

# UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Licenciatura en Economía

TRABAJO FINAL DE GRADO

Plan de negocios y Proyecto de inversión:  
Emprendimiento Gastronómico cuyos productos y servicios están orientados a personas con limitantes Alimenticias por problemas de salud, en este caso los enfermos de Celiaquía

Emilio A. Ferreyra

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

Tutor: Gastón Henríquez

Año 2014

Buenos Aires, Argentina

Índice

	Página
Resumen ejecutivo, Objetivos e Hipótesis .....	3
Naturaleza de la empresa, Misión, Visión, Valores y Objetivos .....	5
<u>CAPITULO 1: Evolución Sectorial</u>	
1.1: Productores y distribuidores de alimentos sin TACC: evolución y trayectoria en el sector .....	6
1.2: Precios de los alimentos sin TACC: evolución de sus precios minoristas y mayoristas .....	8
1.3: Estrategia de precios de venta .....	9
<u>CAPITULO 2: Estudio Demográfico</u>	
2.1: Población de referencia, Población afectada y población objetivo .....	10
2.2: Localización del emprendimiento, aspectos cuantitativos y cualitativos de la zona .....	12
<u>CAPITULO 3: Análisis de Mercado</u>	
3.1: Demanda: Demanda Potencial y Demanda Objetivo. Segmentación de Mercado .....	16
3.2: Oferta: Oferta. Determinación de la Oferta actual. Límites de la Oferta .....	20
<u>CAPITULO 4: Conceptos microeconómicos aplicados al proyecto</u>	
4.1: Demanda: Teoría de la Utilidad y Restricciones Presupuestarias de los consumidores .....	23
4.2: Oferta: Funciones de Producción, Costos de Producción y Economías de Escala en Sentido de Lang - respecto a la inversión inicial en activos de capital - .....	27
<u>CAPITULO 5: Características del emprendimiento dentro del Sector</u>	
5.1: Cruz de Porter .....	31
5.2: Ventajas competitivas. Matriz FODA .....	32
5.3: Plan de comercialización .....	34
<u>CAPITULO 6: Análisis Económico y Financiero</u>	
6.1: Supuestos .....	35
6.2: Presupuesto de capital – Inversión Inicial .....	36
6.3: Proyecciones de ventas, reinversión de los flujos de caja y Estado de Resultados que genera el proyecto .....	37
6.4: Determinación de la tasa de descuento y alternativas de financiación: CAPM y WACC .....	40
6.5: VAN y TIR que genera el proyecto con las diferentes tasas de descuento .....	45
6.6: Análisis de sensibilidad: variación en cantidades vendidas y en precios de venta .....	45
6.7: Principales ratios y/o medidas de rentabilidad y valor que genera el proyecto .....	48
6.8: Valuación del proyecto y Valor a Perpetuidad .....	51
<u>CAPITULO 7: Conclusiones y recomendaciones</u> .....	52
BIBLIOGRAFIA .....	54
ANEXOS .....	57



### Resumen ejecutivo, Objetivos e Hipótesis

Se trata de un emprendimiento gastronómico que ofrecerá un servicio de café-restaurante y de venta de viandas -con un servicio de pedidos a domicilio- para personas cuyas afecciones de salud solo les permiten ingerir alimentos con ciertas características ya sean naturales y propias de los alimentos y/o en su forma de prepararlos.

En nuestro caso nos vamos a centrar en producir y preparar comidas sin gluten (sin TACC) ya que los mismos son completamente aptos para todas las personas, incluso para los que padecen celiaquía, una enfermedad que en nuestro país la tiene el 1% del total de la población, un mercado muy considerable si se tiene en cuenta que la oferta de café-restaurantes que elaboran alimentos sin gluten en la totalidad de los productos que ofrecen es casi nula, privando a este grupo y a su entorno al momento de elegir un lugar para comer afuera de sus casas y, a su vez, de tener un lugar donde encargar a domicilio los productos de un café restaurante, con la calidad y la presentación que ofrecen en el mismo, pero para llevar donde el cliente lo requiera, brindando así un servicio altamente valorado por los clientes.

Nuestra facturación va a provenir en mayor medida de la venta de pedidos a domicilio (un 62 % de la misma) ya que el mercado potencial al que apuntamos con este servicio es mucho mayor que el mercado potencial que tiene el café restaurante (de aquí van a provenir el 38 % de los ingresos del negocio), que no por ello es menos importante, ya que el mismo va a proyectar la calidad de los productos que ofrecemos y la imagen de marca que queremos tener hacia los clientes, potenciando de esta manera la demanda de pedidos a domicilio. Es conveniente aclarar que se trata de pedidos a domicilio y no de un servicio de delivery (los pedidos se distribuirán una vez por día de lunes a viernes para que la organización de la logística sea eficiente, ya que el área en la cual brindaremos este servicio es muy extensa: en todo Capital Federal).

Nosotros a través de compras al por mayor y por la estructura productiva –por una alta inversión de capital inicial - que poseemos podemos bajar de manera considerable los costes mediante la escala de producción e insumos necesarios para las mismas, ofreciendo comidas a un precio competitivo sin por eso resignar calidad en los productos manteniendo el margen de rentabilidad que los accionistas pretenden al realizar la inversión en este emprendimiento.

Así, tendríamos una ventaja comparativa por escala de producción sin tener la necesidad de bajar la calidad de nuestros productos para lograr dicha rentabilidad requerida.

Los objetivos que perseguimos con este proyecto es explotar un mercado que a nuestro criterio no está debidamente explotado, ni siquiera cerca de ello según nuestro análisis y ampliar la oferta de este tipo de productos y servicios para las personas que actualmente concurren a comer afuera de su casa en cualquier momento del día y hacen pedidos de viandas, los cuales en su mayoría no encuentran o tienen serias dificultades para encontrar una adecuada oferta gastronómica que se adapte a su problema de celiaquía, tanto de ellos mismos o de las personas cercanas que los rodean, ya sean familiares, amigos,



compañeros, etc. (Esto genera que otros potenciales clientes como los son familiares, amigos y personas que rodean a alguien con problemas de celiaquía, no salgan a comer por esta limitante en la oferta)

Asimismo tenemos como objetivo difundir una cultura alimenticia inclusiva y saludable para las personas con celiaquía, utilizando para ello los medio de comunicación necesarios (web, revistas, diarios, radio y tv) para que lo que queremos transmitir llegue a la mayor cantidad de personas posible, sean o no celiacos, apoyando a su vez a las distintas organizaciones y asociaciones que nuclean a celiacos en nuestro país. Queremos reforzar el concepto de café-restaurantes y comida elaborada gluten-free en el mercado

Nuestra hipótesis es que no hay ningún establecimiento gastronómico que elabore comidas libre de gluten de una escala determinada que ofrezca a su vez servicio de viandas a domicilio para las personas con esta afección.

Los alimentos elaborados sin TACC son más complicados de conseguir ya que su oferta es escasa, esto hace que su precio sea elevado para los consumidores que realizan compras minoristas en supermercados y dietéticas.

Creemos que la necesidad que queremos cubrir no está explotada por completo y es el momento mas adecuado porque hay un solo establecimiento en toda la CABA que tenga características similares al establecimiento que queremos emprender en cuanto a la capacidad del café restaurante, pero con una capacidad de producción de alimentos y comidas mucho menor que el que proponemos (lo que no le permitiría atender el negocio de comidas para llevas con eficiencia) , poco conocido masivamente, con horarios con una apertura no del todo adecuada.

Incluso si este café restaurante cumpliera con todas las características optimas que arriba planteamos no llega a cubrir este mercado, en el cual la demanda por este tipo de productos es muchísimo mayor que la oferta en este tipo de emprendimientos.

Sería una nueva propuesta gastronómica preparada para un mayor volumen de transacciones que intenta cubrir un porcentaje no explotado de este mercado.

Como anexos a este capítulo incluimos: [Anexo 1.1](#): Historia de la celiaquía, [Anexo 1.2](#): Celiaquía en Argentina, [Anexo 1.3](#): Actualidad celiaca y [Anexo 1.4](#): La celiaquía en Capital Federal relacionada con los establecimientos gastronómicos



## Naturaleza de la empresa, Misión, Visión, Valores y Objetivos

Misión: proveer un servicio gastronómico completo, tanto de café-restaurante como de pedidos de viandas cuyas materias primas utilizadas en la elaboración no contengan gluten

Visión: Ser los pioneros en el país en la apertura de un café-restaurante de escala productiva considerablemente mayor a lo que hay actualmente en el mercado con la posibilidad de producción de un completo servicio de viandas diario con la totalidad de sus productos libres de gluten y ser referentes en este tipo de servicio gastronómico para los clientes que forman parte de este segmento del mercado.

### Valores

- Calidad en cada producto y servicio que lleve nuestra marca.
- Actitud de servicio.
- Compromiso con nuestro trabajo, nuestros clientes y la comunidad a la que pertenecemos.
- Identidad en nuestros productos y servicios.
- Ser íntegros, teniendo el máximo respeto hacia las personas, normas y bienes
- Pasión para llevar adelante nuestro desafío
- Desarrollar permanentemente una actitud de superación continua en el marco del trabajo cotidiano.

### Estrategia

Promoveremos la experiencia de nuestro cliente basándonos en productos elaborados de excelente calidad y teniendo como objetivo principal la satisfacción de nuestros clientes.

Utilizaremos materias primas de alta calidad para elaborar nuestros productos, con una presentación agradable a los sentidos de los clientes

Atención distinguida por la profesionalidad, amabilidad y conocimiento de los productos que se ofrecen.

Aseguraremos la provisión en tiempo y forma de nuestros productos a todos los puntos de venta a través de una logística eficaz y eficiente, con el menor coste posible para nuestros clientes,

Integraremos la gestión del emprendimiento con recursos humanos altamente capacitados en las tareas que desempeñen en nuestra organización, cuyo principal objetivo es formar parte de un equipo de trabajo motivado y orientado al logro de resultados para cada área de la empresa.

Trabajaremos sobre alianzas de largo plazo con nuestros proveedores, cuya filosofía, visión y valor se consustancien con la nuestra.

**CAPITULO 1:****Evolución Sectorial****Productores y distribuidores de alimentos sin TACC: evolución y trayectoria en el sector**

La mayoría de los productores que fabrican alimentos y materias primas para la elaboración de alimentos sin tacc se agrupan en la Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libres de Gluten y Afines: CAPALIGLU.

Las condiciones que deben cumplir los productores de alimentos sin TACC para acceder a la cámara son que sean personas físicas o jurídicas que: producen, elaboran, fraccionan, comercializan, procesan y/o fabrican alimentos libres de gluten. También pueden ser parte de la misma aquellas empresas que ofrecen servicios para celíacos. [Anexo 1.1](#)

A su vez, pertenecer a la Cámara les reporta los siguientes beneficios: información actualizada sobre las normativas vigentes, capacitación constante a los integrantes que pertenecen a la misma, convenios con universidades, gestiones conjuntas de ventas y de comercio exterior, acceso a líneas de financiamiento con tasas preferenciales, participación en eventos, ferias nacionales y organizaciones que nuclean a los celíacos en las distintas localidades del país, acceso a aranceles diferenciados para importaciones y exportaciones, red de clientes-proveedores y llegada a organismos de gobierno, compras conjuntas y descuentos para mejora de competitividad. [Anexo 1.2](#)

Estas industrias alimenticias son relativamente jóvenes, y muchas de ellas han iniciado sus actividades en la última década, dando un indicio de que esta industria recién se está desarrollando.

Si bien algunas de las empresas más reconocidas en el mercado de los celíacos tienen una trayectoria de 20 años o más aproximadamente, se han agregado productores al negocio y por otra parte no hay empresas que tengan muchos años en el rubro que hayan salido del mercado, lo que indica que hay una demanda que cubrir que va en aumento año a año.

Esto para nosotros es un muy buen indicador, ya que nos da la pauta de que estamos entrando en un mercado que está recién desarrollándose y con muy buenas perspectivas de crecimiento. Si bien este tipo de productores tienen una demanda más acotada que otros productores de materias primas y alimentos, tienen la ventaja de tener mucha menor competencia que en la industria alimenticia convencional, lo que representa una barrera de entrada baja al momento de ingresar al mercado y la posibilidad de aumentar (en mayor medida que las industrias comparables convencionales) el precio de venta de sus productos respecto a productos con gluten.

En el listado siguiente están los productores de alimentos sin TACC - con su respectiva antigüedad y su localización geográfica - que forman parte de CAPALIGLU:





## Precios de los alimentos sin TACC: evolución de sus precios minoristas y mayoristas

Los productos que ofrecen cada una de estas empresas mencionadas anteriormente, los incluimos en el [Anexo 1.3](#), todos ellos con sus respectivos precios mayoristas

A vez analizamos el relevamiento de precios de los realizados por el INDEC en 2012.

Estudio del Indec respecto a precios minoristas:

Las tablas 1 y 2 muestran un análisis comparativo de los costos mensuales alimenticios tomando como insumo la Canasta Básica Alimentaria del INDEC y la masa de alimento indicado en la misma. Es interesante notar que el total del consumo de cereales y derivados (Tabla1) para un Normal llega a \$130,90, mientras que para un celíaco el monto llega a los \$ 590,40; es decir 4,6 veces más en este rubro.

Cereales	Consumo (g/mes)	Normal Precio (\$)	Celíaco Precio (\$)
Pan	6060	68,8	424,2
Galletas saladas	420	6,7	31,9
Galletas dulces	720	18,0	66,9
Arroz	630	4,3	4,3
Harinas	1330	14,2	26,6
Fideos	1290	18,9	45,5

Tabla 1. Costo de los productos derivados de cereales para dietas normal y libre de gluten. Los precios corresponden al consumo mensual según INDEC Valores mensuales de la Canasta Básica de Alimentos - [www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/74/sh-cba2.xls](http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/74/sh-cba2.xls). Los precios se relevaron en dos cadenas de supermercados de Córdoba en Agosto de 2011. De cada rubro se tomaron entre tres y cinco precios distintos y se expresa el valor promedio.

Otros productos	Consumo (g/mes)	Normal Precio (\$)	Celíaco Precio (\$)
Mermelada	240	3,8	4,9
Sal fina	150	0,8	0,8
Vinagre	90	0,9	0,9
Té	60	2,9	2,9
Yerba	600	7,1	7,1
Flanes	600	24,3	80,0
Frutas en almibar	300	5,5	5,5
Alfajores	104	6,1	10,6

Tabla 2. Costo de otros productos para dietas normal y libre de gluten. Los precios corresponden al consumo mensual según INDEC Valores mensuales de la Canasta Básica de Alimentos - [www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/74/sh-cba2.xls](http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/74/sh-cba2.xls) y a productos a flanes, frutas en almibar y alfajores que son alimentos frecuentes en una dieta media. Los precios se relevaron en dos cadenas de supermercados de Córdoba en Agosto de 2011. De cada rubro se tomaron entre tres y cinco precios distintos y se expresa el valor promedio.

Es interesante notar que el total del consumo calculado asciende a \$ 51,4 para la dieta normal y \$112,7 para el enfermo, haciendo el costo 2,2 veces más alto.

No hemos incluido en las tablas otros productos como salchichas y chacinados en general, que también hay libres de gluten, cuyos precio difieren más de un 100% de los no rotulados.

Se observa que algunos de los ítems mencionados tienen el mismo precio tanto para celíacos como para personas sin esa limitante. A su vez, también observamos que los alimentos que tienen una gran diferencia de precio es porque se trata de alimentos elaborados, con mucho valor agregado y con costes de elaboración altos, como pueden ser galletitas saladas y dulces, alfajores y flanes.



Nosotros enfocamos nuestros costes a las materias primas como arroz, harina y pre-mezclas y todo lo necesario para nosotros producirlos y agregarle valor, no en productos previamente elaborados, que es donde hay grandes diferencias de precios entre productos sin TACC y convencionales.

Nuestra ventaja comparativa está en la compra mayorista de materias primas (no de productos elaborados) y en el volumen de producción que queremos lograr: tenemos ventajas por escala: no solo en el volumen que compraremos, sino también en los plazos que tenemos para pagar estas materias primas (mes vencido) y en el acceso a distribuidores mayoristas cuyos precios por unidad comprada son más bajos que los precios minoristas que ofrecen tanto supermercados como dietéticas.

### **Estrategia de precios de venta**

Nuestro cálculo del escenario base se hace tomado en cuenta una fijación de precios que tiene que ver con la materia prima utilizada en nuestros productos, los costes de producción, el NSE de la población objetivo (directa e indirectamente) y los precios de los competidores directos e indirectos.

Todos estos ítems que mencionamos se desarrollan con mayor detalle en los siguientes capítulos.

A su vez se tienen en cuenta los precios de venta de nuestros competidores directos e indirectos, tanto en el café – restaurante como en las viandas o pedidos a domicilio.

Se tienen en cuenta a que mercado objetivo apuntan nuestros competidores para fijar sus precios y en base a eso se toman como referencia para fijar los precios de venta de nuestro emprendimiento de acuerdo a los objetivos que planteamos en el mismo.

Nuestros precios evolucionaran de acuerdo a nuestros costes` Esa es nuestra estrategia en este negocio respecto al pricing de los productos que ofrecemos buscando no ganar margen aumentando precios sino mantener el margen constantemente a lo largo del horizonte temporal para el cual proyectamos el emprendimiento, buscando no ganar margen aumentando precios sino produciendo y vendiendo cada vez mayor volumen de nuestros productos a precios constantes (las proyecciones están hechas con valores constantes tanto en egresos como en ingresos , por eso estimamos esta transferencia de costes variable y costes fijo-semifijos hacia los precios de venta).

En caso de contexto inflacionario, los precios de venta se ajustaran de acuerdo a como el nivel de inflación afecte los costes en nuestro negocio, NO ajustando de acuerdo al porcentaje de inflación general para el conjunto de la economía, sino como dijimos anteriormente, lo que nos permita sostener un mismo margen y una misma rentabilidad sostenible y sustentable a través del tiempo.

Esto hace que la estrategia de precios que proponemos sea de precios constantes desde el punto de vista del consumidor y que el aumento del precio, como proporción del ingreso sea constante y así logra que la satisfacción de cada bien consumido por cada unidad monetaria gastada sea la misma evitando que un aumento de precio con todo lo demás constante genere un menor consumo de los bienes que ofrecemos y que sea una proporción mayor del ingreso que genere una utilidad marginal decreciente solo por el aumento de la variable Precio.