



# Universidad de San Andrés

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Trabajo de Graduación

***GFK***

***Gluten Free Kitchen***

---

Ángeles Bledel: 31008

Martina Garrahan: 31047

---

Mentor: [Matias Ezequiel Mella](#)

---

Victoria, Provincia de Buenos Aires

2023



## ÍNDICE

<b>1. Resumen ejecutivo .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Introducción .....</b>	<b>4</b>
2.1 Objetivos.....	8
<b>3. Análisis del sector.....</b>	<b>9</b>
3.1 Las 5 fuerzas de Porter .....	9
3.2 Pestal .....	14
3.3 Análisis FODA .....	15
3.4 Justificación de las razones del estudio .....	20
<b>4. Investigación de mercado .....</b>	<b>22</b>
4.1 Entrevista a una Dark Kitchen.....	23
4.2 Entrevista a una persona persona celiaca .....	24
4.3 Entrevista a un un restaurante apto celiaco .....	25
4.4 Tam Sam Som.....	26
<b>5. Modelo de negocio.....</b>	<b>28</b>
5.1 Business Model Canvas .....	28
<b>6. Plan de Marketing.....</b>	<b>35</b>
6.1 Mix de Marketing.....	35
6.2 Arquetipo de cliente .....	39
<b>7. Costos, Finanzas e Inversión.....</b>	<b>42</b>
7.1 Inversión.....	42
7.1 Costos .....	44
7.2 Ingresos.....	45
7.3 Finanzas.....	48
7.4 Periodo de recupero de la inversión .....	51
<b>8. Equipo .....</b>	<b>52</b>
<b>9. Aspectos legales e impositivos .....</b>	<b>53</b>
<b>10. Plan de Implementación y riesgos.....</b>	<b>55</b>
10.1 Implementación .....	55
10.2 Riesgos .....	58
<b>11. Bibliografía .....</b>	<b>59</b>
<b>12. Anexos .....</b>	<b>63</b>



## 1. Resumen ejecutivo

En Argentina, año a año se busca dar más lugar a la integración de la población que consume sin Trigo, Avena, Cebada, Centeno (T.A.C.C.), tanto a los que padecen una patología como a los que lo hacen por elección. Dado que el mercado está buscando expandirse, y que la demanda es mayor a la oferta es que vimos una gran oportunidad para lanzar nuestro proyecto. Este trabajo se basa en la investigación de la problemática para poder dar una respuesta más completa a la situación.

Nuestra propuesta se centra en abordar esta brecha de oferta y demanda. Planeamos establecer coworking de cocinas especializadas para restaurantes con enfoque exclusivo en entregas a domicilio. Este espacio estará totalmente adaptado para producir alimentos sin T.A.C.C., atendiendo también a las crecientes tendencias gastronómicas que incluyen pescados, legumbres y una mayor diversificación culinaria. La decisión de orientar este proyecto exclusivamente hacia la producción sin T.A.C.C. garantiza la reducción del riesgo de contaminación cruzada, proporcionando confiabilidad en la seguridad alimentaria para los consumidores finales. Nuestro enfoque se distingue por ofrecer a los clientes acceso a equipamiento de primera calidad sin necesidad de realizar inversiones iniciales altas. Además, la flexibilidad de salir del mercado en un periodo corto de tres meses brinda versatilidad a quienes deseen probar este modelo de negocio.

El proyecto tiene un valor neto actual de 65.420,93 USD y un valor neto actual a perpetuidad de 112.768,74 USD. El periodo de recupero tradicional es de 3 años y el modificado de 4. Por último, la TIR a perpetuidad alcanza los 67,93% y la TIR tradicional ronda los 67,71%.



## 2. Introducción

En primer lugar, la pandemia del COVID-19 aceleró la revolución digital y disparó muchas de las transformaciones que estaba experimentando el mundo laboral de Argentina en los últimos años, como es el caso de la emergencia de las plataformas digitales y las nuevas formas de trabajo asociadas a este fenómeno.<sup>1</sup> La industria gastronómica es una de las principales que se vio afectada por estos factores y la cual tuvo que adaptarse a la realidad y empezar a enfocarse en su totalidad al mundo del delivery. Los repartidores de comida que actúan en Argentina fueron fuentes esenciales de abastecimiento para los hogares del país. Durante la pandemia este servicio fue el más oportuno debido a que logró que aquellas personas que deseaban pedir comida o ir a comer a un restaurante puedan hacerlo desde sus propios hogares sin correr el riesgo de contagiarse, o contagiar a otros, logrando respetar el aislamiento social y las restricciones implementadas para prevenir riesgos.

Como consecuencia, cada vez más usuarios recurren a las aplicaciones de delivery en Argentina. Ahora ya no eligen esta modalidad por el riesgo a contagiarse sino por la comodidad que hay detrás. En la actualidad, en C.A.B.A el 93% de las personas ya conocen las apps de delivery; que un 33% ya las usó alguna vez; y que un 19% se volvió cliente habitual<sup>2</sup>. Esto nos muestra que muchas de las personas que se introdujeron en esta forma de consumo la adoptaron en su cotidianidad. Una de las razones por las cuales se vuelve cada día más popular es porque es fácil de usar, ofrece un servicio rápido y soluciona la problemática que causó el distanciamiento social. Como informó Clarín en junio del 2022, Globo había arrancado en enero de 2018 y ya había hecho más de 5 millones de entregas con una flota que hoy supera los 6 mil cadetes. Otro ejemplo similar, Rappi, quien llegó casi al mismo tiempo, cuenta ya con 2 millones de usuarios registrados, 7 mil repartidores y 3.800 comercios que venden a través

---

<sup>1</sup> Melamed, A. (2021, 21 septiembre). COVID-19, un antes y un después en el mundo del trabajo. infobae.

<https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/09/21/covid-19-un-antes-y-un-despues-en-el-mundo-del-trabajo/>

<sup>2</sup> Grosz, M. (201a, agosto 2). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. Clarín.

[https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo\\_0 Oh lztAr.html](https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0 Oh lztAr.html)



de su app<sup>3</sup>. Por ende, es esperable que este aumento de la demanda tenga un impacto sobre las condiciones de trabajo en el sector. De aquí surge la necesidad de ofrecer una propuesta distinta del sector gastronómico.

Teniendo en cuenta los datos mencionados anteriormente, vimos una oportunidad para buscar diferentes formas de abarcar este mercado creciente. Nuestra propuesta consiste en brindar un espacio a puertas cerradas, en donde nuestros clientes puedan tener la posibilidad de desarrollar su negocio. Apuntamos a distintos clientes: los restaurantes que tuvieron que cerrar sus puertas debido a la inestabilidad económica y a la pandemia, a aquellos emprendedores que no tienen el espacio ni tampoco el dinero para montar una cocina, o también aquellos amantes de la gastronomía que quieren comenzar a cocinar y vender sus productos y no pueden hacerlo sin ningún espacio físico equipado. Cuando nos referimos a nuestros clientes hablamos de posibles personas o agrupaciones que estarían interesados en rentar una cocina para producir, únicamente, comida sin gluten y venderla a través de delivery.

Ofrecemos un conjunto de cocinas montadas en un mismo ambiente físico cuyo canal exclusivo de ventas es el delivery. Este gran espacio de cocina se denomina Dark Kitchen<sup>4</sup>. Se trata de una cocina fantasma bajo el formato de e-commerce, en la que cada cliente se dedica a preparar los platos sin T.A.C.C ahorrando los riesgos que conlleva invertir en un restaurante, ya que disminuiría el importe de la inversión inicial y los costos operativos. Según una nueva investigación, las “ghost kitchens” son una excelente manera para que los restaurantes reduzcan los gastos generales al tiempo que aumentan su capacidad para atender al creciente mercado de entrega de comida a domicilio<sup>5</sup>. El monto inicial para un actor que quiera entrar en la industria

---

<sup>3</sup> Grosz, M. (2019a, agosto 2). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo\\_0\\_Oh\\_lztkAr.html](https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_lztkAr.html)

<sup>4</sup> Dark kitchen: ¿qué es y por qué son tan eficientes estos e-commerce?. Beetrack.com. <https://www.beetrack.com/es/blog/dark-kitchen>

<sup>5</sup> ¿Qué es una dark kitchen? (2022). <https://www.deliverect.com/es/blog/dark-kitchens/que-es-una-dark-kitchen>



gastronómica es mucho menor en comparación a la inversión necesaria para un restaurante a puertas abiertas.

Estás “dark kitchens” para celíacos aprovechan la creciente demanda de alimentos sin gluten y la conveniencia de la entrega a domicilio para proporcionar opciones culinarias seguras y sabrosas para las personas celíacas. Al enfocarse exclusivamente en este segmento de mercado, pueden especializarse en la preparación de alimentos sin gluten y garantizar la satisfacción de sus clientes.

Nuestro negocio no solo aprovecha la demanda creciente del delivery post pandemia, sino que “navega” en un sector del mercado que hasta el momento no había sido abarcado, productos especialmente sin gluten. Nos enfocamos en brindar a nuestros clientes un espacio exclusivamente para satisfacer esa necesidad de este nuevo sector. Cuando hablamos de los clientes de nuestro negocio no solo tenemos que pensar en las personas celiacas, sino también tenemos que incorporar a todos aquellos que sigan una dieta libre de gluten. En la actualidad, hay una enorme tendencia al consumo de alimentos sin T.A.C.C <sup>6</sup>. Es por esto que a pesar de que actualmente no identificamos empresas que ofrezcan este mismo servicio, si observamos que existen diversos competidores en este mercado.

En primer lugar, encontramos como potenciales competidores a todo aquel que proporcione opciones celíacas confiables vendidas a través del canal de delivery. A continuación, mencionaremos algunos de nuestros competidores que serán detallados posteriormente. Nuestros competidores más fuertes bajo el modelo de negocios Dark Kitchen son: Markopolis, Kitchenita, las cocinas fantasmas de Pedidos Ya y de Rappi.

Con respecto a Markopolis<sup>7</sup>, esta empresa se encarga de la elaboración de productos para 20 marcas propias entre las cuales se encuentran Gako, Futu Sushi, Wakai Sushi Salad, Club del Poker y Wok tu Wok, por mencionar solo algunas. Además, también trabaja con marcas de terceros como por ejemplo Kaira, Goodstën, Häagen Dazs y Sanduba. Su ventaja competitiva

---

<sup>6</sup> Vega, G. (2021, abril 9). *Productos “sin TACC”: aumenta la oferta ante la demanda*. Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas; THE FOOD TECH. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/productos-sin-tacc-aumenta-la-oferta-ante-la-demanda/>

<sup>7</sup> Niebla, K. (2021, marzo 27). El fenómeno de las dark kitchens: cómo son las cocinas fantasma que impulsan el negocio del delivery. Clarín. [http://clarin.com/ciudades/fenomeno-dark-kitchens-cocinas-fantasma-impulsan-negocio-delivery\\_0\\_vtBKCLBjf.html](http://clarin.com/ciudades/fenomeno-dark-kitchens-cocinas-fantasma-impulsan-negocio-delivery_0_vtBKCLBjf.html)



radica en la capacidad que tiene para reducir costos, ya que muchas de estas marcas comparten los mismos insumos para la preparación de alimentos. Es por esto que ha logrado establecer una sólida presencia en la industria. Cuenta con dos cocinas en CABA y una en Córdoba.

Por otro lado, Kitchenita, es una dark kitchen fundada por Alexandre Boccara y Gaspard Hambücker<sup>8</sup>. Su enfoque principal es la creación de marcas nativas específicamente diseñadas para el servicio de delivery, con el objetivo de satisfacer las necesidades del mercado actual. A su vez, Rappi, la reconocida plataforma de entrega de alimentos y servicios a domicilio también ha incursionado en el sector de las dark kitchens. En su modelo de negocio, ofrece disponibilidad para un máximo de 8 empresas en sus cocinas virtuales. Estas empresas pueden aprovechar esta infraestructura compartida para preparar sus productos sin la necesidad de contar con un restaurante físico. Esta colaboración permite a las empresas aprovechar la red de entrega de Rappi y operar de manera más eficiente, brindando sus productos a un público más amplio sin los gastos y desafíos de un restaurante tradicional. Sus cocinas se encuentran en Belgrano y CABA.<sup>9</sup>

## 2.1 Objetivos

Nuestro objetivo principal es acompañar el crecimiento del servicio de delivery, tanto para marcas nuevas como preexistentes, brindando además la posibilidad a actores más chicos de alcanzar segmentos más grandes otorgándoles servicios de cocina de primer nivel. Decidimos situarnos en CABA, específicamente en Palermo, debido a la concentración de gente que hay en este lugar. Nuestro plan es a futuro crear más lugares de trabajo como este y alcanzar la zona urbana del A.M.B.A, principalmente la zona de Belgrano y Chacarita<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> Mafud, L. (2022, marzo 6). Kitchenita, la foodtech creada por un frances, un belga y un argentino, levanta US\$ 3 millones y revoluciona el delivery en America Latina. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/kitchenita-foodtech-creada-frances-belga-argentino-levanta-us-3-millones-revoluciona-delivery-america-latina-n13378>

<sup>9</sup> Radici, F. (2021, 4 enero). Qué son las dark kitchens, el arma secreta del delivery. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/que-son-dark-kitchens-arma-secreta-delivery-n4847>

<sup>10</sup> Ikeda, P. (2021, 22 noviembre). Los secretos de Chacarita, el polo gastronómico para los que escapan de la vorágine de Palermo. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/los-secretos-de-chacarita-el-polo-gastronomico-para-los-que-escapan-de-la-voragine-de-palermo-nid22112021/>



Vale destacar que la industria gastronómica cambió mucho durante la pandemia, exponenciando un crecimiento en el servicio de comida a domicilio. La pandemia no solo dejó cambios en las formas de consumo, sino que además muchas empresas y restaurantes entraron en quiebra y tuvieron que cerrar. Desde el inicio de la pandemia en nuestro país hubo casi 12 mil restaurantes y hoteles que cerraron.<sup>11</sup> Es por esto que brindamos la posibilidad de un negocio e-commerce con pocas barreras de entrada y de salida, facilitando así a muchos actores que quieren reingresar o ingresar al mercado. A su vez, hay una tendencia, muy grande sobre el cuidado de la salud, principalmente enfocados en la importancia de reemplazar la harina por otros suplementos. Hoy en día las personas buscan alimentarse distinto debido a enfermedades o malestar y eligen opciones que los hagan sentir bien y más livianos. Muchas personas buscan una mejor nutrición, sentirse mejor, o quieren bajar de peso<sup>12</sup>. Esta tendencia está en crecimiento y cada vez son más los que buscan comer sin gluten y hay poca oferta de estos. 7 de cada 10 personas que siguen o intentan seguir dietas libres de gluten encuentran que la oferta de estos productos es muy escasa.<sup>13</sup>

Respecto a nuestra fuente de ingresos, consta en una suscripción mensual de pago adelantado que le cobramos a nuestros clientes para hacer uso de nuestras cocinas. Estas ya están equipadas y lista para ser utilizadas. Con respecto a los equipos de trabajo cada cocina se encuentra lista y preparada para que puedan desarrollar todos sus productos. Contaremos con hornos de primera calidad, extractores, mesadas amplias de trabajo para la elaboración de los platos, sartenes de diversos tamaños, ollas de primer nivel, freidoras, todos los utensilios necesarios para la cocina (recipientes, tablas para cortar, cuchillos, tenedores, cucharas), elementos eléctricos para triturar, moler y licuar los alimentos, y por último herramientas de limpieza (escoba, trapos y guantes). A su vez, las cocinas deben disponer de energía eléctrica, agua

---

<sup>11</sup> Página 12. (2021, 28 mayo). Por la pandemia, cerraron más de 11 mil restaurantes y hoteles en el país. <https://www.pagina12.com.ar/462053-por-la-pandemia-cerraron-mas-de-11-mil-restaurantes-y-hoteles>

<sup>12</sup> (Mercado de Productos sin Gluten en Argentina, Tamaño, Cuota 2023-2028.) Informesdeexpertos.com. 24 de septiembre de 2023, <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-productos-sin-gluten-en-argentina>

<sup>13</sup> Alimentarias, T. . *INSIGHTS*. Filesusr.com. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de [https://a6811409-9276-47e6-99eb-d22c69b28688.filesusr.com/ugd/46cad2\\_eefc145f902d4fceb4b7f367f12860d4.pdf](https://a6811409-9276-47e6-99eb-d22c69b28688.filesusr.com/ugd/46cad2_eefc145f902d4fceb4b7f367f12860d4.pdf)



potable y gas que será un costo extra que tendrán nuestros clientes. Es decir, que para implementar este negocio construiremos todo lo necesario que necesitan las cocinas para funcionar, situándose en un lugar céntrico. Además, contactaremos a nuestros clientes a través de redes sociales y a través de visitas a establecimientos gastronómicos Gluten Free en el país para captar a aquellas personas que están recién adentrándose al mundo de la gastronomía.



Universidad de  
**San Andrés**



## 3. Análisis del sector

### 3.1 Las 5 fuerzas de Porter

Michael Porter, el distinguido docente y académico de Harvard Business School dejó un impacto en el campo de la estrategia empresarial. Su principal contribución fue el desarrollo del modelo de las “Cinco Fuerzas de Porter” una herramienta estratégica fundamental que guió a muchos líderes empresariales. Es un modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Estas fuerzas guían a las empresas a través de la dinámica competitiva de su industria.

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella y en la rentabilidad en el largo plazo<sup>14</sup>. Es decir, que cada una representa un componente crucial que da forma al entorno competitivo y determina las estrategias que las empresas deben adoptar para destacarse. Abarcan desde el poder de negociación de los compradores y proveedores hasta la amenaza de nuevos participantes y productos sustitutos, además de la rivalidad entre competidores existentes.

A continuación, desarrollaremos las cinco fuerzas que plantea Michael Porter, desarrollando su influencia en la toma de decisiones estratégicas.

---

<sup>14</sup> Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. (2008, enero). Harvard Business review.

[https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)



#### Poder de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es medio ya que involucrarse en este modelo de negocio implica menor riesgo, que montar una cocina propia. Al estar ubicadas en un lugar estratégico, que sería difícil de conseguir sin tener la posibilidad de co-alquilar nuestra cocina, pueden incrementar el flujo de ventas dado el volumen de pedidos. De todas formas, nuestros clientes podrán optar por buscar otro lugar o mismo hacerlo desde las cocinas de sus casas. A su vez, nuestros clientes pueden asegurarse de que sus productos no van a estar afectados por la contaminación cruzada por lo que ofrecen un producto más fiable.

#### Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores es media apuntando a alta. Esto se debe a que se necesita una inversión inicial alta para montar estas cocinas, pero con el crecimiento que está teniendo el delivery en estos años y con la poca oferta que hay actualmente en el mercado de productos sin gluten es una gran oportunidad para apostar por este sector.

#### Poder de los proveedores:

El poder de los proveedores es bajo dado que, además de la inversión inicial, no necesitamos ningún insumo que sea difícil de conseguir en el mercado.

#### Amenaza de productos sustitutos:

Nuestra amenaza de sustitutos es baja dado que hay poca oferta de opciones que involucren: tendencias gastronómicas, productos sin T.A.C.C y que su principal canal de distribución sea el delivery. Un producto sustituto para nuestros clientes sería preparar sus platos desde sus casas y crear su propia marca sin la necesidad de cocinar en nuestras cocinas. Otro producto sustituto, es montar un restaurante a puertas abiertas que ofrezcan productos 100% libres de gluten.



## Rivalidad entre competidores

La rivalidad va en aumento a medida que aparecen más competidores, con mayor tamaño y capacidad. En cuanto a nuestra competencia en el mercado, hoy en día el concepto de Dark Kitchen no está muy instalado en nuestro país, pero la pandemia aceleró el crecimiento. La principal competencia que encontramos es Kitchenita, la empresa que crea restaurantes virtuales 100% a base de datos, pensados para la industria del delivery<sup>15</sup>. A su vez, tanto Pedidos Ya como Rappi y Globo tienen su propia Dark Kitchen. Markopolis es otro potencial competidor que abrió su primera Dark Kitchen el año pasado en Villa Crespo<sup>16</sup>. Lo que nos diferencia a los anteriores, dándonos un valor agregado es que nuestro segmento está focalizado única y exclusivamente a la comida libre de gluten.

En conclusión, el modelo de las 5 fuerzas de Porter ofrece una visión clara de la industria de GFK. Por el lado de los clientes, estos tienen cierto poder de negociación, pero la ubicación estratégica y la calidad pueden ser claves para retenerlos. Además, la creciente demanda, puede representar una amenaza en términos de la aparición de nuevos competidores. Con respecto a la relación que tiene el negocio con sus proveedores, el poder de estos es bajo ya que los insumos son fácilmente accesibles. En cuanto a los sustitutos, la amenaza es baja ya que no hay ninguna alternativa exacta presente hoy en el mercado argentino. Por último, la rivalidad entre competidores aumentó en gran medida principalmente durante la pandemia, pero la especialización en alimentos sin gluten es un diferenciador clave. En este mercado en crecimiento, la diferenciación y la capacidad de adaptación son esenciales para alcanzar el éxito en un entorno competitivo en constante evolución.

---

<sup>15</sup> Mafud, L. (2022, marzo 6). Kitchenita, la foodtech creada por un francés, un belga y un argentino, levanta US\$ 3 millones y revoluciona el delivery en América Latina. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/kitchenita-foodtech-creada-frances-belga-argentino-levanta-us-3-millones-revoluciona-delivery-america-latina-n13378>

<sup>16</sup> Sainz, A. (2019, 31 agosto). Dark kitchens: cómo funcionan las cocinas fantasma. LA NACIÓN. <https://www.lanacion.com.ar/economia/dark-kitchens-como-funcionan-las-cocinas-fantasma-nid2283135/>



## Benchmarking

El benchmarking implica examinar las experiencias de algunos competidores en el mercado para guiar qué aspectos incorporar al proyecto y comprender los principales desafíos y preocupaciones al comienzo. En esta sección de benchmarking, analizamos empresas con un modelo de negocio similar que ya están en funcionamiento.

### Blimp

Blimp, el primer "co-cooking" de Argentina, ofrece siete cocinas completamente equipadas (con sistemas de gestión y administración) donde preparan una variedad de alimentos, desde hamburguesas hasta sushi bajo siete marcas diferentes. Opera con un sistema de alquiler, con un mínimo de 6 meses y un máximo de dos años, proporcionando cocinas totalmente equipadas para preparar comida distribuida mediante entregas a domicilio. Blimp atiende tanto a grandes cadenas como a emprendedores individuales.<sup>17</sup>

La inversión inicial en el proyecto fue de 3 millones en junio de 2019, y actualmente opera al máximo de su capacidad. El costo de alquiler por cocina ronda los 1.319USD mensuales, además del 5% de la facturación y gastos compartidos que incluyen servicios como electricidad, gas, limpieza, internet y seguridad, divididos entre todos los arrendatarios. El tamaño de las cocinas varía de 19 m<sup>2</sup> a 24 m<sup>2</sup> dentro de un área total de 260 m<sup>2</sup>. Los planes futuros incluyen expandirse para 2020 con un local en México y dos sucursales en Buenos Aires, con una lista de espera de 15 clientes.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> *Así es Blimp, el sistema de cocinas de alquiler (un co-working para gastronómicos)*. (s. f.). <https://infonegocios.info/nota-principal/asi-es-blimp-el-sistema-de-cocinas-de-alquiler-un-co-working-para-gastronomicos>

<sup>18</sup> *Así es Blimp, el sistema de cocinas de alquiler (un co-working para gastronómicos)*. (s. f.). <https://infonegocios.info/nota-principal/asi-es-blimp-el-sistema-de-cocinas-de-alquiler-un-co-working-para-gastronomicos>



## Pampa Picadas

Inicialmente un restaurante en funcionamiento, Pampa Picadas se transformó en la primera dark kitchen en Rosario, albergando tres cocinas especializadas: una para tablas de quesos y fiambres, otra para bagels al estilo de Nueva York y 10 variedades de wraps, y una tercera centrada en crepas. Esta transición les permitió expandirse a nuevos barrios, ofreciendo más opciones culinarias y aumentando los pedidos en un 25% con la misma estructura de personal.<sup>19</sup>

Ramiro Picó, uno de los propietarios, destacó cómo el formato de dark kitchen "optimiza los costos operativos al crear espacios de producción con tecnología avanzada y concentrar todo el personal disponible en la preparación de pedidos. La logística se gestiona en colaboración con aplicaciones de entrega, eliminando la necesidad de inversiones en locales a nivel de calle, lo que reduce los costos para el cliente y hace que los productos sean más accesibles". Dado el éxito de su primera dark kitchen, Pampa Picadas ya está trabajando en el lanzamiento de una segunda "dark kitchen" centrada exclusivamente en productos saludables y veganos.

Estos dos negocios están operando con éxito en Argentina a pesar de la situación económica desafiante. Su rápido éxito demuestra la viabilidad del modelo de negocio de coworking para cocinas y la demanda existente de tales servicios. Considerando las conclusiones extraídas del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, queda claro lo crucial que es actuar rápidamente, ofreciendo nuestros servicios de manera oportuna para aprovechar las oportunidades actuales antes de que nuevos competidores ingresen al mercado.

---

<sup>19</sup> Biz, P. (2019, 3 junio). Gastronómicos rosarinos lanzaron la primera dark kitchen de la ciudad. *Punto Biz*. <https://puntobiz.com.ar/lo-nuevo/2019-6-3-12-7-0-gastronomicos-rosarinos-lanzaron-la-primera-dark-kitchen-de-la-ciudad>



## 3.2 Pestal

El modelo Pestal categoriza las influencias del entorno en seis dimensiones principales: políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Se empleará este modelo para examinar el entorno macroeconómico y político en el cual GFK llevará a cabo sus operaciones, con el propósito de proporcionar un análisis integral del entorno e identificar tendencias y oportunidades.

### Factor Político:

La incertidumbre política puede llegar a tener efectos perjudiciales en la inversión y el desarrollo del negocio. A su vez, al ser un año de elecciones en el país, esto trae mucha inestabilidad que suele dar lugar a cambios frecuentes y genera un impacto negativo. Además, existen ciertas políticas de entrega de alimentos de las plataformas de delivery que afectan al negocio.

### Factor Económico:

La inestabilidad de la moneda nacional y la alta inflación representan un gran desafío para el negocio. La inflación acumulada de enero a agosto 2023 alcanzó el 80,2%<sup>20</sup>. A su vez, el tipo de cambio inestable hace que sea difícil invertir y planificar. Estas fluctuaciones constantes en el tipo de cambio presentan desafíos significativos para los inversores y empresarios, complicando la toma de decisiones estratégicas y la gestión de riesgos. Esto podría tener un impacto negativo y significativo, en la inversión y planificación económica.

---

<sup>20</sup> IPC de Argentina. (2023, septiembre 14). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>



#### Factor social:

En primer lugar, es favorecedor como las personas no pueden ahorrar a largo plazo y prefieren vivir bien y gastar lo poco que tienen.<sup>21</sup>

A partir de la pandemia creció mucho el delivery en la argentina y cambió el hábito de todos los consumidores que ahora prefieren quedarse en sus casas en vez de salir a comer. Las personas son cada vez más conscientes de la alimentación y hoy en día hay una creciente tendencia por querer comer mejor, creyendo que una dieta libre de gluten es lo más saludable para nuestro bienestar. Hoy en día las personas se encuentran desordenadas en su rutina diaria, con tiempos cada vez más agitados fijándose cada vez más en los estereotipos que la sociedad de hoy en día exige.<sup>22</sup>

#### Factor tecnológico:

El avance de la tecnología en los últimos años transformó la industria de la entrega a domicilio, cada vez son más las personas que tienen teléfonos inteligentes y que están conectadas. A medida que la tecnología crece, el sector de entrega permite que el delivery evolucione rápidamente y cada vez sea más eficiente.

#### Factor ambiental:

Este es un factor importante en la operación de nuestra Dark Kitchen ya que cada vez las personas son más conscientes de la importancia del cuidado ambiental y cada vez hay más empresas que adoptan prácticas que favorecen al medio ambiente. Es por esto que GFK exige a sus clientes que se cumpla la separación y reciclado correspondiente de los alimentos. Además, incentivamos estas medidas siendo las responsables de la logística del reciclaje. Tenemos no solo tachos diferenciados en el establecimiento, sino también composteras.

---

<sup>21</sup> Alcoba, N. (2023, junio 19). *En Argentina, la inflación supera el 100 por ciento (y los restaurantes están llenos)*. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-argentina-la-inflacion-supera-el-100-por-ciento-y-los-restaurantes-estan-llenos-nid19062023/>

<sup>22</sup> del Plata, D. L. C. de M. (2019, julio 14). *Ortorexia: la nueva moda de comer sano y equilibrado*. Diaro La Capital de Mar del Plata. <https://www.lacapitalmdp.com/ortorexia-la-nueva-moda-de-comer-sano-y-equilibrado/>



Mirando hacia el futuro, soñamos con que nuestras cocinas funcionen con fuentes de energías renovables para reducir las huellas de carbono, generando así un impacto positivo en el medio ambiente.

Factor legal:

Por un lado, el proceso de obtención de habilitaciones puede ser un proceso complicado que puede llevar varios meses. El seguimiento del proceso es considerado bastante lento y poco transparente por lo que darle un seguimiento es difícil. Además, la política argentina puede establecer estándares de seguridad alimentaria que restringen a la Dark Kitchen. Estas regulaciones pueden incluir requisitos de higiene, seguridad alimentaria e inspecciones periódicas.

En conclusión, GFK enfrenta grandes desafíos en términos de incertidumbre política, inestabilidad económica y regulaciones legales, pero se beneficia gracias a la creciente demanda de delivery en la Argentina y la mayor conciencia de los consumidores sobre la alimentación. A su vez, en cuanto a lo tecnológico y ambiental, estos factores ofrecen oportunidades para la eficiencia y la sustentabilidad del negocio en un entorno de constante cambio. Es decir, que la capacidad de adaptación, la innovación y la atención a las nuevas necesidades cambiantes del mercado, serán esenciales para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de GFK en Argentina.

### 3.3 Análisis FODA

La matriz FODA también conocida como Análisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta estratégica fundamental en la toma de decisiones empresariales. Fue desarrollada para evaluar la posición que tiene cada empresa en su entorno y proporcionar una visión detallada de las fortalezas y debilidades combinadas con las oportunidades y amenazas externas que rodean a toda la organización.



Según la explicación de Dvoskin (2004b) <sup>23</sup>En su capítulo de estrategia, la matriz FODA se convierte en una brújula estratégica al permitir una evaluación sistemática de los factores críticos que influyen en el rendimiento y en el éxito de la empresa. Al enfocarse en el análisis interno de las fortalezas y debilidades, la matriz FODA destaca los aspectos internos que la empresa puede controlar tales como recursos, capacidades y procesos internos. A su vez, al considerar las oportunidades y amenazas externas, la matriz se enfoca en una perspectiva más amplia, centrándose en factores económicos, sociales, tecnológicos y competitivos que afectan a la empresa.

Proporciona una estructura que facilita la identificación de estrategias clave, tanto para potenciar las fortalezas como también para superar las debilidades y atesorar las oportunidades del entorno, logrando así enfrentar las amenazas con mayor preparación. Esta herramienta es fundamental para analizar el estado actual de la empresa y también para usarla como guía para la planificación a largo plazo de la misma.

Al abarcar tanto los elementos internos como externos, la matriz FODA se convierte en un pilar esencial para el desarrollo de estrategias que impulsen el crecimiento sostenible y adaptabilidad de la empresa en un entorno competitivo y en constante cambio.

Posteriormente analizaremos en profundidad los cuatro pilares.

Fortalezas y Debilidades:

Antes de comenzar el análisis es de suma importancia definir las terminologías que vamos a utilizar a lo largo de este ensayo. En primer lugar, cada vez que hacemos mención de “clientes” nos estamos refiriendo a nuestros clientes directos. Es decir, a los grupos que alquilan nuestras cocinas. Por otro lado, cuando usamos la palabra “consumidores” estamos haciendo referencia a los consumidores finales, es decir, aquellas personas que terminan consumiendo el producto, en otras palabras, el cliente de nuestro cliente.

---

<sup>23</sup> Dvoskin, R. (2004b). La estrategia de marketing. Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia. (pp. 171-210). Granica.



Las fortalezas son atributos internos y positivos que la empresa posee y que la distinguen favorablemente de otros. Identificar las fortalezas nos permite maximizar nuestras ventajas competitivas. La principal fortaleza que tiene esta GFK es que no hay ninguna en el mercado con una propuesta similar. Es decir que hay un mercado específico al cual abarcar y al cual expandirse. El mercado sin T.A.C.C está creciendo cada vez más y es más la gente que busca una propuesta distinta para lograr comer de una manera más responsable y saludable. Esto permite enfocarse en un público objetivo, bien definido y con demanda creciente. A su vez, se concentra en un nicho especializado, el cual es fácil destacarse y diferenciarse de la competencia. El producto además de ser de calidad está menos expuesto a la contaminación cruzada ya que ningún producto con T.A.C.C entra a las cocinas asegurando así la calidad del este. Esto le da al consumidor una mayor seguridad y credibilidad en el producto. También, hay menos opciones disponibles para personas que siguen esta dieta, lo que le da una ventaja competitiva, por la falta de oferta actual en el mercado. Otra fortaleza es la fidelidad de los consumidores, estos requieren dietas específicas y a menudo son leales a las marcas que satisfacen sus necesidades, lo que podría llevar a la retención de estos.

Dadas las fortalezas mencionadas anteriormente, los clientes van a estar satisfechos con la propuesta de cocinar sus productos sin T.A.C.C en esta Dark Kitchen. Esto no solo les brinda la posibilidad de expandir su negocio de entregas en una nueva área, sino que también garantiza la calidad y atención especializada que buscan. Otra fuerte ventaja, es que al ser productos que se venden a través de plataformas de delivery ya existentes, la inclusión en el mercado no es tan difícil. Los canales de distribución ayudan a la fácil integración de nuevas marcas. Además, las aplicaciones permiten que los consumidores puntúen la calidad del producto y su conformidad con el mismo. Esta es una gran ventaja ya que ayuda a poder mejorar aquellas cosas que hay que cambiar o mejorar del negocio y también a aquellas en las que el servicio se destaca.

Por otra parte, las debilidades son las características internas negativas que pueden dificultar el rendimiento de la empresa. Estas debilidades deben ser identificadas para evitar impactos negativos. En primer lugar, los clientes de este negocio tienen miedo de confiar en la alternativa



100% sin TACC porque podría ser un poco rígido a la hora de planear el menú. También la preparación de platos sin TACC puede requerir más tiempo y planificación en comparación con los platos tradicionales, lo que le llevaría más trabajo a los clientes y mismo podrían no llevar a entregar sus productos en tiempo y forma. A su vez es sumamente importante que estos mantengan la calidad de los productos a medida que crece la demanda y el volumen de los pedidos. Esto es un desafío muy grande para los clientes ya que es un mercado difícil. A su vez, al tener la entrega del producto final tercerizada, los clientes dependen de un tercero para entregar sus productos a los consumidores finales, esto hace que la comunicación entre los clientes y la empresa a cargo de su distribución y venta de productos tenga que ser fluida y cercana.

Igualmente, es relevante resaltar que las fortalezas de este negocio superan a las debilidades. A pesar de que es un mercado difícil al cual abarcar, este negocio les da la oportunidad a los clientes de poder romper todo tipo de barreras y ofrecerle seguridad y confianza a sus consumidores finales. Dada la escasa oferta actual en este mercado, los clientes tienen una oportunidad única para establecer una presencia sólida. Además, como mencionamos anteriormente, considerando la creciente demanda en el sector de entregas a domicilio, los clientes de GFK pueden consolidarse aún más en este ámbito.

#### Oportunidades y Amenazas:

Tanto las oportunidades como las amenazas son aquellos factores externos a la empresa que pueden afectar tanto negativa como positivamente. Es muy importante tener ambas en cuenta a la hora de forjar las estrategias empresariales ya que al ser externas a la empresa no se pueden modificar. Al tenerlas en cuenta podemos aprovecharnos del entorno o prepararnos para no vernos tan afectados.



Como oportunidad al negocio, con la nueva tecnología presente hoy en la medicina la detección de la celiaquía es más ágil y efectiva<sup>24</sup>. Esto lleva a que cada vez más personas tengan que estar bajo un régimen diario sin T.A.C.C. Además, muchos otros están libremente optando por no consumir gluten ya que afirman que es perjudicial para la salud. Las Dark Kitchens en Buenos Aires y en muchas partes del mundo están creciendo de una manera abrupta. Sin embargo, son pocas las que están enfocadas únicamente en los productos Gluten Free. En Argentina, no hay tanta alternativa gluten free que sean confiables a la hora de pedir delivery. Esto lo podemos ver en el descontento de nuestros encuestados que más adelante comentaremos. Muchas veces, en las aplicaciones de delivery como Rappi, Globo etc. aparecen opciones sin TACC, pero los cuidados de guardado y envío no siempre son los adecuados respecto a la contaminación cruzada. En alguna forma, este descontento y falta de oferta de productos con esta especificación hacen que el proyecto tenga una gran oportunidad en el mercado. Es por eso que confiamos en que nuestros clientes no solo van a optar por elegir nuestra cocina fantasma sin gluten, sino que además se van a introducir fácilmente en el mercado por la poca oferta actual que hay.

Respecto al contexto desventajoso y amenazante no se puede dejar de mencionar la situación actual de la Argentina. En los últimos años, el país entró en una profunda recesión y la inflación anual supera el 100%<sup>25</sup>. Como mencionamos previamente, la inflación de enero a agosto en el año 2023 ya superó el 80%. Si bien no es el contexto ideal, esta situación económica, trae consecuencias secundarias. Una de estas es que, la clase media tiende a gastar más dinero en la gastronomía. Lamentablemente, como no pueden ahorrar en el largo plazo para comprarse bienes, eligen darse gustos en comida y vacaciones<sup>26</sup>. Como remarca la nota, la población

---

<sup>24</sup> Filloy, F. (2023, septiembre 23). Cómo es la nueva forma de diagnosticar la celiaquía y por qué se detectan más casos que antes. infobae. <https://www.infobae.com/americaciencia-america/2023/09/23/como-es-el-nuevo-diagnostico-de-la-celiaquia-y-por-que-se-detectan-mas-casos-que-antes/>

<sup>25</sup> IPC de Argentina. (2023b, septiembre 14). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

<sup>26</sup> Alcoba, N. (2023, junio 19). En Argentina, la inflación supera el 100 por ciento (y los restaurantes están llenos). LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-argentina-la-inflacion-supera-el-100-por-ciento-y-los-restaurantes-estan-llenos-nid19062023/>



argentina está eligiendo gastar su dinero en pesos argentinos por lo que nos da una ventaja. A su vez, es muy importante destacar que el mercado gastronómico en Argentina es altamente competitivo. Nuestros clientes van a tener que destacarse por encima de las alternativas de delivery que hay actualmente en el mercado.

Conclusión:

En resumen, podemos ver que el análisis FODA destaca más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas por lo que nos posiciona de manera favorable en el mercado de crecimiento. Nuestro proyecto ofrece una ventaja comparativa única que es la seguridad alimentaria para celíacos libres de contaminación cruzada. Además, esta ventaja competitiva va a ser una gran oportunidad para facilitar la lealtad de los consumidores. Como se puede ver con más detalle en el Anexo 1.5 solo el 4,4% de las personas que entrevistamos sostienen que encuentran muchas opciones en las aplicaciones de delivery, por el contrario una mayoría significativa estaba muy disconforme con la oferta y la confiabilidad de las mismas.

Sin embargo, como mencionamos previamente, la colaboración efectiva con los terceros de distribución de delivery va a ser fundamental para el buen funcionamiento del proyecto. A pesar de los desafíos y debilidades que podamos tener el crecimiento continuo sobre la celiacía y las dietas sin gluten sumado a el descontento de la eficiencia en estas comidas en el delivery creemos que tenemos una gran oportunidad para establecernos en el mercado firmemente. En conclusión, vamos aprovechar nuestras fortalezas y oportunidades al máximo además de tener una estrategia sólida para poder manejar nuestros desafíos y debilidades.

### 3.4 Justificación de las razones del estudio

Las razones por las cuales realizamos este estudio son, por un lado, porque identificamos problemas de eficiencia de demora y de calidad en los servicios de delivery para la creciente demanda de consumidores. Entre marzo y julio del año 2020 “se recibieron unas 700 quejas de consumidores respecto de los servicios de delivery en la subsecretaría de acciones para la



defensa de las y los consumidores”.<sup>27</sup> Por otro lado, identificamos que muchos cocineros no tienen espacio físico donde cocinar y no tienen el dinero ni el tiempo de montar una cocina desde cero. A su vez, existen muchos problemas en la estructura de costos de los restaurantes y gran parte de su costo es destinado al delivery. La pandemia dejó una huella económica muy fuerte, y uno de los sectores que se vio altamente afectado fue el gastronómico. “En el momento más estricto del aislamiento social (abril de 2020), la economía argentina mostró una caída interanual del 25%, mientras que, en los sectores de hotelería y gastronomía, la caída fue del 85%”.<sup>28</sup> Muchos restaurantes no pudieron adaptar su modelo de negocios a las adversidades y cambios de consumo por lo que tuvieron que cerrar. Esto trajo consigo una gran ola de cocineros capacitados a perder su fuente de ingresos y a los dueños de estas empresas a entrar en una situación económica más compleja. En el 2020, según una nueva investigación<sup>29</sup>. “Los trabajadores del restaurante vendieron 60% menos en abril de lo que vendían antes y por ende percibieron por su trabajo normal un 60% menos de lo que ganaban antes: posiblemente en abril percibieron menos que el salario mínimo, vital y móvil de 17.000 pesos pesos”.<sup>30</sup> Con el servicio que brindamos, no solo logramos satisfacer de manera más rápida la demanda de los consumidores sino que también ofrecemos una alternativa más económica que permite que personas que tuvieron diferentes problemas en años anteriores puedan reinventarse, mientras les brindamos a los restaurantes una opción para ampliar sus horizontes.

---

<sup>27</sup> Catalano, A. (2020, 25 septiembre). *Apps delivery, nueva regulación: por qué suman quejas de usuarios*. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/tecnologia/323367-apps-delivery-nueva-regulacion-por-que-suman-quejas-de-usuarios>

<sup>28</sup> CIPPEC. (2022, septiembre 1). *Nuevos desafíos en el sector gastronómico: la crisis de la pandemia y la expansión de las plataformas de reparto*. <https://www.cippec.org/publicacion/nuevos-desafios-en-el-sector-gastronomico-la-crisis-de-la-pandemia-y-la-expansion-de-las-plataformas-de-reparto/>

<sup>29</sup> Relaciones del trabajo. (2020, septiembre). *Relacionesdeltrabajo.sociales.uba.ar*. <http://relacionesdeltrabajo.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/21/2021/06/Trabajo-y-Derechos-Humanos-VIII-Septiembre-2020.pdf#page=98>

<sup>30</sup> Relaciones del trabajo. (2020, septiembre). *Relacionesdeltrabajo.sociales.uba.ar*. <http://relacionesdeltrabajo.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/21/2021/06/Trabajo-y-Derechos-Humanos-VIII-Septiembre-2020.pdf#page=98>



Con respecto al mundo Gluten Free, descubrimos que hay un nicho en constante crecimiento y las personas intolerantes al gluten se encuentran buscando una alternativa segura debido al riesgo que corren frente a la contaminación cruzada. Como la tendencia libre de gluten es una tendencia que creció muchísimo, para atraer a los clientes, muchos mercados y restaurantes empezaron a implementar opciones libres de gluten, pero esto no implica que mantengan los cuidados esenciales para evitar la contaminación cruzada.<sup>31</sup>

Decidimos realizar una encuesta para seguir con este análisis. Encuestamos a 67 personas y nos llevamos conclusiones que nos sirvieron para el desarrollo de nuestro negocio. Entrevistamos un rango de personas entre 15 y 30 años y el 50% que respondió tiene más de 30 años. En primer lugar, decidimos analizar el uso de las plataformas de delivery. Un 46% respondió que hay opciones limitadas sin TACC en las plataformas, es decir que a la hora de pedir por las plataformas no encuentran una opción Sin TACC ni tampoco confían en que va a estar elaborado de la manera correspondiente para prevenir la contaminación cruzada. A su vez, a todos aquellos que consumen Sin TACC les cuesta pedir por las aplicaciones de delivery porque encuentran que hay muy poca variedad y falta de especificaciones si es o no TACC free. Es por esto que a la hora de juntarse con amigos tienen que comer antes o preparar viandas en sus casas. Como el mercado sin TACC es acotado, muchas opciones no llegan a los domicilios de las personas. Es así como el 52% de los encuestados se sintieron excluidos de programas con amigos por falta de opciones en las aplicaciones de delivery y un 60% tuvo problemas con la contaminación cruzada cuando pidieron delivery o cuando salieron a comer.

32

---

<sup>31</sup> Czubaj, F. (2023, mayo 5). *La moda que crece en bares y restaurantes para atraer clientes y pone en riesgo la salud de los celíacos*. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-moda-que-crece-en-bares-y-restaurantes-para-atraer-clientes-y-pone-en-riesgo-la-salud-de-los-nid05052023/?R=f1414f>

<sup>32</sup> Anexo 1 Encuestas:



## 4. Investigación de mercado

Para realizar este proyecto, nos informamos respecto de los equipos de cocina más convenientes para nuestro negocio. Luego, buscamos un proveedor que tenga stock de equipamiento de calidad para equipar las cocinas. El mejor lugar que encontramos que se adapta a nuestras necesidades es un galpón ubicado en Palermo, CABA. Elegimos esta zona porque es un barrio céntrico, es decir que es un punto de acceso conveniente para la base de clientes que existen y cómo viven en un rango más acotado y en menor cantidad de kilómetros que podemos abarcar muchas más personas.

También, como Palermo es un barrio gastronómico consolidado, hay competencia, pero esto también puede llegar a ser una oportunidad para diferenciarse y destacarse ofreciendo algo único. A su vez, al ser un barrio diverso, es más fácil llegar a un público más variado con diferentes preferencias. Al situar el galpón en Palermo, GFK atraerá a más clientes que le alquilen las cocinas. Actualmente no hay nadie en Argentina que está proporcionando este servicio exclusivamente para celíacos, es por esto que es una gran oportunidad para que GFK pueda cubrir estas necesidades.

A continuación, para profundizar en la investigación de mercado detallaremos diversas entrevistas que realizamos a lo largo del estudio.

### 4.1 Entrevista a una Dark Kitchen

Entrevistamos a Rodrigo Gramajo, 25 años, quien trabajó en la famosa Dark Kitchen llamada Kitchenita desde el 2021 hasta el 2023. Trabajó como Performance manager a cargo de todas las áreas operativas y comerciales de la pata digital de la empresa, Él llegó a ser el quinto empleado del negocio que después llegó a tener unos 105 empleados. Es decir que estuvo desde el inicio de este emprendimiento.



Kitchenita se trata de una firma fundada en la Argentina que se encuentra en plena expansión regional y como bien mencionamos antes es una de nuestras principales competencias. Según nos cuenta Rodrigo Gramajo, comenzaron creando un Kitchen hub, es decir un espacio grande que incluye 7 micro cocinas dentro y su principal inversión fue Rappi. Contaban con dos cocinas veganas y otras cinco sin restricciones. Es por esto que tuvieron que aplicar diferentes métodos para prevenir cualquier tipo de contaminación cruzada.

Kitchenita se enfoca siempre en cumplir los estándares a nivel legislativo para que no clausuren el negocio. En las cocinas se trabaja en dos turnos diferentes, un turno de 8 a 4 y a las 5 se abre devuelta otro turno. Cada turno hacía limpieza completa de la cocina, debido a que las plazas no podían tener contaminación cruzada. Rodrigo destacó otra normativa que es el seguimiento de la trazabilidad de los productos, es decir el viaje que tiene el alimento desde la concepción hasta que se consume, para prevenir una intoxicación.

Nos comentó que su personal cumplía con el certificado de manipulación de productos. Que consiste en saber las normas y medidas de seguridad que se deben seguir a la hora de dedicarse profesionalmente a cualquier actividad en la que haya que manejar alimentos. ¿Qué se hace con el producto que sobra, se mantiene o se refrigera? En caso de intoxicación u otro problema las autoridades sanitarias solicitan este certificado.

Por último, Rodrigo plantea algunas mejoras para Kitchenita. En primer lugar, la importancia de la agilización de procesos para mejorar la velocidad de entrega de productos plantea bajar calidad para eficientar la logística de despacho. A su vez, propone darle una identidad de marca muy fuerte, pensada y desarrollada. Por último, a nivel de experiencia de mejora, propone tener buena relación con proveedores. Pone el foco en la importancia de la calidad de los alimentos y en la velocidad de entrega de ellos.

En conclusión, esta entrevista nos fue de utilidad para nuestro modelo de negocios dado que pudimos observar un modelo de negocios similar al que plantea nuestro proyecto. Además, nos



dio una visión más completa sobre los problemas que posiblemente podríamos afrontar. Además, tomamos como punto de crecimiento la eficientización de la distribución de las cocinas para mejorar la logística de despacho.

## 4.2 Entrevista a una persona celiaca

Decidimos entrevistar a Carolina Rohde, mujer de 30 años quien a los 25 años le diagnosticaron celiacía, para que nos revele los desafíos y trabas enfrentados respecto a su enfermedad. La principal dificultad está en encontrar restaurantes que ofrezcan opciones sin TACC (Trigo, Avena, Cebada y Centeno) de manera clara, evitando la posibilidad de recibir alimentos contaminados por gluten.

La entrevistada compartió una experiencia negativa en un restaurante en donde solicitó sorrentinos sin TACC y sufrió una reacción desfavorable, destacando la importancia de la contaminación cruzada. A pesar de ello, identifica restaurantes, como Flanders y Almacén de Pizzas, que toman medidas para evitar la contaminación. En cuanto a las interacciones sociales, Carolina superó la vergüenza inicial al comer diferente y destaca el apoyo de sus padres. Actualmente, se prepara para situaciones donde no habrá opciones sin TACC.

Al preguntar sobre la información que le gustaría conocer en un restaurante gluten-free, resalta la importancia de conocer las medidas contra la contaminación cruzada, expresadas claramente. Considera crucial que los restaurantes no solo eviten las harinas comunes, sino que utilicen productos aprobados por la Asociación Celíaca Argentina.

En conclusión, la entrevista destaca la necesidad de conciencia y cuidado por parte de restaurantes para atender a personas con celiacía, resaltando la importancia de evitar la contaminación cruzada y fomentar la presencia de lugares 100% gluten free con productos



certificados.<sup>33</sup> Esto refleja la importancia de desarrollar un espacio como el nuestro con medidas adecuadas. Debido a que las personas celíacas no confían en aquellos restaurantes que no son en su totalidad sin TACC y buscan un restaurante que les de la confianza posible de que no haya contaminación cruzada.

### 4.3 Entrevista a un restaurante apto celíaco

Por otra parte, decidimos entrevistar a un restaurante celíaco para investigar cómo era su manera de trabajar y sus técnicas para prevenir cualquier tipo de contaminación dentro de la cocina. En primer lugar, el restaurante celíaco asegura la ausencia de gluten en sus productos a través de protocolos rigurosos de limpieza, utilizando utensilios y áreas de cocina separadas para alimentos sin TACC. Aunque comparten el horno con productos con T.A.C.C, se toman precauciones para evitar la contaminación cruzada, limpiándose antes de cocinar con gluten.

En cuanto a la información sobre ingredientes, el restaurante no proporciona detalles, pero está dispuesto a ofrecer acceso a la información cuando los clientes lo soliciten. Todos los ingredientes utilizados son verificados para garantizar la ausencia de gluten, incluso aquellos que son naturalmente libres de gluten, eligiendo marcas con certificaciones que respaldan la calidad y seguridad de los productos.

Ante la posibilidad de una reacción alérgica, aunque el restaurante no experimentó tal situación, ofrecen transparencia permitiendo el acceso a las áreas de cocina, refrigeradores y almacenes, y colaborando con el cliente para abordar cualquier irregularidad. A su vez, aunque no proporcionan capacitaciones formales, el personal recibe explicaciones detalladas y se hace énfasis constante en la importancia del cuidado y la atención a la enfermedad celíaca.

---

<sup>33</sup> Anexo 2 Entrevista a un celíaco



En el caso hipotético de una intoxicación, la respuesta del restaurante sería similar, enfocándose en la transparencia y el cuidado para abordar cualquier problema informado por el cliente celíaco.<sup>34</sup>

En conclusión, la entrevista revela que el restaurante celíaco adopta los protocolos necesarios para asegurar la ausencia de gluten en sus productos, con un enfoque puntual en la prevención de contaminación cruzada, algo vital que es importante adaptar en nuestras cocinas. Como también la elección de marcas certificadas que reflejan un compromiso por parte del restaurante con la calidad y la seguridad de las cocinas.

#### 4.4 Tam Sam Som

Es de suma importancia clarificar cómo vamos a llevar a cabo la medición del mercado antes de dar comienzo a esta sección. La medición va a ser llevada a cabo teniendo en cuenta a nuestros consumidores finales y no a los restaurantes celíacos (clientes directos). La razón de cambiar la manera tradicional de hacer el estudio se debe a la trazabilidad y confiabilidad de los datos. Además, los celíacos son el motor impulsor de nuestra actividad comercial. Cuanto mayor sea la cantidad de personas con celiaquía, mayor será la demanda hacia nuestro tipo de negocio. Sin consumidores finales no tendríamos clientes. Vale la pena destacar que este enfoque fue efectivo en otros trabajos de graduación similares, donde se priorizo la atención a los consumidores finales del negocio, como los celíacos, para lograr un análisis más preciso y orientado a la realidad del mercado.

La medición de la demanda de nuestros consumidores finales, en este caso los celíacos y personas que optan voluntariamente por alimentarse sin T.A.C.C, se convierten en un elemento crucial para el éxito y desarrollo de nuestro negocio. En este contexto, la cuantificación de la demanda se realiza a través de la aplicación de conceptos clave como

---

<sup>34</sup> Anexo 2



TAM (Tamaño del Mercado Total), SAM (Tamaño del Mercado Abordable) y SOM (Tamaño del Mercado Obtenible).

En el TAM, estimamos el volumen de ingresos anuales considerando la cantidad de personas en Argentina que solicitan delivery y consumen alimentos sin gluten. El SAM se concentra en el mercado que podemos abarcar dentro del TAM, centrándonos inicialmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A). Finalmente, el SOM refiere a la cantidad de personas a las que podemos llegar con nuestra capacidad productiva, incluyendo celíacos y otros grupos afines.

TAM: Tamaño del mercado total. Se trata de estimar el volumen de ingresos anuales que representa la oportunidad de negocio. En este caso aplicaría a la cantidad de personas argentinas que pidan delivery, coman sin gluten, tanto por enfermedad o por elección. Con respecto a las personas con celiaquía, según datos del ministerio de salud, en Argentina se estima que 1 de cada 167 personas son celíacas, es decir el 1,67% de la población del país. Tomando una población de 46 millones de argentinos, dada por el censo de 2022, el TAM es alrededor de 275.700<sup>35</sup> personas celíacas. Sumando a las personas celíacas que representan una oportunidad de mercado, vale destacar que los pedidos de comida vía delivery también están dentro del mercado. Muchos de los productos que se van a comercializar a través de nuestras cocinas son comúnmente consumidos por toda la población argentina. Un ejemplo muy clarificante puede verse en el consumo diario de carne promedio de un argentino. El promedio está en 300 gramos por persona por día. Este dato es relevante ya que es un ejemplo de comida sin tacc que va a ser accedido por personas de C.A.B.A. Un dato no menor es que los ingresos totales generados por empresas de delivery en Argentina rondan los 196.000 dólares anuales según Statista<sup>36</sup>.

<sup>35</sup> Alcoba, N. (2023, junio 19). *En Argentina, la inflación supera el 100 por ciento (y los restaurantes están llenos)*. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-argentina-la-inflacion-supera-el-100-por-ciento-y-los-restaurantes-estan-llenos-nid19062023/>

<sup>36</sup> Naranjo, S. C. (2019, agosto 16). El pedido de comida en línea en América Latina en 2022. Statista. <https://es.statista.com/grafico/19027/ingresos-generados-en-pedidos-en-linea-de-comida-a-domicilio/>



SAM: El sam es el mercado que podemos abarcar dentro de él TAM. Es decir, el tamaño de mercado que podemos abarcar teniendo en cuenta nuestro modelo de negocios, el tamaño del emprendimiento y la financiación actual. Nuestras cocinas van a estar enfocadas en abarcar C.A.B.A, es decir Ciudad autónoma de Buenos Aires. Si bien el plan es expandirse actualmente la primera sede va a estar localizada en la Ciudad. El 48% de las personas que viven en Capital piden delivery al menos una vez a la semana<sup>37</sup>. Dado que en C.A.B.A hay 3.120.612 habitantes, y más del 20% se encuentra debajo del nivel de pobreza, nuestro mercado disponible abarca un 60% de la población de C.A.B.A.<sup>38</sup> En capital y el conurbano el 33% de los adultos hizo al menos un pedido de delivery y la mayoría de ellos se volvió usuario frecuente.

En lo que respecta al SOM, este sería la cantidad de esas personas a las que nosotras podemos alcanzar con nuestra capacidad productiva, es decir los diferentes grupos de personas que siguen dietas sin gluten debido a la celiaquía o por elección personal. Estos grupos son: Personas con sensibilidad al gluten, familiares y amigos, personas con alergias e intolerancias adicionales, personas que optan por dietas sin gluten, atletas y entusiastas del fitness, personas interesadas en alimentación saludable y también personas que busquen explorar nuevos sabores. En este sentido, se trata de una población con suficientes recursos económicos que busca satisfacer sus necesidades a través de aplicaciones de delivery. Puntualmente GFK se sitúa en la zona de Palermo. En el barrio de palermo viven aproximadamente 249.016 habitantes<sup>39</sup> es decir que abarca el 7.98% de la población de CABA. En la zona urbana del A.M.B.A, que es a la cual se expandirá en un futuro el negocio viven 13.985.794 habitantes, el 30% del país. A su vez, suponiendo que en Argentina las personas realizan pedidos de entrega

---

<sup>37</sup> Grosz, M. (2019, agosto 1). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo\\_0\\_Oh\\_lztkAr.html](https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_lztkAr.html)

<sup>38</sup> INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPÚBLICA ARGENTINA.. *INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina*. Gob.ar. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

<sup>39</sup> Resio, M. (2023, enero 31). Censo 2022: la población de la Argentina es de 46.044.703 personas. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/censo-2022-poblacion-argentina-46-082-160-personas\\_0\\_Towj3Md2HD.html](https://www.clarin.com/sociedad/censo-2022-poblacion-argentina-46-082-160-personas_0_Towj3Md2HD.html)



a domicilio al menos una vez por semana, considerando que un año tiene 52 semanas, la demanda aproximada ascendería a 78,000 solicitudes de entrega anuales.



Universidad de  
**San Andrés**



## 5. Modelo de negocio

### 5.1 Business Model Canvas

El Modelo de negocio Canvas “Business Canvas Model” es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, dos académicos y empresarios suizos conocidos por su contribución significativa al campo de la innovación y la gestión empresarial, que permite desarrollar y facilitar la creación de nuevos modelos de negocio a través de un análisis de distintos aspectos que son vitales para que el negocio crezca.<sup>40</sup> Este modelo ayuda a poder identificar las formas en las que se crea, distribuye y captura valor con los factores críticos y un análisis detallado del mismo. Es a partir de esta herramienta que se pueden observar las capacidades y alianzas para entregar el valor necesario para generar una fuente de ingresos sostenible en el tiempo. Muestra de manera lógica la interconexión entre los nueve aspectos básicos de un modelo de negocio.

#### I. Segmento:

Tenemos dos claros segmentos de mercado a los que apuntamos. Por un lado, un segmento B2B en el que nos enfocamos en aquellos chefs y emprendedores que trabajan desde sus hogares y venden sus platos de comida y no tienen la infraestructura necesaria para lanzar su negocio, y buscan ofrecer una propuesta diferente elaborando productos sin TACC. Como también a aquellos individuos que están recién empezando a adentrarse en el mundo de la gastronomía y en el mundo sin TACC y necesitan un espacio para poder elaborar su negocio. Es decir que utilizaran la dark kitchen como un espacio de alquiler para preparar y entregar sus productos sin gluten.

---

<sup>40</sup>(2023, 10 agosto). ✓ Modelo Canvas: ¿Qué es y cómo utilizarlo en tu negocio? Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>



Por otro lado, apuntamos a un segmento también B2B en donde aquellos restaurantes que debieron cerrar sus puertas por la pandemia y no tienen el dinero para montar un restaurante nuevo con todos los costos que eso conlleva y quieren lanzar su proyecto gastronómico lidiado en su totalidad al delivery. A su vez, hubo restaurantes que no cerraron pero que no dan abasto con el espacio para atender a todos sus clientes junto con sus comensales que ordenan a través del delivery entonces decidieron separar la parte del delivery. Es por esto que estos serán también nuestros potenciales clientes. A estos restaurantes Dark Kitchen les permite llegar a una audiencia más amplia de clientes que buscan opciones sin gluten y evitan la contaminación cruzada en su cocina principal.

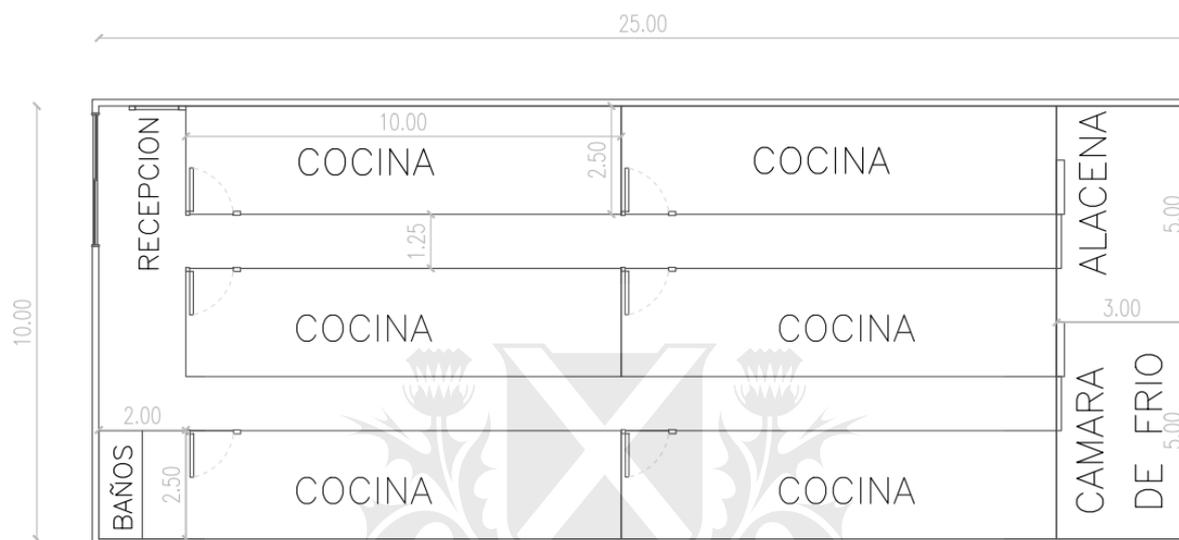
Es decir que esta Dark Kitchen sin TACC que subalquila sus instalaciones a distintos chefs y negocios de alimentos sin TACC tiene una variedad de clientes directos que buscan un espacio de cocina seguro y adecuado para la preparación de alimentos sin gluten. Esta estrategia permite a los chefs y empresas satisfacer la creciente demanda de opciones sin TACC en el mercado.

Proposición de Valor:

Facilitarles el negocio a los clientes brindándoles un espacio ameno y cómodo utilizando equipamiento de primera calidad y de primer nivel para las cocinas. Estas se encuentran completamente equipadas y cumplen con todos los estándares de seguridad y calidad necesarios para la preparación de alimentos sin gluten. Contamos con seis cocinas de las cuales cada una estará destinada a cada cliente. Al estar las cocinas ya montadas y aprobadas por regulaciones sanitarias, los negocios podrán comenzar a operar en un período de pocos días lo que es un punto positivo para los clientes. A su vez, contamos con una Alacena y una Cámara de Frío para que nuestros clientes puedan almacenar sus productos. Por último, optamos por instalar un área de recepción en donde las empresas de delivery buscaran y retiraran los diferentes pedidos.



Figura 5.1 Plano de Dark Kitchen de locación a alquilar en Palermo.



Fuente: Elaboración propia

Universidad de

Esta propuesta de valor es categorizada como una solución a un problema, el mismo trata de que nuestros clientes no pueden montar una cocina ellos mismos o incluso no pueden abrir un restaurante por sus propios medios. Esto se debe básicamente a que no tienen los fondos necesarios para montar una cocina en un lugar estratégico de la ciudad. Por último, no se puede dejar de resaltar la posibilidad que le vamos a ofrecer a nuestros clientes para que cocineros y/o nutricionistas les brinden capacitaciones para que así perfeccionen sus productos.

Canales:

El canal para mostrarles a los clientes el interior y descripción de las cocinas es a través de la página web que muestra los diferentes servicios y espacios. También la presencia de redes sociales es sumamente importante, como por ejemplo Facebook e Instagram con toda la información necesaria para los clientes y todos los updates que van surgiendo. El plan ideal es además contactar individualmente a diferentes restaurantes y cocineros que trabajan freelance visitando establecimientos gastronómicos sin TACC del país. Se trabajará en conjunto con los



clientes, por ende, es esencial la buena comunicación entre el cliente y la Dark Kitchen para que todo funcione correctamente.

#### Relación con clientes:

Buscamos obtener una relación personal con el cliente con el fin de brindarles el mejor servicio posible y el que mejor se adapte a las diferentes necesidades. Si bien todos van a preparar alimentos sin T.A.C.C, pueden necesitar diferentes utensilios y/o espacios para cocinar sus diferentes menús. Nos encargamos de firmar el contrato de alquiler con cada suscriptor de forma personalizada. Cada cliente nos importa y queremos que tenga una cocina lo más adaptada a sus necesidades que se pueda. Queremos tener un vínculo donde la comunicación sea fluida para establecer un mejor vínculo. Queremos generar una comunidad de clientes e intentar renovarles el contrato a cada uno de ellos, siempre y cuando ellos hayan respetado las medidas de cuidado de los equipos.

#### Fuente de ingresos:

Nuestra fuente de ingresos se basa en una suscripción mensual a nuestros clientes que serán quienes tendrán acceso a las cocinas. El monto total de la suscripción mensual rondará los 965 USD. Si bien la suscripción se paga de manera mensual, no se pueden alquilar las cocinas por menos de tres meses. En los próximos años si el proyecto está bien encaminado comenzaremos a cobrar una comisión por ventas de nuestros clientes, el porcentaje rondará entre el 2% y 3%.

#### Recursos clave:

GFK está situado en Palermo, una zona que tiene una alta concentración de población que utiliza aplicaciones de delivery. Los usuarios viven cerca, es decir que los pedidos viajan un trayecto más corto hasta llegar a destino. A su vez, los pedidos están en un rango cercano a las cocinas, es por esto que el delivery resulta más económico. Además, un recurso importante es el personal de mantenimiento fijo, capacitado para solucionar los imprevistos que surgen en la cocina, junto con una buena organización y logística dentro de las cocinas. No menor, un



recurso esencial es el equipamiento de cocinas de primer nivel, ofreciendo la oportunidad a los clientes de poder trabajar y elaborar sus platos de la mejor manera, ya que la inversión inicial representa un desembolso de dinero muy alto para los cocineros. Entre estos elementos encontramos: refrigeración, cámara de frío, campanas extractoras, cocina profesional, freidora industrial, monitores, mesadas entre otros.

Actividades clave:

Nuestra actividad clave reside en mantener relaciones sólidas con nuestros socios clave, en este caso, las empresas de delivery. Además, al optar por compartir un espacio con múltiples marcas, maximizamos la eficiencia del mismo y reducimos significativamente los costos de implementación. Esta estrategia no solo favorece la optimización del espacio, sino que también tiene un impacto positivo en la organización y logística, brindando a nuestros clientes una experiencia eficaz y fluida.

Estructura de costos:

Nuestro principal costo incluye los gastos relacionados con el mantenimiento y el alquiler del lugar. Más detalladamente son: el alquiler del lugar de trabajo, las depreciaciones del equipamiento, las expensas, los sueldos de mantenimiento, entre otros.

Socios clave:

Dado que la distribución del producto terminado está tercerizada es de suma importancia tener una buena relación con estos. Para ir más a lo concreto, nuestros socios clave son las empresas de delivery como Pedidos Ya, Rappi, Cabify, Glovo etc, debido a que estamos desarrollando un negocio orientado a la entrega a domicilio y es necesario que tengamos una alianza estratégica con ellos. Si las cocinas están bien equipadas, los alimentos son de alta calidad y los cocineros son eficientes, pero la distribución es mala o tarda más de lo debido.

El negocio pasa tener un riesgo dado que el mercado del delivery es altamente competitivo.



## Modelo de negocios



<p><b>Socios clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de delivery como Pedidos Ya, Rappi, Glovo etc.</li> </ul>	<p><b>Actividades clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación con las empresas de delivery</li> <li>• Organización y logística</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar un espacio amplio de cocinas para desarrollar capacidades gastronómicas comprando todo el equipamiento necesario para hacerlo</li> <li>• Se encuentran completamente equipadas y cumplen con todos los estándares de seguridad y calidad necesarios para la preparación de alimentos sin gluten.</li> <li>• Logística de entrega terciarizada</li> <li>• Bajos costos fijos para nuestros clientes.</li> <li>• Mucha adaptabilidad</li> <li>• Area común de interacción</li> <li>• Una vez al mes asistirá un chef reconocido contratado para brindar clases</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindamos asistencia personal</li> <li>• Buscamos fomentar una comunidad entre los clientes.</li> <li>• La información y novedades se comunica de manera directa y personalizada, tanto como los contratos y los servicios.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuntamos a dos segmentos:</li> <li>• Restaurantes que tuvieron que cerrar sus negocios por culpa del Covid-19 o mismo que no dan a basto y quieren separar la parte que esta destinada a sus comensales que ordenan por delivery.</li> <li>• Personas que empezaron a trabajar free lance desde sus hogares y no tienen los materiales y la infraestructura necesaria para lanzar su negocio.</li> <li>• Nos concentramos en llegar a una audiencia más amplia de clientes que buscan opciones sin gluten y evitan la contaminación cruzada.</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura y mantenimiento de cocina</li> <li>• Alquiler del lugar de trabajo</li> <li>• Limpieza y mantenimiento</li> </ul>	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener una persona de mantenimiento fija.</li> <li>• Inmueble ubicado en un lugar altamente urbanizado</li> <li>• Infraestructura, habilitaciones y funcionamiento de las cocinas</li> <li>• Equipamiento de primera calidad</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactando individualmente a los restaurantes y emprendedores</li> <li>• Visitas a establecimientos gastronómicos sin TACC del país para captar clientes</li> <li>• Pagina web</li> </ul>	
			<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <p>El monto total de la suscripción mensual rondará en los \$965 dólares. Si bien la suscripción se paga de manera mensual, no se pueden alquilar las cocinas por menos de tres meses.</p>	



## 6. Plan de Marketing.

### 6.1 Mix de Marketing

El marketing mix se refiere a la estrategia integral que se utiliza para presentar un nuevo producto o servicio al mercado. Esta estrategia nos permite tomar decisiones clave en relación con el producto (Product), cómo se distribuye (Place), cuál es el precio final (Price) y cómo lo promocionas (Promotion).<sup>41</sup>

En esencia, al abordar todos estos aspectos del marketing mix, el negocio se asegura de que está ofreciendo un producto o servicio que satisface una necesidad específica de su público objetivo. Esta planificación estratégica se adapta a los deseos de los clientes potenciales del negocio, lo que a su vez aumenta las posibilidades de éxito en el mercado.<sup>42</sup> El objetivo fundamental es poder descubrir la combinación ideal entre estos cuatro componentes:

#### Servicio

El producto/ servicio es lo que uno ofrece en el mercado para satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores, lo que implica un detenido análisis y desarrollo. Con el fin de proporcionar una respuesta efectiva a los consumidores, la empresa debe tener un profundo conocimiento de las características distintivas de su producto o servicio, identificar su singularidad y comprender su utilidad para abordar situaciones específicas.<sup>43</sup> También es

---

<sup>41</sup> North, P. (2022, marzo 23). Marketing mix: Qué es y cuáles son sus variables - InboundCycle. Inboundcycle.com; InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>

<sup>42</sup> North, P. (2022, marzo 23). Marketing mix: Qué es y cuáles son sus variables - InboundCycle. Inboundcycle.com; InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>

<sup>43</sup> Londoño, P. (2023, julio 18). Qué es el marketing mix: elementos y ejemplos de las 4 P. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>



importante analizar qué opciones existen similares en el mercado y cómo se puede diferenciar el producto/ servicio a la hora de elaborarlo.

El servicio que ofrecemos consiste en la posibilidad de acceder a una cocina de alta gama, ya equipada con los equipos básicos (hornallas, hornos, freidoras, campanas de extracción, etc) únicamente teniendo que pagar una suscripción mensual, la cual no solo incluye los artefactos previamente mencionados, sino que también servicio de limpieza de las áreas comunes y mantenimiento del establecimiento. El lugar cuenta con seis sub-cocinas, donde cada cliente va a rentar una propia. Además, tendremos mostradores donde nuestros clientes puedan dejar su producto terminado y los encargados de la distribución los retiren rápidamente. De esta forma estamos brindando un espacio para que más actores puedan acceder a tener su propia cocina, ya que estamos reduciendo barreras de entrada y de salida.

Como beneficio agregado, una vez por semestre invitaremos a nuestros clientes a una clase de cocina dictada por distintos cocineros reconocidos. Al ser una cocina centrada 100% al mundo sin TACC aquellos cocineros que trabajan en ellas tendrán la oportunidad de asegurarse de preparar sus productos sin correr el riesgo de la contaminación cruzada, y así generar confianza en los consumidores finales.

Para llevar a cabo este servicio es importante seguir con la reglamentación legislativa adecuada. En primer lugar, nuestros clientes deben tener el carnet de manipulación de alimentos, que es la documentación obligatoria establecida por el CAA (Código Alimentario Argentino). Este carnet habilita a las personas a desarrollar tareas de manipulación de alimentos.<sup>44</sup> Consiste en saber las normas y medidas de seguridad que se deben seguir a la hora de dedicarse profesionalmente a cualquier actividad en la que haya que manejar alimentos. ¿Qué se hace con el producto que sobra, se mantiene o se refrigera? En caso de intoxicación u otro problema las autoridades sanitarias solicitan este certificado. Todos aquellos que trabajan con alimentos deben contar con su correspondiente certificado. A su vez, para prevenir la posibilidad de tener contaminación cruzada, otra normativa, es el seguimiento de la trazabilidad de los productos,

---

<sup>44</sup> <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/carnet-de-manipuladores>



es decir el viaje que tiene el alimento desde la concepción hasta que se consume, para prevenir también una intoxicación.

### Promoción

La promoción engloba todas las actividades que están destinadas a promocionar el servicio e informar a los clientes sobre su existencia y los beneficios. Con el avance de la tecnología y las nuevas tendencias como las redes sociales, ampliaron significativamente las posibilidades de poder llevar a cabo estrategias de promoción de manera efectiva. Es por eso que creemos que no será difícil dar a conocer nuestro servicio.

Nuestra estrategia es ofrecer el servicio especialmente a través del contacto personal con nuestros potenciales clientes. Es decir, nosotras vamos a llamar a nuestros potenciales clientes para contarles que es y cómo funciona nuestro servicio de Dark Kitchen. Si la persona está interesada, le mostraremos las cocinas para que pueda ver y comprobar la calidad y comodidad del espacio. De esta forma también podrán comprobar por ellos mismos el estado de la cocina y su equipamiento. Además, contaremos con una página web en donde se puedan ver detalladamente de qué forma y con qué instrumentos está equipada la cocina. Una vez que hayamos conseguido nuestros 6 clientes y la Dark Kitchen esté en funcionamiento, vamos a activar las redes sociales con el fin de poder mostrar nuestro trabajo y tener la posibilidad de expandirnos más rápidamente.

Es esencial mantener una presencia activa en Facebook e Instagram, proporcionando actualizaciones diarias sobre el negocio. Esto permite que el negocio destaque los beneficios de alquilar en nuestra Dark Kitchen, fortaleciendo así la transparencia y valores de nuestra marca.



## Plaza

Este factor es muy importante ya que es el punto en donde el negocio se sitúa, intentando llegar al lugar donde se encuentren la máxima cantidad de potenciales clientes y aquel lugar donde se encuentren los clientes ideales para el funcionamiento del negocio.

Nuestra Dark Kitchen estará situada en Palermo, ya que es un polo gastronómico más famoso de la ciudad y se caracteriza por ser un lugar céntrico en donde hay mucha demanda gastronómica (Ikeda, P. 2021). Nuestra dark kitchen cuenta con 250 metros cuadrados en total y cada cocina tendrá 25 metros cuadrados. Al no tener una exposición directa a la calle, evitamos la necesidad de realizar inversiones significativas en la renovación de la fachada del edificio, centrándonos en su lugar en la mejora de las instalaciones interiores.

Para que este servicio de cocina funcione y sea rentable es necesario que este espacio esté situado en el lugar más estratégico posible para que el negocio de nuestros clientes sea rentable y puedan alcanzar la mayor cantidad de ventas posibles. Los consumidores finales tendrán acceso a los platos de nuestros clientes a través de las aplicaciones del delivery. Dado el alto nivel de demanda en la actualidad para los servicios de entrega, es esencial que nuestros proveedores de entrega estén preparados y esperando en nuestra Dark Kitchen antes de que los pedidos estén listos. Esto garantiza que una vez que se complete la preparación de los pedidos, puedan ser entregados de inmediato a los consumidores. Esta estrategia es fundamental para lograr la eficiencia y rapidez necesarias para satisfacer la creciente demanda. También, es elemental que el diseño del espacio de las cocinas esté enfocado en optimizar los distintos procesos que se llevan a cabo permitiendo entregas rápidas y eficientes, proporcionando un entorno cómodo y seguro para la preparación de alimentos.

Dado que los empleados pasarán largas horas trabajando en las cocinas, con desafíos y objetivos que cumplir, es importante que se sientan cómodos y seguros brindándoles un espacio agradable. Es por esto que es esencial crear un ambiente de interacción y creatividad en las cocinas generando un espacio para que puedan compartir sus distintas experiencias.



## Precio

Este factor desempeña un papel esencial para evaluar y posicionar el grado de competitividad de la empresa en el mercado. Resulta necesario llevar a cabo un análisis sobre cuánto están dispuestos a pagar los consumidores, examinar las tarifas establecidas por la competencia para productos similares y realizar un cálculo preciso de los beneficios que la empresa podría obtener. Además, tener en cuenta los costos que tendrían nuestros clientes si tuvieran que montar el negocio por su propia cuenta.

Con respecto a la política de precio, nuestra Dark Kitchen ofrece una suscripción mensual a nuestros clientes. Nuestra intención es ofrecer un precio accesible, pero a la vez que cubra nuestros gastos. Como apuntamos a tener una muy buena relación con nuestros clientes e intentamos establecer un vínculo, a futuro nuestra idea es apuntar a alquilar nuestro espacio por trimestre y más adelante por semestre. En ese entonces nuestra idea es que nuestros clientes puedan confiar en nosotros y puedan extender su plazo de suscripción.

Nuestra intención, en caso de que los resultados netos de nuestros clientes sean altos, es empezar a cobrar una comisión del 2% sobre las ventas de nuestros clientes. De esta forma, no solo obtenemos un ingreso extra, sino que nos comprometemos con nuestros clientes a querer maximizar sus ingresos. Todos los gastos adicionales como por ejemplo la luz y el gas se encargará directamente los clientes.

## 6.2 Arquetipo de cliente

Para comprender más a nuestro segmento desarrollaremos perfiles / arquetipos de clientes que representan características, comportamientos y necesidades de consumo dentro de nuestro mercado objetivo. Es crucial identificar diferentes perfiles de clientes para poder adaptar estrategias y servicios de manera efectiva. A continuación, se presentan dos ejemplos de arquetipos de clientes para esta GFK:



## **Ciente 1:**

### **Perfil:**

Marta Garcia, de 34 años, es una emprendedora apasionada que enfrenta la enfermedad celíaca desde la infancia. Su experiencia personal de vivir sin gluten y su sensibilidad a la contaminación cruzada la llevaron a buscar soluciones innovadoras a través de la apertura de "Sin Gluten", un restaurante especializado en opciones seguras y ricas para aquellos con intolerancias alimenticias.

### **Preocupaciones:**

Marta está constantemente preocupada por la seguridad de su propia dieta y la de los demás. La contaminación cruzada es su principal temor, y esta inquietud la impulsa a garantizar que cada detalle de su restaurante esté cuidadosamente controlado para evitar cualquier riesgo. Además, se preocupa por la falta de opciones confiables para aquellas personas con celiaquía, y ve su emprendimiento como una forma de abordar esta necesidad.

### **Motivaciones:**

La principal motivación de Marta es crear un espacio donde las personas con intolerancias alimentarias puedan disfrutar de la comida sin miedo. Su experiencia personal la motiva a superar obstáculos y a dedicarse 100% a la causa de la seguridad alimentaria. Marta está motivada por el deseo de construir una comunidad de restaurantes que quieran elaborar sus platos libres de gluten donde todos puedan compartir apoyo mutuo.



#### Deseos:

Marta desea ver crecer y prosperar "Sin Gluten". Sueña con ofrecer un menú diverso que satisfaga las necesidades y proporcione opciones seguras para todos. Desea ser reconocida no solo como una empresaria exitosa, sino también como una defensora sobre la enfermedad celíaca y las necesidades de la comunidad sin gluten. Además, aspira a expandir su negocio hacia nuevas ubicaciones, convirtiéndose en un referente en la oferta de opciones sin gluten.

El perfil de Marta refleja una persona perseverante y dedicada, impulsada por sus propias experiencias y deseos de hacer una diferencia positiva en la vida de aquellos que enfrentan desafíos similares. El restaurante no es solo un negocio, sino un proyecto que lleva consigo la pasión y la empatía de su fundadora.

#### **Cliente 2:**

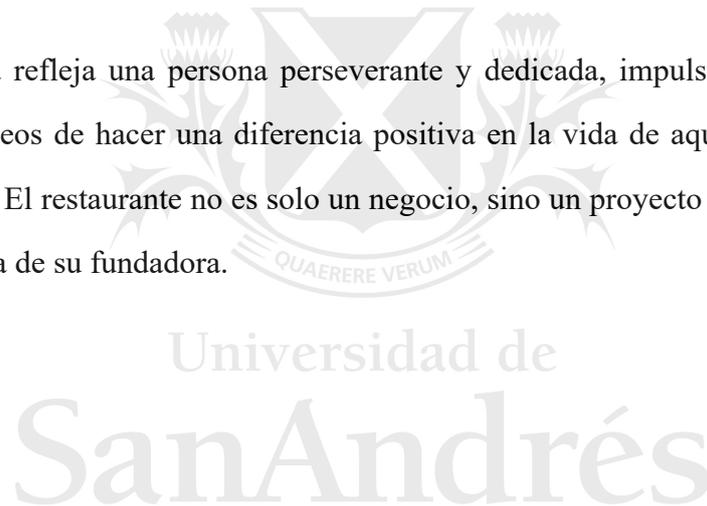
#### Perfil:

Juan Acosta, de 28 años, es un profesional que trabaja desde su casa para una empresa del exterior. Aprecia mucho la comodidad del delivery y busca opciones sin gluten. Tiene intolerancia al gluten y, por lo tanto, es extremadamente cauteloso con su elección de alimentos.

#### Preocupaciones:

Carlos se preocupa principalmente por la seguridad alimentaria y la calidad de los productos sin gluten que consume. La contaminación cruzada y la falta de opciones variadas son sus principales inquietudes.

#### Motivaciones:



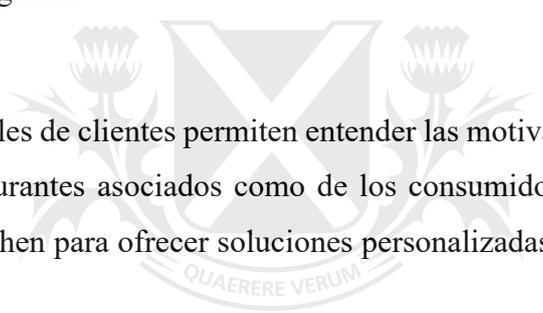


Su motivación principal es disfrutar de una variedad de opciones deliciosas sin gluten sin tener que preocuparse por la preparación y entrega. Valora las experiencias gastronómicas positivas y busca opciones que se adapten a su dieta sin comprometer el sabor.

Deseos:

Carlos sueña con descubrir nuevos sabores y restaurantes sin gluten que ofrecen una experiencia culinaria variada y auténtica. Desea tener acceso a platos gourmet que satisfagan sus deseos de comida sin gluten.

En conclusión, estos perfiles de clientes permiten entender las motivaciones, preocupaciones y deseos tanto de los restaurantes asociados como de los consumidores finales, facilitando la adaptación de la dark kitchen para ofrecer soluciones personalizadas y exitosas en el mercado sin gluten.

A large, light gray watermark of the University of San Andrés logo is centered in the background. It features a shield with a large 'X' and two thistles on either side, with the motto 'QUAERERE VERUM' at the bottom.

Universidad de  
San Andrés



## 7. Costos, Finanzas e Inversión

Antes de dar comienzo al capítulo de costos finanzas e inversión es de suma importancia constatar que el tipo de cambio utilizado fue el valor de mercado, es decir MEP, en los primeros días de septiembre. El cambio es 1 dólar estadounidense equivale a \$667 pesos argentinos.

### 7.1 Inversión

A continuación, vamos a detallar la inversión inicial del proyecto GFK, de qué forma se conseguirán los fondos y cuál es el costo de oportunidad del capital. La inversión inicial será de 52.925,0 USD. El 70% de la inversión se utilizará en la compra de elementos indispensables de cocina, es decir su equipamiento necesario para que nuestros clientes puedan elaborar productos de alta calidad. Entre estos elementos encontramos: refrigeración, cámara de frío, campanas extractoras, cocina profesional, freidora industrial, monitores, mesadas entre otros. Para ver el detalle por favor observe la Figura 7.1. Para continuar, el 30% restante de la inversión inicial será utilizado para las remodelaciones del lugar y sus licitaciones. El establecimiento deberá cumplir con todas las normas establecidas por la localidad para no tener problemas ni riesgos futuros.

Respecto al financiamiento la inversión inicial la haremos sus dos socias fundadoras en su totalidad. Ángeles Bledel y Martina Garrahan aportarán cada una un 50%. Asimismo, serán las encargadas de llevar adelante el proyecto ocupándose de su dirección, gestión y administración.



Figura 7.1. Detalle de inversiones iniciales en USD

INVERSIÓN				
RUBRO	ESPECIFICACIÓN	PRECIO (USD)	CANTIDAD	TOTAL (USD)
Equipamiento	Refrigeración	1.199,40	6	7.196
	Cámara de frío	4.422,79	1	4.423
	Otros (mesas, lámparas etc.)	1.049,48	10	10.495
	Cocina profesional	404,80	6	2.429
	Freidora industrial	145,43	4	582
	Monitores	68,97	8	552
Administración	Computadoras	1.124,44	2	2.249
<b>Total</b>				<b>27.925</b>
Remodelaciones y licitaciones				25.000
<b>Total inversión inicial</b>				<b>52.925</b>
Cotización del dólar oficial	667			

Fuente: Elaboración propia.

## 7.1 Costos

Nuestro negocio consiste en acondicionar un inmueble en Palermo, Ciudad de Buenos Aires, para poder llevar a cabo el negocio previamente desarrollado. La ubicación del inmueble se debe al fácil acceso para los repartidores de delivery y el mayor alcance posible a los barrios más poblados de la ciudad. En otras palabras, el lugar fue estratégicamente seleccionado dado al flujo de pedidos diarios que hay en la localidad. El inmueble tendrá 250 m<sup>2</sup>, en los cuales se establecerán 6 cocinas de hasta 25 m<sup>2</sup>. Además, en los metros restantes están contemplados, la cámara de frío, la freidora, entre otros. Por último, se encuentra la recepción de los pedidos, en la salida, para agilizar así la entrega de los pedidos de nuestros clientes



A continuación, vamos a describir y detallar los costos. La suscripción mensual que se les cobrará a nuestros clientes alcanza los 965 USD. El alquiler no incluye gastos de luz, agua y gas, estos serán traspasados a nuestros clientes en función al uso de cada uno. En conjunto, los costos administrativos y el de mantenimiento llegan a un total de 1919 USD mensuales. El total de los costos fijos anuales rondan los 24.918 USD. En estos costos se encuentran contemplados no solo los gastos del mantenimiento de los artefactos sino también los sueldos de los empleados pertinentes y sus aguinaldos correspondientes. El servicio de marketing hace referencia a la creación y mantención de una página web que es sumamente sencilla dado que no es nuestra principal manera de llegar a nuestros clientes, sino que una forma cómoda de darles a conocer nuestro modelo de negocios.

Figura 7.2. Detalle de Costos fijos mensuales y anuales.

COSTOS	
Alquiler	1.319
Sueldo administrativo	450
Mantenimiento	150
Servicio de Marketing	120
Total costos fijos	1.919
USD Anual	24.918

Fuente: Elaboración propia.

Para llevar a cabo el análisis decidimos presentar dos escenarios. En primer lugar, el Optimista, y en segundo lugar el Pesimista. En cada escenario lo único que varían son las cocinas ocupadas por nuestros clientes. Con relación al costo del alquiler mensual, este se mantiene en 1319 USD para ambos casos (figura 7.4 y 7.5), y a su vez, las expensas, mantenimiento, administración general y servicio de marketing también se mantienen constantes en ambos escenarios. Contamos con 200 USD de expensas, 150 USD de mantenimiento, 450 USD de administración general y 120 USD de servicio de marketing. Alcanzando un total de 2039 USD al mes. Estos



vendrían a hacer nuestros costos fijos dados que, en caso de no tener clientes, los costos los tenemos igual por lo que deberíamos o absorberlo nosotras o cerrar el negocio.

## 7.2 Ingresos

Como podemos ver en la Figura 7.3 la suscripción mensual ronda los 965 USD. En el precio se tienen en cuenta los costos mensuales, las depreciaciones del equipo de trabajo y el margen de ganancia. La suscripción mensual experimentará un incremento del 10% en el tercer año y del 20% en el cuarto año. Este ajuste se justifica por la proyección de que estaremos en una posición más sólida y avanzada en esos períodos. A medida que evolucionamos y consolidamos nuestra presencia en el mercado, incorporaremos mejoras significativas en términos de calidad y eficiencia en nuestro negocio.

La razón por la que nuestra suscripción es competitiva es porque elegimos una ubicación central en Palermo y alquilar y equipar una cocina propia en esta área es más caro. En promedio el alquiler en esta zona es de 997 USD por mes para locales sin equipamientos a valores de diciembre 2023, superiores a 40 m<sup>2</sup> ya que no se encontraron locales menores a esa medida, como podemos ver debajo en el detalle de alquiler promedio. Es decir que únicamente con el alquiler superaría el precio de nuestra suscripción. Para entender con más facilidad la composición de los cálculos mencionados observar la Figura 7.3.

Al compartir el espacio con otros, reducimos los gastos individuales, especialmente en algo tan evidente como el alquiler. Pero no es solo eso, trabajar en un lugar compartido también nos permite ser más eficientes al compartir recursos y costos de limpieza y mantenimiento. Este enfoque nos ayuda a mantener precios competitivos para nuestros clientes, ofreciendo comida de calidad sin inflar los costos. La dark kitchen compartida no solo es una buena estrategia sino también una forma de hacer que nuestra propuesta sea más accesible para todos.



Figura 7.3 Detalle precio de suscripción y detalle de precios de alquiler promedio en Palermo. Diciembre 2023

Detalle suscripción USD		Detalle alquiler	
Costos	Depreciaciones	Inmueble	Precio x m2
Total mensual	Anual	1	24,48
2.894	6.981	2	10,71
Por cocina	Mensual	3	9,91
482	582	4	21,42
Margen	Por cocina	5	9,65
868	97	6	25,90
<b>Precio Suscripción</b>	<b>965</b>	7	40,76
		8	43,56
		9	13,84
		10	23,85
		11	49,97
		Total	274,04
		Promedio	24,91
		Cocina 25m2	622,83
		Cocina 40m2	996,52

Fuente: Elaboración propia.

El mejor escenario dónde se consiguen los 6 clientes de antemano, llamado Óptimo, se estima que las ventas de cada cocina será de 80 pedidos por día, operando 6 de los 7 días de la semana y a futuro cuando seamos más conocidos por el mercado, estimamos incorporar un 3% de comisión sobre ventas.



Para continuar con el análisis, es de alta importancia considerar distintos escenarios frente al futuro del proyecto. Llamaremos optimista al escenario 1 y pesimista al escenario 2, en su comparación podremos englobar las diversas posibilidades del futuro.

Para facilitar la comprensión de los escenarios la variable más grande que hay entre ellos es la cantidad de ingresos totales que se generan en base a la cantidad de cocinas ocupadas por ende a suscripciones. Como se puede vislumbrar en la Figura 7.4 y Figura 7.5 el análisis es mensual.

En el mejor de los escenarios, es decir Figura 7.4 contamos con seis cocinas alquiladas es decir con seis suscripciones mensuales. Este escenario lleva a que la ganancia del semestre, es decir de los meses representados en la figura 7.4 alcanzan los 22.507 USD totales. Mensualmente serán 3.751USD.

Por el contrario, el peor de los escenarios se ve reflejado en la Figura 7.5 con un promedio semestral de 3 cocinas ocupadas por mes. En este escenario, podemos encontrar que en ciertos meses la ganancia es menor a 0. Eso quiere decir que hay meses en los que nos encontramos en pérdida. Además, podemos ver que al terminar el semestre obtenemos una ganancia de 5.137 USD.

Observando con más precisión la figura 7.4 vemos que aún en un escenario pesimista estaríamos obteniendo un resultado que nos permitiría cubrir nuestros gastos fijos. Es decir, con la mitad de las cocinas vacías seguimos sin obtener una pérdida en relación a nuestros costos base.



Figura 7.4 Escenario semestral optimista

Escenario optimista							
Mes	1	2	3	4	5	6	TOTAL SEMESTRAL
Cocinas ocupadas	6	6	6	6	6	6	
Alquiler	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319	7.916
Mantenimiento	150	150	150	150	150	150	900
Administración general	450	450	450	450	450	450	2.699
Servicio de marketing	120	120	120	120	120	120	720
Total costos	2.039	2.039	2.039	2.039	2.039	2.039	12.234
Ingresos totales	5.790	5.790	5.790	5.790	5.790	5.790	34.741
<b>Resultado</b>	<b>3.751</b>	<b>3.751</b>	<b>3.751</b>	<b>3.751</b>	<b>3.751</b>	<b>3.751</b>	<b>22.507</b>

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7.5 Escenario semestral pesimista

Escenario Pesimista							
Mes	1	2	3	4	5	6	TOTAL SEMESTRAL
Cocinas ocupadas	3	3	2	3	3	4	
Alquiler	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319	1.319	7.916
Mantenimiento	150	150	150	150	150	150	900
Administración general	450	450	450	450	450	450	2.699
Servicio de marketing	120	120	120	120	120	120	720
Total costos	2.039	2.039	2.039	2.039	2.039	2.039	12.234
Ingreso	2.895	2.895	1.930	2.895	2.895	3.860	17.371
<b>Resultado</b>	<b>856</b>	<b>856</b>	<b>-109</b>	<b>856</b>	<b>856</b>	<b>1.821</b>	<b>5.137</b>

Fuente: Elaboración propia.



Los escenarios fueron creados en septiembre del 2023 utilizando el valor del dólar del mercado en ese momento. La razón por la cual los precios fueron dolarizados fue para darle más estabilidad al proyecto.

### 7.3 Finanzas

En cuanto a la rentabilidad del negocio, llevamos a cabo un estado de resultados dolarizado para tener más visibilidad de la realidad del negocio. Tomamos cinco períodos, cada uno de un año calendario. A continuación, daremos una explicación más profunda sobre los valores del periodo 1 y 5. Para tener más claridad sobre estos periodos analizaremos las figuras 7.6 y 7.7 en las cuales podemos observar el estado de resultados y el flujo de fondos.

Figura 7.6 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Año	1	2	3	4	5
Suscripción	46.321	69.482	152.860	225.817	364.781
Costo de suscripción	24.918	24.918	39.868	29.901	32.393
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>21.404</b>	<b>44.564</b>	<b>112.992</b>	<b>195.915</b>	<b>332.388</b>
Depreciaciones	5.585	5.585	5.585	5.585	5.585
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>26.989</b>	<b>50.149</b>	<b>118.577</b>	<b>201.500</b>	<b>337.973</b>
Impuesto a las ganancias	9.446	17.552	41.502	70.525	118.290
<b>Resultado neto</b>	<b>17.543</b>	<b>32.597</b>	<b>77.075</b>	<b>130.975</b>	<b>219.682</b>

PD: en el costo de suscripción están incluidas las depreciaciones, es por eso que se les sumó al resultado operativo. De esta forma queda anulado y retiró las amortizaciones del resultado

Fuente: Elaboración propia.



En el primer periodo se estiman un total de suscripciones de 46.321 USD, porque estimamos que mensualmente en el primer año tendremos 4,5 cocinas ocupadas. Es decir, 54 suscripciones anuales.

El resultado neto será positivo, alcanzando un monto aproximado de 17.543 USD. Estimamos que dado que es primer año que salimos al mercado no vamos a llegar a tener todas las cocinas ocupadas al principio, es por eso que apuntamos que la ocupación de las cocinas en los primeros meses sea más bajas lo que terminan haciendo promediar un total de 4,5 mensual.

Respecto al quinto periodo, ya vamos a estar mejor posicionados en el mercado, logrando tener una ocupación promedio de 18, lo cual significa que prácticamente no tuvimos cocinas desocupadas a lo largo del año. Además, como en el año 3 y 4 al hacer dos inversiones más triplicamos la cantidad de suscripciones respecto al primer año. De esta forma alcanzaremos un total de 364.781 USD en el quinto año respecto a las suscripciones. Llegando a un resultado neto de 219.682 USD en el quinto periodo. La variación en la cantidad de cocinas ocupadas sumado a la reinversión y la suma de nuevas cocinas, además del mejor posicionamiento en el mercado y son, entre otros, los responsables de la variación en los ingresos y en los resultados.



Figura 7.7

Flujo de fondos						
Cantidad de cocinas ocupadas		4	6	12	15	18
Año	0	1	2	3	4	5
Suscripción		46.321	69.482	152.860	225.817	364.781
Costos		24.918	24.918	39.868	29.901	32.393
EBITDA		21.404	44.564	112.992	195.915	332.388
Impuesto de las ganancias (35%)		7.491	15.598	39.547	68.570	68.570
Inversión activo fijo	52.925			52.925	52.925	
Capital de trabajo		-720	0	-540	-288	0
Flujo de fondos	-52.925	14.632	28.967	21.060	74.708	263.817

Período de repago modificado	Período de repago tradicional	VAN sin perpetuidad	TIR sin perpetuidad	Tasa de descuento	VAN con perpetuidad	TIR con perpetuidad
4,00	3,00	65.420,93	67,61%	34,49%	112.768,74	67,93%

Fuente: Elaboración propia.

Para continuar con las finanzas del proyecto y profundizar en la liquidez llevamos a cabo un CashFlow/Flujo de fondos. Teniendo en cuenta las tres inversiones, los costos, los ingresos y los posibles escenarios llegamos a el Valor Actual Neto de la inversión que alcanza los 65.420,93 dólares estadounidenses. Además, estimamos la Tasa Interna de Retorno, en otras palabras, la rentabilidad de la inversión y el resultado es de 67,61%. Estos indicadores sumada a la información previamente detallada, respaldan que la inversión es sólida y atractiva, haciendo la inversión del proyecto viable.



Antes de detallar el análisis de flujo de efectivo, observemos la figura 7.8 donde se muestra como respaldamos el resultado de la Tasa de descuento. Además, en la Figura 7.9, podemos ver el cálculo de la TIR a perpetuidad.

Además, vale la pena aclarar que en los períodos fiscales donde el capital de trabajo se encuentra en 0 es debido a que es igual al del periodo anterior. Por el contrario, en los que se encuentra con un capital de trabajo negativo suele ser por un crecimiento en la producción por lo que es un aumento en el pago de sueldos. Al tener más trabajadores, se suman nuevas deudas al terminar el año calendario. Ese valor es el que se ve representado en el capital de trabajo y es el culpable de su variación.

Figura 7.8 Cálculo de la tasa de descuento

Rf(Rm-Rf)beta+Riesgo País	
Rf	4,43% <sup>45</sup>
Rm-Rf	5,00% <sup>46</sup>
beta	1,37 <sup>47</sup>
Riesgo País	23,21% <sup>48</sup>
Tasa de descuento	34,49%

Fuente: Elaboración propia.

<sup>45</sup> <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?>

<sup>46</sup> <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?>

<sup>47</sup> <https://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly23.xlsx>

<sup>48</sup> [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)



Figura 7.9 Periodo de recuperero tradicional y modificado

Año	0	1	2	3	4	5
FFLF sin descontar	-52.925	14.632	28.967	11.487	40.548	125.722
FFLF descontado	-52.925	10.880	16.015	4.722	12.394	28.573
FFLF acumulados	-52.925	-38.293	-9.326	2.161	42.709	168.431
FFL descontados acumulados	-52.925	-42.045	-26.031	-21.308	-8.914	19.659

Cálculo realizado	Payback	Payback modificado
Año anterior al recuperero =	3	4
Flujo acumulado. Del año anterior al recuperero (abs) =	2161	8.914
Flujo del año en que se recupera =	40548	28.573
Payback en años = $a+(b/c)$ =	<b>3,1</b>	<b>4,3</b>
Payback en meses = Payback en años*12 =	<b>36,6</b>	<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia.

Uniando los resultados de la proyección del proyecto, podemos ver como al finalizar el quinto periodo en el tercer año recuperaremos la inversión. En la figura 7.7 podemos observar la eficacia del proyecto y su rentabilidad. Vemos que logramos un equilibrio entre los ingresos y los gastos que nos permitirá alcanzar resultados positivos.

Para profundizar en la proyección, también hemos calculado el Valor Neto Actual y la Tasa Interna de Retorno a perpetuidad, los cuales reafirman contundentemente que el proyecto es rentable y presenta un potencial de crecimiento a largo plazo. La VNA de 67.293 USD muestra una diferencia entre los flujos de efectivo futuros y el costo inicial de la inversión. La TIR a perpetuidad es del 67,93%. Estos cálculos respaldan la viabilidad financiera y la solidez del



proyecto, consolidando la perspectiva de que esta inversión es favorable y puede generar beneficios consistentes a lo largo del tiempo.

## 7.4 Periodo de recupero de la inversión

Calcular el periodo de recupero de un proyecto es de suma importancia para evaluar cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial de GFK. Este indicador proporciona claridad sobre la rentabilidad a largo plazo y ayuda a tomar decisiones informadas sobre la viabilidad financiera del proyecto. El flujo de efectivo acumulado es esencial porque refleja la liquidez generada a lo largo del tiempo, permitiendo una gestión más efectiva de los recursos financieros. Además, conocer el periodo de retorno de la inversión (PRI) es fundamental para determinar la rapidez con la que se obtendrán beneficios netos, influyendo en la toma de decisiones estratégicas y en la planificación financiera a lo largo del ciclo de vida del proyecto. En la Figura 7.9 podemos encontrar como se calculó el recupero de la inversión año a año junto con el flujo de efectivo acumulado y los índices más relevantes a perpetuidad.

Para calcular el PRI tuvimos en cuenta dos partes importantes. En primer lugar consideramos cuánto tiempo pasó desde que comenzó el proyecto hasta el quinto año. Luego, miramos cuánta inversión se acumuló hasta ese último año y dividimos este valor entre el flujo de efectivo neto de ese año. Juntamos estas dos partes para obtener el PRI, que nos dice en cuánto tiempo esperamos recuperar la inversión inicial. Es una manera práctica de entender cuándo veremos los beneficios económicos del proyecto. El procedimiento del cálculo mencionado previamente lo podemos encontrar en la Figura 7.9. Como podemos observar en la figura el periodo de recupero de la inversión tradicional es de 3 años contra 4 en el periodo de recupero modificado.



## 8. Equipo:

En este capítulo detallaremos quiénes formarán parte del equipo de GFK. El equipo está confirmado Ángeles Bledel y Martina Garrahan, socias fundadoras, una persona a cargo del mantenimiento de los artefactos de cocina y un equipo contratado para la limpieza del establecimiento.

Las fundadoras estarán a cargo del funcionamiento del proyecto. A continuación, nombraré alguna de las tareas que llevarán a cabo, pero no se limitarán solo a esas. Por un lado, está la parte financiera y administrativa que consta de hacer un costeo del establecimiento en general y las cocinas de forma individual. Estos costos son de alta utilidad para poder mantener actualizados los precios de las suscripciones para mantenerse competitivos. Además, estarán a cargo del área comercial, tanto en el trato con los clientes actuales como en la búsqueda de futuros perfiles de GFK. También estarán a cargo de la gestión del mantenimiento del establecimiento en general y la limpieza de las áreas comunes. Para continuar, una de sus tareas más importantes es asegurarse que sus clientes cumplan con los requisitos alimentarios para comercializar alimentos y más aún alimentos sin T.A.C.C.

La persona a cargo del mantenimiento será el encargado de asegurarse que los elementos de la cocina estén en condiciones para ser utilizados. Además, es la persona encargada de constatar que se está haciendo un uso responsable de los mismos asegurando así que cumplan con la utilidad esperada en la amortización de su vida útil. A su vez esta persona se encargará de que aquellos que cocinen se encarguen de dejar todo lo que utilizaron en condiciones para que aquellas personas del segundo turno que les toque preparar los platos puedan hacerlo de manera correcta. Deberán firmar un acta, diciendo que está todo en condiciones para que otra persona pueda seguir trabajando.



Por último, como mencionamos anteriormente va a haber un equipo de limpieza que va a ser contratado únicamente para mantener limpio el establecimiento en las áreas comunes. Es decir, cada uno de los clientes será el responsable de la limpieza de su cocina en particular.

En conclusión, el equipo está conformado por no más de 5 personas. Cada uno de ellos tiene un rol muy específico y planificado.



Universidad de  
**San Andrés**



## 9. Aspectos legales e impositivos:

La sociedad a realizar para este negocio va a ser una SRL es decir una sociedad de responsabilidad limitada. La responsabilidad cae en este caso sobre el capital aportado de los socios y no sobre su patrimonio. Los aportes societarios serán hechos en partes iguales entre Martina Garrahan y Ángeles Bledel. A su vez, esta sociedad es fácil de constituir y los costos para constituirla son bajos ya que requiere menos formalidades que las S.A. La sociedad se puede constituir con un monto de capital bajo esto implica que, si no hay mucho capital para aportar, se puede constituir de todas formas.

GFK SRL debe pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto a las ganancias
- Impuesto al valor agregado “IVA”
- Ingresos brutos “IIBB”

La sociedad contará con un contrato de alquiler en el cual se establece una cláusula donde cualquier problema que pueda surgir desde el negocio de los clientes, GFK SRL no será responsable de lo sucedido.

El contrato inicia con los datos del locatario que sería el inquilino y los datos del locador que sería GFK SRL. Luego, seguirán una serie de cláusulas que detallaremos a continuación.

### Primera cláusula:

Objeto: El locador GFK SRL da en locación, y el locatario recibe en tal carácter, una cocina con equipamiento de primer nivel de titularidad del primero.

El locatario tendrá la tenencia de la cocina para uso particular de manera exclusiva e intransferible, durante toda la vigencia del presente contrato.

### Segunda cláusula:



Vigencia: La presente locación tendrá un plazo de vigencia de tres (3) meses, a contar desde el ..... de 202... hasta el día ..... de 202... inclusive. Al vencimiento del presente y ante el silencio de las partes, el mismo se renovará automáticamente. Al vencimiento del plazo del presente, mediando la voluntad de cualquiera de las partes, de no continuar con la locación, el locatario deberá restituir la cocina descrita en la cláusula primera a GFK SRL, en las mismas condiciones en que la recibió, y cancelando cualquier tipo de deuda que presente hasta la fecha de vencimiento del contrato.

Tercera Cláusula:

El locatario abonará a GFK SRL, en concepto de canon locativo, un monto mensual por suscripción de 965 USD. El día de pago del canon locativo será en la primera semana de cada mes, dentro del período que dure este contrato.

Cuarta cláusula:

Obligaciones del locatario / locador.

El locatario asume las siguientes obligaciones:

- Abonar al locador en tiempo y forma lo pactado.
- Informar al locador respecto de cualquier falla que detecte en la cocina.
- El locatario no debe realizar ningún arreglo sobre el equipamiento de la cocina sin previo aviso al locador. Ante el incumplimiento de este, el locador no se hará cargo de abonar dicho arreglo.

El locador asume las siguientes obligaciones:

- El locador está obligado a entregar la cocina, con todo el equipamiento adecuado para que el locatario pueda hacer su trabajo.
- Realizar el mantenimiento y limpieza de las cocinas correspondientes.

## 10. Plan de Implementación y riesgos

### 10.1 Implementación

A continuación, desarrollaremos en la siguiente tabla las tareas previas que deberán realizarse para la puesta en marcha del proyecto.

Figura 10.1

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
<b>Aspectos Legales</b>						
Constitución de la sociedad						
Inscripción impositiva						
Contrato de alquiler						
<b>Selección clientes</b>						
Estándares legislativos						
Certificado de manipulación de alimentos						
Habilitación de las cocinas y el personal						
<b>Tareas Administrativas</b>						
Compra de equipamiento						
Selección de personal de mantenimiento y limpieza						
Requisitos para alimentos sin TACC						
<b>Marketing</b>						
Diseño de la página web						
Campaña en redes sociales						
Búsqueda de futuros perfiles para GFK						



Fuente: Elaboración propia.

Para la implementación de este proyecto es necesario contar con ciertas actividades, las cuales se iniciarán 6 meses antes previo al lanzamiento.

En primer lugar, los aspectos legales son esenciales para el comienzo del proyecto. La constitución de la sociedad, en este caso SRL, la inscripción de los impuestos y el contrato de alquiler con nuestros clientes serán los requisitos principales para empezar.

A su vez, es necesario entender e identificar todos los estándares legislativos como principalmente el certificado de manipulación de alimentos y a la vez tener la habilitación de las cocinas y del personal para poder comenzar a operar. En paralelo se deberá comprar todo el equipamiento necesario para que nuestros clientes puedan trabajar. Luego de esto se realizarán tareas administrativas como selección del personal de mantenimiento y limpieza informándoles de todos los requisitos que debe haber para el cuidado de los alimentos sin TACC. A su vez estos requisitos deberán de ser informados a nuestros respectivos clientes que son los que van a operar en este negocio.

Para seguir con la implementación de GFK, la campaña de marketing es un punto fundamental. Es importante definir claramente los objetivos del sitio web que vamos a crear, mostrando puntualmente información de la empresa. Asegurándonos de que el diseño de la página web refleje la identidad visual de nuestra marca. También, adoptaremos las plataformas de redes sociales más adecuadas para llegar a nuestra audiencia, creando contenido variado y atractivo resaltando puntualmente la identidad de nuestra marca que es el concepto de Libre de Gluten. Luego de esto, es necesario continuar buscando futuros perfiles de clientes para GFK, incluyendo sus necesidades, deseos, comportamientos y preferencias. Asistiendo a eventos de la industria, o ferias comerciales para establecer contactos y conectar con posibles perfiles.



En conclusión, la implementación exitosa de estas actividades contribuirá significativamente al desarrollo y visibilidad de nuestro negocio. Luego de los seis meses de implementación, finalizadas estas tareas, ya podremos desarrollar nuestro proyecto.

### Puesta en marcha



Figura 1: Plano de Dark Kitchen de locación a alquilar en Palermo (Fuente: elaboración propia)



## 10.2 Riesgos

En el análisis de riesgos de GFK, consideramos riesgo como cualquier factor que podría obstaculizar que la empresa logre sus objetivos o se desvíe de ellos.

Figura 10.2

#	Tipo de riesgo	Riesgo	Respuesta al Riesgo
1	Operacional	Contaminación cruzada	Las personas que trabajan en el establecimiento tendrán una capacitación previa al comienzo de sus actividades. Además, cada dos meses llamaremos a especialistas para formar y educar sobre cómo prevenir la intoxicación. Además, hay requisitos que los proveedores de nuestros clientes deberán cumplir.
2	Estratégico	Competidores	Es un mercado altamente competitivo por lo que tenemos que estar siempre en la búsqueda constante de potenciar nuestra ventaja competitiva. De esta forma vamos a retener a nuestros clientes, creando así un compromiso. De esta forma expandirnos va a ser más sencillo.
3	Operacional	Trazabilidad completa de los proveedores de alimentos	Lograr el seguimiento de la trazabilidad de los productos, es decir el viaje que tiene el alimento desde la concepción hasta que se consume, para prevenir una intoxicación.
4	Incumplimiento del contrato	Que en la práctica no se respete lo acordado en el contrato.	Como primera medida al riesgo, el pago de la suscripción será previo al inicio del mes. Además, haremos revisiones semanales de las compras realizadas por nuestros clientes y solicitaremos las facturas de cada salida. Esta es una forma que tenemos de asegurarnos quienes son sus proveedores y si estos cumplen con las condiciones necesarias para asegurarnos de la calidad de los alimentos.



## 11. Bibliografía

Alcoba, N. (2023, junio 19). En Argentina, la inflación supera el 100 por ciento (y los restaurantes están llenos). LA NACIÓN.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-argentina-la-inflacion-supera-el-100-por-ciento-y-los-restaurantes-estan-llenos-nid19062023/>

Alimentarias, T. I N S I G H T S. Filesusr.com. Recuperado el 24 de septiembre de 2023.

[https://a6811409-9276-47e6-99eb-d22c69b28688.filesusr.com/ugd/46cad2\\_eefc145f902d4fceb4b7f367f12860d4.pdf](https://a6811409-9276-47e6-99eb-d22c69b28688.filesusr.com/ugd/46cad2_eefc145f902d4fceb4b7f367f12860d4.pdf)

Así es Blimp, el sistema de cocinas de alquiler (un co-working para gastronómicos). (s. f.).

<https://infonegocios.info/nota-principal/asi-es-blimp-el-sistema-de-cocinas-de-alquiler-un-co-working-para-gastronomicos>

Biz, P. (2019, 3 junio). Gastronómicos rosarinos lanzaron la primera dark kitchen de la ciudad. Punto Biz. <https://puntobiz.com.ar/lo-nuevo/2019-6-3-12-7-0-gastronomicos-rosarinos-lanzaron-la-primera-dark-kitchen-de-la-ciudad>

Catalano, A. (2020, 25 septiembre). Apps delivery, nueva regulación: por qué suman quejas de usuarios. iProfesional. <https://www.iprofesional.com/tecnologia/323367-apps-delivery-nueva-regulacion-por-que-suman-quejas-de-usuarios>

Celiaquía y alimentos libres de gluten. (2022, 2 mayo). Argentina.gob.ar.

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/comunidad/informacion-de-interes-para-tu-salud/celiaqu%C3%ADa>



CIPPEC. (2022, septiembre 1). Nuevos desafíos en el sector gastronómico: la crisis de la pandemia y la expansión de las plataformas de reparto.

<https://www.cippec.org/publicacion/nuevos-desafios-en-el-sector-gastronomico-la-tesis-de-la-pandemia-y-la-expansion-de-las-plataformas-de-reparto/>

Czubaj, F. (2023, mayo 5). La moda que crece en bares y restaurantes para atraer clientes y pone en riesgo la salud de los celíacos. LA NACION.

<https://www.lanacion.com.ar/sociedad/la-moda-que-crece-en-bares-y-restaurantes-para-atraer-clientes-y-pone-en-riesgo-la-salud-de-los-nid05052023/?R=f1414>

Country default spreads and risk premiums. (n.d.). Retrieved from

[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Dark kitchen: ¿qué es y por qué son tan eficientes estos e-commerce?. Beetrack.com.

<https://www.beetrack.com/es/blog/dark-kitchen>

Dvoskin, R. (2004b). La estrategia de marketing. Fundamentos de Marketing. Teoría y Experiencia. (pp. 171-210). Granica.

Del Plata, D. L. C. de M. (2019, julio 14). Ortorexia: la nueva moda de comer sano y equilibrado. Diario La Capital de Mar del Plata. <https://www.lacapitalmdp.com/ortorexia-la-nueva-moda-de-comer-sano-y-equilibrado/>

Esteban Gutiérrez, CEO de PedidosYa: “Por la inflación, la plata que se destinaba para invertir en generar consumo hoy rinde mucho menos”. (s. f.). AméricaEconomía.

<https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/esteban-gutierrez-ceo-de-pedidosya-por-la-inflacion-la-plata-que-se-destinaba>



Filloy, F. (2023, septiembre 23). Cómo es la nueva forma de diagnosticar la celiaquía y por qué se detectan más casos que antes. Infobae.

<https://www.infobae.com/america/ciencia-america/2023/09/23/como-es-el-nuevo-diagnostico-de-la-celiaquia-y-por-que-se-detectan-mas-casos-que-antes/>

Grosz, M. (2019a, agosto 2). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo\\_0\\_Oh\\_lztkAr.html](https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_lztkAr.html)

Grosz, M. (2019, agosto 1). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo\\_0\\_Oh\\_lztkAr.html](https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_lztkAr.html)

Ikeda, P. (2021, 22 noviembre). Los secretos de Chacarita, el polo gastronómico para los que escapan de la vorágine de Palermo. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/los-secretos-de-chacarita-el-polo-gastronomico-para-los-que-escapan-de-la-voragine-de-palermo-nid22112021/>

INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPÚBLICA ARGENTINA. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

IPC de Argentina. (2023b, septiembre 14). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>

Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. (2008, enero). Harvard Business Review. [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)



Lepes, N. (2023, 10 enero). Tendencias gastronómicas 2023. Cuáles son las modas culinarias que están en camino. LA NACION. <https://www.lanacion.com.ar/sabado/tendencias-gastronomicas-2023-cuales-son-las-modas-culinarias-que-estan-en-camino-nid10012023/>

Londoño, P. (2023, julio 18). Qué es el marketing mix: elementos y ejemplos de las 4 P. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-mix>

Mafud, L. (2022, marzo 6). Kitchenita, la foodtech creada por un francés, un belga y un argentino, levanta US\$ 3 millones y revoluciona el delivery en América Latina. Forbes Argentina.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/kitchenita-foodtech-creada-frances-belga-argentino-levanta-us-3-millones-revoluciona-delivery-america-latina-n13378>

Melamed, A. (2021, 21 septiembre). COVID-19, un antes y un después en el mundo del trabajo. infobae. <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2021/09/21/covid-19-un-antes-y-un-despues-en-el-mundo-del-trabajo/>

Mercado de Productos sin Gluten en Argentina, Tamaño, Cuota 2023-2028.

Informesdeexpertos.com. 24 de septiembre de 2023.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-productos-sin-gluten-en-argentina>

Modelo Canvas: ¿Qué es y cómo utilizarlo en tu negocio? Blog de Inbound Marketing y Ventas | RD Station. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/> (2023, 10 agosto).

Naranjo, S. C. (2019, agosto 16). El pedido de comida en línea en América Latina en 2022. Statista.



<https://es.statista.com/grafico/19027/ingresos-generados-en-pedidos-en-linea-de-comida-a-domicilio/>

Niebla, K. (2021, marzo 27). El fenómeno de las dark kitchens: cómo son las cocinas fantasma que impulsan el negocio del delivery. Clarín. [http://clarin.com/ciudades/fenomeno-dark-kitchens-cocinas-fantasma-impulsan-negocio-delivery\\_0\\_vtBKCLBjf.html](http://clarin.com/ciudades/fenomeno-dark-kitchens-cocinas-fantasma-impulsan-negocio-delivery_0_vtBKCLBjf.html)

North, P. (2022, marzo 23). Marketing mix: Qué es y cuáles son sus variables - InboundCycle. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-variables-del-marketing-mix-que-debes-conocer>

Página 12. (2021, 28 mayo). Por la pandemia, cerraron más de 11 mil restaurantes y hoteles en el país. <https://www.pagina12.com.ar/339942-por-la-pandemia-cerraron-mas-de-11-mil-restaurantes-y-hoteles-en-el-pais>

¿Qué es una dark kitchen? (2022). <https://www.deliverect.com/es/blog/dark-kitchens/que-es-una-dark-kitchen>

Radici, F. (2021, 4 enero). Qué son las dark kitchens, el arma secreta del delivery. Forbes Argentina. <https://www.forbesargentina.com/negocios/que-son-dark-kitchens-arma-secreta-delivery-n4847>

Relaciones del trabajo. (2020, septiembre). Trabajo y Derechos Humanos, VIII, 98. <http://relacionesdeltrabajo.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/21/2021/06/Trabajo-y-Derechos-Humanos-VIII-Septiembre-2020.pdf#page=98>



Resio, M. (2023, enero 31). Censo 2022: la población de la Argentina es de 46.044.703 personas. Clarín. [https://www.clarin.com/sociedad/censo-2022-poblacion-argentina-46-082-160-personas\\_0\\_Towj3Md2HD.html](https://www.clarin.com/sociedad/censo-2022-poblacion-argentina-46-082-160-personas_0_Towj3Md2HD.html)

Sainz, A. (2019, 31 agosto). Dark kitchens: cómo funcionan las cocinas fantasma. LA NACIÓN. <https://www.lanacion.com.ar/economia/dark-kitchens-como-funcionan-las-cocinas-fantasma-nid2283135/>

Tasas del Tesoro de E.U.A. <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?idioma=1&CodCuadro=%20677>

Tipos de la Reserva Federal de USA. (2023, julio 27). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/usa>

Vega, G. (2021, abril 9). Productos “sin TACC”: aumenta la oferta ante la demanda. Medio de noticias líder en la Industria de Alimentos y Bebidas; THE FOOD TECH. <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/productos-sin-tacc-aumenta-la-oferta-ante-la-demanda/>



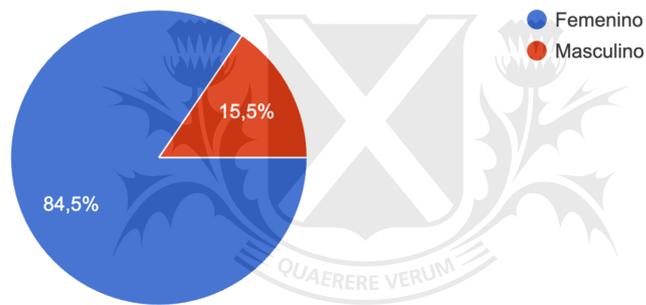
## 12. Anexos

### Anexo 1: Resultados una encuesta realizada a personas celiacas

#### 1.1

##### Sexo

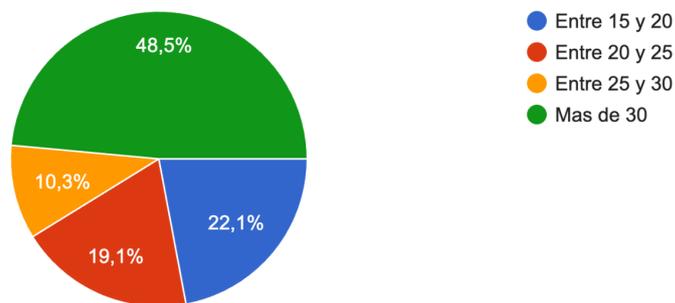
58 respuestas



#### 1.2

##### Edad

68 respuestas

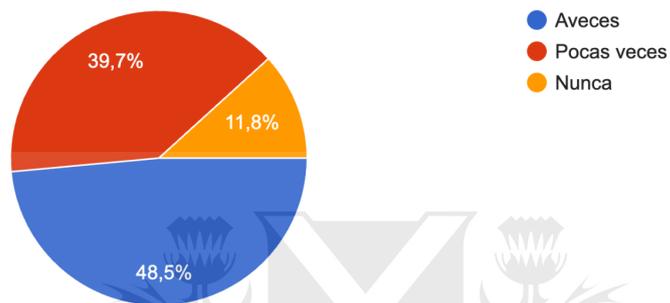




1.3

¿Pedís comida de delivery?

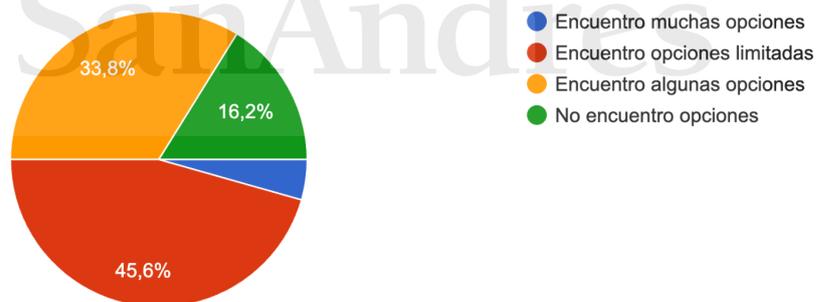
68 respuestas



1.4

¿Hay suficientes opciones sin TACC en las plataformas de delivery como Rappi o PedidosYa?

68 respuestas

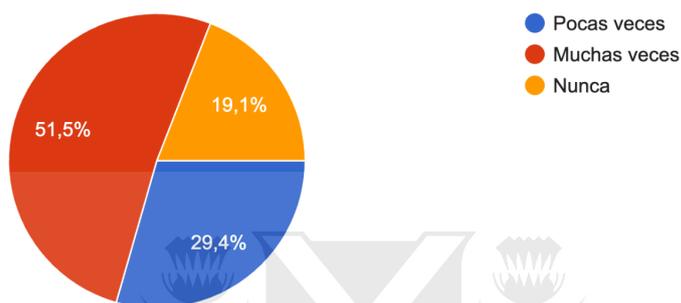


1.5



¿Alguna vez te sentiste excluida/o de programas con amigos por falta de opciones en las aplicaciones de delivery?

68 respuestas



1.6 Enlace para ver la encuesta de la investigación completa

<https://docs.google.com/forms/d/1Ly8oF4VPRrZZH8fy9XIXI7rg2i3Cesh1Hev1qp4rx5U/edit#responses>

Universidad de  
San Andrés

Anexo 2. Entrevista a un celiaco

Entrevista a Carolina Rohde, Mujer de 30 años, Celíaca.

Preguntas y Respuestas

¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas a la hora de pedir comida?

Uno de los mayores desafíos es encontrar algún restaurante o local gastronómico que tenga bien diferenciado lo que es sin TACC de lo que no...

No solo eso, sino que hay muchas veces que está el riesgo de que pidas algo sin TACC, cómo por ejemplo una pasta o una pizza y que por error te manden algo que sí tiene TACC.



¿Pedís regularmente comida para delivery o prefieres cocinar en tu casa?

Prefiero cocinar en mi casa, pero si me encuentro en una situación que no tengo nada para cocinar, ahí recurrir al delivery.

¿Tuviste alguna experiencia negativa relacionada con la exposición al gluten mientras pedías comida?

Que yo haya identificado, tuve una, porque la realidad es que soy bastante asintomática.

Y además, no fue algo pedido por delivery, sino que fue pedido en un restaurante, directamente a la moza.

Pedí un plato de sorrentinos sin TACC, y al rato me empecé a sentir muy muy mal y me descompuse instantáneamente. Terminé internada por los cólicos y vómitos que tenía.

¿Qué restaurantes o tipos de cocina encontraste que son más receptivos y seguros para personas con enfermedad celíaca?

Hay de todo tipo...

Hay lugares que tienen una carta especializada sin TACC o que te avisan que se toman las medidas necesarias para que no haya contaminación cruzada.

Uno es Flanders, en Pilar y otro es Almacen de Pizzas.

¿Has encontrado dificultades para socializar o comer con amigos y familiares por tus restricciones dietéticas?

Hoy en día, para mí ya no es un problema.

Me descubrieron la celiaquía hace 25 años y en su momento sí era un tema y me daba mucha vergüenza comer distinto al resto de la gente.

Por suerte mis papás me ayudaron mucho en el proceso y siempre me mandaban al colegio, a la casa de amigas o a los cumpleaños de mis compañeros, todo para que yo pudiera comer y no me sintiera excluida.



Hoy en día, si voy a un lugar que ya se que no va a haber nada para mi, me voy preparada y me llevo lo que haga falta.

Que info te gustaría saber acerca de un restaurante que ofrece productos gluten free que te daría la confianza necesaria de pedir ahí

Me gustaría saber si tienen los cuidados necesarios para evitar la contaminación cruzada. Debería estar bien expresado.

¿Piensas que es importante evitar la contaminación cruzada generando restaurantes que producen comida solo con gluten free?

Si, creo que es de suma importancia y estaría buenísimo que cada vez haya mas restaurantes que sean 100% gluten free.

No solo que no usen harinas comunes, sino que también usen productos homologados y aprobados por la Asociación Celíaca Argentina.

Universidad de

San Andrés

Entrevista a Celia.Co pasteleria sin T.A.C.C:

¿Tienen protocolos de limpieza especiales para asegurarse de que no haya rastros de gluten en la producción?

Si tenemos, siempre que se cocina algo sin gluten se hace en batidoras separadas, en una zona donde se asegure que no vuelva ni voló harina ni nada que contenga Tacc, las fuentes son distintas y todos los utensilios que se utilizan también. Lo único que se comparte es el horno pero no se cocina a la par. Si hay algo sin tacc en cocción se espera a que este mismo salga del horno para volver a utilizarlo con gluten y obviamente siempre se lo limpia y se tiene mucho cuidado con que no haya contaminación cruzada.

¿Ofrecen información clara y detallada sobre los ingredientes en sus productos?

No ofrecemos información detallada pero si los clientes quieren saberla obviamente se les da acceso a todos los ingredientes utilizados y de ser necesario a las marcas también.



Los ingredientes y productos utilizados en la cocina, ¿son verificados para asegurarse de que no contengan gluten?

Si, todos los ingredientes que forman parte de los platos que se venden sin Tacc están verificados ya que eso es lo que nos da la mayor certeza a nosotros de que no va a haber contaminación y que la materia prima es de buena calidad y se encuentra dentro de los registros libres de gluten. Sucede con muchos ingredientes (como por ejemplo los quesos, la manteca) que es de público conocimiento que los mismos en si no contienen gluten pero a pesar de esto elegimos marcas que han verificados sus productos y tienen el sello porque eso nos da la tranquilidad a nosotros y nos da evidencia de que toda la materia prima es realmente libre de tacc

¿Tienen algún plan de acción para manejar situaciones en las que un cliente celíaco reporta una reacción alérgica?

No nos ha sucedido pero en ese caso creo que en primer lugar se pediría disculpas y se le daría acceso a las cocinas, heladeras y almacenes para demostrar con transparencia el cuidado que se tiene y que pueda ser crítico por sí mismo ante cualquier irregularidad que proponga cambiar o note fuera de lugar.

¿Ofrecen capacitación a su personal sobre la enfermedad celíaca y la importancia de evitar el gluten?

No ofrecemos capacitaciones estrictas pero se les explica con mucho detalle y se hace mucho hincapié en el cuidado siempre

Ante el caso de que un cliente se intoxique, ¿Cuál es su respuesta?

Idem pregunta más arriba