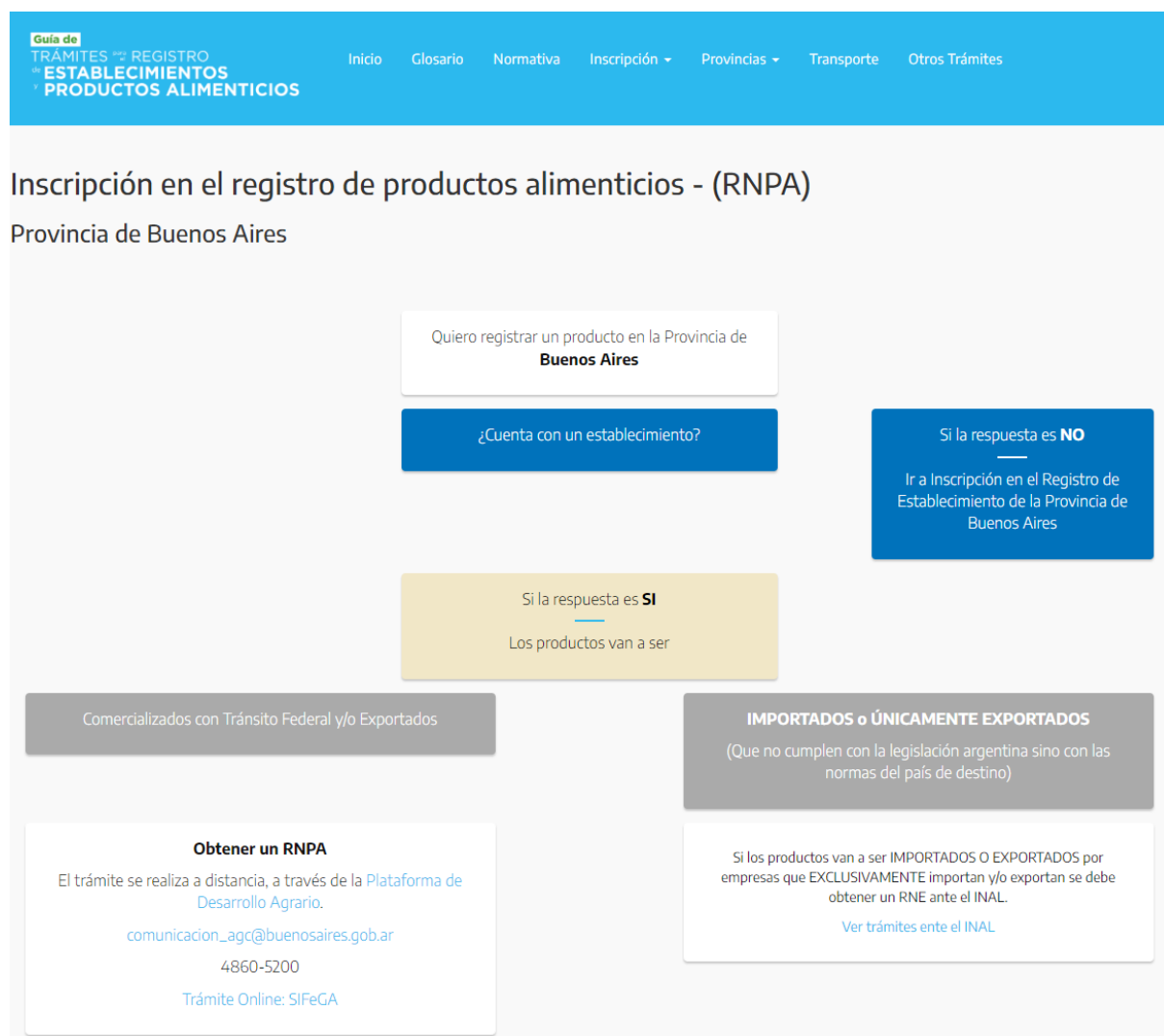
Nota: Información obtenida de la Guía de Trámites para el Registro de Establecimientos y Productos Alimenticios para la Provincia de Buenos Aires (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2023)

6.2.2 RNPA

“Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.” (Ministerio de Salud, Argentina.gob.ar, 2023)

FIGURA 14

Inscripción en el registro de productos alimenticios en la Provincia de Buenos Aires



Nota: Información obtenida de la Guía de Trámites para el Registro de Establecimientos y Productos Alimenticios para la Provincia de Buenos Aires (Ministerio de Economía de la República Argentina, 2023)

6.2.3 ANMAT

Una vez obtenida la certificación RNPA, es posible avanzar con el alta dentro del listado integrado de alimentos libres de gluten aprobados por ANMAT.

“Se debe incluir la siguiente información:

a. Marca.

- b. Nombre de fantasía.
- c. Denominación.
- d. RNPA.
- e. Razón social del establecimiento titular.
- f. RNE.
- g. Fecha de emisión del RNPA.
- h. Fecha de pérdida de vigencia del RNPA.
- i. Observaciones: solamente se deberán incluir si la ASJC lo considera pertinente.

La información se debe remitir a través de “Google Forms”. A tal efecto, el INAL (Instituto Nacional de Alimentos” facilitará a cada ASJC el hipervínculo para realizar la carga.”

(CONAL - Ministerio de Salud de la República Argent, 2016)

6.3 Capacidad

La fábrica se encuentra en funcionamiento de lunes a viernes de 8 a 17 hs, por lo que los empleados cuentan con una jornada Full-Time.

A continuación, se muestra una tabla donde se detallan los tiempos de cocción y preparación por cocinero, para poder obtener una capacidad productiva realizable. Esta muestra un resultado de 862 menú preparados por día.

TABLA 30

Cantidad de menús producidos por jornada laboral por cocinero

Cocinero	Producto	Horas preparación diarias	Horas cocción diarias	Porciones producidas por horneada	Horneada s por día	Q de menú producidos por día
1	Pollo	3,5	4,5	44	3	132
2	Pollo	3,5	4,5	44	3	132
3	Pizzas	3,3	4,7	22	7	154

4	Pizzas	3,3	4,7	22	7	154
5	Pizzas	3,3	4,7	22	7	154
6	Empanadas	2,7	5,3	8	8	64
7	Pastas	2	6	12	6	72

Nota: Se aclara que la porción de empanadas incluye 3 empanadas.

Conclusiones

De acuerdo con la investigación realizada, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Se ha garantizado la viabilidad del proyecto a través del análisis financiero, realizando la proyección a 6 años.
- La proyección financiera muestra un crecimiento sostenido en el tiempo, manteniendo un buen nivel de rentabilidad. Se ha proyectado un VAN de 734.696,88 USD y una TIR de 199,56% desde el punto de vista del accionista, un VAN de 652.059,87 USD y una TIR de 194,54% desde el punto de vista de la inversión total y un EBITDA de 332.656,20 USD en el primer año.
- Se ha garantizado la demanda real de los productos, tanto desde el punto de vista de los bares y restaurantes como de los consumidores que finalmente consumirán el producto terminado.
- “Be Gluten Free Distribuciones” busca brindar una experiencia grata y segura para los clientes de los bares y restaurantes, lo cual se vio reflejado de manera positiva dentro de las encuestas realizadas.
- Se espera que el ingreso en el mercado sea realizado de manera ágil y fluida debido a la escasa competencia. Independientemente de esto, se entiende que podría tratarse de un fácil modelo a replicar, pero mientras se mantengan los valores y pilares mencionados dentro de este proyecto, “Be Gluten Free Distribuciones” podría mantenerse vigente sin problemas.
- El aumento de conciencia y conocimiento sobre la enfermedad celíaca irá favoreciendo al proyecto, ya que se podrán abarcar una cantidad mayor de personas dentro de los bares y restaurantes.
- Se tiene en cuenta y le da importancia al reciclado de envases para ayudar al medioambiente.
- Se han tratado las certificaciones requeridas que finalmente podrán convertirse en una ventaja competitiva para el proyecto.

Bibliografía y Referencias

- Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*.
- ANMAT. (s.f.). www.argentina.gob.ar/anmat/alg/BPM.
- ANMAT, RENAPRA. (2019). Obtenido de http://www.conal.gob.ar/recomendaciones/items/Guia_BPM_ALG_gastronomicos%20pdf
- Atila Distribuciones. (2023). Obtenido de <https://atiladistribuciones.com/comercios/>
- Banco HSBC. (2024). Obtenido de <https://www.argentina.hsbc.com.ar/personas/prestamos/simulador-prestamo-personal.html>
- C. Coronel Rodríguez, Espín Jaime, M.C. Guisado Rasco. (2015). *Pediatría Integral*. Obtenido de <https://www.pediatriaintegral.es/publicacion-2015-02/enfermedad-celiaca/>
- CELIGOURMET. (2023). *CELIGOURMET*. Obtenido de <https://shop.celigourmet.com.ar/>
- Censo 2022 República Argentina. (2023). Obtenido de https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_total_pais/
- Clínica Pueyrredon. (2023). *Clínica Pueyrredon*. Obtenido de <https://www.clinicapueyrredon.com/sensibilidad-al-gluten-no-celiaca/>
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2019). *Crear ventaja competitiva*. Harvard Business Review Press.
- CONAL - Ministerio de Salud de la República Argent. (2016). Instructivo para el otorgamiento de altas y bajas en el listado integrado de alimentos libres de gluten.
- Copeland, T.; Koller, T. & Murrin, J. (2004). *Valoración – Medición y gestión del valor* (Vol. 1ra Edición en Español). Deusto.
- Datosmacro.com. (2023). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,es%20del%200%2C5%25>.
- Federación de Asociaciones de Celiacos de España. (2016). Obtenido de <https://celiacos.org/mercado-mundial-sin-gluten/>
- Fernández, R. (2019). *El arte de dirigir empresas*. Deusto.
- Fred R. David. (2003). *Administración Estratégica* (Novena ed.). PEARSON.
- Gary Armstrong y Philip Kotler. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Pearson.
- Gaur, V. & Gaiha, A. (2020). *Building a transparent Supply Chain*. Harvard Business Review.
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (2023). *Desarrollo Agrario*. Obtenido de https://www.gba.gob.ar/desarrollo_agrario/dipa
- Grant, R. M. (2018). *Análisis de la estrategia empresarial*. Deusto.
- Grupo Promotor de la Ley Celíaca. (s.f.). <http://www.ley-celiaca.com.ar/>.

- H. Igor Ansoff. (1957). *Strategies for Diversification*.
- Harvard Business Review. (1998). "Marketing in an Age of Diversity".
- INDEC. (2010). Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>
- INDEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-CensoProvincia-3-999-06-000-2010>
- Infobae. (2023). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/the-new-york-times/2023/06/19/en-argentina-la-inflacion-supera-el-100-por-ciento-y-los-restaurantes-estan-llenos/>
- Klaric, J. (2019). *Vendele a la Mente, no a la gente*. Ediciones Paidós.
- La Nación*. (08 de 01 de 2024). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-hoy-dolar-blue-hoy-a-cuanto-cotiza-este-lunes-8-de-enero-nid08012024/>
- Laboratorio de Seguridad Alimentaria y Toxicología - Universidad de Valencia. (2016). Sensibilidad al gluten no celiaca (SGNC): Manejo nutricional de la enfermedad.
- Liam Fahey y V. K. Narayanan. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Losada, P. (17 de 10 de 2023). *MendozaPost*. Obtenido de <https://www.mendozapost.com/negocios/una-conocida-bodega-del-valle-de-uco-abre-un-nuevo-lodge-lujo/>
- Lucas Viano. (2021). *Pensar Salud*. Obtenido de <https://www.ospat.com.ar/blog/salud/aumento-de-celiaquia-la-ciencia-encuentra-mas-pistas-de-causas-asociadas-al-cultivo/#:~:text=Desde%20hace%20a%C3%B1os%20los%20cient%C3%ADficos,en%20el%20consumo%20de%20trigo.>
- Michael E. Porter. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Michael Porter. (1985). *La ventaja competitiva*.
- Ministerio de Economía de la República Argentina. (2023). Obtenido de https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/SAIPA/Guia%20de%20tramites/buenos_aires.php
- Ministerio de Salud. (2015). *DIRECTRICES PARA LA AUTORIZACIÓN SANITARIA DE ESTABLECIMIENTOS*.
- Ministerio de Salud. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados#:~:text=Registro%20Nacional%20de%20Productos%20Alimenticios,alimentos%20o%20de%20suplementos%20dietarios.>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiaquia>

- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/celiaquia/quees/sintomas>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/celiaquia/que-es>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/anmat/gestion-de-calidad/que-es-la-anmat>
- Ministerio de Salud de la Nación Argentina. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/celiaquia/contaminacion-cruzada>
- Nag, B., & Tran, J. (2020). *Blue Ocean Strategy and Operations Management*. American Journal of Management.
- Philip Kotler. (2001). *Dirección de Mercadotecnia* (Octava Edición ed.). Pearson Educación.
- Portal oficial del Estado Argentino. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/salud/celiaquia/contaminacion-cruzada#:~:text=Un%20alimento%20que%20no%20contiene,Esto%20se%20llama%3A%20contaminaci%C3%B3n%20cruzada>.
- Portal oficial del Estado Argentino. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26588-162428/normas-modifican>
- Portal oficial del Estado Argentino. (2023). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/conocetusderechos/salario>
- Porter, M. E. (2008). *"Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance"*. Prensa Libre.
- Pranzare Saludable*. (2022). Obtenido de <https://www.instagram.com/pranzaresaludable/?hl=es>
- R. C. Blattberg y S. A. Neslin. (1990). "Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies".
- Saborosa Sin Tacc*. (2023). Obtenido de <https://www.instagram.com/saborosasintacc/>
- Standards Development Organization. (2010). *The Object Management Group*. Obtenido de <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>
- Sunil Chopra y Peter Meindl. (2007). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.
- TripAdvisor. (2023). Obtenido de <https://www.tripadvisor.com.ar>
- Unidad de promoción de la salud y control de ECNT. (2023). *Buenosaires.gob.ar*. Obtenido de <https://buenosaires.gob.ar/salud/programasdesalud/otros-programas/enfermedad-celiaca>
- W. Chan Kim y Renée Mauborgne. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Grupo Editorial Norma.

Anexo 1

En este Anexo se detalla la información que respecta a la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes” para la oferta y la demanda. También se muestran los cálculos utilizados, preguntas y respuestas.

Título: Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes.

Introducción: El propósito de la encuesta es obtener mayor información sobre la cantidad de bares y restaurantes que brindan en su menú opciones libres de gluten.

Agradecemos, ante todo, la colaboración de todas aquellas personas que dispongan de unos minutos para participar del muestreo.

Se aclara que no serán solicitados datos personales y que la investigación es netamente descriptiva a cantidad de población.

Esta encuesta consta de 5 preguntas y completarla tomará aproximadamente 3 minutos.

Instrucciones: La encuesta consta de 5 preguntas, algunas con opción múltiple, donde solamente es posible seleccionar una opción, otras con casillas de verificación, donde es posible seleccionar más de una opción y solo una de escala lineal, donde se pondera del 1 al 3 la pregunta en cuestión. Todas las preguntas son de carácter obligatorio.

Muestra: 46 locales.

Identificación: Zona geográfica del bar o restaurante, aplica solamente al partido de San Isidro y Vicente López.

Link: <https://forms.gle/mdMLbMGKLWDhm4LX8>

FIGURA 15

Referencia de datos para calcular la muestra a utilizar en la encuesta.

	Variable dicotómica
<i>N conocido</i>	$\frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$ <i>N= Tamaño de la población</i> <i>Z= Fractil de la distribución normal estándar que acumula 1-(α/2) (1,96)</i> <i>p=proporción de éxito (0,05)</i> <i>q= 1-p (0,95)</i> <i>d= precisión o margen (6%)</i>

TABLA 31

Datos para calcular la muestra a utilizar en la encuesta.

Datos	
N	477
Z	1,960
P	0,050
Q	0,950
D	0,060
Z2	3,842
D2	0,004

Tamaño de muestra: 46 bares/restaurantes ubicados en los partidos de San Isidro o Vicente López.

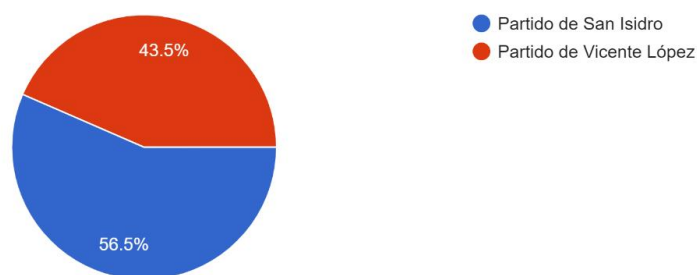
Resultados y detalle de la encuesta:

FIGURA 16

Pregunta 1 de la encuesta "Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes".

Donde se encuentra el bar o restaurante?

46 respuestas



Nota: Esta figura muestra la distribución de los bares y restaurantes dentro de los partidos a investigar.

FIGURA 17

Pregunta 2 de la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes”.

Actualmente, el local cuenta con opciones libres de gluten? Garantiza el cuidado de la contaminación cruzada?

46 respuestas



Nota: Esta figura muestra la proporción de bares y restaurantes que cuidan o no la contaminación cruzada.

FIGURA 18

Pregunta 3 de la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes”.

Te sería práctico comprar menús cerrados al vacío con alimentos libres de gluten? Los incorporarías si no tuvieses que invertir en infraestructura?

46 respuestas



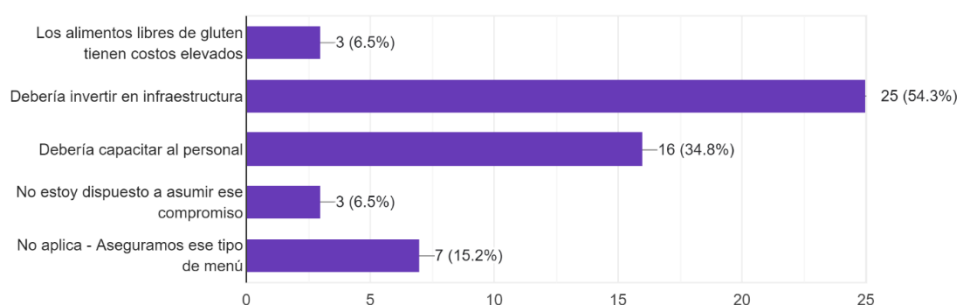
Nota: Esta figura muestra la proporción de bares y restaurantes que incorporarían el servicio de menú.

FIGURA 19

Pregunta 4 de la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes”.

Cual es el motivo de por el cual no incorporaría menú libre de gluten?

46 respuestas



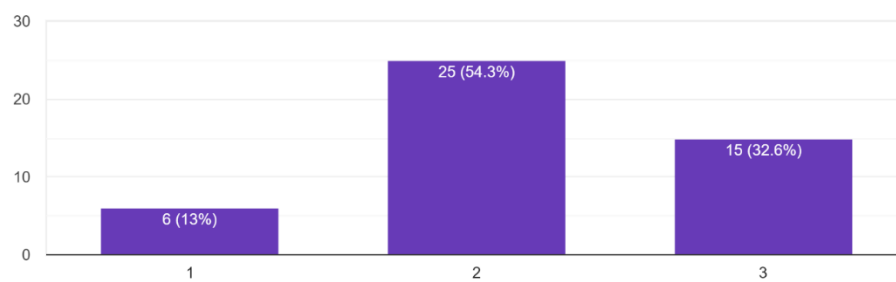
Nota: Esta figura muestra el motivo por el cual no incorporarían los bares y restaurantes menú libre de gluten.

FIGURA 20

Pregunta 5 de la encuesta “Mapeo menú libre de gluten en bares y restaurantes”.

Del 1 al 3, con que frecuencia consultan en su bar o restaurante por menú libre de gluten?

46 respuestas



Nota: Esta figura muestra la frecuencia con la cual consultan los clientes por menú libre de gluten en los bares y restaurantes encuestados.

Anexo 2

En este Anexo se detalla la información que respecta a la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía.” dirigida a personas celíacas. También se muestran los cálculos utilizados, preguntas y respuestas.

Título: Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía.

Introducción: El propósito de esta encuesta es obtener mayor información sobre el punto de vista de las personas celíacas a la hora de salir a comer a un bar o restaurante.

Agradecemos, ante todo, la colaboración de todas aquellas personas que dispongan de unos minutos para participar del muestreo.

Se aclara que no serán solicitados datos personales y que la investigación es netamente descriptiva a cantidad de población.

Esta encuesta consta de 6 preguntas y completarla tomará aproximadamente 2 minutos.

Instrucciones: La encuesta consta de 6 preguntas. Algunas con opción múltiple donde solamente podrá seleccionarse una sola opción y solamente una para completar con caracteres numéricos. Todas las preguntas son de carácter obligatorio.

Muestra: 51 personas celíacas.

Identificación: Lugar de residencia del encuestado.

Link: <https://forms.gle/RzbCWTDyREGfXrbM9>

FIGURA 21

Referencia de datos para calcular la muestra a utilizar en la encuesta

	Variable dicotómica
<i>N conocido</i>	$\frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$ <i>N= Tamaño de la población</i> <i>Z= Fractil de la distribución normal estándar que acumula 1-(α/2) (1,96)</i> <i>p=proporción de éxito (0,05)</i> <i>q= 1-p (0,95)</i> <i>d= precisión o margen (6%)</i>

TABLA 32

Datos para calcular la muestra a utilizar en la encuesta

Datos	
N	83.795
Z	1,960
P	0,050
Q	0,950
D	0,060
Z2	3,842
D2	0,004

Tamaño de muestra: 51 personas celíacas.

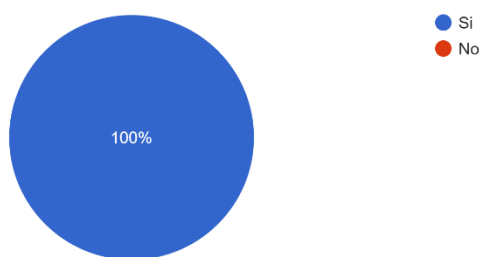
Resultados y detalle de la encuesta:

FIGURA 22

Pregunta 1 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía” dirigida a personas celíacas.

Te sentirías más seguro yendo a comer a un bar o restaurante que brinde alimentos libres de gluten cerrados, fabricados en un lugar exclusivo libre de contaminación cruzada?

51 respuestas



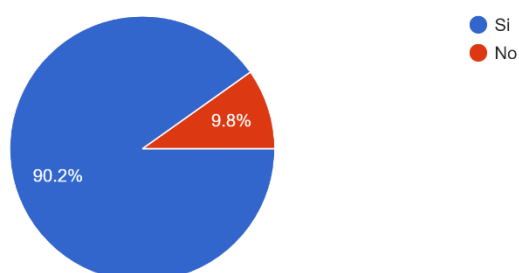
Nota: Esta figura muestra la proporción de personas celíacas que respondieron la encuesta. Representa el 100% porque era un requisito para responderla.

FIGURA 23

Pregunta 2 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía” dirigida a personas celíacas.

Conoces a alguna otra persona celíaca?

51 respuestas



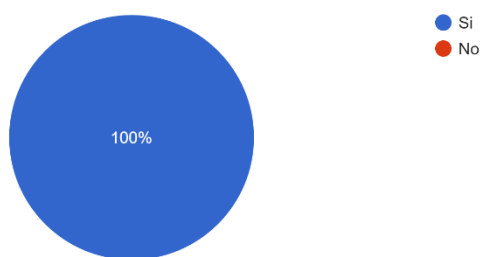
Nota: Esta figura muestra la cantidad de personas que conocen a otra persona celíaca.

FIGURA 24

Pregunta 3 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía” dirigida a personas celíacas.

Te sentirías más seguro yendo a comer a un bar o restaurante que brinde alimentos libres de gluten cerrados, fabricados en un lugar exclusivo libre de contaminación cruzada?

51 respuestas



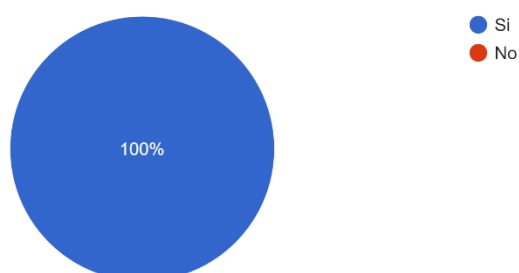
Nota: Esta figura muestra la proporción de personas que se sentiría más seguro yendo a comer a un bar o restaurante que brinde alimentos libres de gluten cerrados, libres de contaminación cruzada.

FIGURA 25

Pregunta 4 de la encuesta "Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía" dirigida a personas celíacas.

Te ha ocurrido que no contaran con menú libre de gluten para vos a la hora de salir a comer afuera?

51 respuestas



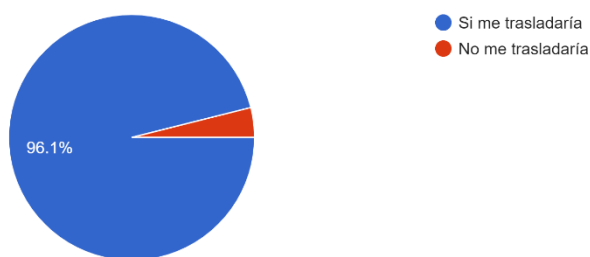
Nota: Esta figura muestra la cantidad de personas que alguna vez fue a comer a un bar y restaurante que no tenía menú libre de gluten.

FIGURA 26

Pregunta 5 de la encuesta "Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía" dirigida a personas celiacas.

Te trasladarías hasta el Partido de San Isidro o de Vicente Lopez para comer en un bar o restaurante solo por el hecho de contar con menú libre de gluten?

51 respuestas



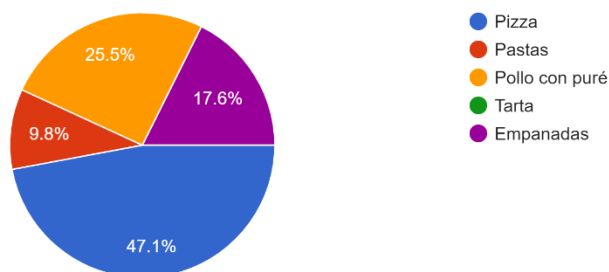
Nota: Esta figura muestra la proporción de personas que se trasladaría hasta el partido de San Isidro o Vicente López para comer en un bar o restaurante solo por el hecho de contar con menú libre de gluten.

FIGURA 27

Pregunta 6 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía” dirigida a personas celíacas.

Al salir a comer afuera, qué menú libre de gluten elegirías?

51 respuestas



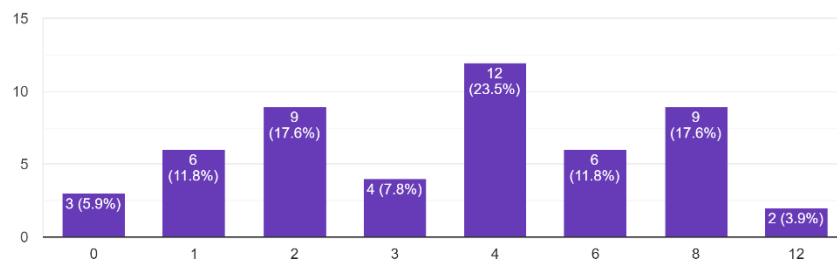
Nota: Esta figura muestra la distribución de la elección de las personas encuestadas del menú libre de gluten ofrecido en Be Gluten Free Distribuciones.

FIGURA 28

Pregunta 7 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten - Celiaquía” dirigida a personas celíacas.

Aproximadamente, cuantas veces salis a comer afuera o pedís delivery en un mes? Por favor, solo escribir números

51 respuestas



Nota: Esta figura muestra la frecuencia mensual con la cual las personas celíacas, es decir, quienes formarán parte de los consumidores finales, realizan pedidos por delivery o salen a comer a bares o restaurantes alimentos libres de gluten.

Anexo 3

En este Anexo se detallan los cálculos, preguntas y respuestas de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten – Sin celiacía” dirigida a personas que no padecen de enfermedad celíaca.

Título: Mapeo de dieta Libre de Gluten – Sin celiacía.

Introducción: El propósito de esta encuesta es obtener mayor información sobre la cantidad de personas que conozca a alguna persona que lleve dieta libre de gluten y si ha sufrido inconvenientes a la hora de comer en bares o restaurantes.

Agradecemos, ante todo, la colaboración de todas aquellas personas que dispongan de unos minutos para participar del muestreo.

Se aclara que no serán solicitados datos personales y que la investigación es netamente descriptiva a cantidad de población.

Esta encuesta consta de 3 preguntas y completarla tomará aproximadamente 1 minuto.

Instrucciones: La encuesta consta de 3 preguntas de opción múltiple, en algunas solamente podrá seleccionarse una única opción y en otras más de una. Todas las preguntas son de carácter obligatorio.

Muestra: 51 personas que no sufran de enfermedad celíaca.

Link: <https://forms.gle/1KdvPFMLcPHh9fLM9>

FIGURA 29

Referencia de datos para calcular la muestra a utilizar en la encuesta

	Variable dicotómica
<i>N conocido</i>	$\frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$ <i>N= Tamaño de la población</i> <i>Z= Fractil de la distribución normal estándar que acumula 1-(α/2) (1,96)</i> <i>p=proporción de éxito (0,05)</i> <i>q= 1-p (0,95)</i> <i>d= precisión o margen (6%)</i>

TABLA 33*Datos para calcular la muestra a utilizar en la encuesta*

Datos	
N	498.492
Z	1,960
P	0,050
Q	0,950
D	0,060
Z2	3,842
D2	0,004

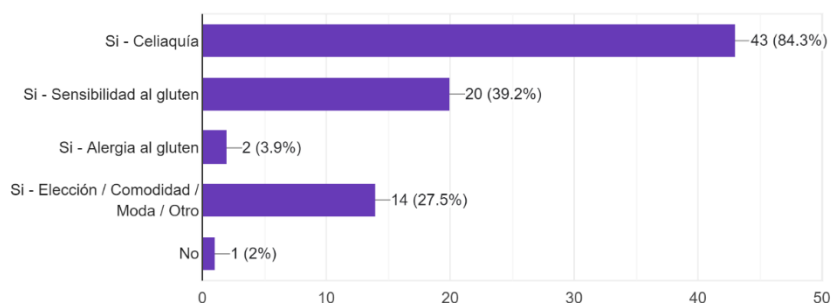
Tamaño de muestra: 51 personas que no llevan dieta libre de gluten

Resultados y detalle de la encuesta:

FIGURA 30

Pregunta 1 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten – Sin celiacía” dirigida a personas que no sufren de enfermedad celíaca.

Conoces a alguna persona que incluya en su dieta alimentos libres de gluten? Por qué motivo?
51 respuestas



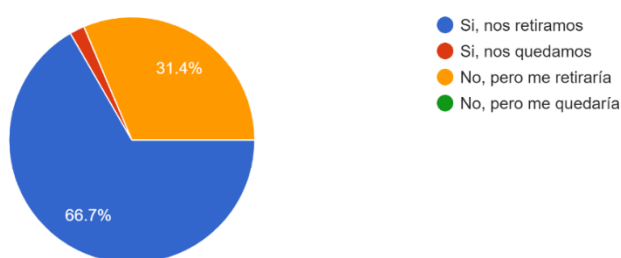
Nota: Esta figura muestra la cantidad de personas que sufren de enfermedad celíaca que conocen a alguna persona que lleve dieta libre de gluten y el motivo.

FIGURA 31

Pregunta 2 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten – Sin celiacía” dirigida a personas que no sufren de enfermedad celíaca.

Te ha ocurrido salir a comer afuera y que no contaran con menú libre de gluten para alguna persona que estaba con vos? Que hicieron?

51 respuestas



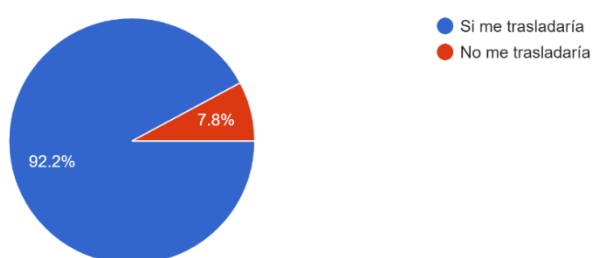
Nota: Esta figura muestra la proporción de personas que fueron a comer a un bar o restaurante que no contara con menú libre de gluten y que hicieron

FIGURA 32

Pregunta 3 de la encuesta “Mapeo de dieta libre de gluten – Sin celiacía” dirigida a personas que no sufren de enfermedad celíaca.

Te trasladarías hasta el Partido de San Isidro o de Vicente Lopez para acompañar a alguna persona que lleve dieta libre de gluten a comer en un bar o ...lo por el hecho de contar con menú libre de gluten?

51 respuestas



Nota: Esta figura muestra proporción de personas que se trasladarían a San Isidro o Vicente López solo por el hecho de contar con menú libre de gluten.

Anexo 4

TABLA 34

Detalle de costo de Menú Pollo expresado en USD

Materia Prima	Grs / Porción	USD / Menú	Proveedor
Pollo	250	0,400	Pollo 27 Mayorista
Papas	150	0,094	Mercado Central
Calabaza	150	0,068	Mercado Central
Condimentos	2	0,025	Supermayorista Vital
Sal	2	0,002	Supermayorista Vital
Envase de aluminio		0,096	Distribuidora de Embalajes S.R.L
Costo Porción con Papas		0,617	
Costo Porción con Calabaza		0,592	
Costo Final			
Estandarizado de Menú Pollo		0,617	

Nota: En la tabla se muestra el detalle de cada materia prima utilizada en el menú pollo. Se encuentra expresado en dólares y se estandariza el precio a la versión más costosa. Fue tomado un tipo de cambio de \$1.000 para los cálculos. El costo del envase de aluminio fue cotizado el día 08/02/2023 por la empresa Distribuidora de Embalajes S.R.L

TABLA 35

Detalle de costo de Menú Ñoquis expresado en USD

Materia Prima	Grs / Porción	USD / Menú	Proveedor
Premezcla	50	0,200	Supermayorista Vital
Papas	70	0,066	Mercado Central
Sal	2	0,002	Supermayorista Vital
Salsa	26	0,031	Supermayorista Vital
Envase de aluminio		0,096	Distribuidora de Embalajes S.R.L

Costo Porción Ñoquis	0,395
Costo Final	
Estandarizado de Menú	0,395
Ñoquis	

Nota: En la tabla se muestra el detalle de cada materia prima utilizada en el menú pastas. Se encuentra expresado en dólares y se estandariza el precio a la versión más costosa. Fue tomado un tipo de cambio de \$1.000 para los cálculos. El costo del envase de aluminio fue cotizado el día 08/02/2023 por la empresa Distribuidora de Embalajes S.R.L

TABLA 36

Detalle de costo de Menú Empanadas expresado en USD

Materia Prima	Grs / Porción	USD / Menú	Proveedor
Tapa de empanadas	27	0,050	Pollo 27 Mayorista
Jamón	3	0,024	Supermayorista Vital
Queso	5	0,025	Supermayorista Vital
Envase de aluminio		0,096	Distribuidora de Embalajes S.R.L
Costo Empanadas J y Q		0,645	
Costo Final			
Estandarizado de Menú		0,645	
Empanadas			

Nota: En la tabla se muestra el detalle de cada materia prima utilizada en el menú empanadas. Se encuentra expresado en dólares y se estandariza el precio a la versión más costosa. Fue tomado un tipo de cambio de \$1.000 para los cálculos. El costo del envase de aluminio fue cotizado el día 08/02/2023 por la empresa Distribuidora de Embalajes S.R.L

TABLA 37

Detalle de costo de Menú Pizza expresado en USD

Materia Prima	Grs / Porción	USD / Menú	Proveedor
Premezcla	110	0,356	Supermayorista Vital
Sal	2	0,002	Supermayorista Vital
Levadura	10	0,043	Supermayorista Vital

Salsa	26	0,042	Supermayorista Vital
Tomate	4	0,003	Mercado Central
Mozzarella	120	0,045	Supermayorista Vital
Envase de aluminio		0,099	Distribuidora de Embalajes S.R.L
Costo Pizza Muzzarella		0,586	
Costo Pizza Napolitana		0,589	
Costo Final			
Estandarizado de Menú Pizza		0,589	

Nota: En la tabla se muestra el detalle de cada materia prima utilizada en el menú pizza. Se encuentra expresado en dólares y se estandariza el precio a la versión más costosa. Fue tomado un tipo de cambio de \$1.000 para los cálculos. El costo del envase de aluminio fue cotizado el día 08/02/2023 por la empresa Distribuidora de Embalajes S.R.L

Anexo 5

TABLA 38

Tabla de parámetros utilizada en la proyección.

Inflación esperada	3,4% anual en USD
Incremento de precio anual materias primas	3,63% por año
Producción anual	227.568
Crecimiento anual de la producción	5%
Costo pizzas	2,27
Costo pastas	1,86
Costo pollo	2,05
Costo empanadas	2,60
Precio de venta pizzas	3,34
Precio de venta pastas	2,89
Precio de venta pollo	3,60
Precio de venta empanadas	4,30
Producción anual pizzas	107.185
Producción anual pastas	22.302
Producción anual pollo	58.030
Producción anual empanadas	40.052
Total de ventas anuales	227.568
Incremento anual de costos materias primas	3,63%
Inversión (año 0)	91.180 USD
Depreciación económica	8% anual
Depreciación contable / impositiva	10% anual
Crédito (año 0)	5.000 USD
Tasa de interés	92%
Plazo del crédito	4 años (48 cuotas)
Costo de oportunidad del inversor	19%
Tasa pretendida por el accionista	24%
Tasa de IIGG	35%
Cotización del dólar	\$1.000

Nota: Los valores se encuentran referenciados en dólares. La inflación esperada fue tomada con el último índice interanual de EEUU detallada en Investing.com. La tasa pretendida por el accionista es mayor al costo de oportunidad del inversor porque se exige una prima de riesgo adicional como compensación por el riesgo asociado al proyecto.

A continuación, se realizan algunas aclaraciones sobre la información plasmada en la tabla de parámetros;

- Se toma la tasa de inflación de EEUU interanual para poder realizar las proyecciones en dólares con mayor facilidad (Datosmacro.com, 2023).
- Para el incremento anual del precio en materias primas se calculó el promedio de IPC EEUU de los rubros asociados al proyecto, alimentos, transporte, otros e inflación general (Datosmacro.com, 2023).
- El crecimiento anual de la producción se fijó en un 5% siguiendo la línea de una nota escrita por la Federación de Asociaciones de Celiacos de España (FACE) donde se informa que la demanda mundial de productos sin gluten aumentará un 5% anual hasta 2021. No se ha encontrado información más actualizada, por lo que se toma la información para las proyecciones debido a falta de conocimiento (Federación de Asociaciones de Celiacos de España, 2016).
- Las tasas de depreciación económica y financiera fueron adoptadas por convención.
- La simulación del préstamo donde se puede observar la tasa de interés utilizada se encuentra dentro de apartado 5.3 Inversión y financiamiento.
- Para determinar el costo de oportunidad del inversor se tomó como referencia la obligación negociable YPF DAR24, mediante la cual se obtiene un rendimiento del 8.75% anual. La diferencia entre este rendimiento y la tasa expuesta en la tabla de parámetros hace referencia al riesgo que conlleva el proyecto (Portfolio Personal de Inversiones S.A, 2024).
- Dado el costo de oportunidad del inversor, la tasa pretendida por el accionista se fija en un 24% al comprender que se trata de un proyecto nuevo con una fuerte inversión por delante.
- Se tomó un tipo de cambio de \$1.000 para realizar las conversiones adoptando el valor del dólar al día 8/1/2024 (La Nación, 2024)

En la siguiente tabla se hace referencia a la inversión necesaria para la puesta en marcha del negocio;

TABLA 39

Inversión de puesta en marcha expresada en \$ y USD. El valor final se expresa en USD.

Descripción	\$	Q	/ Q	USD
Hornos pizzeros	450.000,00	6	2.700.000,00	2.700,00
Cocina / Anafes	900.000,00	4	3.600.000,00	3.600,00
Batidora	300.000,00	3	900.000,00	900,00
Multiprocesadora	110.000,00	4	440.000,00	440,00
Utensilios gral	600.000,00	8	4.800.000,00	4.800,00
Cacerolas	350.000,00	8	2.800.000,00	2.800,00
Aire Ac.	1.200.000,00	2	2.400.000,00	2.400,00
Freezer	1.700.000,00	8	13.600.000,00	13.600,00
Heladera comercial	1.000.000,00	4	4.000.000,00	4.000,00
Notebook	600.000,00	3	1.800.000,00	1.800,00
Extras electro	45.000,00	3	135.000,00	135,00
Celular	800.000,00	2	1.600.000,00	1.600,00
Monitor	200.000,00	3	600.000,00	600,00
Campana SPAR	500.000,00	4	2.000.000,00	2.000,00
Indumentaria	90.000,00	10	900.000,00	900,00
Capacitaciones	120.000,00	7	840.000,00	840,00
Alquiler				1.500,00
Deposito				3.000,00
Sueldos 1° mes				20.049,38
Servicios 1° mes				956,25
Mat pr 1° mes				13.911,97
GFP 1° mes				395,83
Logística 1° mes				750,00
Tienda 1° mes				2,50
Publicidad 1° mes				200,00
Restauración local	4.000.000,00	1	4.000.000,00	4.000,00
Amoblamiento SIN electro	4.000.000,00	1	4.000.000,00	4.000,00
Fondo de emergencia	3.000.000,00	1	3.000.000,00	3.000,00
Campaña productos lanzamiento		6.896		20.086,62
Total				114.967,55 USD

Nota: Se aclara que para los servicios 1° mes, materias primas 1° mes, sueldos 1° mes, gastos fijos de producción 1° mes, logística 1° mes y tienda online 1° mes se tomó un monto teniendo en cuenta un

aumento del 25% para cubrir al proyecto ante potenciales inconvenientes que puedan surgir, que conlleven un monto superior al cotizado. El tipo de cambio adoptado es el mismo que fue detallado en la tabla de parámetros.

TABLA 40

Cálculo sobre la ocupación en litros de envases y capacidad de freezers a adquirir.

Producto	Largo	Ancho	Alto	Mt3	Litros
Tamaño envases rectangulares	0,18 Mt	0,14 Mt	0,05 Mt	0,00126 Mt3	1,26
Tamaño envases circulares	0,20 Mt	0,20 Mt	0,02 Mt	0,0008 Mt3	0,8
Tamaño almacenamiento freezer	-	-	-	-	810

Nota: La información fue tomada de la página web del distribuidor de envases y de una publicación que describe el modelo de freezer a adquirir (Freezer Dual Horizontal Teora Fh800tv 810 Lts Tapa Vidrio Color Blanco).

TABLA 41

Cálculo de la capacidad de los freezers a adquirir

Producto	Porcentaje demandado	Ocupa Lt	Lt Destinados / Porcentaje	Q Menú
Pizzas	47%	0,8	380,70	476
Pollo con pure	26%	1,26	210,60	167
Empanadas	18%	1,26	145,80	116
Pastas	10%	1,26	81,00	64
Capacidad de almacenaje por freezer				823

Nota: En la tabla se muestra la capacidad máxima que tiene cada freezer a adquirir para el almacenamiento del producto terminado.

Anexo 6

FIGURA 33

Aranceles correspondientes al Registro Nacional de Establecimientos (RNE)



Registro Nacional de Establecimientos (R.N.E.) Aranceles según Ley 15479

Las empresas que registren trámites en la Dirección de Industrias y Productos Alimenticios, estarán alcanzadas por los aranceles que se detallan a continuación, aplicando los porcentajes correspondientes al tipo de empresa según la siguiente clasificación: Pymes (Ley Provincial 11.936 de Promoción y desarrollo de Microempresas / Ley Nacional 25.300)

Agricultura Familiar y Pupas, exentos	\$ 0,00
Escuelas Agrarias y establecimientos comunitarios, exentos	\$ 0,00
Microempresas, diez por ciento	10%
Pequeñas empresas, veinte por ciento	20%
Medianas empresas Tramo 1, cuarenta por ciento	40%
Medianas empresas Tramo 2, cincuenta por ciento	50%
Empresas convencional, cien por ciento	100%

DETALLE DE ARANCELES

1. Inscripción en el R.N.E., sesenta mil pesos	\$ 60.000,00
2. Exención Importador Exportador, veinte mil pesos	\$ 20.000,00
3. Reinscripción en el R.N.E., sesenta mil pesos	\$ 60.000,00
4. Designación de Director/a y coDirector/a Técnico en el R.N.E., veinte mil pesos.....	\$ 20.000,00
5. Ampliación o Modificación de Rubro en el R.N.E., cuarenta mil pesos	\$ 40.000,00
6. Modificación de estructura Edilicia de Depósito en el R.N.E., cuarenta mil pesos	\$ 40.000,00
7. Modificación de Contrato de Locación en el R.N.E., veinte mil pesos	\$ 20.000,00
8. Inscripción en el R.N.E. por Artículo 154 quater de Ley 18.284, cero pesos	\$ 0,00
9. Inscripción en el RNE Establecimientos Comunitarios Públicos Municipales y/o Provinciales, cero pesos	\$0,00

VIGILANCIA ALIMENTARIA

Inspección Sanitaria Anual de Establecimiento, diez mil pesos	\$ 10.000,00
---	--------------

Nota: Información obtenida de la plataforma de Desarrollo Agrario del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2023)

FIGURA 34

Aranceles correspondientes al Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)



Registro Nacional de Productos Alimenticios (R.N.P.A.) Aranceles según Ley 15391

Las empresas que registren trámites en la Dirección de Industrias y Productos Alimenticios, estarán alcanzadas por los aranceles que se detallan a continuación, aplicando los porcentajes correspondientes al tipo de empresa según la siguiente clasificación: Pymes (Ley Provincial 11.936 de Promoción y desarrollo de Microempresas / Ley Nacional 25.300)

Agricultura Familiar y Pupas, exentos	\$ 0,00
Escuelas Agrarias y establecimientos comunitarios, exentos	\$ 0,00
Microempresas, diez por ciento	10%
Pequeñas empresas, veinte por ciento	20%
Medianas empresas Tramo 1, cuarenta por ciento	40%
Medianas empresas Tramo 2, cincuenta por ciento	50%
Empresas convencional, cien por ciento	100%

PRODUCTOS ALIMENTICIOS (Registro Nacional de Productos Alimenticios R.N.P.A)

1. Inscripción en el R.N.P.A., veintinueve mil pesos	\$ 29.000,00
2. Reinscripción en el R.N.P.A., veinticinco mil pesos	\$ 25.000,00
3. Inscripción en el R.N.P.A., Alimentos Libres de Gluten (ALG), cero pesos	\$ 0,00
4. Modificaciones en el R.N.P.A., (por cada modificación), doce mil quinientos pesos	\$ 12.500,00
5. Agotamiento de stock rótulos, doce mil quinientos pesos	\$ 12.500,00

SUPLEMENTOS DIETARIOS, FÓRMULAS INFANTILES

Y PARA ALIMENTO PARA PROPÓSITOS MÉDICOS ESPECÍFICOS

1. Inscripción en el R.N.P.A., cuarenta y tres mil ochocientos pesos	\$ 43.800,00
2. Reinscripción en el R.N.P.A., treinta y cinco mil pesos	\$ 35.000,00
3. Modificaciones en el R.N.P.A., (por cada modificación), diecisiete mil quinientos pesos	\$ 17.500,00
4. 1° Reevaluación técnica, siete mil quinientos pesos	\$ 7.500,00
2° Reevaluación técnica, diez mil pesos	\$ 10.000,00
3° Reevaluación técnica, quince mil pesos	\$ 15.000,00
4. Agotamiento de stock rótulos, doce mil quinientos pesos	\$ 12.500,00

VIGILANCIA ALIMENTARIA

Inspección Sanitaria Anual de Establecimiento, diez mil pesos	\$ 10.000,00
---	--------------

Nota: Información obtenida de la plataforma de Desarrollo Agrario del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. (Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, 2023)

Anexo 7

Fue realizado un análisis sobre la capacidad de carga del vehículo refrigerado a alquilar para poder comprobar la cantidad de entregas mensuales que deben tenerse en cuenta para el costeo del proyecto

TABLA 42

Cálculo sobre la ocupación en Mt3 de envases y cámara frigorífica del servicio tercerizado de distribución

Producto	Largo	Ancho	Alto	Mt3
Tamaño envases rectangulares	0,18 Mt	0,14 Mt	0,05 Mt	0,00126 Mt3
Tamaño envases circulares	0,20 Mt	0,20 Mt	0,02 Mt	0,0008 Mt3
Tamaño almacenamiento vehículo refrigerado	1,888 Mt	1,285 Mt	1,340 Mt	3,25095 Mt3

Nota: La información fue tomada de la página web del distribuidor de envases y de la página web Fiat, ya que se trata de un vehículo es esta marca

TABLA 43

Cálculo de la capacidad de traslado del vehículo

Producto	Porcentaje demandado	Ocupa Mt3	Mt3 Destinados / Porcentaje	Q Menú
Pizzas	47%	0,0008 Mt3	1,53 Mt3	1.910
Pollo con pure	26%	0,00126 Mt3	0,85 Mt3	671
Empanadas	18%	0,00126 Mt3	0,59 Mt3	464
Pastas	10%	0,00126 Mt3	0,33 Mt3	258
Cantidad de distribución por día en unidades				3.303

Nota: En la tabla se muestra la capacidad máxima que tiene el vehículo refrigerado a contratar para la distribución de los productos

Teniendo en cuenta que se estiman aproximadamente 18.964 ventas mensuales, se proyectan 6 entregas mensuales.

FIGURA 35

Presupuesto enviado por la empresa de logística a contratar



PRESUPUESTO N°: 20240201

Buenos Aires, Febrero 2024

Vehículos

- Fiorino o Similar REFRIGERADA/CONGELADA sin ayúdate (500kg)

Descripción del Servicio

- Carga en el depósito/planta
- Entrega en clientes según hoja de ruta
- *El ruteo está a cargo del cliente, no incluimos dentro de la tarifa dicho servicio.
- Vuelta a depósito planta si es necesario

Se cotiza en base a días de trabajo fijos de lunes a sábado

Viaje DIARIO.....\$ 77.000 + IVA

En base a el valor 7 hs de trabajo

Si el servicio se extiende se cobran adicionales de hora a \$ 11.000 x hora

Con respecto a las zonas, paso valores q se suman al costo diario a modo de ejemplo:

CABA	Bonificado
San Isidro / Morón / Avellaneda	\$ 8.000
Hurlingham / Pacheco / Quilmes	\$ 12.000
Moreno / Pilar / Ezeiza / Berazategui	\$ 15.000
Campana / Lujan / La Plata	\$ 18.000

Facturación y forma de pago: Facturación quincenal y pago a 10 días de factura (cheque diferido o transferencia bancaria).
Choferes con libreta sanitaria y accidentes personales o ART
vehículos con habilitación de SENASA

www.vettore-logistica.com.ar

info@vettore-logistica.com.ar

Nota: Estos costos se encuentran expresados en pesos argentinos y fueron tenidos en cuenta dentro del costo integral.