

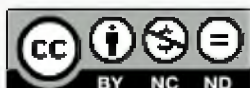
Becerra Palisa, Claudia María

Plan estratégico de franquicias de elaboración y comercialización de productos libres de gluten en Argentina

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Camussi, Luis Enrique

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

TESIS DE MAGISTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**PLAN ESTRATÉGICO DE
FRANQUICIAS DE ELABORACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS
LIBRES DE GLUTEN EN ARGENTINA**

Autora: Mg. Claudia María Becerra Palisa

Director: Cr. Enrique Camussi

CÓRDOBA - 2016

DEDICATORIA

A mis padres y hermano por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Al Cr. Enrique Camussi, tutor de la tesina, por ofrecerme su tiempo y brindarme sugerencias y consejos.

Al Cr. Christian Álvarez, creador de la tienda libre de gluten Cocelia, por transmitirme su experiencia y conocimientos en la actividad y aporte de material.

RESUMEN

El presente trabajo apunta a crear y armar un Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina. Partiendo de un modelo de investigación que plantea una hipótesis y distintas variables diferenciadas, se realiza un estudio para determinar la viabilidad y conveniencia económica y social de invertir en una cadena de comercios gastronómicos libres de gluten, para lo cual se recurrió al asesoramiento de un elaborador de alimentos artesanales sin TACC, sustentando el análisis en su experiencia y conocimientos del mercado. Asimismo, se acudió para el relevamiento de datos a otros operadores del nicho, como las asociaciones de celíacos, personas que padecen la enfermedad y profesionales médicos vinculados a la celiaquía.

Por un lado, se efectúa un análisis estratégico diseñando las diferentes estrategias a desarrollar e implementar, entre ellas: estrategia de posicionamiento, estrategia comercial, estrategia de precios, estrategia de marketing, estrategia de producción, estrategia de investigación y desarrollo, y estrategia financiera. Del mismo modo, se plasma un análisis financiero provisto de un *cash flow*, y de los resultados obtenidos se determinan las limitaciones de la investigación y se obtienen las conclusiones pertinentes sobre el estudio realizado.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	15
4.1 Objetivo General	15
4.2 Objetivos Específicos	15
V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
5.1 Pregunta Principal.....	16
5.2 Preguntas Secundarias	16
VI. MARCO TEÓRICO	17
6.1 Antecedentes Teóricos, Pensamientos y Enfoques sobre Planificación Estratégica.....	17
6.2 Marco Legal.....	22
VII. MODELO DE ANÁLISIS.....	28
7.1 Hipótesis	28
7.2 Conceptos Centrales de la Hipótesis, Variables e Indicadores	28
VIII. MARCO METODOLÓGICO.....	29
8.1 Tipo de Investigación	29
8.2 Diseño de la Investigación	30
8.3 Tipo y Técnica de Muestreo	30
8.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos.....	30
IX. ESTUDIO DE MERCADO.....	31
9.1 La Industria, el Mercado y la Oportunidad de Mercado.....	31
9.2 Ciclo de Vida de los ALG	34
9.3 Estructura de Mercado	35
9.4 Tamaño de Mercado	36

9.5 Análisis de la Demanda.....	38
9.5.1 Clasificaciones de la Demanda.....	39
9.5.2 Análisis de los Ingresos de los Consumidores.....	41
9.6 Análisis de la Oferta	45
9.7 Definición del Producto/Servicio - Concepto del Negocio	47
9.8 Market Share.....	49
9.9 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas.....	50
9.10 Análisis FODA.....	62
9.11 Contexto Político, Económico y Social de Argentina y el Mundo	68
9.11.1 Situación y Perspectivas Políticas, Económicas y Sociales de Argentina	68
9.11.2 Situación y Perspectivas Políticas, Económicas y Sociales del Mundo.....	70
9.12 Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento (Ansoff)	71
9.13 Matriz de Mckinsey.....	72
9.14 Estrategia Genérica de Posicionamiento	74
9.15 Estrategia Comercial.....	80
9.15.1 La Franquicia como Estructura Comercial	80
9.15.2 El Sistema de Franquicias en Argentina	82
9.15.2.1 Franquicias Gastronómicas.....	83
9.16 Estrategia de Precios	85
9.17 Estrategia de Marketing	88
9.17.1 Plan de Marketing.....	98
9.17.1.1 Misión	98
9.17.1.2 Visión.....	98
9.17.1.3 Valores	99
9.17.1.4 Propuesta de Valor Otorgada al Cliente	99
9.17.1.5 Objetivos de la Compañía	99
9.18 Ética y Responsabilidad Social	100

X. ESTUDIO TÉCNICO	103
10.1 Localización del Proyecto.....	103
10.2 Tamaño del Proyecto	105
10.3 Estrategia de Producción	107
10.3.1 Producto.....	107
10.3.2 Propiedades del Gluten y Características de las Harinas Libres de Gluten.....	108
10.4 Procesos Productivos.....	110
10.4.1 Elaboración de Pastas Alimenticias Libres de Gluten.....	112
10.4.2 Elaboración de Productos Panificados y de Pastelería Libres de Gluten	114
10.5 Tecnología y Herramientas de Trabajo	115
10.6 Estrategia de Investigación & Desarrollo.....	116
10.7 Medidas Preventivas para la Elaboración de ALG	117
10.7.1 Materias Primas/Proveedores	119
10.7.2 Transporte, Recepción, Almacenamiento y Expedición de Materiales	119
10.7.3 Control de Procesos	120
10.7.4 Instalaciones	121
10.7.5 Envasado	121
10.7.6 Higiene.....	121
10.7.6.1 Higiene de Instalaciones y Equipos	121
10.7.6.2 Higiene del Personal	122
10.7.7 Capacitación del Personal	123
10.8 Documentación	124
10.9 Trazabilidad.....	124
10.10 Programa de BPM.....	125
10.11 Habilitación para Establecimientos Elaboradores de Alimentos	125

XI. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	127
11.1 Estrategia Financiera	127
11.2 Ingresos	127
11.3 Determinación de los Costos.....	128
11.3.1 Costos Fijos	129
11.3.2 Costos Variables.....	131
11.4 Estado de Resultados Proyectado	134
11.5 Punto de Equilibrio	134
11.6 Inversión Inicial.....	135
11.7 Depreciaciones.....	136
11.8 Rentabilidad del Proyecto	136
11.9 Flujo de Fondos.....	137
XII. CONCLUSIÓN.....	145
XIII. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	152
XIV. GLOSARIO	154
XV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	156
XVI. ANEXOS	163
16.1 Anexo A.....	163
16.2 Anexo B.....	164
16.3 Anexo C	165
16.4 Anexo D	166
16.5 Anexo E.....	167
16.6 Anexo F.....	168
XVII. SIGLAS Y ACRÓNIMOS.....	169

I. INTRODUCCIÓN

Hasta hace pocos años atrás se pensaba que la enfermedad celíaca era una afección extraña que afectaba mayormente a personas de origen europeo, por pertenecer a un continente en el que durante miles de años sus ancestros consumieron alimentos a base de harina de trigo de manera sostenida y desenfrenada, asentando gran parte de su nutrición en ellos. Sin embargo, varios estudios han demostrado que en la actualidad la celiaquía es uno de los trastornos crónicos más comunes en todo el mundo, no sólo es frecuente en los países desarrollados sino que su presencia está aumentando en los países en desarrollo.

La celiaquía es una enfermedad que consiste en una intolerancia permanente al gluten, la proteína que se encuentra presente en cereales como el trigo, la avena, la cebada, el centeno (identificados con la sigla TACC), y sus productos derivados. Una dolencia genética, autoinmune y multisistémica, resultado de la interacción del gluten con factores ambientales, genéticos e inmunológicos.

En condiciones normales, todo alimento ingerido transita por un proceso digestivo que lo degrada en partículas pequeñas para ser luego absorbidas. Esta absorción tiene lugar en el intestino delgado y se produce mediante la existencia de vellosidades que lo recubren (comparables con raíces microscópicas que cuelgan en el interior del intestino), cuya longitud resulta esencial para que dicha absorción se produzca en mayor o menor grado. Cuando una persona celíaca ingiere gluten, su sistema inmunológico lo reconoce como elemento invasor, ataca a las células del organismo en lugar de protegerlas y genera una reacción de defensa en el intestino que termina agrediéndolo y originando una importante inflamación intestinal. Como secuela, las vellosidades se atrofian progresivamente, su longitud se acorta, produciendo interferencia en la absorción y utilización de los nutrientes de todos los alimentos ingeridos (proteínas, grasas, carbohidratos, vitaminas y minerales), aunque estos se consuman en cantidades suficientes, al ser

excretados sin que el organismo pueda aprovecharlos. Esto provoca un efecto nocivo en el crecimiento y desarrollo del sistema nervioso, el hígado, los huesos, además de otros órganos y aparatos de la persona que padece celiaquía.

Esta enfermedad es una de las afecciones crónicas gastrointestinales más habitual. En los últimos años ha cambiado su patrón de presentación, pasando de ser una patología muy frecuente en niños a presentarse de forma notoria en adultos. Además, se diagnostica con mayor continuidad en mujeres, en una relación dos a tres veces superior a los hombres. (Bai, Julio Cesar, et al, 2007)¹

En Argentina aún no hay datos estadísticos sobre la cantidad de personas que sufren esta patología, pero sí estimaciones al respecto. Se calcula que la celiaquía afecta al 1% de la población, esto significa que si en el país hay alrededor de 40 millones de habitantes (INDEC, 2014)², un total aproximado de 400.000 personas son celíacas. No obstante, existe un sub-diagnóstico que establece que por cada celíaco diagnosticado hay ocho que no conocen su condición, lo que significa que sólo 50.000 personas conocerían padecer la enfermedad. El resto de la población es asintomática o tiene síntomas pero los médicos no logran acertar con el diagnóstico correcto. (GPLC, 2012)³

Aunque el porcentaje de personas que conocen sufrir celiaquía todavía es muy bajo, en los últimos años se viene observando un paulatino incremento de la incidencia de la enfermedad y de los casos diagnosticados. De hecho, pocos años atrás no se conocía ningún celíaco y actualmente es difícil no encontrar algún celíaco en el entorno cercano. Esto se debe a un superior énfasis de la enfermedad en la literatura médica, a la existencia de mejores técnicas de detección y reconocimiento de las presentaciones no clásicas (por

¹ *Guía de práctica clínica sobre diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca*. Sociedad Argentina de Gastroenterología (SAGE). Artículo online disponible en: http://www.sage.org.ar/nueva/docs/guias_consensos_arg/guia-practica-clinica-enf-Celiaca.pdf

² *Población argentina*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) - Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Artículo online disponible en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp

³ *Enfermedad celíaca*. Grupo Promotor de la Ley Celíaca (GPLC). Artículo online disponible en: <http://www.ley-celiaca.com.ar/ec.htm>

medio de pruebas serológicas), y mayor conciencia de la importancia de su diagnóstico precoz.

Asimismo, la celiaquía presenta un cuadro clínico muy complejo y proteiforme. No existe un patrón único definido ni una clínica común para todos los pacientes, puesto que las presentaciones son múltiples y muy variadas lo que la convierte en una enfermedad difícil de diagnosticar. Por este motivo, los médicos suelen confundir sus manifestaciones con alteraciones mucosas similares de otras enfermedades de base autoinmune. En consecuencia, se desvirtúa el cuadro clínico y no se otorga el diagnóstico correcto, al tal punto que, en personas adultas, la enfermedad es diagnosticada en promedio más de 10 años después de que presentan los primeros síntomas. (Bai Julio Cesar, et al, 2007) Sabe cursar con diarrea, estreñimiento, pérdida de peso u obesidad, retraso del crecimiento, abdomen abultado, cansancio extremo, cambios en el estado de ánimo, entre otros. Igualmente, puede mantenerse clínicamente silente e incluso en situación de latencia consumiendo gluten, por lo cual se estima que se encuentra más presente de lo que la sociedad supone y percibe, existiendo una gran cantidad de personas que la padecen sin saberlo.

En presencia de síntomas sospechosos de enfermedad celíaca, por lo general es suficiente realizar un análisis de sangre específico para tener un primer diagnóstico de la intolerancia al gluten. No obstante, para un diagnóstico definitivo y fiable, es necesario efectuar una biopsia intestinal; es decir, la extracción de un fragmento de tejido sometido a examen histológico que permita determinar la posible atrofia de las vellosidades intestinales.

La gravedad de la enfermedad depende de la edad de quien la padece y del tiempo que transcurre hasta el diagnóstico y luego hasta el tratamiento. Empero, las personas celíacas pueden presentar diferentes grados de sensibilidad al gluten.

El único tratamiento por medio del cual se eliminan los síntomas, se produce la reparación de la lesión intestinal y se recobra el estado de salud, consiste en el cumplimiento estricto de una dieta que excluya el trigo, la avena, la cebada, el centeno, y los derivados de estos cereales. La dieta ha de

llevarse a cabo desde el diagnóstico y durante toda la existencia para poder tener una vida sana, plena, socialmente activa, emocional y afectivamente equilibrada, evitando así las complicaciones y enfermedades que derivan del consumo de gluten.

Un diagnóstico mal hecho o a destiempo, como también la inobservancia de la dieta, condicionan la calidad de vida del celíaco y aumentan el riesgo a que desarrolle otros problemas graves de salud, pudiendo inclusive conducirlo a la muerte.

La persona celíaca que cumple correctamente con la dieta permanece en “condición de celiacuía”, es decir, en etapa de mantenimiento. Esto es así debido a que la intolerancia alimentaria puede tratarse y controlarse pero no curarse.

El porcentaje de adherencia a la dieta es en general muy bajo y depende principalmente de la forma clínica de presentación de la enfermedad. Habitualmente entre el 45% y el 65% de los pacientes sintomáticos la respetan sin transgresiones, mientras que el 22% de los pacientes lo hacen recién a los 5 años de habérsela indicado. (Baistrocchi, Andrea, 2011)⁴

Según información brindada por la Asociación Celíaca Argentina (ACA), se estima que el 80% de los alimentos procesados industrialmente y que son de consumo habitual, contienen gluten. (ACA, 2010)⁵ Esta proteína no se encuentra únicamente en alimentos derivados del trigo, la avena, la cebada y el centeno; sino que se utiliza como conservante, aglutinante, colorante, espesante o aromatizante en muchos productos. Por tal razón, la decisión de comenzar y respetar una dieta sin TACC no es fácil de abordar, implica no sólo modificar los hábitos alimenticios sino también eliminar una gran cantidad de alimentos que resultan prohibidos.

Esta realidad se agrava aún más para el enfermo celíaco considerando

⁴ *Adherencia a la dieta libre de gluten*. Mundo Celíaco “Difundir para concientizar” - Centro de Difusión de la Celiacuía (Ce.Di.Ce.). Artículo online disponible en:

http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_9.pdf

⁵ *Guía sin TACC*. Asociación Celíaca Argentina (ACA). Artículo online disponible en:

<http://www.celiaco.org.ar/dieta-sin-tacc>

el gran problema de salud alimentaria presente en el mundo.

En la década del 60' la pérdida de peso era la característica más común en el 90% de los adultos con enfermedad celíaca. En la actualidad se ha pasado de la desnutrición al sobrepeso (González, Andrea F., 2012)⁶, como resultado de una sobre-nutrición por macronutrientes (hidratos de carbono, proteínas, grasas) y desnutrición por micronutrientes (vitaminas y minerales).

Argentina es un claro reflejo de este escenario. Su dieta es culturalmente monótona, poco diversificada, altamente concentrada en carne vacuna y harina de trigo, con muy bajos niveles de consumo de verduras y frutas. Una dieta rica en "calorías vacías de nutrición" a base de azúcar y grasas de mala calidad y muy pobre en vitaminas y minerales. Por ello es tan importante que a las personas celíacas se les brinde una educación alimentaria adecuada a la patología, en resguardo a su salud y calidad de vida.

Por otro lado, los precios de los alimentos también conspiran contra la elección de una dieta sana. Hoy en día resulta más económico consumir alimentos con alto contenido calórico y bajo valor nutricional, que aquellos que son nutricionalmente más sanos y equilibrados.

Actualmente la enfermedad celíaca es un tema de relevancia social a nivel mundial. Dado el incremento de la población celíaca en las últimas décadas, derivado del proceso de diagnóstico de las nuevas tecnologías, y teniendo en cuenta la escasez de centros gastronómicos focalizados en esta patología, se propone el desarrollo de un Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina.

⁶ *Dieta Libre de Gluten (DLG) en situaciones especiales*. Mundo Celíaco "Difundir para concientizar" - Centro de Difusión de la Celiacía (Ce.Di.Ce.). Artículo online disponible en: http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_10.pdf

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acto de comer refleja e implica no sólo una función fisiológica sino también una función social. Trasciende la pura necesidad de alimentarse y nutrirse al estar cargado de significados y emociones que se encuentran ligados a distintos acontecimientos sociales: el trabajo, el ocio, el deporte y las celebraciones. Cada una de estas situaciones tiene su propia expresión alimentaria, por ello el alimento es considerado un factor preponderante de cohesión dentro de la sociedad.

Para cualquier persona que no presenta restricciones en su alimentación, “comer” es un fenómeno social y cultural, mientras que “nutrirse” es un asunto fisiológico y de la salud. En cambio, para una persona celíaca este argumento no es del todo aplicable, ya que la comida y la nutrición son dos conceptos que siempre se relacionan al no contar con la posibilidad de comer por placer sin pensar en el aspecto nutricional.

En la vida cotidiana generalmente se ingiere mucho más de lo necesario a nivel nutricional, debido a que el acto de comer se encuentra más relacionado con cuestiones placenteras o sociales que con cuestiones biológicas o nutricionales. En el caso específico de los celíacos, el placer por la comida se ve opacado en gran parte por las dificultades que sufren a diario a la hora de elegir sus alimentos, siendo sus opciones más acotadas y complejas.

El modo de alimentarse define no sólo aquello que se ingiere sino también a quien ingiere. En el momento en que una persona elige determinados alimentos, está tomando decisiones nutricionales y también personales, de gustos, de pertenencia, de diferenciación, y de muchos otros aspectos psicológicos y sociales. Así, mientras una persona que no padece la enfermedad puede definirse a sí misma en base al alimento que “elige” consumir, el celíaco se define por el alimento que “debe” consumir.

Respetar los tabúes alimentarios, compartir una comida, proporcionar, adquirir o aceptar alimentos, son maneras de integrarse a un grupo social y es

aquello que no están pudiendo conseguir plenamente quienes padecen la enfermedad en Argentina. Así, los problemas surgen cuando estas personas desean comer o comprar alimentos fuera de su casa, principalmente por dos razones:

- Desconocimiento de la enfermedad por gran parte de la sociedad y, con ello, la ignorancia sobre los cuidados necesarios que merece.
- Escasez de elaboradores y comercios gastronómicos de alimentos específicos para celíacos.

Si bien en los últimos años se ha tomado mayor conocimiento y conciencia sobre la celiaquía, todavía falta mucho por aprender y trabajar.

Cuando se puede elegir cada ingrediente de la comida, no hay ningún inconveniente; pero cuando no existe tal posibilidad, los componentes prohibidos pueden hallarse en cualquier lugar. Al comer fuera del hogar existe el peligro a la contaminación cruzada con gluten. Los restos de gluten que involuntariamente pasan de unos alimentos a otros no implican un problema a nivel bromatológico pero, para los celíacos, esa proteína normalmente inofensiva resulta tóxica. La mínima partícula de trigo, avena, cebada o centeno les hace daño, a tal punto que, por ejemplo, comer de manera inconsciente migas de pan elaborado con harina de trigo que accidentalmente han caído en la comida, para muchos de ellos es tan perjudicial como si estuvieran comiendo el pan íntegro.

La elaboración de alimentos sin TACC requiere un ambiente inocuo, libre de harina con gluten, razón por la cual de existir establecimientos donde se elaboran simultáneamente alimentos con y sin gluten, éstos deberían disponer de dos cocinas separadas para la producción de cada uno de ellos. En la práctica esto es difícil de lograr por la alta inversión, la capacidad productiva y los altos costos que ello implica; por consiguiente, los recaudos a tomar y los riesgos a correr en la elaboración de ambos tipos de alimentos en un mismo establecimiento son soberanamente altos, teniendo en cuenta que las posibilidades de contaminación con gluten, de cometer errores y de entrar en zonas de riesgo se incrementan de sobremanera.

Por otro lado, al tratarse de un mercado pequeño aún desconocido y poco explotado, a las empresas y emprendedores les genera recelo la actividad y les cuesta interesarse en la producción de ALG para desarrollarla de manera exclusiva.

En Argentina, la presencia de alimentos para celíacos se destaca mayormente en el canal *retail* que en el canal *food service*. Los mismos se comercializan principalmente en las grandes dietéticas y en las cadenas de hipermercados y supermercados como Walmart, Carrefour, Jumbo y Disco. Estos son los únicos lugares en los cuales se concentra la oferta, existiendo un sector de góndolas especiales de alimentos para celíacos estratégicamente separado de las góndolas de alimentos convencionales, señalizada con el indicador correspondiente. Afortunadamente esta facilidad crece día a día e incluso se busca que sea cada vez más común en todos los supermercados del país. Sin embargo, la oferta es muy pequeña no habiendo diversidad de productos y sabores como debiera. De hecho, cuando un comercio gastronómico convencional ofrece alguna alternativa sin gluten, normalmente ese alimento ha sido adquirido previamente en los supermercados o en las dietéticas. De ahí el cansancio y hastío de quienes mantienen una dieta libre de gluten hacia a los productos de mayor accesibilidad en el mercado.

Complementariamente, los precios de estos alimentos son exorbitantes, 3 a 5 veces superiores a los precios de los alimentos comunes. Como gran parte de la población celíaca no tiene los medios económicos para pagar esos precios, se torna muy difícil el cumplimiento de una dieta exenta de gluten. Por esta razón, varios optan por cocinar muchos de los alimentos que un individuo sano normalmente compra y reducir así sus gastos. No obstante, la elaboración de alimentos sin TACC es bastante compleja considerando que las masas a base de harina libre de gluten son difíciles de manipular. Esto requiere destinarle más tiempo de lo normal a la actividad culinaria, lo cual resulta muy complicado en un momento donde el ritmo de vida es intenso, la variable "tiempo" muy valiosa y escasa, y por ello las personas se alimentan cuando pueden de aquellos alimentos que les son más accesibles.

En lo que respecta al resto de los alimentos convencionales que se

encuentran en los supermercados, los celíacos sólo pueden consumir aquellos que en sus envases o envoltorios tengan rotulado la leyenda “Libre de gluten/Sin TACC” y los símbolos oficiales admitidos por la ACA y ACELA. En este caso, el problema se origina en que no todos los alimentos aptos tienen leyenda o logo identificadorio; con lo cual, si la persona no tiene en sus manos el listado de alimentos permitidos testeado por las asociaciones de celíacos y la ANMAT, es muy difícil saber si contienen o no gluten, aun leyendo los ingredientes.

Por otro lado, cuando las personas enfermas se dirigen a un restaurante o una cafetería, se encuentran con que no hay menús especiales para celíacos. Debido a esto, únicamente consumen bebidas o alimentos frescos cuya elaboración implique la menor posibilidad de contaminación con gluten (carnes, pescados, ensaladas, café, jugos naturales, agua mineral). La ignorancia sobre la enfermedad y, en muchos casos, la falta de interés y compromiso hacia la misma por parte de quienes trabajan en estos lugares, determinan que no se conozca con certeza lo que sucede de la puerta de la cocina hacia dentro, aun cuando la persona celíaca previamente haya informado al chef o al mozo de su condición y los cuidados que merece la elaboración de su alimento. Es por ello que la mayoría de los celíacos optan por no desayunar, almorzar, merendar o cenar fuera de sus casas; aunque dicha salida implique un evento familiar o social, evitando así correr riesgos de contaminación con gluten.

Quienes sufren celiarquía se enfrentan a 3 decisiones al momento de comer fuera y presentarse a reuniones sociales o eventos:

1. Concurrir y consumir alimentos conociendo los riesgos y posibles consecuencias de esa acción.
2. Concurrir y no consumir alimentos, sólo bebidas permitidas.
3. Llevar su vianda a todo lugar al cual asistan.

Los celíacos que viven en Argentina autodefinen a esta enfermedad como antisocial, considerando que la sociedad aún no se encuentra gastronómicamente preparada para ellos. Frente a esto predomina un fuerte

sentimiento de exclusión al no contar con la posibilidad de llevar una vida igual a la de cualquier individuo sano, pudiendo elegir sin resguardos qué consumir y en qué lugar.

Mediante el armado de un Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten, se propone evaluar y arribar a una conclusión sobre la viabilidad y conveniencia económica y social de invertir en una cadena de comercios gastronómicos libres de gluten en el país. Asimismo, mediante la fragmentación de la industria se busca evitar incurrir en altos costos de inicio de actividad y disminuir la carga financiera de expansión, procurando el rápido crecimiento de la compañía.

III. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La problemática planteada en la sección anterior se percibe a través de los siguientes síntomas:

- Escasez de centros gastronómicos 100% libres de gluten que elaboren y/o vendan alimentos aptos para celíacos.
- Escasez de centros gastronómicos que ofrezcan en su carta de menús opciones especiales para celíacos.

Actualmente, muchos países del mundo se encuentran preparados, educados y capacitados para afrontar la enfermedad celíaca ofreciendo diversas oportunidades y opciones gastronómicas a quienes la padecen. En Argentina la realidad es diferente. Únicamente en algunas de las grandes ciudades existe oferta de ALG, sin embargo, la misma no es masiva, lo cual dificulta su acceso y consumo en diferentes puntos del país. Este problema termina convirtiéndose en una gran oportunidad comercial para los emprendedores argentinos, ingresando en un mercado limitadamente explotado.

En los últimos tiempos, los requerimientos están girando alrededor de la inserción del celíaco en la sociedad. De ahí la aparición de iniciativas públicas y privadas tendientes a facilitar la provisión de alimentos para celíacos en restaurantes, cafeterías, bares, kioscos, establecimientos sanitarios, establecimientos educativos, hoteles y todo lugar de comida.

La disponibilidad y accesibilidad a los ALG se torna fundamental para que las personas celíacas puedan llevar adelante una vida saludable.

Conociendo que en el acto de comer o alimentarse intervienen mayormente factores sociales y culturales, es entendible que este hábito cambie a medida que se modifican las costumbres y los comportamientos dentro de la sociedad. Asimismo, es evidente que en todos los aspectos y actividades de la vida cotidiana, las personas buscan y exigen cada vez más

practicidad y ahorro del tiempo. Por ello, esta preocupación por solucionar rápidamente cualquier situación, es fácilmente trasladable al acto de comer, buscando la forma de consumir e ingerir los alimentos de la manera más accesible y rápida posible. De este modo, cambian no sólo los hábitos alimenticios sino la forma de consumo y comercialización de los alimentos.

En los últimos años se ha observado una serie de sucesos que han influenciado en los cambios de hábitos de consumo y que impulsan el comercio de productos libres de gluten en el país. Entre ellos: mayor participación de la mujer en el ámbito laboral, las nuevas tecnologías, los cambios en los horarios de las comidas familiares, el aumento de las comidas fuera del hogar, la influencia de los medios de comunicación, las percepciones sobre la imagen y el cuidado del cuerpo, y la búsqueda de mayor seguridad alimentaria.

Dado el significado simbólico de los alimentos, es fácil identificar a las personas según lo que comen, del mismo modo que ellas se construyen a sí mismas mediante la comida. Por determinados usos y preferencias alimentarias un individuo se identifica con un determinado grupo social, étnico o de edad. Así, las personas celíacas están destinadas a formar parte del “grupo celíaco” en cuanto a alimentación se refiere. Como la mayoría de los alimentos que participan en las actividades sociales contienen gluten, inevitablemente este grupo queda excluido. La elaboración de ALG dirigidos a ambos grupos, es un modo factible de incluir a los celíacos en todas las actividades sociales que involucran el acto de comer, dándoles la oportunidad de compartir determinados alimentos con quienes no sufren la enfermedad.

Continuando el análisis, una de las metas que pretenden alcanzar los elaboradores de ALG de los distintos países del mundo, consiste en lograr atenuar las diferencias existentes entre los productos con y sin gluten, ampliando de esa manera el mercado consumidor.

Por otra parte, en la medida que se amplifique el sector gastronómico de productos sin TACC, más exigentes, rigurosos y confiables serán los controles pertinentes tanto en los locales comerciales como sobre los mismos alimentos (ambiente aséptico, observancia de la Guía de BPM, correcto etiquetado,

correcto envasado, práctica de los análisis de detección de gluten sobre todos los alimentos, capacitación del personal).

Las razones que explican e impulsan el desarrollo de un Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina, son las siguientes:

- Llevar una dieta libre de gluten implica la necesidad de adquirir cotidianamente productos sin TACC.

Las familias de los celíacos y en muchos casos las amistades, son potenciales consumidores de productos libres de gluten generando un circuito expansivo que amplía el mercado.

- Existe una tendencia en el sector gastronómico y hotelero, aunque aún muy incipiente, a interesarse cada vez más en la necesidad de ofrecer menús aptos para celíacos generando valor agregado al servicio.
- A la hora de viajar, el primer criterio de selección de un celíaco se funda en si el destino elegido ofrece opciones aptas para su dieta; por consiguiente, una gran cantidad de turistas nacionales y extranjeros demandan continuamente distintas alternativas de acceso a los alimentos sin gluten en todo el país.
- Existen personas con otras intolerancias alimenticias que ven el consumo de ALG como una opción saludable.
- Elaborar y comercializar productos aptos para celíacos genera un compromiso con la comunidad y puede ser parte de un programa de RSE, lo que potenciará la imagen de la empresa e incrementará la influencia de la misma en la sociedad.
- Mediante publicaciones mensuales, la ACA informa a los celíacos de todo el país sobre la oferta de productos aptos y los correspondientes puntos de venta.
- Existen leyes nacionales y provinciales que regulan e incentivan la

elaboración y/o comercialización de ALG.

A través de un plan estratégico se pretende otorgar un modelo de análisis, planeación y estrategia a quienes decidan ingresar en el mercado de alimentos sin TACC, elaborando y/o comercializando los mismos. Se busca impulsar a distintos inversores a introducirse en un nicho creciente, visualizando la oportunidad de abastecer un mercado cautivo, y de ese modo beneficiar a la población celíaca del país.

Este trabajo de investigación brindará nuevos aportes y contribuciones al sector gastronómico argentino. Actualmente son escasos los emprendimientos gastronómicos enfocados en satisfacer este nicho de mercado, razón por la cual no existen suficientes antecedentes sobre la actividad. Además, resulta importante destacar que en Argentina recientemente se ha comenzado a estudiarla enfermedad celíaca en profundidad. Una dolencia sobre la cual todavía no existen estadísticas precisas, pero en las cuales profesionales médicos de distintas áreas están trabajando para proveer un historial clínico a nivel país, estableciendo incidencia, relevancia, frecuencia por sexo, tasa de mortalidad, población en riesgo y demás indicadores.

En la medida que surja mayor información precisa sobre la enfermedad y ésta trascienda y sea de conocimiento público, comenzarán a incrementarse los proyectos como el propuesto en este trabajo de investigación.

IV. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad y conveniencia económica y social de invertir en una cadena de comercios gastronómicos libres de gluten en Argentina.

4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar el tamaño de mercado bajo estudio.
2. Generar distintos escenarios posibles, distintas dimensiones de franquicias, realizando un análisis individual de cada una en función a los resultados obtenidos.
3. Conocer la competencia actual y potencial, analizando su comportamiento.
4. Identificar las fortalezas y debilidades de recursos, oportunidades y amenazas externas del negocio.
5. Definir la estrategia genérica junto con las estrategias de comercialización, producción, marketing, financiación e investigación y desarrollo apropiadas para el proyecto.
6. Analizar la estructura de costos en cada escenario planteado.
7. Conocer las normativas vigentes sobre elaboración y comercialización de ALG en Argentina.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

5.1 Pregunta Principal

¿Cuál es la viabilidad y conveniencia económica y social de invertir en una cadena de comercios gastronómicos libres de gluten en Argentina?

5.2 Preguntas Secundarias

1. ¿Cuál es el tamaño de mercado bajo estudio?
2. ¿Cuáles son los distintos escenarios a analizar? ¿Cuáles son los resultados obtenidos en cada uno de ellos?
3. ¿Cuál es la competencia actual y potencial? ¿Cómo es su comportamiento?
4. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de recursos, oportunidades y amenazas externas del negocio?
5. ¿Cuál es la estrategia genérica? ¿Cuáles son las estrategias de comercialización, producción, marketing, financiación e investigación y desarrollo apropiadas para el proyecto?
6. ¿Cuál es la estructura de costos en cada escenario definido?
7. ¿Cuáles son las normativas vigentes sobre elaboración y comercialización de ALG en Argentina?

VI. MARCO TEÓRICO

El desarrollo del marco teórico comenzará contemplando en el apartado 6.1 los antecedentes teóricos, pensamientos y enfoques sobre planificación estratégica de distintos autores a lo largo del tiempo. En el apartado siguiente 6.2, el estudio se articulará con las normas legales vigentes relativas al tema de investigación (elaboración y comercialización de productos libres de gluten en Argentina), con el fin de ilustrar al lector y facilitarle información que le permita una mayor comprensión del tema analizado.

6.1 Antecedentes Teóricos, Pensamientos y Enfoques sobre Planificación Estratégica

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005), en su libro *“Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”*, establece que las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, sólo hacen referencia a su plan general para tratar con el medio ambiente y subsistir a él.

Este autor sostiene que la actividad empresarial se lleva a cabo en un ambiente dinámico y cambiante, donde la estrategia analiza los factores que confluyen en el medio competitivo para anticipar las transformaciones de índole financiera, económica, tecnológica, entre otras, que afectarán el desarrollo del negocio. Así, la estrategia tiene mucho de ejercicio predictivo y se ejercita en un horizonte de largo plazo, definiendo usualmente el largo plazo como un período que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro.

Por otro lado, Martínez Pedrós, Daniel, et al (2005), manifiestan que el papel de la estrategia se ha puesto en duda recientemente por quienes sugieren que el entorno empresarial, tan dinámico y en rápida evolución, vuelve ineficaz una estrategia a largo plazo y casi instantáneamente obsoleta. Además, la describen como la creación de una posición de mercado única, que

incluye una serie de actividades diferenciadoras en las que la empresa se destacará y llevará a cabo para establecer una diferenciación sostenible en el mercado.

Como las organizaciones no pueden aprovechar simultáneamente todas las posibilidades existentes de la diferenciación, ya que existe el peligro de perder el propio perfil al intentar ofrecer cuantas más características posibles, esta necesidad de seleccionar un enfoque claro de elementos diferenciadores conduce a definir las estrategias.

Según la perspectiva de Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A. J., y Gamble, John E. (2008), la estrategia es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. Su elaboración representa el compromiso administrativo con un conjunto de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. La estrategia se trata del *cómo* en diferentes facetas: crecer, construir una clientela leal, vencer a la competencia, operar en cada área organizativa y mejorar el desempeño.

Para estos autores, una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas dirigidas a atraer clientes que los distinga de sus competidores y conquistar su propia posición en el mercado. La clave de una estrategia exitosa reside en saber elegir y utilizar distintos elementos estratégicos que generen una ventaja competitiva duradera.

En este marco, Johnson, Gerry y Scholes, Kevan (2001), en su libro *"Dirección Estratégica"*, señalan que el directivo que aspira a dirigir o a influir sobre la estrategia tiene que desarrollar una capacidad de visión global para concebir la totalidad, y no simplemente las partes, de la situación a la que se enfrenta la organización. Es por ello que la dirección estratégica incluye:

- El *análisis estratégico*, el cual consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas y las expectativas e influencias de los stakeholders.

- La *elección estratégica*, que implica la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas.
- La *implantación de la estrategia*, que se ocupa de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, la organización de los recursos y la gestión de los cambios necesarios.

Ellos exponen tres explicaciones generales del desarrollo estratégico en las organizaciones, que surgen de las distintas teorías plasmadas sobre estrategia. La primera, considera que las estrategias se desarrollan como resultado de la intención deliberada de los *directivos*. Algunos afirman que los directivos tienen pocas elecciones en cuanto a estrategias a seguir, porque el impacto del entorno es tan fuerte que los sobre exige y limita dificultando su elección. Otros, por el contrario, opinan que las estrategias se desarrollan a partir de la experiencia de los directivos, de su sensibilidad a los cambios del entorno, y de lo que aprenden de su participación de mercado.

La segunda explicación plantea que las estrategias se pueden revelar mejor como el *resultado de procesos culturales y políticos* dentro y fuera de las organizaciones. Las analogías culturales pueden generar organizaciones que tengan los mismos objetivos y estrategias y que respondan de forma semejante a las fuerzas del entorno. Sin embargo, distintas organizaciones tienen distintas culturas, dependiendo de si son más o menos proactivas en sus respectivos mercados, con estrategias más o menos agresivas.

Por último, la tercera explicación afirma que el desarrollo estratégico viene *impuesto* desde el exterior a la organización. Es posible que el entorno imponga serias limitaciones u ofrezca importantes oportunidades, que la empresa tenga competencias únicas o que tenga que desarrollarlas, y que las expectativas y objetivos de los *stakeholders* que influyen en la organización o en la cultura organizacional desempeñen un papel importante al momento de definir la estrategia. Existe así un debate entre los que definen que el entorno y sus influencias son lo más importante a la hora de analizar la posición estratégica de una organización, y aquellos que afirman que son los recursos y las competencias específicas de la misma las que constituyen los factores

determinantes.

Estas tres definiciones no sólo proporcionan una perspectiva de cómo surgen las estrategias, sino que son importantes a la hora de analizar cómo pueden influir los directivos en el momento de tomar decisiones e implantar cambios estratégicos.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2005), a lo largo de su trabajo también desarrolla el concepto de planeación estratégica, considerándola como un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, que define estrategias y políticas para lograr esos objetivos, y que desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados deseados. Además, la describe como el procedimiento para definir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados, adquiriendo con ello un concepto muy claro de la organización.

De igual manera, sostiene que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, las cuales proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente.

En el libro "*Planeación Estratégica*" (Andrade Espinoza, Simón, 1997), cuando se define la concepción de planeación estratégica, se explica que la palabra "estratégica" ha sido ampliamente definida en muchas literaturas de gestión empresarial como la "Reingeniería" y la "Calidad Total", sintetizando a la misma como el método para determinar dos oportunidades de acción: formulación de objetivos o metas y la selección de alternativas de producción de la compañía.

Para este autor, la esencia de su aplicación consiste en la identificación sistemática de las oportunidades de acción o inversión operativa, los riesgos que conllevan dicha función, y los factores que pueden surgir en el sistema de formulación, ejecución, evaluación y control que proporcionan la base de información para tomar las mejores decisiones, a fin de explotar adecuadamente los costos de oportunidad y resolver o evitar los posibles

riesgos existentes en el negocio. Planear significa formular un conjunto de proposiciones técnicas y económicas y diseñar las alternativas del proceso de producción y marketing, con el objetivo de identificar las formas más eficaces en cada ciclo de operación en vista de maximizar los beneficios en un futuro cercano.

La planeación estratégica es la dedicación para actuar con base a la observación del futuro del negocio y una determinación para planear constantemente como una parte integral de la alta dirección. Además, representa un ejercicio intelectual más que el desarrollo de una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas.

El diseño de su estructura contempla tres tipos de elementos fundamentales: el plan estratégico de largo plazo, los programas de mediano plazo y los presupuestos o planes operativos de corto plazo.

Según lo expresado por Martínez Pedrós, Daniel, et al, (2005), la evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva, obliga a no conformarse con mantenerse en el tiempo y a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer, ser más rentable, eficaz y competitivo, marcando las pautas para prosperar.

Así, definen el plan estratégico como un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa, revisando todas las áreas incluidas en estos tres niveles. Un instrumento que determina la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables controlables por la empresa y a la predicción de las variables externas que afectan a su evolución.

El objetivo del plan puede variar en función del tipo de empresa, de su situación económica-financiera, de la madurez del negocio, entre otros; pero en cualquier caso lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico. Sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento logrado, permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El plan estratégico es la tarjeta de presentación de la idea de negocio

frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, clientes, trabajadores, proveedores, entre otros. Por esta razón, el emprendedor debe recoger en él toda la información relativa a la puesta en marcha del proyecto.

Thompson Jr., Arthur A., Strickland III, A. J. y Gamble, John E. (2008), en el libro *“Administración Estratégica”*, indican que las tareas básicas para fijar un rumbo organizacional y establecer los resultados estratégicos y financieros deseados, consisten en elaborar una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia. Estos tres elementos en conjunto constituyen el plan estratégico.

El armado del plan estratégico objeto de estudio de esta tesis, abordará algunas de las teorías anteriormente planteadas, considerando tanto el entorno contextual (visión estratégica) como organizacional (procesos, recursos humanos, recursos, resultados, objetivos, estrategias, producto, clientes, entre otros), realizando un análisis macro (país, mundo) y un análisis micro (empresa, industria), estudiando la competencia y el posicionamiento de la empresa en el mercado, y formulando las ventajas comparativas y competitivas que resulten apropiadas.

A la vez, el desarrollo de este trabajo implica tener conocimiento absoluto sobre las normativas vigentes en cuanto a la elaboración y/o comercialización de productos libres de gluten en el país. A tal fin, existen leyes nacionales y provinciales, ordenanzas municipales y resoluciones ministeriales. A continuación se mencionan algunas de estas regulaciones.

6.2 Marco Legal

En los últimos años hubo importantes avances en materia de legislación, lo cual ha sido trascendental para mejorar la calidad de vida de las personas celíacas. Esto se ve reflejado en la Ley Nacional N° 26588/2009 y su Decreto Reglamentario N° 528/2011, que declaran de interés nacional la atención médica, la investigación clínica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca, su difusión y el acceso a los alimentos libres de gluten (ALG).

Si bien la Ley se encuentra debidamente sancionada, actualmente continúa el proceso de reglamentación de algunos de sus artículos, por lo que aún no rige completamente.

Al presente, se hallan adheridas a la Ley Celíaca Nacional doce provincias: Catamarca, Chaco, Jujuy, Corrientes, San Juan, La Pampa, Santa Fe, San Luis, Chubut, Formosa, Neuquén y Río Negro. Las demás provincias, en su mayoría, tienen normas de alcance provincial que regulan la actividad de elaboración y/o comercialización de ALG en su territorio.

En el año 2007, el Ministerio de Salud de la Nación por medio de la Resolución N° 1560/2007, creó el Programa Nacional de Detección y Control de la Enfermedad Celíaca con el objeto de contribuir a la promoción de la detección temprana de la enfermedad y fortalecer el Sistema Nacional de Control de Alimentos en lo referente a los ALG.

En 2011, la Comisión Nacional de Alimentos (CONAL) incorporó al Código Alimentario Argentino (CAA) las especificaciones que deben cumplir los ALG. Las mismas incluyen la evaluación del origen de las materias primas e ingredientes, de las prácticas del proceso, del rotulado y del contenido de gliadinas permitido en el producto terminado. De esta manera, en el Capítulo XVII del CAA, bajo el título "Alimentos de Régimen o Dietéticos", se estipulan las exigencias generales y particulares para los alimentos sin gluten.

El artículo 1383 del CAA (Resolución Conjunta Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos (SPReI) N° 131/2011 y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca (SAGyP) N° 414/2011) declara que los productores e importadores de alimentos sin TACC deben acreditar la condición "Libre de gluten" de los mismos para poder comercializarlos en el país, demostrando que la cantidad de gluten que contienen es la permitida. Con ese fin y para evitar información ficticia en los envases y envoltorios, las empresas elaboradoras tienen la obligación de realizar previamente el ensayo de "Determinación de Gluten en Alimentos" en alguno de los laboratorios oficiales organizados por la Red Nacional de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos (RENALOA).

Al mismo tiempo, los alimentos deben rotularse con la denominación del

producto en cuestión, seguido de la indicación “Libre de gluten” debiendo incluir además la leyenda “Sin TACC”.

Consecutivamente, el artículo 1383 bis (Resolución Conjunta SPReI N° 201/2011 y SAGyP N° 649/2011) determina que estos alimentos deben llevar obligatoriamente impreso en sus envases o envoltorios y de modo claramente visible, el siguiente símbolo oficial admitiendo dos variantes:



De la misma forma, los productos podrán acarrear además del símbolo obligatorio los siguientes símbolos facultativos reconocidos y admitidos:



Figura 1. Símbolo Sin TACC de la Asociación Celíaca Argentina
Fuente: Asociación Celíaca Argentina



Figura 2. Símbolo Espiga Barrada de la Sociedad Celíaca de Reino Unido
Fuente: Asociación Celíaca Argentina

El análisis de detección de gluten debe presentarse junto con un Programa de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) para asegurar la no contaminación en los procesos con derivados del trigo, la avena, la cebada y el centeno, desde la recepción de las materias primas hasta la comercialización del producto final.

En este marco, la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos

y Tecnología Médica (ANMAT) -organismo descentralizado que funciona bajo la órbita del Ministerio de Salud, por medio del Instituto Nacional de Alimentos (INAL)- se encarga de coordinar acciones con los laboratorios de bromatología provinciales, con el objeto de elaborar una Guía de Buenas Prácticas para la elaboración y el control de calidad y sanidad de los alimentos sin gluten, así como los materiales en contacto con los mismos. También elabora, actualiza y hace público el registro de ALG.

La legislación mencionada anteriormente en materia de ensayo de determinación de gluten en los alimentos, su rotulado y registración, sólo aplica para las empresas elaboradoras de ALG envasados, cuyos productos serán comercializados en las grandes cadenas de supermercados, hipermercados, dietéticas y algunas tiendas gourmet. Los establecimientos elaboradores de alimentos frescos, artesanales, no envasados, de venta únicamente en mostrador; no tienen la obligación de cumplir con esos requisitos. En este caso, su tratamiento es el mismo al de cualquier establecimiento elaborador de alimentos artesanales que contienen gluten, de venta directa al público.

Desde el año 2010 Argentina se ha convertido en uno de los países de mayor estándar de calidad alimentaria para los celíacos, ya que la CONAL- organismo asesor, de apoyo y de seguimiento del Sistema Nacional de Control de Alimentos- estableció el valor máximo de 10 miligramos por kilo de alimento para los ALG, cuando en la mayoría de los países este valor es de hasta 20 miligramos por kilo de alimento.

Como plantea el Decreto Reglamentario de la Ley Celíaca, el INAL debe determinar las cantidades de harinas y pre-mezclas que deben consumir las personas celíacas en base a criterios nutricionales. Con este objeto, elaboró un Plan de Alimentación Libre de Gluten para cubrir la ingesta diaria recomendada de nutrientes, reemplazando totalmente el consumo de TACC por cereales permitidos. Este plan se desarrolló en función a una persona adulta en período estable de la enfermedad, bajo la supervisión de profesionales y expertos de la Sociedad Argentina de Nutrición (SAN).

Con la evolución de la enfermedad fueron surgiendo en el país varias

entidades sin fines lucro que proponen facilitar la vida del celíaco, contando con el apoyo y la información de personas formadas y comprometidas con la dolencia; entre ellos, reconocidos profesionales médicos de distintas disciplinas. De estas organizaciones, las dos más importantes a mencionar son: Asociación Celíaca Argentina (ACA) fundada en 1978 y Asistencia al Celíaco de la Argentina (ACELA) fundada en 1983. Estas instituciones no son organismos de control, su objetivo principal consiste en ayudar a mejorar la calidad de vida del celíaco y de su familia. Es por esto que asumen un rol fundamental dentro de la comunidad celíaca desarrollando las siguientes funciones y acciones:

- Proporcionar información, orientación y mejorar el conocimiento y la asimilación de la enfermedad en sus distintas fases y en los diferentes ámbitos (personal, familiar, social, entre otros) apoyando psicológicamente a los enfermos y familiares.
- Mantener información constante de los avances científicos a través de reuniones periódicas con médicos, promoviendo estudios, congresos y jornadas.
- Promover la difusión del conocimiento de la enfermedad a través de los medios de comunicación y publicaciones propias, con el fin de concientizar a la sociedad.
- Fomentar normativas legales que amparen al celíaco y que garanticen el principio de igualdad de toda la población.
- Otorgar información para llevar correctamente una dieta sin gluten, brindando datos sobre alimentos especiales y puntos de venta o sobre medicamentos sin gluten.
- Asesorar, organizar y participar en conferencias y congresos, como también en ediciones y publicaciones de folletos, revistas, boletines y listados de ALG.
- Organizar actividades de convivencia y foros de encuentros que permitan un intercambio de experiencias y conocimientos entre los

asociados.

- Recomendar y asesorar sobre qué hacer cuando se come fuera de casa y cuando se viaja por el país o por el extranjero, y a dónde dirigirse en esos casos.

Del mismo modo, en los últimos años han surgido organizaciones de soporte para los establecimientos destinados a elaborar y comercializar alimentos sin TACC. En noviembre de 2009 se constituyó formalmente la Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libres de Gluten y Afines (CAPALIGLU), la cual fue autorizada en diciembre de 2011, por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos -Inspección General de Justicia-, a funcionar con carácter de persona jurídica. Sus principales propósitos se describen a continuación:

- Representar, defender y promover los derechos de sus asociados en todo lo relacionado con las actividades de fabricación, comercialización y provisión.
- Crear lazos cooperativos entre quienes producen, comercializan y fraccionan productos libres de gluten.
- Propiciar el uso de las BPM.
- Promover la cooperación con la comunidad celíaca y con todas las formas de asociación que trabajan para mejorar la calidad de vida de los celíacos.
- Fomentar entre sus asociados la Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

VII. MODELO DE ANÁLISIS

7.1 Hipótesis

Es viable y de conveniencia económica y social invertir en una cadena de comercios gastronómicos libres de gluten en Argentina.

7.2 Conceptos Centrales de la Hipótesis, Variables e Indicadores

Los conceptos centrales de la hipótesis planteada son: Viabilidad, Conveniencia Económica y Conveniencia Social.

La decisión sobre la realización de la inversión constituye la variable dependiente, la cual obedecerá a las variables independientes asociadas a los conceptos de viabilidad y conveniencia económica y social. Estas variables y sus indicadores se presentan a continuación:

Tabla 1

Variables e indicadores

Concepto	Variable	Tipo de Variable	Indicador
Viabilidad	Estado de Resultados	Independiente	UN= Ingresos Totales - Costos Totales
	Apalancamiento Operativo	Independiente	AO= Incremento Relativo Resultados/Incremento Relativo Ventas
	Razón Costo / Beneficio	Independiente	C/B= Valor Actual de los IT Netos/Valor Actual de los CT
	Costo de Financiamiento	Independiente	CF= Costos Financieros/Ventas
Conveniencia Económica	Punto de Equilibrio	Independiente	PE= Costos Fijos/Contribución Marginal
	Margen sobre Ventas	Independiente	MV= Utilidad Neta/Ventas
	Margen sobre Costos	Independiente	MC= Utilidad Neta/Costo de la Mercadería Vendida
	Margen de Seguridad	Independiente	MS= Ventas/Punto de Equilibrio
Conveniencia Social	Ingreso Per Cápita	Independiente	IPC= PBI/Población Total
	Satisfacción de la Demanda	Independiente	SD= Cantidad Demandada/Stock Inicial + Producción Total
	Quejas	Independiente	Q= Quejas/Pedidos Cumplimentados

Fuente: Elaboración propia

VIII. MARCO METODOLÓGICO

8.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a la problemática abordada, el tipo de investigación a realizar será la siguiente:

- Según su finalidad: Investigación tecnológica.

Se utilizará el método científico para resolver un problema de índole social, aplicando los conocimientos adquiridos en la creación de un servicio escaso destinado a cambiar la realidad.

- Según de donde provienen los datos: Investigación primaria y secundaria.

La investigación primaria se desarrollará a través de entrevistas globales a personas celíacas, autoridades de las asociaciones para celíacos, médicos gastroenterólogos y personas que se dedican a la elaboración y/o comercialización de ALG.

También se acudirá a documentos gubernamentales, periódicos, portales/buscadores médicos, páginas web de instituciones y organismos y documentos/revistas/publicaciones especializadas; conformando estas fuentes la investigación secundaria.

- De acuerdo con la estrategia teórica-metodológica: Investigación cualitativa y cuantitativa.

Se buscará obtener un entendimiento profundo del tema bajo análisis a través del empleo de procedimientos o estructuras de investigación, y además precisión numérica de datos logrando una medición precisa de distintas variables.

- Según sus objetivos: Investigación exploratoria y descriptiva.

La investigación exploratoria consistirá en el análisis de una

problemática poco estudiada hasta el momento y que podrá servir de base para estudios posteriores.

Mediante una investigación descriptiva se buscará caracterizar y predecirla problemática indicando sus rasgos típicos y representativos.

8.2 Diseño de la Investigación

Las preguntas de investigación se responderán utilizando el diseño no experimental transversal, observando la problemática tal como se presenta en la realidad, en su contexto natural, analizando y describiendo las variables en un momento dado.

8.3 Tipo y Técnica de Muestreo

El tipo de muestreo a utilizar será no probabilístico, seleccionando los elementos de la muestra de acuerdo al criterio del investigador, considerando las posibilidades de acceso a la información, la confiabilidad de las fuentes y las recomendaciones de personas expertas en el tema.

8.4 Métodos y Técnicas de Recolección de Datos

El estudio combinará el método de comunicación y el método de observación.

El método de comunicación utilizado será no estructurado y directo, recurriendo a las entrevistas a expertos, testigos privilegiados y público relacionado.

El método de observación empleará principalmente la técnica de observación documental.

IX. ESTUDIO DE MERCADO

9.1 La Industria, el Mercado y la Oportunidad de Mercado

El mercado de ALG es un ámbito a desarrollar, puesto que en un futuro cercano y a nivel mundial se deberá ofrecer a quienes tengan diagnóstico de celiaquía u otro trastorno asociado con el gluten, productos accesibles en abastecimiento y costos.

Los productos especiales para celíacos están en pleno desarrollo y crecimiento, convirtiéndose en una de las tendencias mundiales más grandes de los últimos tiempos. Esto se explica no sólo por un mejor diagnóstico de la enfermedad, sino también por el consumo asociado de los familiares y allegados de quienes sufren celiaquía, de personas que sufren otros trastornos asociados con el gluten, y de aquellos que simplemente se sienten mejor por consumir estos productos.

Teniendo en cuenta la creciente difusión de la enfermedad, se estima que la mayoría de las personas que la padecen y aún no lo saben serán finalmente diagnosticadas, lo que hará que el mercado de alimentos específicos sea todavía más demandante con el paso del tiempo.

En los últimos años se ha observado y comprobado que el fuerte crecimiento del mercado sin TACC a nivel mundial está vinculado en un alto porcentaje a las percepciones saludables que determinados consumidores tienen sobre los productos sin gluten, asociándolos con algún tipo de beneficio vinculado a la salud, a mantener una dieta sana y equilibrada, la salud digestiva, el peso corporal, el valor nutricional y el bienestar general. Por ello, estas personas buscan activamente productos “adecuados para/libres de” sin tener una enfermedad o trastorno diagnosticado, provocando que los productores de alimentos sin gluten se hayan encontrado con un aumento creciente en la demanda de sus productos.

Por otra parte, cada vez más fabricantes se introducen en la gama de alimentos sin TACC, observando el atractivo de la industria en los márgenes de

venta y en la posibilidad de generar un valor agregado para sus clientes. En general, estos productos permiten obtener mayores márgenes relativos. Cabe recordar que los ALG son notablemente más caros que los convencionales; sin embargo, las personas celíacas eligen pagar esos mayores precios al no tener otra alternativa para controlar su enfermedad. Además, existe la necesidad de aportar soluciones globales a los clientes que demandan un portafolio completo de productos, creando así una ventaja competitiva en los alimentos ofrecidos frente a la competencia.

Asimismo, las innovaciones en los ingredientes y la tecnología están contribuyendo a impulsar el mercado, lo cual permite un aumento de la demanda de soluciones para mejorar el sabor, la textura y la estructura de los alimentos.

Considerando el volumen de ventas por país, lideran el mercado mundial de alimentos sin gluten Estados Unidos, Italia, Alemania, Reino Unido y España. Si se estudia los mercados más dinámicos en el lanzamiento de nuevos productos, estos son Reino Unido y España.

Estados Unidos es el mercado de ALG más grande del mundo, con un crecimiento del sector que superó US\$ 6.000 millones en 2011 y US\$ 8.000 millones en 2013. En los últimos años, su penetración en el mercado se vio reflejada en una mayor cantidad de productos con valor agregado, que ofrecen beneficios adicionales ya no sustentados simplemente en la imagen de productos especiales libres de gluten. (PROMOCOR, 2012)⁷

La mayoría de los mercados europeos son mucho más pequeños, reflejo de la existencia de poblaciones más reducidas. En ellos existe un alto grado de avance respecto a los controles y un nivel de desarrollo de productos sin gluten superior al resto de los países.

El incremento del consumo de productos aptos para celíacos en los países desarrollados, y la consideración de este incremento como una

⁷ *Auge de productos sin gluten en Estados Unidos*. Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROMOCOR) - CentralAmericaData.COM. Artículo online disponible en: http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Auge_de_productos_sin_gluten_en_Estados_Unidos

tendencia sostenible a largo plazo, representa para los productores y exportadores de la industria alimentaria sin gluten, la posibilidad de poder ingresar y diferenciarse dentro de estos mercados con alimentos de elaboración propia, trascendiendo su participación al mercado internacional.

Argentina es pionera en Latinoamérica, constituyendo uno de los países que más desarrollo ha logrado tanto a nivel diagnóstico como industrial.

El país busca estimular la producción de ALG con incentivos del estado, para la compra de maquinaria nueva y para alcanzar la certificación de los alimentos a bajos costos. Los proyectos incluyen fomentar la calidad artesanal de la buena elaboración y que los productos tengan además la certificación de libre de gluten. Las expectativas están puestas en interesar a los industriales, empresas locales y emprendedores a intensificar la producción de los alimentos, aliviando de este modo la búsqueda y adquisición de los mismos, posibilitando su acceso con sello de calidad de las industrias regionales y el valor agregado de poseer la categoría de aptos para celíacos.

Igualmente, se pretende lograr una reducción en los costos de producción, de tal manera que los precios de venta disminuyan y así poder abastecer a los sectores sociales menos pudientes que no pueden cumplir con la dieta al no contar con los medios económicos necesarios.

Desde hace un tiempo, la industria argentina viene realizando distintos tipos de inversiones para asegurar que en los procesos productivos de alimentos sin TACC se cumplan todos los requisitos establecidos en la legislación vigente. Además, se incorporaron nuevas líneas de proceso, se ampliaron establecimientos productivos, se adecuaron los *packaging* de algunos productos para facilitar su reconocimiento por parte de la comunidad celíaca; y se está capacitando a agentes oficiales de todo el país para que brinden educación a los responsables, elaboradores y manipuladores de los alimentos a nivel regional.

La Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (COPAL), que representa a más de 30 cámaras y 2.000 empresas de Argentina, se ha comprometido a realizar los mayores esfuerzos para ampliar la oferta de

productos libres de gluten, con motivo de ofrecer cada vez más alimentos aptos para el consumo de personas que padecen celiaquía. Según datos brindados por este organismo, en el año 2012 la industria de alimentos y bebidas aumentó un 11% la oferta de ALG en el país.

Como se observa, Argentina está trabajando vigorosamente para producir y registrar cada vez más alimentos especiales para celíacos, con un fuerte esfuerzo en materia de desarrollo productivo y tecnológico. Estas medidas corren en la misma línea que otros esfuerzos que realiza el sector en materia de RSE.

Si bien los beneficios del celíaco se incrementan con el paso del tiempo y la ayuda de la información, todavía falta el impulso de muchas empresas y emprendedores para iniciarse en esta actividad, como también la adopción de otras medidas (por ejemplo impositivas) por parte del gobierno que alienten, ayuden y protejan la formación de establecimientos elaboradores de productos sin TACC. De la misma manera, es necesario que los organismos correspondientes controlen el cumplimiento de las normativas vigentes sobre elaboración y comercialización de estos alimentos en los centros elaboradores (análisis de determinación de gluten, cumplimiento del Programa BPM, correcta manipulación de los alimentos, etiquetado, cumplimiento de las medidas de sanidad, entre otros). Hoy en día, estos controles que correspondería fuesen reales y periódicos, son prácticamente inexistentes.

A nivel mundial, los alimentos sin gluten con mayor volumen de ventas son los de panadería, seguidos por los productos infantiles (en pleno crecimiento) y las pastas. Entre ellos: todo tipo de pre-mezclas para preparar masas (de tortas, pizzas, galletas, panes), pastas secas, galletas (dulces y saladas tipo snacks), alfajores, dulces (dulce de leche, mermeladas, salsas), postres para preparar y algunos enlatados.

9.2 Ciclo de Vida de los ALG

Acorde a las nuevas técnicas médicas de detección de la enfermedad, que han facilitado su descubrimiento y con ello el incremento de los casos diagnosticados en los últimos años, la demanda de ALG ha ido evolucionando

en forma paulatina. Esto se observa día a día en los supermercados y dietéticas con la expansión del tamaño de las góndolas de alimentos aptos para celíacos, lo cual indica que el mercado se encuentra en una fase de crecimiento.

Esta etapa implica un período de aceptación de los productos sin gluten, donde las ganancias aumentan de forma considerable. Los primeros consumidores que experimentan los alimentos comienzan a repetir su hábito de compra, a divulgarlo entre los conocidos y simultáneamente nuevos consumidores comienzan a adquirirlos. Así se inicia un ciclo de desarrollo en el cual se va conquistando un mayor mercado y en consecuencia comienza a incrementarse el volumen de ventas. Al mismo tiempo, la marca va adquiriendo posición y reconocimiento.

Además, aparecen nuevos competidores que, atraídos por las oportunidades, introducen nuevas características a los alimentos sin gluten incrementando la distribución y con ello el tamaño de la oferta.

Mediante inversiones en innovación, publicidad y distribución, la empresa puede lograr una posición dominante. Si bien esto perjudica a las utilidades del momento, forja expectativas de un importante crecimiento en la siguiente etapa del ciclo de vida de los alimentos.

Del mismo modo, los costos de producción unitarios disminuyen más rápidamente que el precio, por el efecto de la curva de aprendizaje del elaborador.

Por último, es muy importante que la empresa este atenta al momento del cambio hacia una tasa de desaceleración del crecimiento, con el fin de adoptar nuevas estrategias.

9.3 Estructura de Mercado

El mercado de ALG de Argentina asume una estructura oligopólica. En él opera un número reducido de oferentes (productores) para satisfacer una gran cantidad de demandantes, ejerciendo influencia directa sobre el precio y demás variables de comercialización del producto.

Una de sus características primordiales es la interdependencia mutua, ya que las empresas tratan de determinar los precios basándose en sus estimaciones de la demanda y considerando las reacciones de sus competidores.

Aquí la competencia en realidad no existe, ya que el comercio se limita a pocas empresas. En este sentido, si bien estas intentan arrebatarse unas a otras la mayor porción de mercado, lo cierto es que se necesitan corporativamente y por ello tienden a actuar en colusión, creando acuerdos (cooperar en lugar de competir y repartirse el mercado) propensos a ser inestables pero que permiten evitar la intromisión de nuevas empresas competidoras al mercado. Igualmente, los productores tratan de adivinar las reacciones de los rivales y ponerse de acuerdo en los precios, compitiendo únicamente a base de publicidad. Este es el instrumento principal utilizado para lograr reconocimiento, diferenciación y posicionamiento.

Ingresar en este nicho de mercado no resulta difícil. Sin embargo, tratándose de un servicio en el que los productos que se elaboran y comercializan constituyen la medicina de una enfermedad, formar parte de él requiere una gran responsabilidad y compromiso por parte de los productores y de todas las personas que trabajen en la empresa.

9.4 Tamaño de Mercado

El mercado de ALG se encuentra integrado por:

- Personas que padecen enfermedad celíaca diagnosticada.
- Co-celíacos (núcleo social).
- Personas que sufren otros trastornos relacionados con el gluten (por ejemplo: ataxia por gluten, dermatitis herpetiforme, sensibilidad al gluten no celíaca) y por ello tienen restringido el gluten.
- Personas que eligen consumir alimentos sin gluten.

Las personas celíacas o quienes sufren otros trastornos derivados de la ingesta de gluten, necesitan respetar una dieta sin TACC de por vida para

tratar su enfermedad y aliviar los síntomas. Los co-celíacos y quienes eligen consumir alimentos sin gluten (personas sanas), por distintos motivos deciden incorporarlos a una dieta con gluten, a tal punto que, en muchos casos, terminan eliminando esta proteína de su alimentación.

La celiacía requiere un cambio en el estilo de vida de la familia de la persona que la padece, ajustando los hábitos alimenticios a las necesidades de la enfermedad. Es por ello que los co-celíacos, conocidos como los familiares y grupo social cercano de quienes sufren enfermedad celíaca, cumplen un rol fundamental en la vida de estas personas. Si bien ellos no se encuentran obligados a respetar una dieta libre de gluten, por elección propia terminan adhiriéndose plenamente a ella, incluyéndola a su vida cotidiana para acompañar, apoyar y ayudar a la persona enferma a transitar y sobrellevar la enfermedad y; simultáneamente, simplificar las compras de alimentos y las actividades culinarias.

La influencia de la familia es imprescindible, sobre todo en los niños, al generar una presión indirecta sobre la adquisición de los gustos acerca de la comida, la cual se da a partir de un sistema de reglas y representaciones que suelen restringir el abanico de los alimentos que el niño podría probar. De esta forma, el niño adquiere los mismos gustos de sus familiares, generando su identidad alimenticia de modo inconsciente. Si se traslada este aspecto al caso de un menor que recibe diagnóstico de celiacía, seguramente le será más fácil adquirir los hábitos alimenticios necesarios; a diferencia de un caso de diagnóstico en edad adulta en el que los gustos, preferencias y costumbres relacionados con el acto de comer se encuentran más arraigados.

Por otro lado, aunque no existe ninguna evidencia que sustente que seguir una dieta libre de gluten aporta algún beneficio a quienes no padecen enfermedad celíaca o sensibilidad al gluten no celíaca, en los últimos años se ha observado una moda y tendencia muy fuerte de personas sanas (generalmente de corrientes naturistas) a eliminar el gluten de su alimentación. Respaldadas en ideologías y creencias de que el gluten es perjudicial para la salud y causante de diversos problemas en el cuerpo, optan por consumir exclusivamente productos sin TACC que les permitan perder peso rápidamente

y mantenerlo, conservando la salud digestiva.

También forman parte de este mercado las personas sanas, que sólo por cuestión de gusto y preferencia deciden consumir ALG sin tener motivo alguno.

9.5 Análisis de la Demanda

El requerimiento de ALG debe analizarse en función de: la necesidad de cumplir una dieta diaria y de por vida sin TACC, el ingreso de los consumidores, el precio de los productos elaborados, el precio de los productos sustitutos, el precio de los productos complementarios, la población, y los gustos, hábitos y costumbres de las personas. Consecuentemente, el comportamiento de la cantidad demandada de los productos será el resultado de las variaciones en cualquiera de estos factores.

Los productos sin gluten se dirigen específicamente a un grupo acotado de consumidores, existiendo un volumen de consumo considerablemente menor al de un mercado masivo.

La demanda está compuesta básicamente por personas que padecen enfermedades o trastornos al consumir gluten. Sin embargo, no hay restricciones en el consumo de alimentos sin TACC para aquellas personas que no padecen enfermedades, ya que son productos 100% naturales. Por ello, las personas celíacas, aquellas que sufren otros trastornos asociados con el gluten y quienes optan por una alimentación sin TACC, constituyen un nicho de mercado bien delimitado que busca un mismo conjunto de beneficios relacionados con la salud y que únicamente los ALG pueden brindarles.

Analizando al consumidor meta y teniendo en cuenta que la enfermedad puede presentarse tanto en niños como adultos de ambos sexos, los ALG son consumidos por toda la población celíaca, sin discriminar rango etario y sexo.

Los adultos celíacos compran sus propios alimentos y, además, son los compradores de los alimentos que los niños celíacos consumen debido al gran riesgo que estos pueden correr en una elección equivocada de los mismos.

Este nicho está compuesto por personas de diferentes estratos o niveles

sociales. Por un lado, los consumidores pertenecientes a la clase alta (A-B-C1) y media alta (C2) que se encuentran en una búsqueda constante de productos sanos, nuevos y de mejor sabor, reacios a negociar cualquiera de estas características. Por tanto, motivados por probar todo alimento nuevo que es lanzado al mercado, y en la medida que se garantice la condición “Libre de gluten”, están dispuestos a efectuar su compra independientemente del precio que deban pagar por él. Estas personas priorizan el beneficio que obtienen de los alimentos, siéndoles insignificante el monto erogado en su compra. La limitada oferta de productos conduce al sector de mayores ingresos a no fidelizar sus compras hacia ninguna marca en especial, existiendo la necesidad permanente de saborear y probar nuevos alimentos.

Por otro lado, integran el nicho las personas de menores ingresos de clase media (C3), media baja (D1), baja (D2) y baja baja (E); que en el momento de comprar productos sin gluten eligen aquellos a los que pueden acceder según sus posibilidades económicas, o directamente no los consumen debido a sus altos precios. De esta manera, optan por consumir aquellos productos que permiten alimentar a toda la familia (a base de harinas prohibidas) y no exclusivamente a algunos de sus integrantes. Para estas personas el destino del dinero tiene prioridades muy diferentes a los niveles sociales señalados en el párrafo anterior y, aunque en muchos casos son conscientes de empeorar su estado de salud por no cumplir la dieta adecuada, no se sustentan alimentariamente de lo que deben sino de lo que pueden. No contar con los recursos económicos suficientes hace que el costo de oportunidad de alimentar a una familia no priorice la dieta libre de gluten.

9.5.1 Clasificaciones de la Demanda

- De acuerdo a la capacidad de absorción de la demanda por parte del mercado, ésta es *efectiva* y *potencial*.

La demanda efectiva está constituida por el segmento de consumidores que tienen los recursos económicos necesarios para adquirir alimentos sin TACC (A-B-C1 y C2). En otras palabras, es aquella que tiene respaldo inmediato de compra, basada en los ingresos presentes del consumidor.

La demanda potencial está conformada por dos grupos de consumidores. Uno de ellos integrado por las personas celíacas y aquellas que sufren otros trastornos menores relacionados con el gluten, pero que aún no han recibido el diagnóstico de su enfermedad y por lo tanto no saben que la padecen. El otro grupo, está compuesto por el sector de bajos ingresos, aquellas personas que teniendo recetada una dieta libre de gluten no cuentan con las posibilidades económicas para adquirir los alimentos permitidos o para mantener y respetar debidamente la dieta. En ambos casos la demanda dependerá de hechos futuros relacionados a los consumidores, por un lado los casos diagnosticados y por el otro el nivel de ingresos.

- De acuerdo al nivel de cobertura actual del mercado, se distingue una demanda *insatisfecha*.

En Argentina, la producción y la oferta actual de ALG no alcanzan a cubrir los requerimientos del mercado, tanto en la cantidad ofrecida como en las condiciones en que se ofrecen los alimentos (precio, calidad, accesibilidad, entre otros).

La demanda insatisfecha representa aquella porción del mercado que en la actualidad no está siendo abastecida, pero que puede serlo al menos en parte por el proyecto.

- En relación con su necesidad, la demanda puede ser de *bienes socialmente necesarios* y de *bienes no necesarios o de gusto*.

La demanda de productos libres de gluten es, principalmente y ante todo, una demanda de bienes socialmente necesarios, ya que para las personas celíacas los alimentos sin TACC constituyen su única medicina diaria. Similar es la situación de aquellos que sufren otros trastornos relacionados con el gluten, que para mejorar su estado de salud deben eliminar esta proteína de su dieta.

No obstante, para el resto del mercado la demanda es de bienes no necesarios o de gusto. Se encuentran incluidos en este grupo los co-celíacos y aquellos consumidores sanos que, sin sufrir una enfermedad o trastorno

relacionado con el gluten, deciden eliminarlo de su alimentación.

- En relación con su temporalidad, se reconoce una demanda *continua*.

El consumo de alimentos sin gluten es una necesidad de vida y de por vida para quienes sufren enfermedad celíaca y otros problemas de salud al ingerir gluten, razón por la cual su demanda es incesante.

Asimismo, es una demanda en crecimiento, ya que el consumo se encuentra asociado en forma directa con el incremento de los casos diagnosticados de celiaquía y la aparición de otros trastornos asociados con la ingesta de gluten.

- De acuerdo con su destino, se identifica una demanda *final*.

La demanda de ALG está destinada directamente a la satisfacción de una necesidad. Esto significa que es la demanda de bienes que son adquiridos exclusivamente para medicar, aliviar y revertir los síntomas de una enfermedad y otros trastornos menores. Solamente un porcentaje pequeño de la población busca satisfacer un gusto o capricho personal al consumir estos alimentos.

9.5.2 Análisis de los Ingresos de los Consumidores

El crecimiento del nicho está ligado a las fluctuaciones del poder de compra de los consumidores. Se observa que ante el progreso de la economía del país, la demanda de alimentos sin gluten aumenta, ya que a la demanda habitual se suman los consumidores de niveles económicos inferiores que, dadas las condiciones, pueden adquirir los productos. Por el contrario, en momentos de recesión la demanda tiende a ser inelástica, ya que sólo los consumidores de mayor poder adquisitivo son quienes pueden darse el lujo de adquirir estos alimentos y continuar con su compra a pesar de los elevados precios.

Para conocer el poder de compra de este nicho y en función a ello definir las estrategias comerciales más convenientes a implementar, se analizaron los datos recabados de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)

correspondientes al 4º trimestre de 2014, referidos al ingreso per cápita familiar y al ingreso total familiar de los hogares y de la población del país. (INDEC, 2014)⁸

Según esta fuente, la mediana correspondiente al ingreso total familiar de los hogares argentinos es \$ 8.000, donde los hogares más pobres correspondientes al percentil 10 obtuvieron un ingreso aproximado a \$ 2.900, y los hogares más ricos concernientes al percentil 90 alcanzaron un ingreso equivalente a \$ 19.500. Asimismo, si se analiza y compara la concentración del ingreso total familiar de los tres grupos decílicos de menores ingresos, con los tres grupos decílicos de mayores ingresos, se observa que los hogares más pobres adquirieron sólo el 11% de la masa total, mientras que los más ricos agruparon el 56%.

Los hogares con menores ingresos per cápita tienen generalmente más integrantes; es decir, que a los tramos de ingresos más bajos les corresponde una mayor proporción de personas que a los hogares de mayores ingresos. De esta manera, sólo el 10% de los hogares más pobres posee la mayor cantidad de población (14%) y obtiene únicamente el 3% del total de ingresos. En contraste, los hogares más ricos pertenecientes al décimo decil incluyen el 6% de la población y obtienen el 21% del total de la masa salarial.

Si se observa el comportamiento del ingreso per cápita familiar de la población, se concluye que el 30% de las familias de menores ingresos per cápita recibe el 4% de la totalidad salarial, percibiendo en promedio ingresos mensuales inferiores a \$ 1.300. Por otro lado, el 10% de las familias más asalariadas reúne el 30% del total de ingresos y percibe en promedio \$ 9.500 mensuales.

Los últimos datos del Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (UCA) actualizan que, hasta fin de 2013, el 27% de los argentinos era pobre, un punto más de lo que se estimó en 2012. Fuera de los porcentajes, esto quiere decir que 14,5 millones de los 40 millones de

⁸ *Ingresos de la población argentina*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) - Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Artículo online disponible en: http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos1trim_14.pdf

argentinos no llegaron a cubrir la canasta básica alimentaria (CBA) y la canasta básica total (CBT). Tan sólo en 2013 la CBA aumentó un 43%. (Valli, Patricia, 2014)⁹

De acuerdo con la Dirección de Estadística y Censos de la Capital Federal, en Junio de 2014 un hogar tipo de cuatro miembros necesitó ingresos mensuales por \$ 8.800 para cubrir la CBT y no ser considerado en la pobreza. Ese valor es 22% mayor que el de Diciembre 2013 y 41% superior respecto a Junio 2013. En cuanto al costo de la CBA, un hogar tipo necesitó \$ 4.000 en Junio 2014, lo que representó una suba de 19% para el acumulado del primer semestre y de 44% frente a Junio 2013. (Pallares, José Hidalgo, 2014)¹⁰

Es irrefutable como el valor de la canasta golpea principalmente a los sectores económicamente más vulnerables de la sociedad, quienes invierten hasta el 100% de sus ingresos en alimentos y bebidas. Además, de acuerdo a explicaciones privadas, esa brecha entre el poder adquisitivo y los alimentos se irá profundizando si la inflación no encuentra su techo en el corto plazo.

Conforme una encuesta publicada por el INDEC, el mayor porcentaje de consumo de la población (33%) está orientado a alimentos y bebidas. (Valli, Patricia, 2014) Si se analiza la composición de la CBA, diseñada de acuerdo a los hábitos alimentarios del argentino promedio, se extrae que los carbohidratos obtienen el mayor porcentaje de participación (18%) seguidos por la leche, la papa, y todo tipo carne. (INDEC, 2014)¹¹ Esto es un ejemplo claro de las dificultades alimentarias que presenta el enfermo celíaco al iniciar una dieta sin gluten, en una sociedad habituada al consumo de harina de trigo.

La desigualdad en la distribución del ingreso, el creciente proceso inflacionario por el que atraviesa el país, y los salarios no ajustados a la inflación; representan un combo difícil de maniobrar para todos los argentinos.

⁹ *Revelan que la canasta básica saltó 54% y que la pobreza trepó al 27,5%*. Perfil.com. Artículo online disponible en: <http://www.perfil.com/economia/Revelan-que-la-canasta-basica-salto-54-y-que-la-pobreza-trepo-al-275-20140426-0029.html>

¹⁰ *La canasta básica se encareció 22% en el primer semestre en la capital federal*. lanacion.com. Artículo online disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1712233-la-canasta-basica-se-encarecio-22-en-el-primer-semester-en-la-capital-federal>

¹¹ *Línea de pobreza y canasta básica de alimentos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) - Encuesta Permanente de Hogares (EPH). Artículo online disponible en: http://www.indec.mecon.ar/ftp/cuadros/sociedad/informe_canastas_basicas.pdf

Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina

Sin embargo, para los celíacos el impacto es mayor aun, considerando que a ese contexto se agrega que los precios de los ALG son naturalmente superiores a los de sus homólogos con gluten, generando un incremento del costo de la dieta en relación al resto de la población. Esta situación se agrava más todavía para los enfermos celíacos de menores recursos, los cuales se ven especialmente afectados en su economía, y con ello en el cumplimiento de la dieta diagnosticada.

A continuación se realiza un análisis del costo de los carbohidratos que componen la CBA, en una dieta con gluten y otra sin gluten:

Tabla 2

Carbohidratos que componen la CBA

Canasta Básica Alimentaria Mensual del Adulto Equivalente (2.700 kcal)								
Producto	Unidad de Medida (gr)	Unidad de Medida (kg)	Participación	Precio/kg		Incremento en Precio		
				Alim. sin Gluten	Alim. con Gluten			
Pan	6.060	6,06	11,47%	5	140	5	30	4,67
Galletitas dulces	720	0,72	1,36%	5	155	5	40	3,88
Galletitas saladas	420	0,42	0,80%	5	135	5	45	3,00
Fideos	1.290	1,29	2,44%	5	98	5	25	3,92
Harina de trigo	1.020	1,02	1,93%	5	28	5	9	3,11
Total Carbohidratos	9.510	9,51	18,00%	\$	558	\$	149	3,73
Harina de maíz	210	0,21	0,40%					
Arroz	630	0,63	1,19%					
Papa	7.050	7,05	13,34%					
Batata	690	0,69	1,31%					
Azúcar	1.440	1,44	2,73%					
Dulces	240	0,24	0,45%					
Legumbres secas	240	0,24	0,45%					
Hortalizas	3.930	3,93	7,44%					
Frutas	4.020	4,02	7,61%					
Carnes	6.270	6,27	11,87%					
Huevos	630	0,63	1,19%					
Leche	7.950	7,95	15,05%					
Queso	270	0,27	0,51%					
Aceite	1.200	1,2	2,27%					
Bebidas edulcoradas	4.050	4,05	7,67%					
Bebidas sinedul.	3.450	3,45	6,53%					
Sal fina	150	0,15	0,28%					
Sal gruesa	90	0,09	0,17%					
Vinagre	90	0,09	0,17%					
Café	60	0,06	0,11%					
Té	60	0,06	0,11%					
Yerba	600	0,6	1,14%					
Total	52.830	52,83	100,00%					

Fuente: Elaboración propia

Mediante este cuadro se demuestra que el desembolso mensual en hidratos de carbono a base de harinas sin gluten, cuadriplica al realizado en carbohidratos a base de harina de trigo. Como consecuencia, el costo de la CBA para las personas celíacas es estupefactamente superior al del resto de la población.

9.6 Análisis de la Oferta

La oferta de ALG debe analizarse en función de: el creciente número de diagnósticos de celiaquía, la aparición de otros trastornos relacionados con el gluten, los costos de producción, el precio de los productos elaborados, el precio de los productos sustitutos, el precio de los productos complementarios, al tamaño de mercado, las condiciones del crédito, la cantidad de competidores, las expectativas de los elaboradores, el apoyo gubernamental, la innovación tecnológica y las barreras de salida. El comportamiento de la cantidad ofrecida de los productos será el resultado de las variaciones en cualquiera de estos factores.

Años atrás, las opciones disponibles para celíacos se limitaban a los alimentos naturales (frutas, verduras y carnes) y a los elaborados de forma casera con recetas específicas. Más allá de que estas alternativas sigan siendo parte de la vida cotidiana del celíaco, hoy en día existen productos industrializados sin gluten de alcance masivo que le permiten variar su alimentación.

Gradualmente, en Argentina van surgiendo nuevas marcas dedicadas a elaborar específicamente alimentos sin gluten a gran escala, que colocan sus productos en grandes dietéticas, supermercados y empresas distribuidoras. Las primeras marcas, las más caras, identifican los productos como libres de gluten permitiéndoles adquirir mayor confiabilidad que el resto de las marcas. Las segundas y terceras marcas, en muchas ocasiones no cuentan con identificaciones confiables y esto sucede por dos motivos. El primero, porque los controles de laboratorio oficiales conllevan costos muy elevados; el segundo, porque se corren importantes riesgos legales, ya que si un alimento es identificado como apto para celíacos y, por errores humanos en el proceso

de elaboración se halla en su composición algún elemento prohibido, los responsables de estas marcas pueden llegar a enfrentarse con penas severas. Consecuentemente prefieren no involucrarse y, aun produciendo y vendiendo productos sin trigo, avena, cebada y centeno, no lo comunican.

Asimismo, ciertas marcas reconocidas de alimentos con gluten están comenzando a diversificar su producción con algunas propuestas libres de gluten. Igualmente, existen pequeñas empresas familiares o micro emprendimientos enfocados en producir alimentos sin TACC, generalmente artesanales y para un número reducido de consumidores, que surgen en la mayoría de los casos por existir entre los familiares o allegados de los propietarios un integrante celíaco, o porque ellos mismos sufren la enfermedad.

No obstante el crecimiento observado en el mercado, este aún no logra el nivel de desarrollo necesario y esperado. Es fácil notar que la oferta es reducida y, si bien gracias a la aplicación de la Ley Celíaca Nacional la accesibilidad a los productos sin gluten ha mejorado, todavía no hay diversidad de alternativas, variedad de sabores y cantidad de puntos de venta suficientes como debiera.

En los últimos tiempos, el desafío de los organismos nacionales y de las asociaciones sin fines de lucro involucradas en celiarquía, consiste en motivar e impulsar a las empresas alimenticias, inversores y emprendedores a introducirse en el nicho de productos sin TACC, ampliando y diversificando la oferta en negocios de pequeño y mediano tamaño. De este modo, la producción a menor escala no sólo amplificaría los accesos de compra y variedad de opciones en distintas zonas del país, también facilitaría el control de los procesos productivos y de las BPM por parte de los elaboradores.

La oferta de alimentos específicos para celíacos resulta atractiva por diferentes motivos:

- Quienes padecen la enfermedad tienen la misma necesidad para vivir y/o mejorar su calidad de vida (cumplir una dieta sin gluten).
- No atrae competidores fácilmente. Satisfacer esta necesidad implica

ocuparse de la salud de las personas, proporcionándoles la “medicina” para su enfermedad o trastorno de salud. Esto obliga a trabajar con muchos cuidados, sensibilidad y profesionalismo, tomando todos los recaudos precisos para tratar de eliminar los riesgos de posible ocurrencia que puedan afectar su salud y, por consiguiente, el futuro de la empresa.

- Los consumidores están dispuestos a pagar un precio especial a la empresa que mejor satisfaga su necesidad.
- El mercado sin TACC tiene un gran potencial en cuanto a tamaño y crecimiento, sobre todo si se especializa la oferta.

9.7 Definición del Producto/Servicio - Concepto del Negocio

Se propone el desarrollo de un servicio gastronómico destinado a la elaboración y comercialización de ALG, a través de establecimientos localizados en distintas provincias y ciudades de Argentina, de venta directa al consumidor final (venta en mostrador).

Con este emprendimiento se pretende satisfacer las necesidades alimenticias y mejorar la calidad de vida de un grupo específico de consumidores, las personas celíacas. Por ello, se propone un espacio 100% libre de gluten donde quienes padecen la enfermedad puedan adquirir y elegir diferentes alimentos de elaboración artesanal, frescos, naturales, sabrosos, no envasados, en una carta amplia con variedad de opciones. El objetivo consiste en brindar nutrición, nuevos sabores y eliminar el temor a la contaminación cruzada con gluten.

Además, la vorágine del día a día y el menor tiempo que en la actualidad se le destina a las actividades culinarias, promueve la creación de comercios elaboradores de alimentos saludables objeto de este proyecto, muchos de los cuales se encuentran listos para ser consumidos.

De esta manera se concede a la comunidad celíaca la posibilidad de sentirse incluida en la sociedad, reparando el vínculo de integración social y facilitando el sentimiento de pertenencia.

Si bien el enfermo celíaco es el cliente objetivo principal y a quien se dirige exclusivamente la propuesta, también se pretende cautivar a quienes sufren trastornos menores relacionados con el gluten y a personas saludables que no padecen enfermedad alguna; siendo de total conocimiento que los ALG son enteramente naturales y pueden ser consumidos sin necesidad de sufrir una dolencia. Así, se busca ampliar la demanda atrayendo, fidelizando e integrando a personas celíacas con aquellas que no lo son, en una actividad relacionada con la alimentación que busca disminuir las barreras de consumo existentes entre los alimentos elaborados con gluten y los elaborados sin gluten.

Todos los esfuerzos estarán orientados a satisfacer las necesidades, preferencias y expectativas del consumidor a través de la marca, los productos y el servicio; adoptando el pensamiento actual de que la idea de servicio acompañe cada vez más al producto, como medio para conseguir una mejor penetración en el mercado y lograr ser altamente competitivo.

Debido a la imposibilidad de universalizar el análisis por la diversidad social y económica de las personas que sufren celiaquía en Argentina, se decidió focalizar e iniciar el proyecto en la Provincia de Córdoba, al constituir ésta la media del país, representando el 8,3% de la población total (3.308.876 hab./40.117.096 hab.). La ciudad de Córdoba será el umbral para desarrollar el negocio y la marca, siendo la segunda ciudad más poblada del país con 1.329.604 habitantes, que cuenta con un nivel de producción insuficiente, prácticamente inexistente y muy pobre de ALG artesanales y frescos. (INDEC, 2015)¹²

Asimismo, esta ciudad y sus alrededores instituyen un importante centro cultural, histórico y turístico, recibiendo diariamente un significativo caudal de personas “golondrinas”, de las cuales un porcentaje de ellas sufren celiaquía y se encuentran sin opciones gastronómicas seguras, 100% libres de gluten, para respetar y continuar su dieta.

¹² *Datos sobre población, hogares y viviendas por provincia, según departamento, partido o comuna.* Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) – Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010. Artículo online disponible en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp

Por otro lado, en noviembre de 2012 Córdoba fue declarada “Ciudad Amigable” para celíacos por la Ordenanza Municipal N° 12100. La sanción de esta ordenanza otorga un encuadramiento legal importante al rubro, impulsando la actividad gastronómica libre de gluten en la provincia, al conceder a los inversores y emprendedores interesados en la actividad un escenario más fiable en el orden reglamentario.

El proyecto comprende tres etapas. La primera consiste en la apertura de un comercio gastronómico destinado a la producción y comercialización de ALG en la ciudad de Córdoba. Una vez que se logre el reconocimiento de marca y luego de adquirir el *know how* y la experiencia necesaria en el rubro, la segunda etapa implica un desafío mayor; introducir el sistema de franquicias y franquiciar únicamente la comercialización de los alimentos en distintas zonas de la provincia, con el objetivo de expandir el negocio, lograr mayor participación de mercado y obtener preferencia y fidelidad de los consumidores, para luego propagar la marca a otras regiones del país. La tercera etapa radica en intensificar el sistema de franquicias introduciendo las técnicas de elaboración de los productos en cada uno de los establecimientos franquiciados.

Antes de implementar el sistema de expansión comercial de franquicias es necesario que la marca logre presencia y reconocimiento en el mercado. La observancia de cada una de las etapas en el orden planteado resulta fundamental para el desarrollo gradual y arraigo de la marca en cada región del país. Así, los productos se introducirán de manera paulatina y sostenida hasta conocer plenamente el comportamiento de la demanda en cada mercado, lograr un desarrollo eficiente, obtener el posicionamiento deseado y la competitividad anhelada.

9.8 Market Share

Market Share es la porción del universo total de celíacos que se pretende alcanzar. De esta manera, si se considera al país en su totalidad, la cantidad de celíacos a lograr es 401.171 (40.117.096 hab. x 1%). Si se reduce el horizonte de análisis y se piensa en la Provincia de Córdoba en su

integridad, la cantidad de celíacos a conquistar es 33.089 (3.308.876 hab. x 1%), 8,25% de la población total celiaca. Siguiendo la misma observación, pero centrando el estudio en la ciudad de Córdoba, el número de celíacos se reduce a 13.296, representando 3,31% de la masa celiaca total del país.

En Córdoba Capital, el proyecto iniciará su desarrollo en B° Nueva Córdoba, donde residen 37.231 habitantes. De este total, se estima que 372 personas padecen celiaquía (37.231 hab. x 1%), de las cuales se proyecta alcanzar una clientela equivalente al 70%; es decir, ganar y fidelizar a 252 personas que padecen la enfermedad. (INDEC, 2015)¹³

Con el progreso del negocio y el plan de franquicias planteado, los objetivos estarán abocados a incrementar el porcentaje de público celiaco factible de retener.

9.9 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

Michael Porter identificó 5 fuerzas o presiones competitivas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado. (Johnson, G., Scholes, K., y Whiltington, R., 2008)¹⁴. El análisis de cada una de ellas ofrece un diagnóstico de la competencia en el mercado de ALG, determina si estas constituyen una presión competitiva fuerte, moderada o débil; y ayuda a evaluar si la fortaleza colectiva de las mismas permitirá alcanzar una buena rentabilidad del negocio. De la misma manera, promueve un pensamiento estratégico sólido para formular y ajustar las estrategias de la empresa a la situación externa; es decir, al carácter competitivo específico del mercado.

A continuación se exponen y estudian las fuerzas competitivas que integran el mercado de ALG:

1. Rivalidad entre Competidores

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas es, en la mayoría de los casos, la maniobrabilidad en el mercado y la competencia por la preferencia del

¹³ *Datos sobre población, hogares y viviendas por provincia, según departamento, partido o comuna.* Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) – Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010. Artículo online disponible en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp

¹⁴ *Oportunidades y Amenazas – El Entorno.* Dirección Estratégica.

consumidor, presente entre los competidores de los productos.

La competencia directa está integrada por las tiendas especializadas y los comercios gastronómicos localizados en distintas provincias y ciudades del país, enfocados en elaborar exclusivamente alimentos frescos y artesanales sin gluten, que cumplen con los requisitos bromatológicos y técnicas de BPM. Se trata de negocios habitualmente familiares, generados por personas sensibilizadas con el tema por padecer la enfermedad celíaca o por tener un familiar o allegado celíaco, que comienzan la actividad como respuesta al tratamiento de dicha dolencia brindando nuevas posibilidades alimenticias.

También se incluyen, con menor grado de competencia, aquellos comercios que entre los productos propuestos con gluten ofrecen alimentos especiales para celíacos. Algunos de ellos verifican los requisitos mencionados en el párrafo anterior pero muchos otros no, por lo cual, en este último caso, no existe seguridad absoluta sobre la observancia de los estándares de calidad y las BPM en la producción y/o venta de los alimentos.

La rivalidad de los competidores se caracteriza por ser débil. Sus maniobras aún les permiten estar satisfechos con el crecimiento de ventas obtenido y la participación de mercado alcanzada. Pocas veces emprenden ofensivas para robarse clientes entre sí y además perciben ingresos y rendimientos atractivos sobre su inversión.

El mercado está constituido por un número reducido de competidores con tamaño y capacidad competitiva semejantes, conforme el modo de producción y el enfoque de sus propuestas. La mayoría se dedica a la producción masiva a gran escala de productos secos y envasados, mientras que en una proporción considerablemente menor se encuentra a las empresas dedicadas a la producción a pequeña escala de alimentos frescos, caseros, orientadas a un número reducido de compradores. En cualquiera de estos casos no existe un posicionamiento alcanzado por alguna ventaja competitiva diferencial, y el hecho de que todas las marcas sean recordadas fácilmente por los consumidores sólo se atribuye a la escasa oferta de productos.

Algunas empresas se caracterizan por formular estrategias similares

enfocadas al consumidor, con bajo desarrollo de imagen y comunicación, que no resultan fuertes o agresivas ni tienen un efecto directo significativo en el comercio de los rivales. De esta manera, se mueven de manera pacífica para ganar ventas y participación de mercado.

Otras empresas resuelven no recurrir a estrategias para acreditar su marca y atraer nuevos consumidores, sino que sólo trabajan con acciones de marketing en el mismo establecimiento comercial y mediante el “boca a boca” entre personas conocidas, compradores de la zona y compradores de regiones aledañas.

El grado de lealtad de los compradores a las marcas existentes es considerablemente bajo. En la medida que las propuestas de los rivales sean innovadoras y brinden calidad y seguridad alimentaria, existe alta predisposición por parte de los compradores a ampliar su abanico de posibilidades consumiendo nuevos alimentos.

Algunas de las empresas competidoras que elaboran y comercializan exclusivamente ALG caseros y frescos se detallan a continuación:

- Gisela Mondino Pastelería: Emprendimiento familiar. Panadería y pastelería. Ubicación: B° Pueyrredón, Ciudad de Córdoba, Argentina.
- Celicia Amasados y Pastelería sin TACC. Panadería y pastelería. Ubicación: San Francisco, Provincia de Córdoba, Argentina.
- Celiacor: Emprendimiento de persona que sufre celiaquía. Panadería, rotisería y repostería. Ubicación: B° Alta Córdoba, Ciudad de Córdoba, Argentina.
- Sintaxis: Emprendimiento familiar. Restaurante y tienda de ALG. Ubicación: B° Palermo, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- TeAdoro García: Café-Resto. Desayunos, almuerzos y meriendas. Ubicación: B° Colegiales, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Celigourmet: Emprendimiento de persona que sufre celiaquía. Panadería y pastelería. Ubicación: Sucursales en B° Palermo, B°

Caballito, Microcentro y Martínez; Ciudad de Buenos Aires y zona norte del Gran Buenos Aires, Argentina.

- Cocelia: Emprendimiento de persona que sufre celiaquía. Panadería y pastelería. Ubicación: Bº Belgrano, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.
- Muscetta sin Gluten: Empresa familiar. Pastelería y platos gourmet. Ubicación: Mar del Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Sabores de Hogar: Emprendimiento que surge por integrante familiar celíaco. Panadería, pastelería y pastas. Ubicación: Pergamino, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Saboreando Misiones: Emprendimiento. Panadería. Ubicación: Oberá, Provincia de Misiones, Argentina.
- La Piedrita sin TACC: Emprendimiento. Panadería, rotisería y restaurante. Ubicación: Villa Elisa, Provincia de Entre Ríos, Argentina.
- Pionera sin Gluten: Emprendimiento que surge por integrante familiar celíaco. Panadería, pastelería y pastas. Ubicación: Ciudad de Neuquén, Argentina.

La ubicación geográfica de las empresas competidoras se muestra en el anexo A.

2. Nuevos Actores Potenciales

Varios factores facilitan una fuerte amenaza de nuevas empresas por ingresar al mercado, proyectando una significativa presión competitiva en el futuro.

La competencia potencial está integrada por los comercios que actualmente constituyen la competencia directa, que por su buen desarrollo, reconocimiento y respuesta por parte de la comunidad celíaca pretendan incrementar la cantidad de negocios, desarrollar franquicias de su marca o virar

su propuesta hacia nuevas oportunidades gastronómicas sin TACC, obteniendo así mayor participación de mercado y posicionamiento de marca.

Del mismo modo, las marcas de alimentos sustitutos podrían convertirse en competencia si, además de dedicarse a la producción a gran escala de alimentos secos y envasados, decidieran diversificar su actividad introduciéndose en el mercado minorista mediante comercios elaboradores y/o comercializadores de alimentos frescos, aprovechando su *know how*, experiencia, recursos y reconocimiento de marca por parte de los clientes.

Las empresas/marcas instauradas y reconocidas en la industria alimenticia de alimentos con gluten, que cuentan con recursos financieros y humanos, competencias y capacidades competitivas, son fuertes candidatos a decidir ampliar su portafolio de productos introduciéndose en segmentos nuevos y específicos como es el de alimentos especiales para celíacos.

Asimismo, las pequeñas y medianas empresas productoras de alimentos artesanales a base de harinas y materias primas con gluten, pueden transformarse en fuertes competidores en caso que decidieran ampliar su cartera de productos añadiendo la producción de ALG.

Nuevos grupos inversores que decidan colocar su dinero en propuestas gastronómicas diferentes a las actuales, al igual que los consumidores presentes de alimentos sin gluten que resuelvan incursionar en esta actividad, constituyen una posible competencia futura.

Lo mismo sucede con los proveedores de materias primas (por ejemplo los molinos harineros productores de harinas indicadas para celíacos) si decidieran integrarse verticalmente hacia adelante comenzando a producir y comercializar sus propios alimentos.

Las compañías instaladas en el mercado sin TACC tienen importantes ventajas de costos provenientes de los efectos de la curva de aprendizaje/experiencia, resultado del trabajo diario en una actividad sumamente delicada que involucra cuidados, formación y riesgos significativos ligados a resguardar la salud de las personas celíacas. Factores que los nuevos y potenciales actores deberán considerar, afrontar y adquirir con el

transcurso del tiempo.

La decisión más importante para ingresar en este mercado y que actúa como factor determinante, no es de índole económica o financiera sino de responsabilidad social. Consiste en atreverse a desarrollar un comercio involucrado exclusivamente con el tratamiento de una enfermedad, considerando los peligros y el compromiso que ello implica. Decisión bastante delicada y que no cualquier inversor o compañía está capacitado o dispuesto a asumir y encarar.

Al tratarse de una actividad gastronómica, la diferenciación en la elaboración (fórmula/receta de los alimentos) puede verse fácilmente erosionada por competidores que tengan excelentes profesionales gourmet capaces de imitar las características de la oferta. Sin embargo, el aprendizaje y la capacitación en la elaboración de alimentos sin gluten conllevan costos importantes en las fases de ensayo de su producción, derivados de los períodos de prueba y error necesarios para manipular correctamente las masas a base de harinas permitidas y conseguir la textura y el sabor deseados. Esto involucra tiempo y grandes desembolsos en materias primas y capacitación del personal.

Si bien la inversión total necesaria (instalaciones de producción y equipos, publicidad de introducción, capital de trabajo para financiar inventarios, efectivo/financiación para cubrir los primeros costos) para comenzar la actividad es elevada, no resulta imposible de emprender; y comparándola con la inversión necesaria para iniciar otras actividades (semejantes o diferentes), tampoco es descomunal. El mayor o menor monto a invertir obedecerá al tamaño de empresa que se decida desarrollar, derivado de los requerimientos de producción de cada región del país donde se resuelva posicionar la marca. Igualmente, el período de recupero del capital no suele superar el año y medio desde el inicio de actividad.

Los elevados costos periódicos y obligatorios que involucra la producción de alimentos sin gluten resultantes de los análisis de detección de TACC, actúan como fuerte barrera financiera de ingreso al sector.

La mayor demanda de ALG, su tendencia creciente y la realidad de un mercado poco explotado, despiertan cautivantes ideas y oportunidades de negocio a los interesados en invertir en el nicho.

La falta de solidez en la preferencia de marca por parte de los clientes, también da lugar al ingreso de nuevos entrantes potenciales.

Además, aun cuando en Argentina falta mucho por hacer en materia de regulación de la actividad de elaboración y comercialización de alimentos aptos para celíacos, las normativas vigentes estimulan a los empresarios y emprendedores a iniciarse en la producción de los mismos.

3. Productos Sustitutos

Los ALG envasados (galletas, budines, snacks, pre-mezclas para panadería y repostería, fideos, pre-pizzas, postres, barritas de cereal, entre otros), ofrecidos en las grandes dietéticas, cadenas de supermercados y empresas distribuidoras localizadas en el país, actúan como alimentos sustitutos. Se trata de productos industrializados de marcas reconocidas, elaborados mediante procesos controlados, que cumplen con todos los requisitos para ser comercializados bajo el emblema “Libre de gluten”, distribuidos mayormente a las grandes ciudades del país. Esto refleja la dificultad para disponer de ellos tanto a nivel geográfico como en la cantidad procurada de puntos de venta, sin olvidar que sus precios triplican y muchas veces hasta cuadriplican a los de sus homólogos elaborados con harinas no aptas. A esto se adiciona la semejanza de las características de los productos ofrecidos por las diferentes marcas, asentada en la escasa variedad de productos y sabores.

Algunas de las marcas elaboradoras de los productos sustitutos son las siguientes:

- Dimax Alimentos: Ubicación: B° Pueyrredón, Ciudad de Córdoba, Argentina.
- Productos La Delfina S.R.L.: Ubicación: B° Chacarita, Ciudad de Buenos Aires, Argentina.

- Dominika: Ubicación: Lanús, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- TanteGretty: Ubicación: Villa Adelina, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Santa María: Ubicación: La Plata, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Natuzen/Arrozen/Mc Zen - Sabores Sin TACC: Ubicación: Lomas del Mirador, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Kapac: Ubicación: Caseros, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Nora's Skills: Ubicación: Caseros, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Señor de Sipán: Ubicación: Caseros, Provincia de Buenos Aires, Argentina.
- Aldana: Ubicación: Rosario, Provincia de Santa Fe, Argentina.

Aunque existen varias empresas productoras nacionales, hay una escasa oferta de productos sustitutos importados por el costo elevado que implica dicha operación comercial. Biofegma S.A. es una compañía argentina que comercializa ALG bajo la marca Magna Food, importando de Europa los productos Dr. Schar fabricados en su mayoría en Italia y en menor medida en Suiza y Alemania. Asimismo, otra marca extranjera presente en las góndolas argentinas es Nutriciencia, corporación uruguaya habilitada como elaborador, fraccionador y envasador de ALG.

También son sustitutos los vegetales, las frutas y los distintos tipos de carne, esenciales para una adecuada y balanceada alimentación, de fácil acceso en supermercados, verdulerías, carnicerías y almacenes. Al tratarse de alimentos naturales y no contener gluten, pueden ser consumidos por las personas celíacas en la cantidad deseada.

Cabe recordar que los consumidores de ALG por lo general no son leales a una marca particular; al contrario, están en una búsqueda constante de

nuevas opciones alimenticias. Esto señala que ninguna de las marcas sustitutas logra adquirir un alto grado de preferencia.

Como se observa, la mayoría de los productos sustitutos instauran una débil fuerza competitiva en el mercado sin TACC.

4. Capacidad de Negociación por Parte de los Compradores

En este mercado el comprador final de alimentos sin gluten es un consumidor individual, y los consumidores individuales infrecuentemente tienen poder de negociación para convenir concesiones de precios u otros términos favorables con los vendedores/elaboradores. Su opción es pagar el precio que establece el vendedor o retirarse, y ambas situaciones suceden en este mercado de acuerdo al nivel socioeconómico del comprador.

Como la oferta es pequeña, el sector de altos ingresos consume los alimentos sin reflexionar sobre el precio que paga por ellos. Su único interés consiste en adquirirlos para revertir los síntomas de su enfermedad, siendo muy receptivos a la calidad de los productos (sobre todo cuando resulta difícil encontrar alimentos certificados, sanos, sabrosos y variados). Por otro lado, puesto que los consumidores de bajos ingresos son muy sensibles al precio, al enfrentarse a costos excesivamente altos terminan suprimiendo su necesidad de compra. En ambos casos el comprador asimila el precio de venta sin negociarlo o lidiarlo; no obstante, en uno ejerce su exigencia de compra y en el otro no.

Si bien la escasa negociación por parte de los compradores es un atractivo de cualquier mercado, en este caso particular anula un alto porcentaje de ventas. Por ello, el desafío actual de los elaboradores de alimentos aptos para celíacos debería consistir en formular una estrategia comercial que contemple ofertas viables para los consumidores de todos los niveles socioeconómicos.

La necesidad inmediata de revertir los síntomas de la enfermedad y la dificultad de encontrar alimentos saludables, sabrosos y variados, determina que muchos consumidores acepten los precios impuestos sin negociarlos. Sin embargo, debe considerarse que como la demanda de alimentos específicos

para celíacos es pequeña en comparación a la de otros mercados, resulta difícil para los vendedores reemplazar la pérdida de clientes. Cada uno de ellos es importante y añade reputación a su marca; por tal motivo, aunque no poseen o no se les otorga poder de negociación, los vendedores/elaboradores deben saber escuchar, considerar sus pedidos y reclamos, y hasta en algunos casos ser indulgentes proporcionándoles cierto dominio de la situación.

Igualmente, cabe recordar que los compradores pueden significar una futura y fuerte amenaza frente a la posibilidad de integrarse al mercado, convirtiéndose en importantes rivales. Este potencial remarca todavía más la necesidad de los elaboradores de condescender en muchas de sus propuestas.

5. Capacidad de Negociación por Parte de los Proveedores

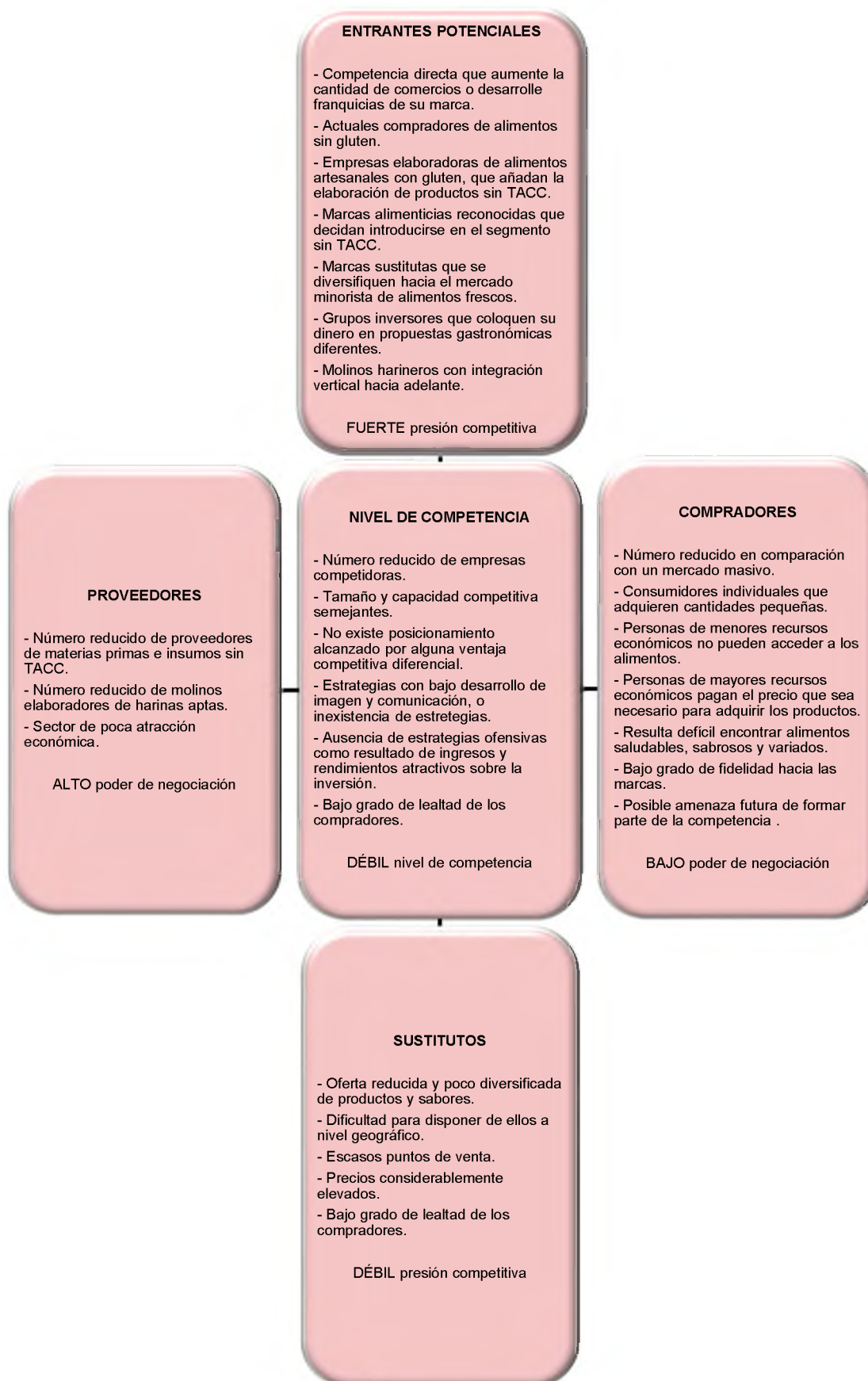
Considerando que el mercado argentino de alimentos aptos para celíacos está formado por un número reducido de proveedores, lo cual repercute en una oferta exigua de materias primas e insumos, los mismos adquieren una favorable posición competitiva para determinar los términos y condiciones de la venta de sus productos.

Analizando particularmente a los molinos industriales de harinas aptas, se observa que estos son escasos. Los significativos volúmenes de producción y venta de harinas que se logran a base de cereales que contienen gluten, determina que la producción de harinas libres de gluten resulte de menor importancia y rentabilidad para los productores. Esto perjudica a los establecimientos elaboradores de alimentos sin TACC, al afrontar altos costos de insumos y problemas de producción en caso que decidieran cambiar de proveedor y establecer nuevos lazos comerciales.

A modo de conclusión, la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas de esta industria es bastante débil. Los proveedores tienen una fuerte posición de negociación, no así los compradores cuyo poder es bastante frágil. No existen adecuados productos sustitutos, las frágiles barreras de entrada permiten que los recién llegados obtengan una interesante participación de mercado, y la rivalidad entre los competidores presentes

genera endebles presiones. Esto permite que la industria resulte competitivamente atractiva, en el sentido que las empresas bien administradas con estrategias sólidas pueden esperar convenientemente interesantes ganancias y un buen rendimiento de la inversión.

A continuación se expone la matriz de las 5 fuerzas competitivas:



9.10 Análisis FODA

Este análisis es una herramienta útil para valorar la viabilidad actual y futura del proyecto. Ofrece un diagnóstico sobre la posición estratégica de la organización, facilitando la toma de decisiones.

Además, resume las cuestiones clave del entorno organizacional y de la capacidad estratégica de la empresa que tienen más probabilidades de afectar el desarrollo de la estrategia. Su objetivo es valorar en qué grado las actuales fortalezas y debilidades (ambas de tipo interno) son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno (variables externas difíciles de controlar pero de fácil predicción y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar).

A continuación se desarrolla este instrumento:

1. Fortalezas

- Producción artesanal, con una propuesta variada de productos frescos, saludables y sabrosos.
- Elaboración de alimentos dulces y salados para agrandar y cautivar los gustos de todos los consumidores.
- Fuerte tradición en el país en el consumo de pastas y productos panificados.
- Producción de alimentos sin gluten de difícil elaboración, lo que la convierte en exclusiva y deseada.
- Profesionalización.
- Elaboración de productos accesibles a todos los niveles socioeconómicos.
- Productos aptos para personas sanas.
- Franquicias de la marca que permiten adquirir presencia en todo el país y ganar una importante participación de mercado.

- Ubicación privilegiada en cada región del país, facilitando el acceso a los alimentos.
- Trabajo personalizado con los clientes (Marketing directo y relacional).
- Acceso a las direcciones de correo electrónico de las personas celíacas, por medio de las asociaciones de celíacos localizadas en cada región del país, para realizar mailing y enviar información publicitaria sobre los productos y propuestas de la empresa.
- Empleados leales, identificados, concientizados y capacitados.

2. Oportunidades

- Incremento de los diagnósticos de enfermedad celíaca y de otros trastornos relacionados con el gluten, que conlleva un crecimiento de la demanda de ALG.
- Demanda insatisfecha en todo el país.
- Nicho de mercado no explotado, anhelado por quienes tienen restringido el gluten.
- Débil nivel de competencia.
- Bajo poder de negociación de los consumidores.
- Facilidad de acceso a todas las materias primas.
- Mayor concientización sobre la enfermedad y su tratamiento, tanto de las personas enfermas como de su entorno familiar y social íntimo (co-celíacos).
- Predisposición de los co-celíacos a modificar su alimentación hacia una dieta libre de gluten.
- Servicio relativamente innovador desde la perspectiva de los clientes a los cuales se apunta y los productos a ser elaborados.

- Actividad delicada que requiere considerar muchos cuidados y correr grandes riesgos en la elaboración y comercialización de los alimentos.
- Actividad que involucra el cumplimiento de muchos requisitos y cuidados en la manipulación de los alimentos, programas de capacitación del personal y materias primas.
- Precios exorbitantes de los productos sustitutos.
- Ausencia de fidelidad y predilección de marca por parte de los clientes.
- Escaso interés de las grandes empresas panificadoras en invertir en este nicho, por tener que destinar las instalaciones exclusivamente a la elaboración de alimentos sin TACC.
- Productos alimenticios con demanda inelástica.
- Fabricación nacional de las maquinarias necesarias para la producción.
- Creencias naturistas sobre el perjuicio del gluten a la salud y al peso corporal.
- Muchos celíacos están dispuestos a pagar un precio elevado en la búsqueda de nuevas opciones y sabores.
- Contacto con las asociaciones de celíacos de Argentina para que recomienden los productos de la marca a sus afiliados.
- Asociación a CAPALIGLU. Organización no gubernamental (ONG) que representará, defenderá y promoverá los derechos de la marca en todo lo relacionado con las actividades de fabricación, comercialización y provisión.

3. Debilidades

- Inexperiencia en la producción de ALG y en la apertura de un

comercio de estas características.

- Marca nueva aún no conocida por los consumidores.
- Incertidumbre sobre la aceptación que puedan tener los productos en el mercado objetivo.
- Necesidad de capacitación constante del personal en la elaboración de los alimentos, cuidados, BPM y demás consideraciones propias de la enfermedad celíaca.
- Producción exclusiva de alimentos aptos para celíacos, no estando permitido una producción combinada con amasados a base de harinas que contengan gluten.
- Un alto porcentaje de las personas celíacas del país aún no saben que padecen la enfermedad, por lo cual el consumo se encuentra amesetado o frenado en defecto.
- Importante estructura de costos fijos, siendo los más significativos los sueldos del personal y las materias primas.
- Sustancial dependencia hacia los proveedores de materias primas, quienes tienen alto poder de negociación.

4. Amenazas

- Nicho de mercado de pequeña proporción en la población.
- Inestabilidad política y económica del país.
- Aumento del costo de energía y demás servicios públicos.
- Encarecimiento de las materias primas.
- Incremento del costo de mano de obra.
- Barreras de entrada de intensidad baja/media
- Supermercados, hipermercados y dietéticas (centros masivos) como principal canal de distribución de los productos sustitutos.

- Clientes, empresas, inversores y emprendedores que visualicen el atractivo del nicho y una oportunidad comercial, que conozcan sus características y además cuenten con los recursos económicos y financieros necesarios para invertir en él.
- Falta de conciencia, responsabilidad y compromiso de los proveedores frente a la disminución de la calidad de sus productos sin previo aviso y/o la utilización de insumos no permitidos.
- Posibilidad de integración vertical de los molinos harineros en caso que decidieran comenzar a producir ALG.
- Disminución de proveedores harineros frente a alternativas más rentables de producción con otros granos.
- Deficiente control del gobierno sobre el cumplimiento de las normas de calidad y seguridad alimentaria en la producción, por parte de las empresas elaboradoras y/o comercializadoras.
- La crisis económica que atraviesa Argentina podría ocasionar un desincentivo a la compra de ALG, impulsando su elaboración en el hogar.

El análisis plasmado anteriormente es un punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción a emprender en el futuro. De allí se definen las siguientes estrategias a implementar como resultado de la combinación de los factores internos y externos que caracterizan a la organización:

- Estrategias Agresivas: Estas son estrategias transitorias que se fundamentan en las fortalezas de la organización para aprovechar y tomar ventaja de las oportunidades del entorno. Entre ellas:
 - Lograr posicionamiento de marca en la mente del consumidor.
 - Contar con el aval de las asociaciones y fundaciones de celíacos, como también el apoyo de CAPALIGLU.

- Posicionar determinados productos en base a diferenciación.
- Estrategias Defensivas: Estas estrategias muestran las alternativas que minimizan aquellas debilidades de la compañía que pueden convertir las amenazas en una realidad. Entre ellas:
 - Invertir en medios de comunicación para promocionar los alimentos, darlos a conocer, y lograr captar y retener la atención del consumidor.
 - Crear nuevas presentaciones de los productos que sean más atractivas para el cliente.
 - Utilizar el precio de los alimentos como un diferencial para atraer a los consumidores.
 - Elaborar nuevos alimentos para satisfacer constantemente los diferentes gustos de los clientes.
- Estrategias de Diversificación: Al igual que las estrategias agresivas, las estrategias de diversificación también son transitorias, fundadas en herramientas de distracción. Estas recurren a alternativas que potencian las fortalezas de la organización para desafiar y reducir el impacto de las amenazas. Entre ellas:
 - Establecer estrategias con las asociaciones y fundaciones de celíacos.
 - Realizar ajustes de precios teniendo en cuenta el comportamiento del mercado.
 - Lograr difundir de manera correcta y perspicaz la información sobre los alimentos elaborados, para captar la atención de la población celíaca y también de las personas que no tienen restringido el gluten.
 - Conseguir retener y conquistar al cliente satisfaciendo sus necesidades respecto al producto y el servicio brindado buscando crear fidelidad de marca.

- Abordar el mercado argentino sin TACC bajo la estructura comercial de franquicias.
- Estrategias de Reestructuración: Las estrategias de reestructuración establecen las iniciativas para transformar las debilidades de la compañía y convertirlas en oportunidades. Entre ellas:
 - Publicidad directa resaltando los beneficios y atributos de los alimentos.
 - Publicidad clara y precisa respecto a quien va dirigido el producto.
 - Fijar un precio justo para penetrar en el mercado y obtener mayor degustación de los alimentos, buscando lograr repetición de compra.
 - Resaltar las propiedades de los productos vinculadas a la alimentación saludable.

9.11 Contexto Político, Económico y Social de Argentina y el Mundo

9.11.1 Situación y Perspectivas Políticas, Económicas y Sociales de Argentina

Los años 2014 y 2015 se caracterizaron por presentar vulnerabilidades en todos los sectores económicos relevantes, destacándose la incidencia de la brecha cambiaria, la inflación y la pérdida de reservas; mostrando también problemas en el consumo, la inversión y el resultado fiscal (financiado con emisión monetaria).

El problema macroeconómico de fondo que enfrenta la economía argentina hoy en día, es la veloz pérdida de competitividad causada por una alta inflación combinada con una acelerada tasa de devaluación del peso. Esto genera una importante crisis de credibilidad económica, lo cual es ante todo una cuestión política.

El año 2015 culminó con un estancamiento o menor nivel de actividad

respecto al año anterior, inflación descontrolada, aumento del índice de pobreza, caída vertiginosa del nivel de reservas, exportaciones e importaciones limitadas, escasez de divisas, empleo estancado, caída en el poder adquisitivo de los salarios/jubilaciones/pensiones, consumo decreciente, crisis energética, marcado riesgo de afectación de la propiedad privada, elevado riesgo país, corrupción del gobierno, ineficiencia de la burocracia estatal, ausencia de credibilidad en la dirigencia, fuerte clientelismo, deterioro del transporte público y de los servicios de salud y educación, derroche de subsidios, sometimiento de juzgados y fiscalías, parcialidad jurídica, tensiones con los acreedores por temas como los *holdouts*/CIADI/Club de París/FMI, entre otros. Todos estos indicadores son el reflejo de un país que sufre un persistente y progresivo deterioro en las condiciones macroeconómicas, donde los resultados obtenidos en materia de competitividad y desarrollo están muy por detrás de los principales socios regionales y se encuentran entre los peores del mundo. Esto repercute directamente en la percepción de los empresarios locales y extranjeros, determinando que a la hora de radicar inversiones haya preferencia por muchos otros países.

2016 será un año intensamente político, con un nuevo gobierno que hizo surgir una visión esperanzadora para la mayoría de los argentinos, quienes depositaron fuertes expectativas favorables en él y esperan cambios importantes y estructurales. La economía jugará un rol político relevante, pero quizás el factor social sea el que marque los tiempos tanto a la política como a la economía.

El punto de partida para realizar un análisis de lo esperado en 2016 y los años siguientes, está dado por el contingente de indicadores mencionados anteriormente y su incidencia sobre la macroeconomía. Notoriamente el resultado dependerá de las decisiones de política económica que el nuevo gobierno adopte de aquí en más y, en ese sentido, la puja política y de poder será decisiva, implicando condicionamientos y comportamientos que podrían tener consecuencias sociales y políticas disruptivas.

La resolución de los desequilibrios implica un cambio de rumbo importante. Modificar el comportamiento practicado hasta ahora requerirá de

negociaciones forzadas en un contexto de incertidumbre y presiones de todo tipo, sobre todo judiciales y sociales.

9.11.2 Situación y Perspectivas Políticas, Económicas y Sociales del Mundo

La mayoría de las economías desarrolladas continúan enfrentándose con el desafío de implementar políticas fiscales y monetarias adecuadas para enfrentar las secuelas de la crisis financiera. Europa ha salido de una prolongada recesión y su PBI comenzó nuevamente a crecer, la economía de Estados Unidos continúa recuperándose, y algunas grandes economías como China han evitado una desaceleración mayor.

A nivel global la situación del empleo continúa siendo negativa, con los efectos de la crisis financiera todavía presente en muchos países y regiones. La situación más crítica se observa en Europa, en Estados Unidos la tasa de desempleo se redujo pero continúa siendo alta, y en los países en desarrollo la situación es mixta.

Durante los años 2013, 2014 y 2015 el comercio de bienes se vio debilitado como consecuencia del lento crecimiento económico mundial. El volumen de exportaciones se redujo ampliamente debido a una demanda muy débil en los países desarrollados y un crecimiento vacilante en los países en desarrollo. Asimismo, se espera que el crecimiento mundial se fortalezca debido al desarrollo moderado de la demanda europea, la consolidación de la recuperación de Estados Unidos, y un retorno a un comercio más dinámico en el este de Asia.

Por otro lado, en materia social se viene produciendo desde hace mucho tiempo un fuerte crecimiento de la coerción social, como lo acreditan las protestas a gran escala en muchos países del mundo.

Hoy en día existe una alta incertidumbre y riesgos significativos para el crecimiento económico y la estabilidad financiera global en los próximos años, asociados a las medidas de liquidez monetaria adoptadas por los principales países desarrollados.

Grandes economías emergentes como Brasil, China, India y Rusia experimentaron una significativa detención del PBI en los últimos años, debido a una combinación de difíciles condiciones externas y dificultades internas. Si bien se espera que su crecimiento económico se estabilice y fortalezca, todavía existen riesgos de una mayor desaceleración para algunas de ellas.

9.12 Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento (Ansoff)

Esta matriz es un instrumento que ayuda a decidir cómo desarrollar la estrategia de crecimiento según las condiciones del mercado, de la empresa y los intereses de esta última.

Representando en cada uno de los ejes las posibilidades actuales o futuras de la organización en cuanto a productos y mercados, ofrece 4 alternativas estratégicas:

Tabla 3

Matriz de Ansoff

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el Mercado	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

La posición estratégica que corresponde al modelo de negocio aquí plasmado es *Desarrollo de Productos*. La misma se enfoca en la generación y venta de productos novedosos libres de gluten en los mercados conocidos o tradicionales, explotando la situación comercial y la estructura de la empresa para incrementar las ventas y obtener una mayor rentabilidad.

El crecimiento observado en los últimos años del mercado sin TACC, implica destinar los mayores esfuerzos para la elaboración de productos de difícil preparación, que no se descubren fácilmente en el mercado, con características únicas de calidad, producción, sabor y variedad, que los posicione como alimentos exclusivos y los diferencie de la oferta existente.

Los objetivos que se persiguen con la implementación de esta estrategia consisten en: ampliar la gama de ALG existente en el mercado para satisfacer nuevas necesidades (innovar), establecer mayores medidas competitivas, captar y mantener la fidelidad de los clientes actuales y potenciales, aprovechar la capacidad ociosa del establecimiento elaborador (si la hubiera), entre otros.

Asimismo, esta alternativa brinda un valor único y de ventajosa utilidad fundado en la comprensión y visión que se adquiere del mercado, lo cual se traduce en información de los consumidores respecto a sus gustos, deseos, nivel de satisfacción, percepción y respuesta ante los cambios, capacidades y potencial de los competidores, entre otras.

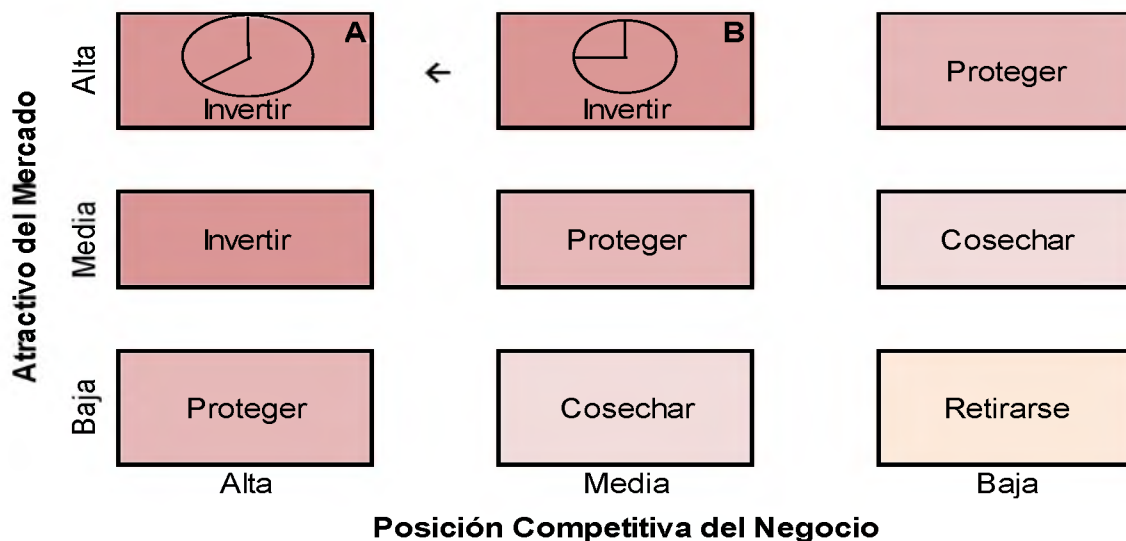
Por otro lado, las limitaciones de esta elección se traducen en la capacidad innovadora de la empresa y la disponibilidad de los recursos para fomentar y desarrollar la actividad.

9.13 Matriz de Mckinsey

Para proyectar a futuro la empresa debe planificar a largo plazo viéndose obligada a realizar un análisis periódico del negocio. La Matriz de Mckinsey estudia la evolución que tendrá el negocio o los productos de la empresa desde el punto de vista de la rentabilidad y la aceptación de los clientes.

Tabla 4

Matriz de Mckinsey



Fuente: Elaboración propia

Esta matriz tiene una dimensión 3 x 3 considerando 2 variables en cada uno de sus ejes:

- Grado de Atractivo del Mercado (oportunidades y amenazas): Alta/media/baja.
- Grado de Posición Competitiva del Negocio (fortalezas y debilidades): Alta/media/baja.

Cada una de ellas facilita la información necesaria para decidir en qué negocios invertir, cuales equilibrar o proteger y en cuales cosechar o retirarse.

A la vez, la matriz consta de 9 celdas. En cada celda, la representación del negocio se hace mediante un círculo cuyo tamaño es proporcional a su importancia relativa en el conjunto de las actividades de la empresa. Asimismo, la cuota de mercado (% de ventas) también puede verse representada por una porción definida del círculo.

De esta manera surge la posición estratégica del negocio que va a condicionar las estrategias que adopte y persiga la empresa.

La elaboración y comercialización de ALG objeto de análisis de este proyecto, se sitúa en el cuadrante B, representando una posición estratégica con un alto atractivo de mercado y un nivel competitivo medio. Este escenario surge de la intención y necesidad de introducir nuevos alimentos, denominados *productos interrogante*, en un mercado existente, conocido y en alza. Dichos productos se caracterizan por encontrarse en mercados de gran evolución con reducida participación relativa, lo que implica, en principio, beneficios no muy elevados, la obligación de gestionar adecuadamente determinadas variables (precio, publicidad, promoción, localización, distribución, entre otras), y la exigencia de realizar grandes inversiones de recursos para mantener la cuota de mercado captada y aumentarla. El desafío de esta posición consiste en crear estrategias que permitan desarrollar el negocio, construir y consolidar sus fortalezas, y afianzar las áreas más vulnerables en una búsqueda constante por liderar el mercado.

En la medida que este lugar estratégico sea direccionado

adecuadamente, la empresa tenderá a crecer y desplazarse hacia el cuadrante A, representando una situación competitiva muy fuerte y de dominante atractivo, frente a lo cual será necesario concentrar los esfuerzos en reforzar la posición competitiva adquirida, continuar invirtiendo para crecer lo máximo posible, y conservar las fortalezas alcanzadas.

Algunos de los factores que afectan la finalidad del proyecto y que se pueden considerar para analizar cada una de las variables que definen los ejes de la matriz, se mencionan a continuación:

- **Atractivo del Mercado:** Tamaño de mercado, precios, crecimiento de mercado, intensidad de la competencia, entorno legal, entre otros.
- **Posición Competitiva del Negocio:** Participación de mercado, calidad de los productos, imagen de marca, capacidad de los proveedores, entre otros.

9.14 Estrategia Genérica de Posicionamiento

Los resultados económicos de una empresa no sólo dependen de las condiciones estructurales de la industria sino también de su habilidad específica para crear valor para sus consumidores y determinar cómo instaurar y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

La creación de valor es el elemento fundamental para la estrategia de posicionamiento de marca. Tener una ventaja competitiva implica poder crear más valor que los competidores aportando al consumidor un excedente equivalente o superior al entregado por estos, al tiempo que se obtiene un mayor beneficio.

Existen grandes desafíos para lograr convertir a la empresa en una marca *top of mind* a largo plazo; es decir, en una de las primeras marcas en ser recordadas, mencionadas y reconocidas por los clientes actuales y potenciales cuando se mencionen empresas gastronómicas de elaboración y comercialización de alimentos frescos y artesanales libres de gluten en Argentina. Por esto resulta necesario analizar y profundizar las potencialidades del proyecto que permitan obtener una posición de preferencia penetrando en

la mente del consumidor. Este posicionamiento se conseguirá ejecutando estrategias que consigan captar la atención, reconocimiento y fidelidad por parte de los clientes, planteando una propuesta de valor diferente centrada en el consumidor y receptiva a sus necesidades.

Las variables relacionadas con la creación de valor son el costo y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas determinan la forma en que la empresa podrá obtener ventajas competitivas.

La estrategia competitiva a abordar en este proyecto es una táctica dirigida (o de nicho de mercado) mixta, centrada en los consumidores de ALG.

Debido a la coexistencia de grupos consumidores heterogéneos distinguidos por su poder adquisitivo, y con el propósito de abastecer a todo el nicho de mercado, la estrategia se enfocará en diferenciación (para los sectores sociales A-B-C1 y C2) y bajos costos (para los sectores sociales C2, C3, D1, D2 y E); donde, respectivamente, las preferencias y los atributos buscados y deseados en los productos son disímiles. Esta iniciativa se suma al desafío actual de muchas empresas del país a generar ofertas accesibles a los sectores de menores ingresos, en los cuales todo concepto relacionado a la salud tiende a ser visto como inalcanzable a sus posibilidades económicas.

Con una estrategia dirigida de bajos costos se pretende compensar las necesidades de los compradores de menores ingresos, a los cuales no les interesan las diferencias brindadas por una u otra marca y casi siempre son muy sensibles al precio, gestionando sus compras únicamente en función a ese atributo.

La estrategia dirigida en diferenciación se introduce para los clientes de mayores ingresos, que gestionan sus compras en búsqueda de distintas características especiales que desean percibir en los alimentos, y por las cuales están dispuestos a pagar un plus en caso de encontrarlas.

En ambas situaciones la ventaja competitiva implica satisfacer las necesidades de los consumidores de mejor manera que los rivales, otorgándoles un valor superior que logre generar preferencia de marca. Dicho valor será, para un sector económico del nicho, un producto adecuado a un

precio asequible; y para el otro sector, una oferta de mayor costo general que represente una combinación atractiva de calidad, servicio, confiabilidad, innovación, sabor y precio.

Para que la empresa obtenga ventajas a través del costo de los productos, el objetivo debe consistir en fijar precios de venta adecuados a los alimentos ofrecidos y en función a los precios de la competencia. En caso de establecer precios menores que los rivales, estos no necesariamente deben llegar al costo más bajo posible, ya que una oferta demasiado severa podría socavar el atractivo de los productos.

También, debe operar su cadena de valor de manera rentable, adoptando constantemente medidas orientadas a descubrir oportunidades donde sea posible ahorrar costos en cada uno de sus segmentos. Las posibles medidas a aplicar se mencionan a continuación:

- Optar por una estrategia económica, esencial, dirigida a una oferta de productos sobrios (recortando los costos asociados a los atributos diferenciales) y en grandes cantidades, otorgando al cliente la posibilidad de comprar al por menor y por mayor con un mínimo establecido de unidades.
- Aprovechar los efectos de la curva de aprendizaje: Conforme se construya la preparación y experiencia del personal en esta actividad, el costo de desempeñarla irá declinando con el tiempo. La economía provendrá de dominar y refinar la elaboración de los productos mediante prácticas, pruebas y sugerencias de los empleados en la manipulación de las masas a base de harinas aptas, logrando con el tiempo procedimientos de producción más eficientes.
- Utilizar economías de escala: El incremento de la escala de operación permite bajar los costos unitarios. Las fuentes más importantes de economías de escala serán el inventario (compras a gran escala de materias primas e insumos), marketing y la tecnología (rendimientos de escala en la función de producción).

- Operar las instalaciones a toda su capacidad: Esto permitirá que las depreciaciones y los costos fijos sustanciales se repartan entre un mayor volumen de producción, reduciendo los costos fijos unitarios.
- Empezar acciones para aumentar los volúmenes de venta y así repartir los costos de I+D, publicidad, comerciales y administrativos, en una mayor cantidad de unidades logrando reducir los costos unitarios.
- Negociar con los proveedores: Las compras de mercadería y materia prima en grandes volúmenes, generalmente a través de contratos a largo plazo, permite acceder a precios de compra convenientes. Además, en muchos casos, la única forma de disminuir los costos recurriendo a materias primas de primera calidad, es mejorando la política de suministros con los proveedores.

Por regla general, la diferenciación crea una ventaja competitiva más perdurable y rentable cuando se centra en la innovación del producto, calidad y confiabilidad, servicio al cliente y capacidades competitivas únicas. Estos atributos son muy valiosos para los consumidores y algunos de ellos difíciles de reproducir por la competencia.

En este proyecto la diferenciación se logrará por medio del producto, el personal, el canal y la imagen, desarrollando prácticas mercadotécnicas para cada variable:

- Diferenciación por Medio del Producto

La distinción de los alimentos se conseguirá ofreciendo a las personas celíacas diferentes atributos personalizados que satisfagan mejor sus gustos y requerimientos que los productos de la competencia. Debe tenerse en cuenta que un alto porcentaje de esta población elige y adopta una marca en función a los beneficios distintivos que ésta le brinda. Tales atributos y beneficios son: variedad e innovación de alimentos y sabores, calidad, nutrición, textura, aspecto visual, color y *packaging*.

Los productos a elaborar en este proyecto introducen un significativo

nivel de innovación respecto a otros existentes en el mercado. Por este motivo deben considerarse los posibles riesgos o repercusiones respecto a la receptividad del consumidor y el costo psicológico que le implica cambiar de marca y productos, o adicionarlos a su dieta libre de gluten. Esto determinará la viabilidad de la propuesta gastronómica.

La importancia de crear y ofrecer una nueva línea de alimentos reside en la posibilidad real de aprovechar una oportunidad de mercado. De esta manera, la innovación será de dominio técnico (gastronómico) y comercial.

Una forma de conseguir divergencia respecto a la competencia será mediante la elaboración de productos especiales a pedido del cliente o mediante ofertas adaptadas a fechas que coincidan con eventos destacados en el mercado de actuación, como fiestas locales o días señalados. Ejemplo: tortas y tartas aptas para celíacos de cumpleaños, bautismo, comunión, confirmación, casamiento, acontecimientos patrios, fiestas de Navidad y Año Nuevo, entre otros.

- Diferenciación por Medio del Personal

Los alimentos serán elaborados por personas idóneas en materia gastronómica sin gluten.

Es importante para los consumidores que todo el personal que trabaja en un establecimiento elaborador conozca las características de la enfermedad y se familiarice con ella, implemente las técnicas en BPM y respete los protocolos de higiene dentro del lugar de trabajo; ya que estos elementos repercuten directamente en la calidad de los alimentos y con ello en la confiabilidad de la marca.

Asimismo, para cumplir con las expectativas de los clientes y superarlas, es preciso que los equipos de trabajo sean conscientes de que la parte intangible del servicio es la oportunidad para lograrlo, satisfaciendo las necesidades sociales y psicológicas del consumidor.

Cinco conceptos definen la actitud del personal en este emprendimiento:

- Competencia: Poseer la capacidad y los conocimientos necesarios

en el rubro.

- Credibilidad: Generar y transmitir confianza, seguridad y recomendaciones a los clientes.
 - Cortesía: Comportarse de manera agradable, respetuosa y considerada.
 - Empatía: Participar sentida y activamente en la realidad que aqueja al celíaco, demostrando interés en su enfermedad y necesidades.
 - Compromiso Social: Responsabilizarse y obligarse seriamente a producir y comercializar alimentos especiales bajo el cumplimiento de estrictas normas.
- Diferenciación por Medio del Canal

La facilidad de acceso a los alimentos es un atributo requerido por los consumidores que se pretende conceder con este proyecto. De allí surge un análisis a nivel país, con presencia de la marca en distintas ciudades bajo el modelo comercial de franquicias, que permita alcanzar un desarrollo superior a la competencia en los canales de distribución.

Otro aspecto que generará diferencia es el desarrollo y la administración de los canales de marketing directo de llegada inmediata a los consumidores. La herramienta principal a utilizar será e-mailing a la base de los clientes, llegando de manera selectiva y personalizada al mercado meta. La idea es fomentar un diálogo con ellos y obtener el *feedback* necesario que permita una medición rápida de los resultados. La publicidad directa que lleva a la acción de compra es otro instrumento a ser utilizado.

- Diferenciación por Medio de la Imagen

La seriedad y la confianza que ofrece y transmite una marca son elementos imperativos para el consumidor de alimentos sin gluten. Si se tiene en cuenta que las personas celíacas corren grandes riesgos en la incorrecta elección de sus alimentos, es fácil deducir que la seguridad alimentaria es uno de los valores más importantes que buscan percibir al momento de optar por

una u otra marca. Por esto mismo es fundamental hacer hincapié en el desarrollo de imagen de la empresa, de tal manera que comunique apropiadamente la propuesta de valor otorgada a los consumidores.

A modo de conclusión, aquellas empresas que logran distinguirse de la competencia a través de los productos, procesos y servicio brindado, resultan muy atractivas para realizar inversiones en ellas. Esto facilitará la introducción de franquicias de la marca en distintos lugares del país, buscando siempre respetar y conservar el concepto e idea de negocio original de la empresa.

9.15 Estrategia Comercial

9.15.1 La Franquicia como Estructura Comercial

La estrategia comercial adoptada en este proyecto se establece y formula bajo la estructura de *franchising*. Un modelo de negocio, un típico contrato de distribución comercial y una herramienta de crecimiento utilizada para lograr una mayor y rápida expansión por distintas zonas y regiones del país con menores costos operativos.

La franquicia implica un cambio en la red de distribución, un concepto que gira en torno al sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocio exitoso, concretando una forma más agresiva de penetración en el mercado.

Se trata de un contrato consensual y cooperativo cuyas partes básicamente son dos. Por un lado el franquiciante, dador o *franchisor*, titular de una marca, nombre o imagen y de todos los métodos y procesos que constituyen el *know how* necesario e indisoluble para producir, promover o vender un determinado producto. Por otro lado el franquiciado, tomador o *franchisee*, que a través del pago de un derecho de ingreso y canon periódico adquiere la licencia o autorización para desarrollar y explotar el plan de negocio provisto por el franquiciante.

El sistema propone una fórmula de excelencia, en la cual el franquiciante necesita al franquiciado para seguir expandiendo su cadena con capital ajeno y beneficiarse de una economía de escala pero con reglas propias, y el

franquiciado necesita el *know how* del franquiciante para invertir en un negocio exitoso.

En efecto, la franquicia constituirá una relación de asociación empresarial que, de acuerdo con principios de autonomía e independencia, permita a las empresas rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala.

Para quien adquiere una franquicia, ésta requiere el mismo sacrificio y responsabilidad que cualquier otro negocio de propiedad independiente, con una sensible reducción de riesgos e incertidumbres (no eliminación) al tratarse de un comercio triunfador en el mercado. Además, facilita el trabajo de iniciar un negocio desde cero, ingresando en uno que se encuentra en funcionamiento, con una marca reconocida en el mercado, rentabilidades previsibles y una importante estructura de respaldo. Es decir, permite desarrollar una fórmula comercial comprobada con anterioridad, a la que se adhiere asesoramiento y formación continua. El éxito del modelo va a depender del mercado y de las cualidades del franquiciado para lograr los objetivos anhelados.

Por otro lado, contar con una marca sólida cuyos clientes se encuentran familiarizados con los productos y los precios, permite aligerar la captación de nuevos clientes e incrementar los resultados a corto plazo acortando los tiempos de retorno de la inversión.

Abrir una franquicia implica cobrar un derecho de ingreso (*fee entrance*) o canon fijo, y una vez que el negocio se encuentra en marcha, un monto en concepto de regalías (*royalty*) sobre las ventas mensuales y una tasa para fondos publicitarios.

Los elementos requeridos para iniciar una franquicia son los siguientes:

- Contar con un mercado potencial.
- Tener un concepto definido de negocio.
- Poseer una marca.

- Ser un concepto comercial y financieramente atractivo.
- Ser repetible.
- Ser transmisible.

A modo de conclusión, las ventajas de franquiciar se mencionan a continuación:

- Reducción de los costos de expansión.
- Rapidez de crecimiento.
- Aprovechamiento de las sinergias de la red y cubrimiento del mercado.
- Influencia en el entorno empresarial.
- Economías de escala.
- Mejor publicidad.

9.15.2 El Sistema de Franquicias en Argentina

En el período 2009-2013 este sistema de inversión creció en Argentina un 38%. (Télam, 2013)¹⁵. El fenómeno comercial se debe a los fundamentos del régimen y a las características del país que encuentran en la franquicia una manera eficiente, real y ágil de financiar la expansión de conceptos.

La profesionalización es hoy la clave del negocio. Los aumentos de alquiler de los comercios, los incrementos de sueldos, la presión tributaria y la inflación; forman un cóctel que, dadas las condiciones económicas de Argentina, sólo se dirige con una eficaz operación de *retail*.

El crecimiento del consumo en el país tiene entre sus grandes beneficiarios a los empresarios argentinos que apuestan por las franquicias. Estas se han convertido en un pilar fundamental para el mercado, y entre las

¹⁵ *El sistema de franquicias genera en Argentina negocios por \$ 50 mil millones al año.* Télam - Agencia Nacional de Noticias. Artículo online disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201308/30029-el-sistema-de-franquicias-genera-en-argentina-negocios-por-50-mil-millones-al-ano.html>

causas de su incremento se destaca el menor tiempo que les lleva a las marcas abrir su primera franquicia. El período transcurrido entre la inauguración del negocio y la apertura de la primera licencia se ha acortado en los últimos años. Hoy en día tres años son suficientes para gestionarla. Una muestra de ello es que el 73% de las empresas fundadas en el período 2000-2009 otorgaron su primera franquicia antes de los cuatro años de existencia, cuando el promedio anterior era de al menos seis años. (Télam, 2013)

Por otra parte, en momentos de crisis económicas este sistema ha demostrado un mayor crecimiento, debido a que ante la caída de la rentabilidad de los negocios, pertenecer a una cadena eleva las probabilidades de supervivencia. En estas situaciones, los inversores buscan la seguridad de una marca conocida y experimentada en el mercado, donde la economía de escala haga disminuir los costos.

9.15.2.1 Franquicias Gastronómicas

Desde el año 2002 hasta la actualidad, Argentina sufrió importantes crisis y períodos de cambio donde la economía del país se vio influenciada por la devaluación de la moneda. En este escenario, algunos sectores sufrieron considerables pérdidas pero otros se vieron favorecidos por la depreciación. Tal fue el caso del sector turístico con la llegada de extranjeros al país, lo que provocó el incremento del consumo en todas las actividades vinculadas al mismo, entre ellas en el campo gastronómico.

La gastronomía, en sus diferentes segmentos y formas de servicio, es una actividad que facilita su desarrollo a través del sistema de reproducción en cadena, en la medida que se optimicen los factores favorables, se administren los que implican riesgos y se cumplan los preceptos del modelo.

La franquicia de comercios gourmet contribuye al posicionamiento de marca. Como consecuencia, existe una gran oportunidad de crecimiento copiando negocios de comida confiables y reconocidos, siempre y cuando el proceso de multiplicación se haga de forma responsable y profesional.

En Argentina, la mayor oferta de este tipo de licencia se produce en el rubro gastronómico, ya sea en cantidad de marcas o de locales franquiciados.

Se considera que más de un tercio de las empresas que otorgan franquicias pertenecen a este sector.

De acuerdo a un informe de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias (AAMF), el 54% de los rubros más buscados por los inversores está concentrado en el rubro gastronómico y, dentro de éste, el clásico “café” y el negocio de comidas rápidas lideran el interés de los capitales de inversión. (Mariano Otálora, 2012)

Las razones por las cuales resulta promisorio franquiciar comercios gastronómicos son las siguientes:

- La actividad cubre varias necesidades básicas del hombre: alimento, sociabilidad y entretenimiento.
- Las ventas por lo general se cobran de contado. En el caso de existir ventas cobradas con tarjeta de crédito, éstas toman pocos días en liquidarse por lo cual normalmente no existen deudores incobrables.
- Como práctica común se maneja el crédito de los proveedores facilitando el manejo del capital de trabajo.
- El margen bruto de ventas tiende a ser alto.
- El riesgo de conflicto laboral y sindical es bajo.

El análisis previo sobre la estructura comercial de franquicias y su progreso en Argentina, llevan a pensar que el sistema es viable y aplicable para la elaboración y comercialización de productos libres de gluten, permitiendo fortalecer y arraigar en todo el país una marca de alimentos sin TACC de fácil acceso para todos los consumidores celíacos.

Según la naturaleza del negocio que se plantea, el modelo de franquicia a desarrollar será, en un comienzo, de distribución. El franquiciante comenzará suministrando los productos que elabora al franquiciado, bajo su marca y emblema. Luego de un tiempo y una vez que el franquiciado adquiera los conocimientos necesarios sobre el mercado y logre posicionar la marca en la región, la franquicia transitará a otra de tipo industrial o de producción,

otorgándole al franquiciado el derecho de elaborar los productos con el *know how* del franquiciante. Es decir, el franquiciante cederá al franquiciado la tecnología, las fórmulas/recetas de los alimentos, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión, al igual que las técnicas e instrumentos de venta.

9.16 Estrategia de Precios

Las decisiones sobre precios deben tomarse pensando en el consumidor. Una estrategia de precios eficaz implica conocer el valor que éste percibe en el producto y fijar un importe que se adecue a ese valor.

En el caso particular de los ALG, el precio ha alcanzado un fuerte protagonismo en su comercialización al influir fuertemente en la percepción que tiene el consumidor sobre el producto, además de constituir un factor determinante y decisivo de compra.

Generalmente, quienes consumen alimentos sin TACC buscan calidad ante cualquier otro atributo, eligiendo las primeras marcas que representan mejor categoría y seguridad alimentaria (marcas conocidas por realizar los análisis de detección de gluten) y, consecuentemente, precios más elevados. Asimismo, debido al reducido tamaño de este mercado no existe información alternativa disponible sobre la calidad real de los alimentos, por lo cual muchos consumidores consideran el precio como un significativo indicador de la misma. Esto conduce a que numerosas personas realicen su elección de compra basándose en la percepción de que un precio más elevado es sinónimo de mayor calidad.

Una estrategia de fijación de precios basada en el valor percibido por los compradores será la utilizada en este proyecto. Para ello, se debe entregar el valor que promete la propuesta anunciada y esperan obtener los clientes, incluyendo innovaciones de manera constante e intensiva, reforzando las acciones con herramientas de marketing que ayuden a comunicar y fortalecer en la mente del consumidor el valor percibido. Este valor se compone de diversos elementos y cada cliente potencial asignará una importancia diferente a cada uno de ellos. No se trata simplemente de la imagen que tenga el

consumidor sobre los productos, sino también de hechos intangibles que éste pueda observar y comprobar dentro del establecimiento en el momento de realizar la compra. Es decir, elementos que permiten conceptualizar la idea de negocio que se quiere transmitir y que resultan esenciales para que el consumidor acepte la marca, sienta seguridad al consumir sus productos, se familiarice con ella y se convierta en un cliente leal. Ejemplos de estos elementos son: el servicio de atención al cliente, el cumplimiento de las BPM e higiene, los recaudos adoptados para evitar la contaminación con gluten, la confiabilidad de los proveedores con los que se trabaja, la estrecha relación con los clientes, la sensibilización del personal, su conocimiento sobre la enfermedad y el tratamiento, entre otros. Todos ellos son inmensamente valorados por los consumidores, conformando en muchos casos las razones por las cuales aceptan y desean realizar un desembolso mayor para adquirir los productos.

No obstante, estos hábitos y reflexiones de compra sólo suceden en los niveles sociales de mayor poder adquisitivo. Como se ha expuesto en apartados anteriores, no toda la población celíaca o que sufre otros trastornos relacionados con el gluten tiene los medios económicos para acceder a los alimentos y destinar un alto porcentaje de sus ingresos para adquirirlos. En sectores con menos recursos el precio actúa como una barrera de compra.

Por esta razón, es muy importante que el productor evalúe y analice a qué sector socioeconómico del mercado dirigirá su propuesta, ya que de ello dependerá que los precios se fijen considerando únicamente a un público o sector socioeconómico particular o, por el contrario, se apliquen políticas de precios integradoras para que todo el mercado demandante pueda acceder a los productos. Los consumidores motivados por el monto del gasto conforman un segmento, mientras que los consumidores motivados por la calidad y el servicio conforman un segmento distinto dentro del mismo nicho. Cada uno de ellos presenta características demográficas, psicográficas y conductuales diferentes.

Como se observa, la sensibilidad de la demanda ante cambios en el precio constituye un factor crítico en las decisiones que toman los elaboradores

de alimentos sin TACC con relación a los precios y a la producción. Una política de fijación de precios errónea puede ser la responsable de que no se pueda alcanzar un nivel mínimo de demanda, pudiendo causar el fracaso del proyecto.

Por otro lado, el precio es una variable que se relaciona con otros tres elementos del marketing mix: producto, plaza y promoción; razón por la cual su determinación también debe corresponder con las características que identifican y definen a estos elementos en sí mismos y respecto a los competidores.

Así como el mercado y la demanda establecen el límite superior de los precios, los costos establecen el límite inferior. Algunos de los aspectos que deberán ser considerados especialmente al momento de establecer los precios de los productos son los siguientes:

- Costos productivos (fijos y variables).
- Forma de pago.
- Márgenes de utilidad.
- Rentabilidad.
- Precios en el mercado regional y mundial.
- Estudio de la elasticidad (elasticidad precio, elasticidad ingreso y elasticidad cruzada).

Asimismo, la libertad del productor y vendedor para establecer los precios varía de acuerdo con la estructura del mercado en el que opera. Como se indicó en el apartado 9.3 Estructura de Mercado, las empresas que dominan el mercado (cartelización) normalmente realizan acuerdos sobre los precios de sus productos, conformando una competencia a nivel extra precio. Esto significa que cada empresa influye en los precios del mercado a través de las particularidades únicas de los productos que ofrece, su gestión de ventas y la inversión destinada en publicidad.

Además, bajo la estructura comercial de franquicias planteada, los comercios deberán fijar los precios por región geográfica. Esto supone elaborar una lista de precios de acuerdo a las características demográficas, las peculiaridades del mercado, el tamaño de la demanda, las exigencias de los consumidores, los costos a incurrir, entre otros; para cada zona del país donde se adquiera una franquicia de la marca.

De la misma forma, están prohibidas aquellas cláusulas que sometan al franquiciado a restricciones relativas a la fijación o imposición de los precios de venta. No obstante, el franquiciante podrá recomendar precios a los franquiciados cuando esto no sea prohibido por las legislaciones nacionales y, siempre que no se dé lugar a prácticas concertadas para la aplicación efectiva de tales precios entre el franquiciante y los franquiciados o entre estos últimos.

9.17 Estrategia de Marketing

Se formularán estrategias que permitan atraer consumidores, retenerlos, incrementar el volumen de ventas, acrecentar la participación de mercado y obtener reconocimiento de marca. Para lograrlo, la comunicación se enfocará en una visión integral manteniendo una adecuada relación entre publicidad, actividades promocionales, marketing táctico, internet y responsabilidad social; con el objetivo de dar a conocer al mercado la propuesta comercial, la marca y el valor agregado.

Estas estrategias reforzarán la situación competitiva de la empresa y en consecuencia deberán modificarse conforme la introducción de nuevos productos, el comportamiento de la demanda, la competencia, el contexto político y económico del país, entre otras variables.

Las estrategias de marketing a implementar serán la combinación de las siguientes acciones:

1. Comunicación Publicitaria

Colocar una marca en el *"top of mind"* del consumidor exige un impulso publicitario.

Actualmente, las empresas de Argentina que fabrican y comercializan alimentos sin gluten no invierten fondos en gastos publicitarios o estos resultan insuficientes. Es muy difícil y extraño ver o escuchar una publicidad sobre estos productos, sobre una marca o un comercio gastronómico destinados a su elaboración y/o comercialización. La única forma en que los celíacos toman conocimiento y entran en contacto con alimentos específicos para ellos, es cuando los visualizan en las góndolas de los supermercados y de las dietéticas, mediante el “boca a boca”, o por la búsqueda personal inalcanzable de nuevos productos y comercios elaboradores de alimentos sin TACC. Esta situación resulta favorable para las nuevas empresas que ingresen en el mercado y, a diferencia del resto de la competencia, decidan invertir en publicidad. De esta manera, al tratarse de publicidades diferentes sobre productos novedosos, el efecto publicitario será de alto impacto tanto para las personas que sufren celiaquía como también para aquellas que no padecen la enfermedad.

Si bien el enfermo celíaco debe elegir una marca de acuerdo a lo que ésta realmente le ofrece como producto, este tipo de consumidor debe ser tratado a nivel perceptual y psicológico de la misma manera que los demás, sumando el hecho de que la competencia entre marcas también es real en este mercado como en cualquier otro.

Para el proyecto aquí desarrollado, inicialmente se utilizará la comunicación publicitaria para crear conciencia de marca, dar a conocer los productos, e informar sobre sus beneficios resaltando la diferenciación por sobre otras marcas. Los esfuerzos publicitarios posteriores se destinarán a definir la imagen de marca, generar recordación de la misma y crear preferencia por los productos.

Resulta importante que la publicidad ayude a las personas celíacas a sobrellevar de manera agradable cuestiones que se asocian directamente a su salud. Al presente, la forma de comunicar y presentar a los ALG, es por medio de una imagen que transmite seriedad, austeridad, limpieza y salud. Si bien esto es correcto, resulta necesario agregar a ese mensaje una cuota de simpatía y atracción, para generar en la persona una sensación positiva en el momento de escuchar hablar de su dolencia.

Simultáneamente, para que el consumidor desista de la idea que los productos específicos para celíacos únicamente le confieren beneficios asociados a la seguridad alimentaria, y pueda encontrar la diferencia en la propuesta ofrecida por la marca, es necesario que la comunicación tenga la capacidad de transmitir y destacar sagazmente aquellas características de los alimentos que los convierte en únicos, asociadas a las sensaciones de goce, disfrute y momentos placenteros que va a experimentar al consumirlos, y que a la vez los distingue de la competencia.

Asimismo, si bien es sustancial para la estrategia comunicacional señalar la ausencia de TACC en los alimentos y su certificación emanada de los laboratorios oficiales detectores de gluten, también es fundamental resaltar de forma perspicaz todos sus beneficios y atributos, de tal manera que puedan percibirse como alimentos aptos para toda la población y no solamente como exclusivos para celíacos.

Los canales a utilizar para las campañas publicitarias serán los siguientes:

- Radio

Este es un medio flexible, fragmentado y selectivo que establece un contacto cercano y personal con el oyente, tiene radioescuchas activos permanentes y ofrece cierto grado de participación en la noticia que transmite. Por ello resulta un intermediario eficaz para comunicar cuestiones de interés social, siempre que la emisora elegida sea la correcta para tal fin y logre conectar con el oyente.

- Televisión

La publicidad televisiva será fundamental en el período de apertura del negocio para dar a conocer la empresa y la propuesta de valor, y generar atracción por los productos al jugar con distintos recursos audiovisuales.

- Anuncios en Revistas Especializadas en la Salud en General y en Celiaquía en Particular

Existen revistas especializadas en el área de la salud donde se abordan y comunican diversos temas relacionados a distintas enfermedades o trastornos, y también revistas de nicho sobre una dolencia concreta, como las revistas técnicas sobre celiacía.

En ambos casos las revistas se dirigen a un público específico vinculado a ese campo, donde los lectores que se suscriben ya saben qué tipo de información van a recibir. Con esas expectativas en mente están preparados para recibir periódicamente ofertas de publicidades que se relacionen directamente con el contenido de la revista, manteniéndose actualizados en el tema.

- Anuncios en Revistas Intercountries, Revistas Zonales y Guías Express

Éstas son revistas de distribución gratuita y periódica, de lectores genéricos, en las cuales el contenido puede funcionar para despertar interés en los productos que se ofrecen y cautivar a quienes verdaderamente los necesitan.

Las publicaciones se distribuyen en countries y barrios privados de cada ciudad, llegando a un gran número de familias de alto poder adquisitivo y capacidad de compra, dentro del nivel socioeconómico A-B-C1 y C2.

Uno de los principales beneficios de la publicidad en revistas impresas, es que si el contenido coincide con los intereses del lector o con los intereses de sus familiares y amigos, éste habitualmente las guarda para compartir el contenido con ellos.

- “Boca a Boca”

Al momento de dar a conocer la marca y el servicio, un factor muy importante y efectivo será el “boca a boca”, procurando para ello que el cliente siempre se sienta encantado e interesado por los productos y el servicio recibido. Un cliente complacido convierte en habitual su compra y ayuda a la captación de nuevos clientes, por esta razón, la referenciación positiva es fundamental para sostener una propuesta gastronómica a largo plazo.

2. Campaña Promocional

El primer paso de la estrategia promocional es la creación de la imagen corporativa por medio de la cual se pretende dar a conocer la empresa. Esta imagen definirá el diseño interior y exterior del comercio, las herramientas de promoción y los procedimientos de trabajo.

Se propone además el ejercicio de actividades promocionales en eventos especiales organizados por las asociaciones y fundaciones de celíacos, hospitales, grupos médicos y grupos de personas, constituyendo una excelente oportunidad para exhibir y hacer degustar los productos elaborados. Ejemplo de ellos: festejos del día internacional del celíaco, festejos del día del niño, jornadas y reuniones sobre celiacía, entre otras.

También resultará eficaz implementar la entrega de volantes a profesionales médicos y a quienes dirigen los grupos de personas celíacas en las asociaciones y fundaciones de celíacos, para que estos distribuyan entre las personas enfermas. Ellos establecen el primer contacto con la persona afectada y por consiguiente son su principal fuente confiable de información, lo cual las califica soberanamente para recomendar el servicio.

3. Marketing Táctico a través del Diseño del Producto, Diseño del Packaging, Calidad y Marca

Otros medios utilizados para comunicar al consumidor la propuesta de valor del negocio y así conquistarlo y estimular las ventas, son: el producto, el *packaging*, la calidad y la imagen de marca.

- Diseño del Producto

En general, los diseños de los ALG que existen en el mercado son muy pobres y similares entre las distintas marcas. Este hecho resulta favorable para marcar la diferencia y exclusividad de los alimentos a elaborar, con el ingreso de una nueva marca artesanal dirigida a crear opciones distintivas en la presentación y percepción de los productos.

La gastronomía es uno de los ámbitos por excelencia en el que es fácilmente aplicable el concepto de "Marketing de Experiencias". Por ello es

necesario trabajar en la creación y elaboración de productos que permitan convertir los momentos destinados a la alimentación, en experiencias agradables y memorables.

Una alternativa es generar vivencias netamente sensoriales guiadas por los atributos del producto. De esta manera, al cliente se lo conquistará a través de los cinco sentidos apelando a todas las propiedades organolépticas de los alimentos (tamaño, forma, sabor, textura, aroma, color, brillo y sonido), ya que el sentido del gusto no se encuentra simplemente en el paladar, los alimentos se saborean también con el olfato, la vista, el oído y el tacto. El concepto es introducir un escenario que genere sensaciones que involucren todos los sentidos de los consumidores, así cuanto más se estimulen los sentidos, mayor la fuerza de la experiencia para perdurar en su memoria.

La textura de un alimento es un atributo complejo percibido por los labios, la lengua, los dientes, el paladar y los oídos. Su firmeza y ternura están relacionadas con la mayor o menor dificultad para masticarlos.

El crujido de ciertos productos como los panificados y de pastelería, es decisivo, ya que el consumidor lo asocia directamente con la frescura del alimento. Un alimento húmedo o que está próximo a la fecha de caducidad, no cruje. Es evidente que nadie compra un alimento por el sonido que éste lleva asociado, sin embargo, la ausencia de sonidos irrita al consumidor.

Los aspectos percibidos por los sentidos del gusto también son esenciales y definen un alimento, ellos son: dulzura, amargura, acidez y salinidad.

Asimismo, el desarrollo de nuevas sugerencias a los clientes con el fin de que no se aburran de la oferta, es una estrategia esencial. Es necesario probar e innovar en el día a día la elaboración de nuevos alimentos o nuevas formas de presentación diferentes a las ya existentes. De este modo será posible renovar la carta manteniendo los productos de gran aceptación e introduciendo nuevas sugerencias a los clientes.

- Diseño del Packaging

El diseño establece la identidad de los productos y de la marca. Un *packaging* bien diseñado puede crear una imagen muy importante sobre la conveniencia del producto para el consumidor y suele tener un valor promocional decisivo para el elaborador.

Todo buen envase debe tener tres características: atractivo, funcional y simple, de tal manera que sea memorable y marque la diferencia para atraer al consumidor, generando deseo de consumo y contribuyendo a la repetición de la acción de compra.

Mientras que los productos convencionales aportan todos los recursos posibles para impactar a los consumidores a fin de incrementar las ventas desde aspectos más emocionales, los alimentos aptos para celíacos presentan sobriedad y rigidez en su diseño, centrándose en demostrar la confiabilidad del producto y descuidando aquellas cuestiones y herramientas visuales que influyen en la venta.

Esta clara desatención en la imagen de los envases puede encontrar sus razones. Una de ellas, en que el consumidor celíaco, a diferencia del comprador habitual, busca en los alimentos cualidades y beneficios que van más allá de la atracción que el aspecto visual puede generarle. De todas formas, siendo que es un mercado pequeño pero igualmente competitivo, es conveniente que el diseño aplicado al *packaging* comience a tomar protagonismo en este tipo de productos. La otra cuestión, permite visualizar el objetivo de marketing que las marcas plantean, ya que no hay dudas de que los alimentos sin gluten son exclusivamente dirigidos a las personas celíacas, dejando fuera a posibles consumidores que podrían optar por este tipo de alimentos, al presentar beneficios adicionales.

Una de las características de los ALG es la de ser muy frágiles, propensos al desgranamiento y secarse con rapidez, por lo que son incapaces de conservar su estado en buenas condiciones desde su elaboración hasta el consumo, si no cuentan con un envase adecuado. Para evitar este problema, es muy importante investigar qué tipo de empaque es más adecuado utilizar, que sea resistente y sirva de contención suficiente para evitar la rotura de los

productos y asegurar que los mismos lleguen al momento del consumo en las condiciones deseadas.

Además, es fundamental la función de protección que garantiza la calidad de los alimentos preservándolos de la contaminación cruzada con gluten y de otros agentes externos, al mismo tiempo que permite conservar propiedades como el sabor y el aroma.

Igualmente, debe considerarse la función de servicio del pack, para que resulte una experiencia positiva la manipulación del producto durante su traslado.

Los colores son otro elemento utilizado para cautivar al consumidor. Éstos constituyen hábitos aprendidos desde niños por el ser humano, quien tiende a rechazar sistemáticamente los alimentos de colores no naturales. Por ello, se debe ser cuidadoso con las connotaciones de los colores y amoldarlos al público objetivo que se espera atraer, considerando las diferentes sensaciones asociadas a cada color e incluso las vinculaciones existentes de algunos de ellos a determinados sectores. Tradicionalmente el color amarillo se asocia con el aroma a limón o vainilla; y el naranja se vincula a la alimentación sana y al estímulo del apetito; muy adecuado para promocionar productos alimenticios. De aquí que el color dominante de los packs de ALG es el amarillo ocre, utilizando a veces a modo de acento, el color violeta, azul o rojo.

Cabe destacar que no todo envase debe invocar a que los colores predominen. En el caso de alimentos artesanales, como los de este proyecto, se puede optar por el color transparente que permite mostrar y dejar ver el contenido.

- Calidad

La calidad de los alimentos sin gluten debe responder gratamente las expectativas de los consumidores y en lo posible superarlas.

Una marca especial para celíacos es una promesa hecha a los consumidores: asegurar la permanencia de la calidad que se espera de ella. En el caso particular de estos alimentos la calidad es sinónimo de seguridad, por

ello, cuanto más elevado es el riesgo percibido frente a un alimento, más se tiene en cuenta este atributo.

La calidad se mide a través de los componentes naturales de los alimentos, los cuales comprenden tanto aspectos sensoriales como nutricionales. Los aspectos sensoriales son los visuales (color y defectos), táctiles (manual y bucal), auditivos (crujido durante la masticación), olfatorios (aroma) y gustativos (sabor) mencionados precedentemente en el agregado "Diseño del Producto". Los aspectos nutricionales hacen alusión al valor cualitativo y dietético de los alimentos, como las proteínas, carbohidratos, grasas, minerales y vitaminas. Todos estos son los elementos evaluados por el consumidor en el momento de seleccionar los alimentos, y de acuerdo con su juicio y las características de calidad solicitadas ubicarán a los mismos delante, detrás o en el mismo nivel que los productos de la competencia.

- **Marca**

La identificación visual de una marca no es simplemente el reconocimiento del producto, sino que se convierte en un indicador de calidad, confiabilidad y diferenciación frente a otros productos similares. Precisamente por eso, la comunicación debe ser muy clara, fundamentalmente desde la propia marca, para que no queden dudas de que los productos son aptos y confiables para ser consumidos por personas celíacas.

Sobre productos de apariencia física o aspecto muy similar, la marca constituye el elemento fundamental para perseguir los cambiantes deseos del consumidor. La conjunción entre necesidad, deseo, alimento y marca construye el negocio, donde los clientes eligen al producto con el cerebro y a la marca con el corazón.

Construir una marca implica poner al consumidor en el centro de sus preocupaciones, movilizarlo, estructurarlo y organizarlo en ese sentido.

El logotipo o nombre es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada, razón por la cual debe ser breve, sencillo, original, sugestivo, eufónico, fácil de pronunciar, y aportar grandes dosis de asociación y

evocación. En este caso particular, al tratarse de alimentos con gran significado para quienes los consumen, además debe vender sensaciones y soluciones, construyendo una verdadera identidad y relación emocional con los consumidores.

La elección adecuada del color para su diseño es un determinante a la hora de generar una mayor atracción y percepción positiva hacia la empresa. Actualmente, se puede observar una gran homogeneidad de color en todas las marcas de alimentos sin TACC (amarillo, ocre y naranja) que dificulta la tarea de diferenciar una de otra. Por ello, la iniciativa para comunicar la marca, debe apoyarse en utilizar los colores como una herramienta de información visual altamente evocadora en las personas, buscando generar sensaciones y emociones más penetrantes.

4. Internet

- Mailing

La dirección de correo electrónico de la empresa es un medio muy importante de comunicación directa y personal que se puede utilizar periódicamente enviando e-mails a la base de contactos de los clientes, recordándoles la presencia de la marca en el mercado, su sitio web, los productos ofrecidos, promociones, nuevos productos, y cualquier tipo de información adicional referida al negocio.

- Página Web del Negocio

A través de la misma el cliente podrá conocer los productos que se elaboran y las ubicaciones del negocio, además de realizar todo tipo de gestiones como consultas, quejas y observaciones positivas y negativas, posibilitando mayor *feedback* con los consumidores.

- Presencia en Sitios Web Gourmet de Argentina

Esto permitirá que quien ingrese en ellos conozca la empresa y pueda leer una breve reseña del negocio. Es muy útil para personas celíacas extranjeras o aquellas que por razones de viaje se encuentren en distintos

puntos del país, que no sepan donde acceder a los ALG.

- Presencia en Redes Sociales

Facebook, como cualquier otra red social similar de difusión masiva que surja en el futuro, es un importante medio a ser utilizado para generar publicidad y nuevos consumidores. Mediante la creación de un perfil del negocio en esta red se puede acceder al contacto de una innumerable cantidad de personas que sufren trastornos relacionados con el gluten, con la posibilidad de brindarles información sobre el negocio y los productos, y un espacio donde puedan realizar comentarios constructivos o sugerencias, facilitando el *feedback* con ellas.

5. Ampliar la Cobertura de Distribución

Una vez logrado el reconocimiento y la aceptación de los clientes mediante la apertura de un establecimiento inicial, se procederá a ampliar la cobertura de mercado mediante la estructura comercial de franquicias a lo largo y ancho del país, para llegar a un grupo mayoritario de consumidores, generar el conocimiento de la marca en nuevos territorios y conquistar posicionamiento.

Todas las acciones de marketing planteadas en los puntos anteriores deben dirigirse tanto a los consumidores actuales como a los potenciales, ya que de cada uno de ellos dependerá que los beneficios puedan ir incrementándose con el paso del tiempo.

9.17.1 Plan de Marketing

9.17.1.1 Misión

Satisfacer las necesidades alimenticias, de salud y el vínculo de integración social de la comunidad celíaca argentina, mediante la elaboración y comercialización de ALG artesanales y frescos.

9.17.1.2 Visión

Ser en Argentina la empresa líder en elaboración y comercialización de ALG artesanales y frescos, convirtiéndose en la marca más buscada y

preferida por los consumidores celíacos, gracias a la innovación, calidad y orientación al cliente aplicadas al servicio prestado.

9.17.1.3 Valores

- Orientación al cliente.
- Calidez humana.
- Calidad.
- Progreso.
- Disciplina.

9.17.1.4 Propuesta de Valor Otorgada al Cliente

- Olvidarse del gluten.
- Riesgo cero de contaminación cruzada con gluten.
- Inclusión social.
- Sentimiento de pertenencia.
- Conducta ética responsable.

9.17.1.5 Objetivos de la Compañía

- Objetivos a Corto Plazo (2/3 años):
 - Conseguir permanecer en el mercado.
 - Lograr posicionamiento como una marca confiable y novedosa.
 - Atraer la atención de los clientes más exigentes, logrando una buena acreditación y reconocimiento a nivel zonal.
 - Difundir las ventajas diferenciales a través de la inversión en medios de comunicación específicos.
- Objetivos a Mediano Plazo (4/5 años):

- Lograr el 100% de satisfacción de los clientes todos los días.
 - Incrementar la cuota de mercado de clientes fieles y leales a la marca.
 - Adquirir mayores capacidades para competir.
 - Alcanzar el punto de equilibrio entre el séptimo y noveno mes de operación.
 - Conquistarlas ciudades de todo el país a través de la estructura comercial de franquicias.
- **Objetivos a Largo Plazo (5 años en adelante):**
 - Convertir a la empresa en líder gastronómico en el mercado argentino libre de gluten.
 - Lograr que los clientes se sientan totalmente identificados con la marca.
 - Alcanzar un crecimiento sostenido de la rentabilidad del negocio.

La definición de los objetivos no es tan tajante ni excluyente, ya que transcurrido el corto plazo se considera que habrá una combinación de estos objetivos.

9.18 Ética y Responsabilidad Social

Ciertamente el propósito de las empresas involucradas con la enfermedad celíaca supera el comercial, encontrándose muy comprometidas a nivel social con quienes la padecen. Dirigirse a este nicho en cuestiones referidas a temas de la salud física y emocional tiene un gran incentivo moral.

La misión radica en constituir una empresa comprometida con la comunidad celíaca, demostrando un comportamiento socialmente responsable como ciudadano corporativo, dirigiendo los recursos de la compañía al bienestar de la comunidad donde opera, de sus empleados y la sociedad en conjunto.

Actuar con responsabilidad social va más allá de simplemente participar en proyectos o programas de servicio a la comunidad y otras causas sociales valiosas. Implica también operar de manera honesta y ética, luchar porque la empresa sea un lugar de trabajo digno, cuidar el medio ambiente, inspirar el cambio, y tratar de generar y marcar una diferencia en la vida de las personas y en mejorar la sociedad. Un compromiso que con certeza puede valerse de la repercusión propia para hacer realidad un cambio positivo.

El código de ética y la estrategia de responsabilidad social de este proyecto se enfocarán en el bienestar y la buena nutrición, promoviendo a través de la marca la alimentación saludable y la vida sana. De esta manera, considerando que el pilar fundamental para mejorar y mantener la calidad de vida de las personas celíacas es la correcta alimentación, y que los alimentos son el foco de este negocio, deben asumirse los siguientes compromisos:

- Cumplir con las leyes nacionales, provinciales y municipales, respecto a la elaboración y comercialización de ALG y la instalación de los establecimientos.
- Trabajar siempre bajo el cumplimiento estricto de las normas de calidad y las BPM.
- Ofrecer productos y/o servicios de calidad superior.
- Generar una comunicación responsable sobre el consumo de los alimentos adecuados, brindando información veraz, precisa y clara.
- Contribuir a la difusión de un estilo de vida saludable sobre la base de una alimentación sana y balanceada acompañada por el ejercicio de actividad física.
- Promover programas de sensibilización y capacitación buscando concientizar a cada miembro de la empresa y a toda la cadena de valor.
- Planificar y desarrollar las actividades dentro de niveles ejemplares de cuidado y seguridad del medio ambiente y del ser humano.

- Construir día a día el vínculo de confianza con los consumidores a través de los productos elaborados y del rol desempeñado como actor social.

Para ello, las actividades de RSE comprenderán diferentes acciones de servicio a la comunidad tales como: compartir jornadas/seminarios y exposiciones sobre celiaquía y ALG junto a las asociaciones de celíacos de Argentina, participar en eventos y charlas sobre educación nutricional y hábitos saludables para sobrellevar la enfermedad, crear y cooperar en la generación de diversos programas destinados a facilitar y promover la solidaridad, organizar y colaborar en la formación de talleres de cocina especiales para celíacos, compartir iniciativas de voluntariado y fomentar la participación entre empleados y clientes.

Las alianzas con grupos de consumidores, asociaciones de celíacos, profesionales de la salud y miembros de organismos estatales y privados, son vitales para alcanzar el compromiso de promover prácticas saludables a la comunidad celíaca, trabajando estrechamente invirtiendo tiempo y recursos.

X. ESTUDIO TÉCNICO

10.1 Localización del Proyecto

La localización es el lugar físico donde se llevará a cabo la actividad productiva y comercial de las franquicias; es decir, a donde serán trasladados los factores productivos y donde serán elaborados los productos para su posterior comercialización.

La primera decisión a tomar para escoger la ubicación idónea consiste en establecer las ciudades en las cuales se van a colocar las franquicias. Una vez puntualizadas será necesario calcular su población y dentro de ella el área comercial o “zona de influencia”. Esta última se determinará considerando el radio de atracción de cada localidad donde se instalen las franquicias, y las probabilidades de desplazamiento y/o visitas por parte de los habitantes de dichas zonas y alrededores para realizar sus compras en ellas. Cuanto mayor sea el tamaño del área, más público objetivo estará dentro de su alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio.

La determinación siguiente radica en elegir los barrios (dentro de las ciudades destacadas) donde se van a desarrollar los establecimientos productores. Para ello resulta necesario estudiar ciertos aspectos como la intensidad de la competencia y el número de competidores, evaluando que las zonas escogidas presenten una saturación comercial baja. Asimismo, se tendrá que considerar:

- Las posibles respuestas o reacciones de los competidores ante la entrada de un nuevo establecimiento elaborador de alimentos sin TACC en la región.
- Las estrategias de negocios desarrolladas por los establecimientos competidores. En este caso habrá que observar si éstos compiten vía precios o vía diferenciación, y comprobar que la estrategia planteada por la empresa se ajuste a ellas pudiendo afrontarlas y desafiarlas.

Cada decisión a tomar sobre la localización de las franquicias implica un análisis estratégico y de largo plazo, detallado y profundo, sobre ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la firma en una determinada región del país. Entre ellos se destacan:

- Proximidad del mercado y clientes.
- Densidad de la población.
- Distancia conveniente a las áreas de influencia.
- Infraestructuras y comunicaciones.
- Dotación de servicios e industrial de la zona.
- Nivel de ingreso de los residentes.
- Cercanía a los proveedores de materias primas, lo cual facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento del negocio.
- Mano de obra calificada.
- Suministro de agua, luz y teléfono.

En el momento de fijar la localización concreta de los comercios, dentro de las ciudades y barrios escogidos, la búsqueda se centrará en zonas comerciales situadas en calles importantes, orientadas a la comodidad y proximidad del consumidor. Se optará por lugares con facilidad de acceso, donde exista un elevado tránsito peatonal, vehicular y de transporte público, y además resulte sencillo encontrar estacionamiento tanto a los clientes como a los proveedores de mercadería.

Otro factor imprescindible en el análisis es la coexistencia de tiendas o instituciones no competidoras similares o compatibles (centros o galerías comerciales, universidades, escuelas, oficinas, entre otras) que provoquen y motiven la circulación permanente de personas de diferentes edades, familias, gente de oficina, turistas y público de fin de semana; considerando que cuanto más transitadas sean las calles y más comercios haya en los alrededores, más compradores se acercarán aumentando las probabilidades de venta del

negocio.

Igualmente, resulta sustancial la clara visibilidad de los locales, para que quienes recorran las zonas tanto caminando como en auto, puedan reconocer fácilmente la marca. Una agradable arquitectura y buena iluminación complementan los sentidos atrayendo aún más la atención hacia los comercios.

En base a lo mencionado se decidió iniciar el proyecto de franquicias en B° Nueva Córdoba, el barrio más densamente poblado de la ciudad de Córdoba, ubicado en el sector centro-sur del ejido urbano. Se eligió dicha localización, al constituir el lugar donde posiblemente se encuentra la mayor población celíaca de la ciudad, según datos estadísticos. Ver anexo B. (La Mañana de Córdoba, 2011)¹⁶

Nueva Córdoba tiene un crecimiento poblacional muy superior al promedio de la ciudad. Constituye uno de los lugares más dinámicos de la vida económica, cultural y de recreación, además de ser el sector más cotizado de la capital. Simultáneamente, debido a su facilidad de acceso y cercanía al centro de la ciudad, a importantes barrios residenciales, universidades, colegios y centro empresarial, se ha convertido en un centro gastronómico sustancial.

10.2 Tamaño del Proyecto

El tamaño de este proyecto se definirá por su capacidad de producción instalada (diaria, semanal, mensual o anual) durante el período de tiempo de funcionamiento que se considere normal para las circunstancias y tipo de proyecto que se estudia. Su delimitación responde a un análisis interrelacionado de una gran cantidad de variables con diferente grado de influencia en su determinación, siendo las más pertinentes: la demanda, las características del mercado, la disponibilidad de insumos y materia prima, la localización, los costos de inversión y de operación, la tecnología del proceso productivo, el financiamiento del proyecto, y el plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa.

¹⁶ Córdoba: hay 16 barrios que podrían ser ciudad en la capital. La Mañana de Córdoba. Artículo online disponible en: <http://www.lmcordoba.com.ar/nota.php?ni=73672>

La importancia de definir el tamaño se manifiesta principalmente en su incidencia sobre el nivel de las inversiones y costos que se calculen y, por tanto, sobre la rentabilidad que podrá generar su implementación. De igual forma, la decisión que se tome al respecto determinará el nivel de operación que posteriormente explicará la estimación de los ingresos por venta.

La cantidad demandada proyectada a futuro es quizás el factor condicionante más importante del tamaño. Aunque éste puede ir adecuándose a mayores requerimientos de operación para enfrentar un mercado creciente, es necesario que se evalúe esta opción contra la de definir un tamaño con una capacidad ociosa inicial que posibilite responder en forma oportuna a una demanda creciente en el tiempo. De esta manera se deberá precisar la función demanda con la cual se enfrenta el proyecto, y analizar las proyecciones futuras con el objeto de que el tamaño no responda simplemente a una situación coyuntural de corto plazo, sino que se optimice frente al dinamismo de la demanda.

Asimismo, el análisis de la cantidad demandada proyectada tiene tanto interés como la distribución geográfica del mercado. Esta variable conducirá a seleccionar distintos tamaños dependiendo de la decisión respecto a la cantidad de comercios a definir en los diferentes lugares del país donde se decida colocar una franquicia de elaboración y comercialización de ALG.

El tamaño también se establece en función de la maquinaria y herramientas de trabajo, considerando que la cantidad de unidades que se pretende elaborar depende de la disponibilidad y existencia de activos de capital.

Por último, el plan comercial de desarrollo futuro de la empresa también influirá en la especificación del tamaño. Condicionalmente, la gestión y objetivos de ventas, la gestión de clientes y las técnicas de negociación permitirán pronosticar el nivel de actividad esperado para el futuro y, en consecuencia, tomar la mejor decisión sobre el tamaño óptimo a corto, mediano y largo plazo.

10.3 Estrategia de Producción

10.3.1 Producto

Las pastas y los productos panificados se encuentran muy arraigados dentro de la cultura alimenticia argentina, constituyendo uno de los alimentos básicos del hogar. Por esta razón y por resultar difíciles de manipular y cocinar en la vivienda, son los más buscados y solicitados por los consumidores celíacos en la versión libre de gluten.

Además, muchos de estos productos se consumen por placer sin buscar satisfacer necesidades de alimentación o nutricionales, por eso se conocen como “alimentos indulgentes” o “alimentos hedónicos”.

En consecuencia, los alimentos a ser elaborados por este proyecto serán: pastas, productos panificados y de pastelería caseros y frescos, exclusivamente libres de gluten, con características propias y distintas a las de sus homólogos elaborados con harina de trigo.

Se ofrecerá una carta con amplia variedad de opciones:

- Pastas:
 - Pastas largas: Tallarines.
 - Pastas cortas rellenas: Ravioles, agnolotti, sorrentinos.
 - Pastas planas: Lasaña, canelones.
 - Otras pastas: Ñoquis.
 - Salsas varias.
- Productos salados y dulces:
 - Tartas saladas y budines salados.
 - Pizzas y empanadas.
 - Tapas de empanadas, tapas de tartas y pre-pizzas.
 - Panes de diferentes sabores y variedades, bizcochos,

sándwiches.

- Tortas, tartas frutales, pasteles, budines dulces, galletas, facturas, brownies, masas finas.
- Especialidades: Tortas para grandes eventos: Bautismo, comunión, confirmación, cumpleaños, casamiento, festividades.

10.3.2 Propiedades del Gluten y Características de las Harinas Libres de Gluten

El trigo es el cereal más importante y principal ingrediente en la elaboración de panes, pasteles, pastas, tortillas, galletas, entre otros. Las proteínas de la harina de trigo, específicamente las proteínas del gluten (pertenecientes a la clase de prolaminas), le confieren a la masa una funcionalidad única que la diferencia del resto de las harinas de otros cereales.

Estas proteínas, conocidas como glutenina y gliadina, se asocian con el agua y a través de un proceso de hidratación e hinchamiento, constituyen el gluten. Además, ellas son las responsables de las propiedades cohesivas y viscoelásticas de la masa. Mientras las gluteninas le confieren tenacidad y fuerza, la fracción de gliadinas contribuye con su cualidad adhesiva.

Las propiedades esenciales del gluten son las siguientes:

- Extensibilidad: Permite un fácil manipuleo de la masa y la obtención de la forma deseada.
- Elasticidad: Necesaria para la retención de gas durante el amasado, la formación de una estructura esponjosa y la obtención del tamaño requerido.
- Capacidad de absorción y retención de agua: Concede volumen, plasticidad y suavidad a la masa, además permite que se produzca la fermentación.
- Capacidad de retención del gas carbónico: Durante el horneado, la retención de los gases de la fermentación en el interior de la masa

hace que ésta se eleve, resultando también una miga esponjosa y un gran alveolado. Luego de la cocción, la coagulación del gluten es causante de que el bollo no se desinfle.

Asimismo, el gluten tiene la ventaja de brindar múltiples beneficios: como excipiente de aditivos, preservador de la humedad, barrera frente a las grasas y aromas externos, aglutinante, espesante o mantenedor de una determinada textura. También se utiliza para evitar la difusión del color de los alimentos y los procesos de oxidación.

Como se puede observar, la producción de ALG se enfrenta con numerosos inconvenientes derivados de la ausencia de la funcionalidad del gluten. Esta ausencia obliga adaptar las fórmulas y los procesos productivos de los alimentos, con características sensoriales lo más similares posibles a sus homólogos con gluten.

La omisión del gluten en las preparaciones resulta en una mezcla de consistencia semilíquida, parecida a las masas batidas, poco adherente, de textura lisa, pegajosa, pastosa y difícil de manipular. Asimismo, los productos finales adquieren una textura disgregable y otros defectos de calidad asociados al color y al sabor. Precisamente por esto resulta complicado producir alimentos sin TACC y dar con los ingredientes que componen las propiedades beneficiosas del gluten.

Las llamadas “harinas sin gluten” en realidad no son sólo harinas sino también almidones a base de distintos cereales, legumbres, arbustos, plantas o frutos; tales como: harina de arroz, harina y/o almidón de maíz, harina de trigo sarraceno, harina de trigo kamut, harina de teff, harina de mijo, harina de soja, harina de garbanzo, harina y/o almidón de papa, harina de castaña, harina y/o almidón de mandioca, entre otras. Cada una de ellas tiene características propias, sobre las cuales el elaborador basará su elección según la conveniencia de utilizar una u otra en la producción. Las más utilizadas son la harina de maíz, arroz, mandioca y soja.

En los últimos tiempos han surgido harinas provenientes de cultivos andinos que no contienen gluten, como la quínoa y el amaranto, que también

son adecuados para celíacos. Se definen por ser ricos en proteínas, hierro, calcio, fósforo, vitamina E y vitaminas del grupo B, además de ser pobres en grasas. (Ce.Di.Ce., 2010)¹⁷

Ninguna de las harinas libres de gluten por sí solas puede reemplazar a la harina de trigo. Para lograr constituir una masa adecuada sin gluten, es necesario complementar la harina base con ciertos aditivos que sustituyen y mimetizan las características viscoelásticas del gluten. El uso de almidones (de arroz, papa, mandioca, maíz), hidrocoloides (carragenina, goma xántica, goma de guar, goma de garrofín) y enzimas (amilasas, lipasas, glucosa oxidasa, transglutaminasa), es la estrategia utilizada para emular el efecto del gluten, mejorando el volumen, la textura, el sabor y la vida útil de los alimentos.

Cabe aclarar que los ALG son en general deficientes en proteínas si se comparan con sus homólogos fabricados con harina de trigo. Por ello, se pueden formular distintas estrategias para incrementar su contenido proteico, innovando continuamente en las fórmulas y recetas de cocina. Por ejemplo, si las pastas son rellenas a base de carne, verduras, papa, queso, ricota, entre otros; y a los panificados se les adiciona frutas, frutos secos, cereales sin gluten, lácteos, miel, entre otros; se produce una complementación proteica y se mejora el valor nutritivo y la calidad de los alimentos, aportando carbohidratos, lípidos, agua, fibras, vitaminas y minerales al organismo.

10.4 Procesos Productivos

Todos los productos serán elaborados artesanalmente con recetas propias y únicas. Así, la participación de la mecanización estará limitada, adaptando los equipos al servicio de las recetas artesanales; es decir, estos ayudarán en los procesos productivos pero decidirá la sensibilidad y profesionalidad del chef de los establecimientos.

Los procesos de elaboración estarán a cargo de 1 cocinero/chef profesional y de ayudantes de cocina. La cantidad de colaboradores dependerá del nivel de producción y de los requerimientos de cada franquicia/

¹⁷ *Cereales sagrados*. Mundo Celíaco "Difundir para concientizar" - Centro de Difusión de la Celiaquía (Ce.Di.Ce). Artículo disponible en: http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_8.pdf

establecimiento. El chef se encargará de la administración de la cocina y gastronomía del lugar, debe ser una persona con conocimiento extenso y experiencia en comida tradicional, pastas, panificados y pastelería, considerando excluyente su práctica y destreza en cocina libre de gluten para celíacos. A la vez, debe tener la capacidad de liderar, instruir y capacitar a su equipo de trabajo (ayudantes) en la preparación de los alimentos. Por su parte, los ayudantes de cocina trabajarán a las órdenes del chef asistiéndolo en todo lo necesario, tratando de asimilar conocimientos para su posterior cometido. Además, se encargarán de mantener la limpieza de los elementos de trabajo (utensilios, superficies, equipos, armarios, estanterías) y la cocina (barrer, baldear suelos y paredes y encargarse de los residuos). Al personal se suma también un director técnico, que debe ser nutricionista o ingeniero en alimentos para supervisar algunos procesos importantes.

Las pastas, los productos panificados y de pastelería se elaborarán mezclando tres ingredientes: harina de arroz, harina de mandioca y fécula de maíz (maizena). La harina de arroz aporta estructura y volumen a la masa, la mandioca mejora significativamente la consistencia de los productos al actuar como agente espesante; mientras la fécula de maíz incrementa la textura de los alimentos y proporciona azúcares que resultan muy sabrosos para el paladar. Con intención de mejorar aún más la mezcla, por cada 100 gr de harina sin TACC se agregará una cucharada sopera de leche en polvo. De esta forma, se mejora la calidad y el valor nutritivo de la masa.

Para conseguir 1 kg de harina sin gluten se utiliza:

- 300 gr de harina de arroz.
- 300 gr de mandioca.
- 400 gr de fécula de maíz.

La harina de arroz es una de las más adecuadas para la formulación de ALG. El arroz se caracteriza por constituir una fuente importante de hidratos de carbono, tener un sabor suave, no interferir demasiado en el gusto y color del alimento, regular el sistema digestivo, y además ser hipoalergénico.

Adicionalmente, presenta bajo contenido de sodio, lo que lo convierte en idóneo para las dietas restrictivas de este factor hacia personas cardíacas y con problemas digestivos y de hipertensión. Tiene propiedades antiinflamatorias, fortalece el sistema inmunológico e interviene en el fortalecimiento de los huesos.

La harina de maíz tiene alto contenido de hidratos de carbono de fácil digestión, propiedades diuréticas, es rica en vitaminas del grupo B (especialmente B1, B3 y B9) y en vitamina E, aporta proteínas vegetales de calidad, al igual que potasio, hierro y fósforo. Este cereal es muy recomendado para prevenir alergias, para personas con deficiencias en magnesio, ayuda a prevenir el cáncer debido a su gran aporte de antioxidantes, fortalece el sistema nervioso, alivia problemas renales y cuida el sistema circulatorio.

La mandioca es un alimento muy calórico. Su principal virtud alimentaria es la riqueza en carbohidratos en forma de almidón. Es nutritiva, tiene propiedades digestivas reconocidas, se destaca su contenido en potasio que neutraliza su elevado contenido de sodio; y tiene cantidades aceptables de calcio, magnesio, fósforo, hierro, vitamina C y B. Por otro lado, es insuficiente en proteínas y grasas, por lo que debe combinarse con otros alimentos (queso, legumbres, carnes, entre otros) para evitar que la alimentación sea deficitaria.

10.4.1 Elaboración de Pastas Alimenticias Libres de Gluten

Se denomina pastas frescas artesanales únicamente a los productos que se elaboran en forma manual o semiautomática, y que se comercializan en el mismo sitio de su elaboración sin obligación de envasado y rotulación.

La pasta fresca corresponde a pastas largas, cortas o rellenas que no han sido sometidas a deshidratación o congelación y que conservan la textura blanda característica del producto recién elaborado. Además, al no tener conservantes, deben mantenerse refrigeradas y expendirse dentro de un plazo de 48 hs desde su producción.

La pasta de buena calidad se define por tener un alto grado de firmeza y elasticidad que se denomina comúnmente “al dente”, buena capacidad de

absorción de las salsas, ser sabrosa, rendidora, presentar reducida adhesividad y baja pérdida de cocción.

Descripción del proceso productivo de pastas frescas:

- Etapa 1: Dosificación/Pesado de ingredientes: Se pesan todos los ingredientes sólidos y se miden los líquidos utilizando balanzas y recipientes con escala de medidas.
- Etapa 2: Mezclado: El ingrediente seco (sémola, almidón, fécula, goma, sal) se mezcla con el resto de los ingredientes, los cuales han sido previamente fusionados (agua, huevos, aceite, aditivos). Se recomienda agregar aproximadamente el 90% del agua y el 10% restante ir agregándolo de a poco para regular la masa.
- Etapa 3: Laminado: La masa arenosa se coloca en la máquina laminadora para su refinamiento, en búsqueda del espesor adecuado. En caso de que se prefiera hacerlo manualmente se utilizan rodillos. Seguidamente se recoge y traslada la masa hasta la máquina moldeadora y cortadora.
- Etapa 4: Corte/Forma de la pasta: Se corta la lámina en la cortadora sobre mesas de superficie plana y se obtienen los distintos tipos de pastas con sus diferentes formas.
- Etapa 5: Conservación: Obtenida la pasta, ésta se espolvorea con harina y se procede a su refrigeración para que posteriormente el consumidor realice la cocción durante los minutos que sean necesarios.

Obtenida la masa se pueden adicionar diversos vegetales (espinaca, tomate, zanahoria, cebolla, entre otras) y tipos de carnes (vaca, pollo, cerdo) obedeciendo a si la pasta es o no rellena.

Es importante que la pasta se guarde correctamente en el refrigerador, en envases o envoltorios muy bien cerrados y amplios que eviten que la misma se contamine y deforme y ayuden a conservar su sabor.

El diagrama general del proceso de pastas frescas se muestra en el anexo C.

10.4.2 Elaboración de Productos Panificados y de Pastelería Libres de Gluten

Los productos panificados requieren llegar a masas líquidas para conferir un producto final de excelencia. Continuando este análisis, los preparados de panadería y pastelería sin gluten demandan aún más hidratación (agua, leche, caldo, licor, entre otros) que una harina convencional, debido a que en su composición también llevan gomas comestibles y otros elementos que solidifican la masa.

Por otro lado, como la masa a base de harina libre de gluten no retiene el dióxido de carbono necesario para el proceso de fermentación (esto significa que el gas producido se libera, proporcionando productos de bajo volumen), se utilizan los hidrocoloides para controlar la reología de los sistemas líquidos y mejorar la porosidad de la miga; y las enzimas como ingredientes mejoradores de la masa, otorgando volumen, estructura, esponjosidad, frescura de miga y color de corteza.

El proceso productivo para productos de panadería y pastelería es el siguiente:

- Etapa 1: Dosificación/Pesado de ingredientes: Se pesan todos los ingredientes sólidos y se miden los líquidos utilizando balanzas y recipientes con escala de medidas.
- Etapa 2: Mezclado: El ingrediente seco (sémola, almidón, fécula, goma, sal, azúcar) se mezcla con el resto de los ingredientes, los cuales han sido previamente fusionados (agua, huevos, aceite, aditivos). El amasado debe ser rítmico y constante para alcanzar el volumen deseado.
- Etapa 3: Laminado: La masa se pasará por la máquina sobadora con la finalidad de lograr alvéolos cada vez más pequeños para obtener una miga más uniforme y compacta.

- Etapa 4: Reposo: Extendida la masa sobre la mesa de trabajo, se cubre con un film descartable, transparente, no poroso y esterilizado, para evitar su deshidratación. Así se deja en reposo para que se relaje, permita una mejor división y facilite el armado.
- Etapa 5: Corte/Armado: Se corta la masa para moldear, armar el producto y luego prepararlo, observando que la misma no se reviente o desgarre.
- Etapa 6: Estibado: El estibado debe realizarse sobre bandejas previamente untadas con algún material (Ej.: aceite, manteca, margarina) que permita desmoldar correctamente la masa sin que esta se pegue.
- Etapa 7: Fermentación: Durante la fermentación la temperatura no puede superar los 30 °C, considerando como ideal una temperatura igual a 25 °C para el desarrollo de las levaduras.
- Etapa 8: Cocción: La cocción es un proceso físico-químico que requiere relaciones de tiempo-temperatura específicas y correctas para que la terminación de los productos sea la adecuada.
- Etapa 9: Refrigeración: Una vez horneado el producto continúa la etapa de enfriado a temperatura ambiente en un lugar apropiado y destinado a tal fin.
- Etapa 10: Armado/Terminación/Decoración: Dependiendo del producto elaborado se agregará esta etapa al proceso productivo. De esta manera y a modo de ejemplo, se procederá al armado de sándwiches, a la terminación de pre-pizzas y decoración de los productos de pastelería, los cuales seguidamente serán refrigerados.

El diagrama general del proceso de productos de panadería y pastelería se muestra en el anexo D.

10.5 Tecnología y Herramientas de Trabajo

La maquinaria y herramientas menores a utilizar en el proceso de

elaboración de pastas frescas se muestran en el anexo E.

La maquinaria y herramientas menores a utilizar en el proceso de elaboración de productos de panadería y pastelería se muestran en el anexo F.

10.6 Estrategia de Investigación & Desarrollo

El diseño y desarrollo de productos a base de cereales sin gluten, que presenten un perfil funcional y sensorial aceptable, constituye una necesidad para la ciencia y la tecnología de los cereales y para el sector industrial a nivel mundial.

La creciente demanda de estos alimentos ha favorecido progresivamente su producción, buscando imitar las características de calidad de sus homólogos elaborados con harina de trigo. El gran desafío de los establecimientos elaboradores consiste en acortar las diferencias entre los alimentos con y sin gluten, identificando para ello materias primas óptimas desde el punto de vista saludable, sanitario y tecnológico.

En general, muchas de las fórmulas utilizadas en la producción se caracterizan por presentar bajo contenido de proteínas, fibras y minerales, y alto contenido de grasas y carbohidratos; lo que puede provocar graves consecuencias en las personas enfermas tras períodos prolongados. Por ello, es necesario mejorar los hábitos dietéticos de los celíacos asegurando la ingesta de los nutrientes necesarios.

En este tipo de mercado, la estrategia continua en innovación sobre la calidad de los alimentos se convierte en la condición de supervivencia de las empresas productoras, las cuales necesariamente deben invertir en I+D dirigiéndose a tres áreas de beneficios para los consumidores:

- Seguridad y Calidad.
- Nutrición y Salud.
- Sabor, Textura y Conveniencia.

La principal línea de investigación es el desarrollo de nuevos productos

tratando de alcanzar un mayor valor nutritivo. Para tal fin, es propicio contar con el asesoramiento continuo, interno o externo, de médicos gastroenterólogos, clínicos, inmunólogos, endocrinólogos, y profesionales en nutrición o ingenieros en alimentos, que aporten sus conocimientos para seleccionar los componentes adecuados y formular así alimentos saludables y metodologías alternativas para su fabricación, haciendo más variada y nutritiva la dieta de las personas celíacas. Es un compromiso asumido en desarrollar y ofrecer productos más sanos en el marco de la estrategia de nutrición, la mejor calidad de vida, la actividad física y la prevención de la obesidad.

De igual manera, resulta fundamental trabajar con materias primas de calidad, certificadas como libres de gluten, bajo una estructura de seguridad alimentaria y compromiso hacia el cliente.

Considerando que gran parte de los alimentos a ser elaborados por este proyecto, como los productos panificados y de pastelería, son importantes generadores de momentos de placer, la inversión en I+D debe aportar las herramientas necesarias para atender las expectativas y preferencias del consumidor, ofreciéndole alimentos más sabrosos que lo tienten a probarlos, realizar la compra y repetirla en el transcurso del tiempo. En este caso son los chef los que cumplen un rol fundamental, por ello deberán estar formados y capacitados en la elaboración de comida tradicional y pastelería, para innovar continuamente en la cocina ofreciendo nuevas especialidades y exquisiteces.

Deben realizarse grandes esfuerzos para lanzar al mercado alimentos innovadores acordes con los nuevos gustos de un consumidor cada vez más exigente. La inversión en I+D aplicada a la fabricación de productos de panadería, bollería, pastelería, pastas y otros, debe permitir elaborar alimentos de alta calidad y excelente rendimiento, con un acabado de producto artesanal recién elaborado.

10.7 Medidas Preventivas para la Elaboración de ALG

Independientemente de la escala y complejidad del establecimiento, es obligación asegurar la calidad e inocuidad de los productos que se elaboran. Para lograr esto resulta imprescindible desarrollar e implementar Programas de

BPM y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points*).

El HACCP no es de aplicación obligatoria para los establecimientos que elaboran ALG en Argentina, pero su implementación es de suma utilidad en este tipo de negocio. En las distintas fases del proceso donde exista riesgo de contaminación por gluten es recomendable:

- Determinar los Puntos Críticos de Control (PCC).
- Establecer los Límites Críticos.
- Enunciar las acciones correctivas que se implantarán cuando un PCC no está bajo control.
- Disponer de un sistema documental que justifique todas las actuaciones (registros, planes, fichas).

Asimismo, la ANMAT por medio del INAL, elaboró y presentó una Guía de Buenas Prácticas de Manufactura con el objeto de establecer las herramientas y recomendaciones para la implementación, adecuación y auditoría interna de las BPM en establecimientos elaboradores de ALG en todo el país. Esta guía aborda los puntos relevantes para evitar la contaminación con gluten y garantizar la seguridad de los alimentos, considerando como aspectos claves a tener en cuenta los siguientes:

1. Materias primas/proveedores.
2. Transporte, recepción, almacenamiento y expedición de materiales.
3. Control de procesos.
4. Instalaciones.
5. Envasado.
6. Higiene.
7. Capacitación del personal.

10.7.1 Materias Primas/Proveedores

Es importante el trabajo conjunto con los proveedores de materias primas e ingredientes. El elaborador deberá establecer y acordar con ellos las propiedades organolépticas, físicas, químicas y microbiológicas que deben cumplir los productos que serán incorporados a los procesos productivos, respetando la legislación sanitaria vigente al respecto.

Los materiales e insumos utilizados no deben contener gluten ni estar elaborados a partir de éste. Por ello, resulta esencial:

- Trabajar únicamente con proveedores que tengan implementado un sistema para prevenir y controlar la contaminación con gluten.
- Pedir certificado de análisis que respalde la condición sin TACC de las materias primas.
- Solicitar notificación previa de cualquier cambio en las formulaciones.
- Exigir los resultados de auditorías de BPM.

Se aconseja disponer de más de un proveedor para una misma materia prima y así evitar faltantes, retrasos o trabajar con abastecedores desconocidos.

10.7.2 Transporte, Recepción, Almacenamiento y Expedición de Materiales

Es necesario establecer procedimientos de transporte, recepción, almacenamiento y expedición de la mercadería para evitar y/o minimizar el riesgo de cualquier tipo de contaminación (no sólo con gluten).

El personal encargado del transporte debe estar debidamente informado sobre la naturaleza de la mercadería transportada y las condiciones en las cuales deben realizarse los traslados. Se deberá emplear transporte exclusivo para mercadería sin gluten, caso contrario, se tomarán las medidas necesarias que eviten el contacto entre la mercadería con gluten y sin gluten, separándola utilizando cajas, films plásticos tipo streech, cortinas de PVC, panales divisorios

o contenedores exclusivos. Es muy importante en estos casos resguardar la integridad de los envases e identificar los productos con carteles o códigos.

La recepción y distribución de la mercadería también es una etapa de control clave para la cual es preciso establecer un protocolo de recepción. En primer lugar, esta zona debe estar aislada de cualquier riesgo de contaminación, como así también del área de ingreso de los clientes externos al establecimiento.

El almacenamiento deberá realizarse en un espacio designado especialmente para ese propósito, manteniendo lugares independientes para el depósito de materias primas y de productos terminados. Asimismo, es conveniente la colocación de estanterías, armarios o anaqueles que permitan conservar el orden y la limpieza del lugar, además de resguardar la integridad de los envases.

La expedición o despacho es la etapa en la cual los productos se encuentran preparados para su comercialización. Aquí se analizarán y verificarán los parámetros sensoriales, físicos, químicos y microbiológicos. De esta manera, el alimento será aprobado (cuando cumple con todos los requisitos y se encuentra liberado para su distribución/comercialización) o retenido (cuando no cumple con todos los requisitos y por tanto no se puede comercializar/distribuir, debiendo evaluar la causa del desvío y determinar la acción a seguir).

10.7.3 Control de Procesos

Los elaboradores deben fijar la frecuencia de control y seguimiento de las operaciones. Para esto se recomienda revisar y observar, además del producto final, el alimento en etapas intermedias del proceso, los materiales incorporados, las superficies de trabajo y maquinaria utilizada.

Asimismo, resulta indispensable designar un sector especial para recolectar los residuos y otro para colocar las partidas contaminadas. Cuando se detecte algún tipo de contaminación, el alimento deberá identificarse como "producto contaminado" y abandonar su ubicación en la zona de productos libres de gluten.

10.7.4 Instalaciones

La distribución interna del establecimiento es muy importante, debiendo escoger estratégicamente los espacios y ambientes que serán asignados a las distintas áreas de trabajo y los circuitos por donde transitará el personal y los clientes, evitando que haya cruzamientos entre ellos. Cada zona debe estar separada una de otra con divisores y elementos aislantes que impidan el ingreso involuntario de cualquier tipo de partículas contaminantes y también de personas no autorizadas.

Las instalaciones no deben representar un riesgo para los productos que allí se almacenen, elaboren y comercialicen, siendo necesario recurrir a Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES). Es importante que se mantenga la higiene del suelo, las paredes, los equipos de producción, los sistemas de ventilación; y que permanentemente se controle el polvo en suspensión.

10.7.5 Envasado

Durante las distintas etapas del proceso de elaboración es necesario colocar los productos en proceso y los productos terminados en envases o contenedores para su posterior uso o para ser definitivamente comercializados. En consecuencia, el elaborador debe asegurar que los envases sean bromatológicamente aptos; es decir, que no contengan ninguna sustancia tóxica para los celíacos. Ejemplos de envases prohibidos son aquellos en cuya composición se encuentran almidones o almidones modificados, como papeles y envases biodegradables, en cuya composición se encuentran polímeros de celulosa derivados del trigo.

10.7.6 Higiene

10.7.6.1 Higiene de Instalaciones y Equipos

La higiene, en cada área de trabajo del establecimiento y en cada máquina/equipo/herramienta de trabajo, resulta fundamental para el control de posibles peligros. Las partículas en suspensión y la humedad ambiental generadas durante los procesos o por las materias primas utilizadas, son

elementos significativos a considerar y tratar.

Algunas recomendaciones generales para mantener la limpieza del lugar se mencionan a continuación:

- Las paredes interiores deben ser azulejadas o revestidas de materiales no absorbentes y tener color claro.
- Los techos interiores (cielorraso) deben ser lisos evitando la acumulación de suciedad, la condensación y la formación de mohos y hongos.
- Los pisos deben construirse con materiales resistentes cerámicos, cemento alisado o similar para facilitar la eliminación de la suciedad.
- Las ventanas deben estar cubiertas con protección (mosquiteros) si se comunican con el exterior.
- Los sistemas de ventilación natural o forzada (ventiladores, extractores, campanas, filtros, cañerías) no deben contribuir a la contaminación de los productos.

10.7.6.2 Higiene del Personal

Las malas prácticas del personal pueden ser vehículo directo de contaminación de los alimentos a través de sus manos, indumentaria, o por la inadecuada manipulación de los mismos. Por este motivo, resulta necesario aplicar diversas medidas preventivas, de control y mantenimiento como las que se mencionan a continuación:

- Identificación del personal: Identificar quienes se dedican a la recepción y almacenamiento de la mercadería, elaboración de los alimentos, comercialización, distribución, y limpieza.
- Capacitación del personal.
- Utilización de vestimenta exclusiva: Evaluar la necesidad de utilizar uniformes, mamelucos o guardapolvos de uso exclusivo.

- Lavado de manos frecuente: Este es un importante aspecto a remarcar, considerando que quienes manipulan los alimentos, en los horarios de receso o refrigerio pueden entrar en contacto con productos que contienen gluten.

10.7.7 Capacitación del Personal

El crecimiento y la capacidad que tenga un establecimiento elaborador de ALG dependen en gran medida de la capacitación de su personal.

La sensibilización y la formación continuada son la mejor medida preventiva para evitar la contaminación con gluten y garantizar el éxito de todos los procesos productivos.

Este trabajo consiste no sólo en instruir a los empleados en la enfermedad, procedimientos, nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nueva legislación; sino también en despertar su interés e inquietud en la problemática y en el servicio prestado para que afronten las operaciones de manera responsable y comprometida.

Las capacitaciones son obligatorias para todas las personas que forman parte de un establecimiento gastronómico de ALG. Por este motivo, distintos organismos e instituciones de cada provincia o localidad del país (Dirección de Bromatología, Ministerio de Salud, INAL, Asociaciones de Celíacos, CAPALIGLU, entre otros) dictan periódicamente talleres que apuntan a capacitar a todos los involucrados en las operaciones de establecimientos elaboradores de productos libres de gluten, para brindar un servicio correcto y una atención adecuada.

Por otro lado, dependiendo del tamaño del establecimiento, la complejidad de los procesos productivos y la cantidad de personal, se analizará la conveniencia de realizar evaluaciones de desempeño que le permitan al responsable de la franquicia conocer el compromiso y la eficacia con que trabajan los empleados, realizar un seguimiento de los resultados alcanzados, aplicar medidas de mejoras o correcciones cuando sea necesario, y detectar necesidades de capacitación y entrenamiento.

10.8 Documentación

Los documentos son útiles para sistematizar el trabajo y convertir en evidencia objetiva el “qué” y “cómo” se ejecutan las operaciones.

Todo tipo de manufactura por artesanal que sea, inclusive tratándose de pequeños establecimientos, debe llevar registros sencillos que reflejen las prácticas, procedimientos e instrucciones de trabajo, medidas preventivas y de control, permitiendo conservar un historial de cada proceso. Además, es esencial contar con evidencia objetiva de que cumple con todos los requisitos de BPM.

Se recomienda al elaborador evaluar cuáles son los documentos indispensables para su proceso productivo, dependiendo de la complejidad y el riesgo de las operaciones realizadas. No obstante, la documentación mínima que ha de tener es la siguiente:

- Manual de BPM.
- Manual de POES.
- Instructivos de trabajo.
- Especificaciones de materias primas y productos terminados.
- Planes de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipos.
- Registros de: Recepción de materias primas e insumos, orden de producción, pesaje de las materias primas, productos no conformes.

10.9 Trazabilidad

Todas las preparaciones deben identificarse de manera que, en caso de ser necesario, sean trazables con los ingredientes que la componen.

En el caso particular de franquicias de elaboración y comercialización de productos libres de gluten, se requerirá únicamente un sistema basado en trazabilidad hacia atrás e interna.

- Trazabilidad hacia atrás: Permite conocer los productos que son

recibidos en la empresa y quiénes son sus proveedores. Para lograr esto se inspecciona y controla lo siguiente: Información del proveedor (nombre/razón social o denominación, domicilio, teléfono, país), información del producto (denominación, orden de compra, cantidad de la partida, lote, fecha de recepción, destino de los productos, fecha de vencimiento) y toda información adicional que la empresa considere necesario registrar.

- Trazabilidad interna: Permite relacionar los productos recibidos en la empresa (materias primas, ingredientes, aditivos, envases) con los procesos internos que experimentaron (su composición, sus manipulaciones, la maquinaria utilizada, la temperatura, entre otros) hasta llegar a convertirse en producto final. De este modo se conocen las razones o los factores por los cuales los productos pueden verse alterados o modificados.

10.10 Programa de BPM

En el contexto de la enfermedad celíaca, el desarrollo y la implementación de un Programa de BPM que se adapte específicamente a la situación particular del establecimiento, es condición sine qua non para elaborar alimentos sin TACC.

Considerando que el gluten puede ser incorporado a los alimentos de manera no intencional como resultado de malas prácticas (por ejemplo, formulación inadecuada, superficies contaminadas por limpieza ineficaz, errores humanos, utilizar como materia prima productos con gluten, entre otros), la identificación de riesgos y puntos críticos de control, la implementación de medidas preventivas, procedimientos e instructivos estandarizados; resulta imprescindible en la manipulación de los alimentos.

10.11 Habilitación para Establecimientos Elaboradores de Alimentos

Para habilitar un establecimiento elaborador de productos alimenticios debe considerarse:

- Requisitos generales: Reglamento de edificación, código urbano, ley

de higiene y seguridad en el trabajo.

- Requisitos específicos: Código Bromatológico, CAA, ordenanzas y reglamentaciones sobre alimentos en general (Ley Nacional 18284) y sobre ALG en particular.
- Si el establecimiento elaborador realiza venta directa al público (caso analizado en este proyecto) se debe tramitar la habilitación municipal o habilitación comercial correspondiente.

XI. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

11.1 Estrategia Financiera

La estrategia financiera se relaciona directamente con la obtención de los recursos económicos requeridos para financiar las operaciones del negocio, y con su asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos, políticas y planes proyectados para el corto, mediano y largo plazo.

Para invertir en este proyecto, en caso de necesitar acudir a capital de terceros se pensó en diferentes alternativas:

- Aporte no reembolsable: Programa de Acceso al Crédito y la Competitividad - Emprendedores, otorgado por el Ministerio de Industria para iniciativas de negocio que aún no poseen actividad económica.
- Programa Capital Semilla: Concurso de proyectos productivos a nivel nacional, otorgado por el Ministerio de Industria, que concede Préstamos de Honor a tasa 0%, a cinco años (un año de gracia) sin riesgos y sin garantías.
- Crédito del Banco Credicoop: Se puede acceder a una tasa preferencial al asociarse a CAPALIGLU.

11.2 Ingresos

Durante el 1° año de actividad, se determinó el nivel de ingresos considerando la siguiente distribución de clientes (promedio) semanales, en una jornada de trabajo de 8 horas diarias de lunes a sábado:

Tabla 5
Distribución de clientes

Días Semana	N° Clientes
Lunes a Jueves	40
Viernes	50
Sábado	65
Total	155

Fuente: Elaboración propia

- Total de clientes por semana: 155 clientes promedio
- Total de clientes por año: 8.060 clientes promedio (155 clientes x 52 semanas)

Se supone un gasto promedio de \$150 por persona, generando los siguientes ingresos:

- Ingresos por semana: \$23.250 (155 clientes x \$150)
- Ingresos por año: \$1.209.000 (\$23.250 x 52 semanas)

Para el 2° año de actividad se estima que el n° de clientes se incrementará un 20%, el 3° año un 10%, y a partir del 4° año en adelante un 5%, independientemente de los picos de actividad que puedan existir en distintas épocas del año.

Asimismo, se prevé un 40% de incremento anual de los costos totales producto de la inflación, trasladándolo al precio de venta.

El margen de ganancia definido es un 3% anual.

Tabla 6

Ingresos mensuales y anuales a lo largo del horizonte temporal de análisis

Concepto/Año	1	2	3	4	5	6
N° Clientes	8.060	9.672	10.639	11.171	11.730	12.316
Precio Venta Unitario	\$ 150	\$ 215	\$ 307	\$ 439	\$ 627	\$ 897
Ingresos Mensuales	\$ 100.750	\$ 172.887	\$ 271.951	\$ 408.335	\$ 613.115	\$ 920.592
Ingresos Anuales	\$ 1.209.000	\$ 2.074.644	\$ 3.263.415	\$ 4.900.018	\$ 7.357.376	\$ 11.047.101

Fuente: Elaboración propia

11.3 Determinación de los Costos

En cuanto a la infraestructura, los costos son los mismos que para cualquier panadería y/o rotisería. La diferencia está en los costos de los insumos, considerablemente más elevados; y en el costo de la mano de obra, ya que en ciertos casos se necesita más personal de lo normal, por la complejidad de la elaboración de los alimentos.

Si se analiza los costos de producción, el costo de la harina sin gluten es el más elevado. Las harinas aptas para celíacos tienen un precio superior a las

utilizadas habitualmente en alimentos convencionales, porque al haber pocos demandantes en relación a la población total, la oferta se adecúa a la misma, existiendo escasos molinos que se dedican a la producción de harinas o premezclas sin gluten.

Tabla 7

Costos totales

Concepto/Año	1	2	3	4	5	6
Costos Fijos	\$ 746.822	\$ 1.045.551	\$ 1.463.771	\$ 2.049.279	\$ 2.868.991	\$ 4.016.587
Costos Variables	\$ 389.252	\$ 575.820	\$ 841.823	\$ 1.211.478	\$ 1.745.506	\$ 2.517.937
Costos Totales	\$ 1.136.074	\$ 1.621.370	\$ 2.305.594	\$ 3.260.757	\$ 4.614.497	\$ 6.534.525

Fuente: Elaboración propia

11.3.1 Costos Fijos

Considerando un incremento del 40% anual, los costos fijos a incurrir mensual y anualmente son los siguientes:

Tabla 8

Costos fijos

Costos	Mes	Año					
		1	2	3	4	5	6
Alquiler + Expensas	\$ 6.500	\$ 78.000	\$ 109.200	\$ 152.880	\$ 214.032	\$ 299.645	\$ 419.503
Sueldos	\$ 26.672	\$ 320.064	\$ 448.090	\$ 627.325	\$ 878.256	\$ 1.229.558	\$ 1.721.381
Cargas Sociales	\$ 6.107	\$ 73.283	\$ 102.596	\$ 143.635	\$ 201.089	\$ 281.524	\$ 394.134
Energía/Gas/Teléfono/Agua/Internet/Alarma	\$ 3.000	\$ 36.000	\$ 50.400	\$ 70.560	\$ 98.784	\$ 138.298	\$ 193.617
Packaging	\$ 2.200	\$ 26.400	\$ 36.960	\$ 51.744	\$ 72.442	\$ 101.418	\$ 141.986
Monotributo	\$ 2.000	\$ 24.000	\$ 33.600	\$ 47.040	\$ 65.856	\$ 92.198	\$ 129.078
Retiro de los Socios	\$ 12.000	\$ 144.000	\$ 201.600	\$ 282.240	\$ 395.136	\$ 553.190	\$ 774.467
Gastos Administrativos	\$ 1.120	\$ 13.440	\$ 18.816	\$ 26.342	\$ 36.879	\$ 51.631	\$ 72.284
Seguro	\$ 208	\$ 2.499	\$ 3.498	\$ 4.898	\$ 6.857	\$ 9.600	\$ 13.439
SAC	30/06 y 31/12	\$ 26.672	\$ 37.341	\$ 52.277	\$ 73.188	\$ 102.463	\$ 143.448
Plus Vacacional	31/12	\$ 2.464	\$ 3.450	\$ 4.829	\$ 6.761	\$ 9.466	\$ 13.252
Total	\$ 59.807	\$ 746.822	\$ 1.045.551	\$ 1.463.771	\$ 2.049.279	\$ 2.868.991	\$ 4.016.587

Fuente: Elaboración propia

- Sueldos y Cargas Sociales

Los sueldos corresponden a la escala salarial del Sindicato de Trabajadores Pasteleros Confiteros Pizzeros y Alfajoreros de la filial Córdoba, meses Mayo-Junio 2015.

Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina

Tabla 9

Sueldos y cargas sociales

Personal	Salario	Obra Social	Segu. Social	ART	SAC	Plus Vaca.
Maestro Pastelero/Rotisero/Cocinero	\$ 10.307	\$ 618	\$ 1.410	\$ 332	\$ 10.307	\$ 952
Ayudante de Cocina	\$ 8.055	\$ 483	\$ 1.102	\$ 259	\$ 8.055	\$ 742
Auxiliar de Venta	\$ 8.310	\$ 499	\$ 1.137	\$ 267	\$ 8.310	\$ 770
Total	\$ 26.672	\$ 1.600	\$ 3.648	\$ 858	\$ 26.672	\$ 2.464

Concepto	% de Cálculo	S/Salario
Obra Social	6%	Remunerativo y No Remunerativo
Seg. Social	17%	Remunerativo
ART	4%	Remunerativo
Total	27%	

Fuente: Elaboración propia

Salario Maestro Pastelero/Rotisero/Cocinero (Convenio):

Remunerativo	\$ 8.293
No Remunerativo	\$ 2.014
	<u>\$ 10.307</u>

Salario Ayudante de Cocina (Convenio):

Remunerativo	\$ 6.481
No Remunerativo	\$ 1.574
	<u>\$ 8.055</u>

Salario Auxiliar de Venta (Convenio):

Remunerativo:	\$ 6.686
No Remunerativo:	\$ 1.624
	<u>\$ 8.310</u>

Plus Vacacional:

Maestro Pastelero/Rotisero/Cocinero:	\$ 10.307/25 días =	\$ 412
	\$ 10.307/30 días =	\$ 344
	\$ 412 - \$ 344 =	\$ 68 Plus/día
	\$ 68 x 14 días =	\$ 952 Plus Vacacional
Ayudante de Cocina:	\$ 8.055/25 días =	\$ 322
	\$ 8.055/30 días =	\$ 269
	\$ 322 - \$ 269 =	\$ 53 Plus/día
	\$ 53 x 14 días =	\$ 742 Plus Vacacional
Auxiliar de Venta:	\$ 8.310/25 días =	\$ 332
	\$ 8.310/30 días =	\$ 277
	\$ 332 - \$ 277 =	\$ 55 Plus/día
	\$ 55 x 14 días =	\$ 770 Plus Vacacional
Total Plus Vacacional :	\$ 952 + \$ 742 + \$ 770 =	\$ 2.464

Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina

Tabla 10

Sueldos y cargas sociales - Mensual y anual

Concepto	Mes	Año	
Sueldos	\$ 26.672	\$ 320.064	
Cargas Sociales	\$ 6.107	\$ 73.283	
Total	\$ 32.779	\$ 393.347	
SAC		\$ 26.672	\$ 13.336 al 30/06 y al 31/12
Plus Vacacional		\$ 2.464	al 31/12

Fuente: Elaboración propia

1. Seguro

Alcance de la cobertura:

- Incendio Edificio: Incendio, rayo, explosión, daños materiales por vandalismo, malevolencia, huelga, lock out, impacto de aeronaves y/o vehículos terrestres y humo. Incluye los adicionales de vendaval y granizo.
- Incendio Contenido: Incendio, rayo, explosión, daños materiales por vandalismo, malevolencia, huelga, lock out, impacto de aeronaves y/o vehículos terrestres y humo. Incluye los adicionales de vendaval y granizo.

Premio: \$ 2.498,86

Forma de pago: 12 cuotas mensuales

11.3.2 Costos Variables

Tabla 11

Costos variables

Costos Variables	1	2	3	4	5	6
Materias Primas	\$ 264.000	\$ 369.600	\$ 517.440	\$ 724.416	\$ 1.014.182	\$ 1.419.855
Ingresos Brutos	\$ 40.622	\$ 60.995	\$ 95.944	\$ 144.061	\$ 216.307	\$ 324.785
Comercio e Industria	\$ 84.630	\$ 145.225	\$ 228.439	\$ 343.001	\$ 515.016	\$ 773.297
Total	\$ 389.252	\$ 575.820	\$ 841.823	\$ 1.211.478	\$ 1.745.506	\$ 2.517.937

Fuente: Elaboración propia

El cálculo de estos costos se detalla seguidamente:

- Materias Primas e Insumos

1. Harina

1 kg. = \$ 40. Se producen alrededor de 600 kg. mensuales para lo cual se necesita 250 kg. de harina.

Mes: 250 kg. x \$ 40 = \$ 10.000

Año: 3.000 kg. x \$ 40 = \$ 120.000

2. Proveedores Varios

Mes: \$ 12.000

Año: \$ 144.000

- Total MP e Insumos al mes: \$ 22.000 (\$ 10.000 + \$ 12.000)

- Total MP e Insumos al año: \$ 264.000 (\$ 120.000 + \$ 144.000)

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos

Alícuota de actividad (alimentos y bebidas): 4%

FO.FI.SE.: 5%. En la Provincia de Córdoba, los contribuyentes del impuesto sobre los ingresos brutos deben realizar un aporte obligatorio adicional destinado al FO.FI.SE. (Fondo de Financiamiento al Sistema Educativo).

$$0,04 \times 1,05 = 0,042 = 4,2\%$$

Reducción: 30%. Los primeros 4 meses de actividad, se paga IIBB sin la reducción del 30% (4,2%). A partir del cuarto mes, se analizan los ingresos obtenidos en ese cuatrimestre, y se comienza a pagar con la reducción del 30% (2,94%).

$$0,042 - 0,0126 = 0,0294 = 2,94\%$$

- Comercio e Industria

La alícuota a pagar es la correspondiente a la zona de la ciudad de Córdoba donde se encuentre ubicado el local. En este caso, la zona es B° Nueva Córdoba, debiendo abonar una alícuota igual a 0,11 por mil. A la misma

Plan Estratégico de Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina

se le debe adicionar un 15% por otros conceptos, resultando una alícuota final aproximada igual a 7%.

1° Año:

Tabla 12

Ingresos Brutos, Comercio e Industria

Alícuota						
Ingresos Brutos	0,042	0,042	0,042	0,042	0,0294	0,0294
Comercio e Industria	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750
Ingresos Brutos	\$ 4.232	\$ 4.232	\$ 4.232	\$ 4.232	\$ 2.962	\$ 2.962
Comercio e Industria	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053

Alícuota						
Ingresos Brutos	0,0294	0,0294	0,0294	0,0294	0,0294	0,0294
Comercio e Industria	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Concepto/Mes	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750
Ingresos Brutos	\$ 2.962	\$ 2.962	\$ 2.962	\$ 2.962	\$ 2.962	\$ 2.962
Comercio e Industria	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053	\$ 7.053

Concepto/Año	1
Ingresos Brutos	\$ 40.622
Comercio e Industria	\$ 84.630
Total	\$ 125.252

Fuente: Elaboración propia

2° a 6° Año:

Tabla 13

Ingresos Brutos, Comercio e Industria

Alícuota						
Ingresos Brutos	0,0294	0,0294	0,0294	0,0294	0,0294	0,0294
Comercio e Industria	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
Concepto/Año	2	3	4	5	6	
Ingresos	\$ 2.074.644	\$ 3.263.415	\$ 4.900.018	\$ 7.357.376	\$ 11.047.101	
Ingresos Brutos	\$ 60.995	\$ 95.944	\$ 144.061	\$ 216.307	\$ 324.785	
Comercio e Industria	\$ 145.225	\$ 228.439	\$ 343.001	\$ 515.016	\$ 773.297	
Total	\$ 206.220	\$ 324.383	\$ 487.062	\$ 731.323	\$ 1.098.082	

Fuente: Elaboración propia

11.4 Estado de Resultados Proyectado

Los resultados económicos que logra la empresa a lo largo del horizonte temporal de análisis (6 años) son los siguientes:

Tabla 14
Rentabilidad

Concepto/Año	1	2	3	4	5	6
Ingresos	\$ 1.209.000	\$ 2.074.644	\$ 3.263.415	\$ 4.900.018	\$ 7.357.376	\$ 11.047.101
Costos Variables	\$ (389.252)	\$ (206.220)	\$ (324.383)	\$ (487.062)	\$ (731.323)	\$ (1.098.082)
Costos Fijos	\$ (746.822)	\$ (1.045.551)	\$ (1.463.771)	\$ (2.049.279)	\$ (2.868.991)	\$ (4.016.587)
Ganancia	\$ 72.926	\$ 822.874	\$ 1.475.261	\$ 2.363.677	\$ 3.757.062	\$ 5.932.432

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, desde el 1° año de actividad la empresa obtiene ganancias económicas.

11.5 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de ventas que le permite a la empresa no incurrir en pérdidas, donde los ingresos igualan al total de costos. En este punto la empresa ni gana ni pierde dinero, su beneficio es cero. Por debajo de ese nivel de actividad obtendrá pérdidas, y si el nivel de actividad es superior, logrará ganancias.

Este nivel se considera como una foto en un momento determinado, razón por la cual el mismo se calculó a lo largo de todo el horizonte de análisis del proyecto, obteniendo así 6 puntos de equilibrio para cada uno de los períodos.

$$PE = \frac{CF}{1 - (CVTV)}$$

CF:	Costos Fijos
CVT:	Costos Variables Totales
V:	Ventas

Tabla 15
Punto de Equilibrio

Concepto/Año	1	2	3	4	5	6
CF	\$ 746.822	\$ 1.045.551	\$ 1.463.771	\$ 2.049.279	\$ 2.868.991	\$ 4.016.587
CVTV	0,32	0,28	0,26	0,25	0,24	0,23
Punto de Equilibrio	\$ 1.098.268	\$ 1.452.154	\$ 1.978.069	\$ 2.732.372	\$ 3.774.988	\$ 5.216.347

Fuente: Elaboración propia

11.6 Inversión Inicial

La inversión a realizar es la siguiente:

Inversión No Tradicional	\$ 20.280
Inversión en Activos Fijos	\$ 147.300
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 113.607
Inversión Total	\$ 281.187

A continuación se detallan los rubros que componen dicha inversión:

Tabla 16
Inversión en activos fijos

Concepto	Monto
Inversión No Tradicional	
Gastos Legales	\$ 8.500
Marca (Nombre + Logo + Registro)	\$ 10.500
Habilitaciones (Municipalidad y Bomberos)	\$ 1.280
Total	\$ 20.280
Inversión en Activos Fijos	
2 hornos: 1 Eléctrico y 1 a Gas	\$ 70.000
1 Heladera	\$ 8.900
1 Heladera exhibidora	\$ 13.000
1 Freezer de pozo	\$ 7.000
1 Freezer exhibidor	\$ 10.500
1 Amasadora	\$ 5.500
1 Batidora	\$ 9.700
Anafe	\$ 4.000
Cortadoras	\$ 6.700
Mesas de Trabajo	\$ 6.000
Otras Herramientas y Utensillos	\$ 4.000
Uniforme del Personal	\$ 2.000
Total	\$ 147.300

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la inversión en el capital de trabajo, éste se calcula como el 10% del total de costos (fijos y variables) correspondientes al 1° año de actividad.

$$\text{\$ } 1.136.074 \times 10\% = \text{\$ } 113.607$$

11.7 Depreciaciones

Tabla 17

Depreciaciones

Bienes Sujetos a Depreciación	Valor de Adquisición	Años a Depreciar
Gastos de Organización:	\$ 9.780	5 años
Gastos Legales	\$ 8.500	
Habilitaciones	\$ 1.280	
Marca	\$ 12.800	20 años
Muebles y Útiles	\$ 19.000	4 años
Útiles	\$ 6.000	
Controlador Fiscal	\$ 5.000	
Computadora	\$ 8.000	
Maquinarias:	\$ 141.300	3 años
Instalaciones:	\$ 30.000	8 años
Durlock/Pintura/Varios	\$ 20.000	
Iluminación	\$ 10.000	

Bienes Sujetos a Depreciación	Valor de Adquisición	Vida Útil (Años)	Depreciación	Depreciación Acumulada	VDC *
Gastos de Organización	\$ 9.780	5	\$ 1.956	\$ 11.736	\$ -
Marca	\$ 12.800	20	\$ 640	\$ 3.840	\$ 8.960
Muebles y Útiles	\$ 19.000	4	\$ 4.750	\$ 28.500	\$ -
Maquinarias	\$ 141.300	3	\$ 47.100	\$ 282.600	\$ -
Instalaciones	\$ 30.000	8	\$ 3.750	\$ 22.500	\$ 7.500
Total	\$ 212.880		\$ 58.196	\$ 349.176	\$ 16.460

Fuente: Elaboración propia

(*) El valor residual de los bienes, al finalizar el horizonte temporal de análisis, se calculó a través del método Valor de Desecho Contable.

$$\text{VDC} = \text{Valor de Adquisición de c/ Activo} - \text{Dep. Acum. de c/ Activo}$$

11.8 Rentabilidad del Proyecto

Tabla 18

Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	
VNA	\$ 5.807.396
VAN	\$ 5.526.208
MAN	\$ 21
TIR	141%
Costo de Oportunidad	13%
PB	2° Año

Fuente: Elaboración propia

- El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que significa que se logra

recuperar el capital invertido y obtener el rendimiento exigido por el inversionista. Además, se genera un excedente del cual se podrá disponer cuando sea necesario.

- La Tasa Interna de Retorno (TIR) (141%) es mayor al rendimiento exigido por el inversionista (13%), determinando la viabilidad del proyecto con una inversión recomendable a realizar.
- El *Payback* (PB) indica que el inversor recuperará la inversión durante el 2° año de actividad, más precisamente a los 18 meses de haber iniciado la misma.
- El Índice del Valor Actual Neto (IVAN) indica que cada peso invertido en el proyecto generará un adicional de \$ 21.

11.9 Flujo de Fondos

A continuación se presenta el Flujo de Fondos Anual y los Flujos de Fondos Mensuales de cada uno de los períodos analizados:

Flujo de Fondos Anual

Concepto/Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos		\$ 1.209.000	\$ 2.074.644	\$ 3.263.415	\$ 4.900.018	\$ 7.357.376	\$ 11.047.101
Costos Fijos		\$ (746.822)	\$ (1.045.551)	\$ (1.463.771)	\$ (2.049.279)	\$ (2.868.991)	\$ (4.016.587)
Costos Variables		\$ (389.252)	\$ (575.820)	\$ (841.823)	\$ (1.211.478)	\$ (1.745.506)	\$ (2.517.937)
Depreciaciones		\$ (58.196)	\$ (58.196)	\$ (58.196)	\$ (58.196)	\$ (58.196)	\$ (58.196)
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 14.730	\$ 395.078	\$ 899.625	\$ 1.581.065	\$ 2.684.684	\$ 4.454.380
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto		\$ 14.730	\$ 395.078	\$ 899.625	\$ 1.581.065	\$ 2.684.684	\$ 4.454.380
Depreciaciones		\$ 58.196	\$ 58.196	\$ 58.196	\$ 58.196	\$ 58.196	\$ 58.196
Inversión en Activos Fijos	\$ (147.300)						\$ 16.460
Inversión No Tradicional	\$ (20.280)						
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (113.607)						\$ 113.607
Saldo (Flujo Neto)	\$ (281.187)	\$ 72.926	\$ 453.274	\$ 957.821	\$ 1.639.261	\$ 2.742.880	\$ 4.642.644
Saldo Actual	\$ (281.187)	\$ 64.536	\$ 354.980	\$ 663.818	\$ 1.005.389	\$ 1.488.725	\$ 2.229.948
Saldo Actual Acumulado	\$ (281.187)	\$ (216.651)	\$ 138.328	\$ 802.146	\$ 1.807.535	\$ 3.296.261	\$ 5.526.208

Flujo de Fondos Mensual - 1° Año

Concepto/ Mes	1° Año												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos		\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750	\$ 100.750
Costos Fijos		\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (73.143)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (59.807)	\$ (75.607)
Costos Variables:													
Materias Primas e Insumos		\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)	\$ (22.000)
Ingresos Brutos		\$ (4.232)	\$ (4.232)	\$ (4.232)	\$ (4.232)	\$ (2.962)	\$ (2.962)	\$ (2.962)	\$ (2.962)	\$ (2.962)	\$ (2.962)	\$ (2.962)	\$ (2.962)
Comercio e Industria		\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)	\$ (7.053)
Depreciaciones		\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 2.809	\$ 2.809	\$ 2.809	\$ 2.809	\$ 4.079	\$ (9.257)	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ (11.721)
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto		\$ 2.809	\$ 2.809	\$ 2.809	\$ 2.809	\$ 4.079	\$ (9.257)	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ 4.079	\$ (11.721)
Depreciaciones		\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850
Inversión Activos Fijos	\$ (147.300)												
Inversión No Tradicional	\$ (20.280)												
Inversión en Capital de Trabajo	\$ (113.607)												
Saldo (Flujo Neto)	\$ (281.187)	\$ 7.659	\$ 7.659	\$ 7.659	\$ 7.659	\$ 8.928	\$ (4.408)	\$ 8.928	\$ 8.928	\$ 8.928	\$ 8.928	\$ 8.928	\$ (6.872)
Saldo Actual	\$ (281.187)	\$ 7.564	\$ 7.471	\$ 7.379	\$ 7.288	\$ 8.391	\$ (4.091)	\$ 8.185	\$ 8.084	\$ 7.984	\$ 7.885	\$ 7.788	\$ (5.920)
Saldo Actual Acumulado	\$ (281.187)	\$ (273.623)	\$ (266.152)	\$ (258.774)	\$ (251.486)	\$ (243.095)	\$ (247.187)	\$ (239.002)	\$ (230.918)	\$ (222.934)	\$ (215.049)	\$ (207.261)	\$ (213.181)

Flujo de Fondos Mensual - 2° Año

2° Año												
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887	\$ 172.887
Costos Fijos	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)	\$ (87.129)
Costos Variables:												
Materias Primas e Insumos	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)	\$ (30.800)
Ingresos Brutos	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)	\$ (5.083)
Comercio e Industria	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)	\$ (12.102)
Depreciaciones	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923	\$ 32.923
Depreciaciones	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850
Saldo (Flujo Neto)	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773	\$ 37.773
Saldo Actual	\$ 37.306	\$ 36.846	\$ 36.391	\$ 35.942	\$ 35.498	\$ 35.060	\$ 34.627	\$ 34.199	\$ 33.777	\$ 33.360	\$ 32.948	\$ 32.542
Saldo Actual Acumulado	\$ (175.875)	\$ (139.029)	\$ (102.638)	\$ (66.696)	\$ (31.198)	\$ 3.862	\$ 38.489	\$ 72.688	\$ 106.465	\$ 139.826	\$ 172.774	\$ 205.316

Flujo de Fondos Mensual - 3º Año

3º Año												
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951	\$ 271.951
Costos Fijos	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)	\$ (121.981)
Costos Variables:												
Materias Primas e Insumos	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)	\$ (43.120)
Ingresos Brutos	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)	\$ (7.995)
Comercio e Industria	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)	\$ (19.037)
Depreciaciones	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969	\$ 74.969
Depreciaciones	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850
Saldo (Flujo Neto)	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818	\$ 79.818
Saldo Actual	\$ 78.833	\$ 77.860	\$ 76.898	\$ 75.949	\$ 75.011	\$ 74.085	\$ 73.171	\$ 72.267	\$ 71.375	\$ 70.494	\$ 69.624	\$ 68.764
Saldo Actual Acumulado	\$ 78.833	\$ 156.693	\$ 233.591	\$ 309.540	\$ 384.552	\$ 458.637	\$ 531.808	\$ 604.075	\$ 675.451	\$ 745.945	\$ 815.569	\$ 884.333

Flujo de Fondos Mensual - 4º Año

4º Año												
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335	\$ 408.335
Costos Fijos	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)	\$ (170.773)
Costos Variables:												
Materias Primas e Insumos	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)	\$ (60.368)
Ingresos Brutos	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)	\$ (12.005)
Comercio e Industria	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)	\$ (28.583)
Depreciaciones	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755	\$ 131.755
Depreciaciones	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850
Saldo (Flujo Neto)	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605	\$ 136.605
Saldo Actual	\$ 134.919	\$ 133.253	\$ 131.608	\$ 129.983	\$ 128.378	\$ 126.793	\$ 125.228	\$ 123.682	\$ 122.155	\$ 120.647	\$ 119.158	\$ 117.686
Saldo Actual Acumulado	\$ 134.919	\$ 268.171	\$ 399.779	\$ 529.762	\$ 658.141	\$ 784.934	\$ 910.162	\$ 1.033.844	\$ 1.155.999	\$ 1.276.646	\$ 1.395.804	\$ 1.513.490

Flujo de Fondos Mensual - 5° Año

5° Año												
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115	\$ 613.115
Costos Fijos	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)	\$ (239.083)
Costos Variables:												
Materias Primas e Insumos	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)	\$ (84.515)
Ingresos Brutos	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)	\$ (18.026)
Comercio e Industria	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)	\$ (42.918)
Depreciaciones	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724	\$ 223.724
Depreciaciones	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850
Saldo (Flujo Neto)	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573	\$ 228.573
Saldo Actual	\$ 225.751	\$ 222.964	\$ 220.212	\$ 217.493	\$ 214.808	\$ 212.156	\$ 209.537	\$ 206.950	\$ 204.395	\$ 201.872	\$ 199.379	\$ 196.918
Saldo Actual Acumulado	\$ 225.751	\$ 448.716	\$ 668.928	\$ 886.421	\$ 1.101.229	\$ 1.313.385	\$ 1.522.921	\$ 1.729.871	\$ 1.934.266	\$ 2.136.138	\$ 2.335.517	\$ 2.532.435

Flujo de Fondos Mensual - 6° Año

6° Año												
Concepto/Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592	\$ 920.592
Costos Fijos	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)	\$ (334.716)
Costos Variables:												
Materias Primas e Insumos	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)	\$ (118.321)
Ingresos Brutos	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)	\$ (27.065)
Comercio e Industria	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)	\$ (64.441)
Depreciaciones	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)	\$ (4.850)
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuesto	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198	\$ 371.198
Depreciaciones	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850	\$ 4.850
Saldo (Flujo Neto)	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048	\$ 376.048
Saldo Actual	\$ 371.405	\$ 366.820	\$ 362.292	\$ 357.819	\$ 353.401	\$ 349.038	\$ 344.729	\$ 340.473	\$ 336.270	\$ 332.118	\$ 328.018	\$ 323.969
Saldo Actual Acumulado	\$ 371.405	\$ 738.226	\$ 1.100.517	\$ 1.458.336	\$ 1.811.737	\$ 2.160.776	\$ 2.505.505	\$ 2.845.978	\$ 3.182.248	\$ 3.514.366	\$ 3.842.385	\$ 4.166.353

XII. CONCLUSIÓN

Luego de analizar y evaluar la problemática actual sobre la escasez de centros gastronómicos 100% libres de gluten que elaboren y/o vendan alimentos específicos para celíacos en Argentina, se arriba a la hipótesis planteada inicialmente, concluyendo que es viable y de conveniencia económica y social, invertir en una cadena de comercios gastronómicos libres de gluten en el país. Dicha conclusión es el resultado de diferentes análisis desarrollados en la tesis, por lo cual se estima oportuno y conveniente segmentar la misma desde las siguientes dimensiones:

1. Contexto Socio Cultural.
2. Factibilidad Económica.
3. Factibilidad Financiera.
4. Gestión de RSE.

1. Contexto Socio Cultural

La celiaquía es una de las afecciones crónica gastrointestinales más habitual. En los últimos años se viene observando un paulatino incremento de la incidencia de la enfermedad y de los casos diagnosticados. De hecho, pocos años atrás no se conocía ningún celíaco y, actualmente, es difícil no encontrar algún celíaco en el entorno cercano. No obstante, es evidente el desconocimiento general que existe por parte de la sociedad argentina sobre la enfermedad y el manejo que requiere tratar con personas que la padecen.

Ni el gobierno, ni las empresas, ni la sociedad, prestan demasiada importancia en solventar las problemáticas para satisfacer las necesidades de este nicho en constante crecimiento. Hasta el momento, por representar sólo a una minoría poblacional y al no suponer aun una significativa fuente de ingresos, el mercado celíaco no es considerado lo suficientemente rentable, razón por la cual tampoco es motivo de análisis por parte de las grandes empresas alimenticias o inversores.

Considerando que alrededor del 80% de los alimentos procesados industrialmente y de consumo habitual contienen gluten, y que esta proteína además de encontrarse en alimentos derivados del trigo, la avena, la cebada y el centeno; también se utiliza como conservante, aglutinante, colorante, espesante o aromatizante en muchos productos, la decisión de adoptar y respetar una dieta libre de gluten no es fácil de abordar, ya que implica no solo modificar los hábitos alimenticios, sino también eliminar una gran cantidad de alimentos y productos que resultan prohibidos.

Esta realidad se agrava aún más para quien padece la enfermedad, con motivo del gran problema de salud alimentaria presente en el mundo, y con ello en Argentina. En nuestro país la dieta es culturalmente monótona, poco diversificada, altamente concentrada en carne vacuna y harina de trigo, con muy bajos niveles de consumo de verduras y frutas. Además, los precios de los alimentos complotan contra la elección de una dieta sana, resultando más económico consumir alimentos con alto contenido calórico y bajo aporte nutricional, que aquellos que son nutricionalmente más sanos y equilibrados.

Para cualquier persona que no presenta restricciones en su alimentación, “comer/alimentarse” es un fenómeno social y cultural, mientras que “nutrirse” es un asunto fisiológico y de la salud. Empero, para una persona celíaca, este argumento no puede aplicarse en su totalidad, ya que “alimentarse” y “nutrirse” son dos concepciones que siempre se relacionan al no contar con la posibilidad de comer por placer sin pensar en el aspecto nutricional. En el caso específico de los celíacos, el placer por la comida se ve opacado en gran parte por las dificultades que sufren a diario a la hora de elegir sus alimentos, siendo sus opciones más acotadas y complejas.

Por otra parte, el acto de comer trasciende la pura necesidad de alimentarse y nutrirse al estar cargado de significados y emociones que se encuentran ligados a distintos acontecimientos sociales: el trabajo, el ocio, el deporte, y las celebraciones. Por tal motivo, el alimento es considerado un factor preponderante de cohesión dentro de la sociedad.

Siguiendo esta línea, en el momento en que una persona elige

determinados alimentos, está tomando decisiones nutricionales y también personales, de gustos, de pertenencia, de diferenciación, y de muchos otros aspectos psicológicos y sociales. Respetar los tabúes alimenticios, compartir una comida, adquirir o aceptar distintos alimentos, son maneras de integrarse a un grupo social y es aquello que no están pudiendo lograr plenamente quienes padecen celiaquía en Argentina. De este modo, los problemas surgen cuando estas personas desean comprar alimentos o comer fuera de sus hogares, principalmente por las siguientes razones:

- Desconocimiento de la enfermedad por un alto porcentaje de la población y, con ello, la ignorancia sobre los cuidados necesarios que merece.
- Escasez de centros gastronómicos 100% libres de gluten que elaboren y/o vendan alimentos específicos para celíacos.
- Escasez de centros gastronómicos que ofrezcan en su carta de menús opciones aptas para celíacos.

Al comer fuera del hogar, los peligros a la contaminación cruzada con gluten son muy altos. La ignorancia sobre la enfermedad lleva a que la manipulación de los alimentos sea incorrecta, y que los restos de gluten involuntariamente pasen de unos alimentos a otros, siendo altamente riesgoso para los celíacos. La mínima partícula de esta proteína les hace daño, es tóxica, y para muchos de ellos resulta tan perjudicial como si estuvieran comiendo el pan íntegro.

En Argentina, la presencia de ALG se destaca principalmente en las grandes dietéticas y cadenas de supermercados e hipermercados. Estos son los únicos lugares en los que se concentra la oferta; sin embargo, la misma es muy pequeña y poco diversificada en productos y sabores. De ahí surge el cansancio y hastío de quienes mantienen una dieta sin TACC hacia los productos de mayor accesibilidad en el mercado.

A su vez, los precios de estos alimentos son descomunales, 3 a 5 veces superiores a los precios de los alimentos comunes, lo cual complica de

sobremanera el acatamiento de una dieta exenta de gluten. Esto toma significado considerando que no todas las personas que padecen la enfermedad tienen los medios económicos para afrontar cotidianamente ese volumen de gastos, y que aquellas que si cuentan con la posibilidad económica de hacerlo, apalean a diario, sólo en alimentos, costos inconcebibles. De igual manera, hay que recordar que en la mayoría de las familias en las cuales alguno de sus integrantes es celíaco, todos sus miembros terminan adoptando una dieta libre de gluten para ayudar a sobrellevar la enfermedad a quien la padece, y también para simplificar y facilitar la cocina (elaborar alimentos con y sin gluten en forma conjunta y a diario en un mismo espacio, resulta fatigoso, muy riesgoso, y difícil de evitar la contaminación cruzada con gluten). En estos casos, el gasto en productos aptos se incrementa aún más una enormidad.

Debido a los altos costos, gran parte de la población celíaca opta por cocinar en su hogar los alimentos de su dieta y reducir así los gastos. Sin embargo, la elaboración de alimentos sin TACC es muy complicada, considerando que las masas libres de gluten son difíciles de manipular. Esto requiere destinarle más tiempo a la actividad culinaria, en un momento donde el ritmo de vida es intenso y la variable “tiempo” muy valiosa y escasa. Esto concluye nuevamente en la dificultad de cumplir con la alimentación adecuada de la manera debida.

Todos los restaurantes, cafeterías, hoteles, colegios, universidades, y cualquier otro lugar donde se elaboren y vendan alimentos, debieran ofrecer opciones especiales para celíacos. No obstante, no es así. Por esta razón, frente a cualquier evento social, la persona que padece celiacía opta por llevar su vianda al lugar que concurre o, en su defecto, decide consumir bebidas o alimentos frescos cuya elaboración implique la menor posibilidad de contaminación con gluten (bebidas cerradas, carnes, pescados, frutas, verduras). Así y todo, el riesgo de contaminación es elevado y prácticamente imposible de evitar, ya que todos los alimentos (con y sin gluten) se encuentran generalmente en un mismo espacio, donde las posibilidades de contaminación tanto por manipulación de los alimentos como por aire, son altísimas.

Respecto a los productos que se encuentran en los supermercados, los

celíacos sólo pueden consumir aquellos que en sus envases o envoltorios tienen rotulado la leyenda “Libre de gluten/Sin TACC” y los símbolos oficiales admitidos. El problema radica en que no todos los alimentos aptos tienen la leyenda o el logo identificatorio, con lo cual resulta dificultoso saber qué alimentos se pueden consumir o no, aun leyendo los ingredientes.

Como se observa, existen un sin número de razones fundadas y demostradas para generar y apoyar el desarrollo de establecimientos elaboradores de productos sin TACC en Argentina. Con un mercado integrado no solo por personas diagnosticadas de enfermedad celíaca, sino también por los co-celíacos (núcleo social –familiares, amistades-), personas que sufren otros trastornos relacionados con el gluten, y aquellos que eligen consumir alimentos sin gluten; resulta una gran oportunidad y un importante desafío iniciar y expandir el mercado de este nicho cuando todavía no existen competidores significativos y, cada uno de ellos, por el momento logra mantener su lugar, su competitividad, su clientela y una excelente rentabilidad sin existir la necesidad de despojarse mercado entre sí. Además, se debe recordar que por cada celíaco diagnosticado, hay 8 que todavía no conocen su condición de celiaquía, con lo cual existe un mercado potencial aún mayor.

Determinados sucesos como: la mayor participación de la mujer en el ámbito laboral, los cambios en los horarios de las comidas familiares, la mayor cantidad de comidas fuera del hogar, la necesidad de adquirir cotidianamente alimentos sin gluten, la tendencia del sector gastronómico y hotelero a interesarse cada vez más en la necesidad de ofrecer menús aptos para celíacos, la influencia de los medios de comunicación, las percepciones sobre la imagen y el cuidado del cuerpo, la búsqueda de mayor seguridad alimentaria, las mejores técnicas de detección y reconocimiento de la enfermedad, superior énfasis de la enfermedad en la literatura médica, mayor conciencia de la importancia de su diagnóstico precoz, que a la hora de viajar el primer criterio de selección de un celíaco se funda en si el destino elegido ofrece o no opciones para su dieta, la existencia de personas con otras intolerancias alimenticias que ven a los ALG como una opción saludable, y el resto de las razones enunciadas en párrafos anteriores; influyen, explican y

promueven el desarrollo de “Franquicias de Elaboración y Comercialización de Productos Libres de Gluten en Argentina”.

2. Factibilidad Económica

Se genera una utilidad económica desde el 1° año de actividad, donde los beneficios obtenidos son superiores a los costos establecidos a lo largo del horizonte temporal de análisis, aun teniendo en cuenta la recesión y la inflación que caracterizan a Argentina.

La factibilidad económica se observa con el crecimiento sostenido del EBITDA en cada período. Todos los indicadores económicos exponen resultados propicios, reflejando así la gran oportunidad de emprender un negocio exitoso.

3. Factibilidad Financiera

Con las diferentes fuentes de financiamiento externas a las que se puede acceder para implementar este proyecto, es posible financiar cada una de sus etapas.

Los excelentes indicadores financieros obtenidos complementan y sustentan numéricamente las causas socio culturales manifestadas previamente para invertir en una cadena de franquicias destinadas a la elaboración y comercialización de ALG, indicando que el negocio es rentable.

Según los resultados logrados, el proyecto es altamente conveniente debido a los siguientes factores:

- Crea valor. Con un Valor Actual Neto (VAN) positivo, la inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.
- Rápido Período de Recupero de la inversión inicial, considerando que el *payback* sucede a los 18 meses de iniciarse la actividad.
- Alta Tasa Interna de Retorno (TIR) (141%) como consecuencia del rápido crecimiento del nivel de ingresos desde el momento 0 (cero), debido a la adhesión estimada ante la escasa oferta de un mismo

servicio.

Este escenario que claramente llama la atención, ha sido contrastado con la realidad fáctica de igual naturaleza de un negocio situado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Cocelia), a los efectos de validar la razonabilidad de los resultados obtenidos.

Esta circunstancia se refuerza aún más por la inelasticidad precio del producto, dado que la potencial demanda está dispuesta a consumir casi independientemente de su precio, debido nuevamente a la escasez de esta oferta específica.

4. Gestión de RSE

El propósito de este proyecto supera el comercial, encontrándose muy comprometido a nivel social con quienes padecen la enfermedad celíaca. Dirigirse a este nicho de mercado tiene un gran incentivo moral.

Considerando que el pilar fundamental para mejorar y mantener la calidad de vida de los celíacos es la correcta alimentación, y que los alimentos son el foco de este negocio, el código de ética y la estrategia de responsabilidad social aquí planteada se enfocarán en el bienestar y la buena nutrición, promoviendo a través de la marca la alimentación saludable y la vida sana.

Las alianzas con grupos de consumidores, asociaciones de celíacos, profesionales de la salud y miembros de organismos estatales y privados, son vitales para alcanzar el compromiso de promover prácticas saludables, trabajando estrechamente, invirtiendo tiempo y recursos.

Por último, resulta fundamental crear un Programa de RSE que genere un compromiso con la población celíaca para atender una problemática que necesita atención urgente, no solo ayudando a sobrellevar la dolencia otorgando mayores posibilidades alimenticias, sino también generando y facilitando la integración social de estas personas.

XIII. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza artesanal de los alimentos, las limitaciones para desarrollar el estudio se asientan en los siguientes agregados:

- Estadísticas insuficientes, prácticamente inexistentes acerca de la demanda real de ALG, por cuanto ésta se encuentra generalizada.
- Dificultad para ubicar la competencia formal, en el sentido que son comercios pequeños, en su mayoría emprendimientos familiares, de poco conocimiento y divulgación en el mercado.
- Exiguas fuentes documentadas del proceso de elaboración de pastas, productos de panadería y pastelería libres de gluten.

A los efectos de la puesta en marcha del proyecto, las limitaciones más relevantes se identifican en los siguientes puntos:

- La caída en la fabricación de muchos productos, debido al contexto político y la crisis económica por la que atraviesa el país, puede ocasionar una frecuente escasez de insumos básicos indispensables para la elaboración de ALG. Esta posibilidad podría convertirse en una gran limitación para la empresa a la hora de cumplir con los niveles de producción y los requerimientos de los clientes.
- El escenario inflacionario al que está sometida la economía argentina determina un gran problema al momento de fijar los precios de venta, en el sentido de la capacidad de ofrecer los productos a un precio constante en un período determinado.

Empero, algunas de las limitaciones que presenta la puesta en marcha del proyecto son fácilmente controlables según:

- Identificación de los insumos que tienden a escasear en períodos determinados.
- Planificación en la adquisición de dichos insumos cuando existan las

oportunidades de compra en el mercado local, abasteciéndose anticipadamente de los mismos y así evitar que la escasez tenga un impacto relevante en el plan productivo.

- Disponibilidad de almacén, refrigerado y no refrigerado (según el tipo de insumo), para mantener un stock adecuado de los productos con tendencia a escasear.
- Ubicación de dos o más procesadores de pre-mezclas libres de gluten.
- Elaboración de un manual con las fórmulas/recetas culinarias de los diferentes alimentos, para poder delegar su producción a los franquiciados de la marca.

XIV. GLOSARIO

Gluten: *“El gluten es una sustancia albuminoide, insoluble al agua que, junto con el almidón y otros compuestos, se encuentra en la harina de trigo, avena, cebada, centeno y triticale.*

Concurre en una mezcla de proteínas individuales, clasificada en dos grupos, las Prolaminas y las Glutelinas. La fracción del gluten que es tóxica para los celíacos pertenece al grupo de las prolaminas y recibe distintos nombres según el cereal del que provenga (gliadina en el trigo, secalina en el centeno, avenina en la avena, hordeina en la cebada)”. (Ce.Di.Ce.)¹⁸

Alimento Libre de Gluten: *“Se entiende por “alimento libre de gluten” el que está preparado únicamente con ingredientes que por su origen natural y por la aplicación de buenas prácticas de elaboración -que impidan la contaminación cruzada- no contiene prolaminas procedentes del trigo, de todas las especies de Triticum, como la escaña común (Triticumspelta L.), kamut (Triticumpolonicum L.), de trigo duro, centeno, cebada, avena ni de sus variedades cruzadas. El contenido de gluten no podrá superar el máximo de 10 mg/kg”. (CAA)¹⁹*

Contaminación Cruzada con Gluten: *“La contaminación cruzada se produce cuando un producto sin gluten pierde su estado, ya que entra en contacto con el gluten”. (Guía de las Buenas Prácticas de Manufactura – ANMAT)²⁰*

A continuación se exponen algunas de las vías de contaminación:

1. De Comida a Comida

En un espacio en el que se elaboran y/o comercializan productos con y sin TACC, un alimento sin gluten puede contaminarse con migas o restos de comida de un alimento con gluten, por el contacto directo entre ambos o la

¹⁸ Definición extraída de la revista Mundo Celíaco “Difundir para concientizar”. *¿Qué es el Gluten?*, Centro de Difusión de la Celiacía (Ce.Di.Ce.). Disponible online en: http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_8.pdf

¹⁹ Definición extraída del Código Alimentario Argentino (CAA). Artículo N° 1383. Disponible online en: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp

²⁰ Definición extraída de la Guía de las Buenas Prácticas de Manufactura. Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Disponible online en: http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/Guia_BPM_ALG_formato_Web.pdf

simple cercanía de estos, a través de las partículas que se encuentran suspendidas en el aire.

2. De Persona a Comida

Las personas pueden ser fuente de contaminación al manipular alimentos con gluten y sin gluten. Por eso debe tenerse especial cuidado en el lavado de manos y utilizar mecanismos para evitar la contaminación.

3. De Equipos y Utensilios de Cocina a Comida

Compartir los elementos de cocina en la elaboración de alimentos con gluten y sin gluten provoca esta contaminación. Cuando en un mismo lugar se elaboran productos con y sin TACC, es fundamental que existan utensilios de uso exclusivo para ambos tipos de alimentos. Los mismos recaudos deben asumirse con las superficies que tienen contacto con los productos (mesas, mesadas, bandejas, tablas, entre otros).

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM): *“Las BPM estandarizadas son una herramienta fundamental para la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice la inocuidad de los alimentos. Éstas establecen los requisitos de higiene y manipulación de los alimentos que deberán cumplir los establecimientos elaboradores de alimentos durante todo el proceso de fabricación. Las BPM son aplicables a todo tipo de establecimiento elaborador de ALG independientemente de su rubro, tamaño o complejidad, y en su implementación deberán aplicarse las medidas preventivas y de control necesarias con el objetivo de minimizar el riesgo de contaminación con gluten”.* (Guía de las Buenas Prácticas de Manufactura – ANMAT)²¹

Trazabilidad: *“La trazabilidad es un sistema de gestión documental que permite “seguir la pista”, “conocer la historia” o “localizar los productos de la empresa” de forma rápida, eficaz y sin errores, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución”.* (Guía de las Buenas Prácticas de Manufactura)²²

²¹ Definición extraída de la Guía de las Buenas Prácticas de Manufactura. Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Disponible online en: http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/Guia_BPM_ALG_formato_Web.pdf

²² Definición extraída de la Guía de las Buenas Prácticas de Manufactura. Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Disponible online en: http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/Guia_BPM_ALG_formato_Web.pdf

XV. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alparo Herrera, I., Ramírez Rodríguez, N., y Quisbert Cruz, R. (2012). Caso Clínico: Enfermedad celíaca con presentación atípica. Artículo online disponible en:
http://www.scielo.org.bo/pdf/rbp/v51n1/v51n1_a05.pdf. Fecha de consulta octubre 16, 2014.
- Andrade Espinoza, S. (1997). *Planeación Estratégica*. 2ª. ed. Lima: Editorial Lucero S.R.Ltda. Fecha de consulta noviembre 25, 2014.
- Auge de productos sin gluten en Estados Unidos. *Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROMOCOR)*. Artículo online disponible en:
http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Auge_de_productos_sin_gluten_en_Estados_Unidos. Fecha de consulta noviembre 26, 2014.
- Bai, J. C., et al. (11/2007). Guía de Práctica Clínica sobre Diagnóstico y Tratamiento de la Enfermedad Celíaca. *Sociedad Argentina de Gastroenterología (SAGE)*. Artículo online disponible en:
http://www.sage.org.ar/nueva/docs/guias_consensos_arg/guia-practica-clinica-enf-Celiaca.pdf. Fecha de consulta octubre 20, 2014.
- Bai, J., et al. World Gastroenterology Organisation Practice Guidelines: Enfermedad celíaca. Artículo online disponible en:
http://www.worldgastroenterology.org/assets/downloads/es/pdf/guidelines/enfermedad_celiaca.pdf. Fecha de consulta octubre 20, 2014.
- Baistrocchi, A. (08/2007). Adherencia a la Dieta Libre de Gluten. *Mundo Celíaco: "Difundir para concientizar"*, vol. 5 (n° 9), pp. 6-8. Artículo online disponible en:
http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_9.pdf. Fecha de consulta octubre 23, 2014.
- Catassi, C. (2005). El mapa mundial de la enfermedad celíaca. *Acta Gastroenterológica Latinoamericana*, vol. 35 (n°1). Artículo online

disponible en:

http://www.actagastro.org/actas/2005/n1/05_01_08_mapa.pdf. Fecha de consulta octubre 20, 2014.

- Cereales sagrados (2010). *Mundo Celíaco: "Difundir para concientizar"*, vol. 4 (n° 8), p. 67. Artículo online disponible en:
http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_8.pdf. Fecha de consulta diciembre 5, 2014.
- Código Alimentario Argentino (1969). Capítulo XVII Art. 1383, p. 81 y Art. 1383 bis, pp. 52-54. Versión online disponible en:
http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp. Fecha de consulta marzo 5, 2013. Fecha de consulta marzo 5, 2015.
- Córdoba: hay 16 barrios que podrían ser ciudad en la capital (11/2011). *La Mañana de Córdoba - Medios del Interior S.A.I. Córdoba*. Artículo online disponible en: <http://www.lmcordoba.com.ar/nota.php?ni=73672>. Fecha de consulta febrero 16, 2015.
- Datos sobre población, hogares y viviendas por provincia, según departamento, partido o comuna. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Artículo online disponible en:
http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp. Fecha de consulta febrero 22, 2015.
- De Nicola, M. (09/2012). Alimentos libres de gluten en Argentina: Rol y principales acciones de las Autoridades Sanitarias. *Mundo Celíaco: "Difundir para concientizar"*, vol. 6 (n° 11), pp. 10-12. Artículo online disponible en:
http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_11.pdf. Fecha de consulta octubre 23, 2014.
- Decreto Reglamentario N° 528/2011- Reglamentación de la Ley N° 26588. Fecha de sanción: mayo 2011. Versión online disponible en:
<http://www.msal.gov.ar/celiacos/pdf/decreto-528.pdf>. Fecha de consulta diciembre 5, 2014.

- El sistema de franquicias genera en Argentina negocios por \$ 50 mil millones al año (08/2013). *Télam - Agencia Nacional de Noticias*. Artículo disponible en: <http://www.telam.com.ar/notas/201308/30029-el-sistema-de-franquicias-genera-en-argentina-negocios-por-50-mil-millones-al-ano.html>. Fecha de consulta septiembre 4, 2014.
- González, A. F., (05/2012). Dieta Libre de Gluten (DLG) en situaciones especiales. *Mundo Celíaco: "Difundir para concientizar"*, vol. 6 (n° 10), pp. 10-12. Artículo online disponible en: http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_10.pdf. Fecha cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_10.pdf. Fecha de consulta octubre 23, 2014.
- Green, P. y Callier, C. (02/2008). Enfermedad celíaca: revisión. *IntraMed*. Artículo online disponible en: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=50880>. Fecha de consulta noviembre 22, 2014.
- Guía de Buenas Prácticas de Manufactura - Establecimientos Elaboradores de Alimentos Libres de Gluten. *Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT)*. Versión online disponible en: http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/Guia_BPM_ALG_formato_Web.pdf. Fecha de consulta noviembre 25, 2014.
- Guía sin TACC (2010). *Asociación Celíaca Argentina*. Versión online disponible en: <http://www.celiaco.org.ar/dieta-sin-tacc>. Fecha de consulta diciembre 5, 2014.
- Ingresos de la población argentina. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Artículo online disponible en: http://www.indec.mecon.ar/uploads/informesdeprensa/ingresos1trim_14.pdf. Fecha de consulta noviembre 10, 2014.
- Johnson, G. y Scholes, K. Dirección Estratégica. 5ª ed. España, Madrid: Prentice Hall, 2001. Fecha de consulta enero 4, 2015.
- Johnson, G., Scholes, K, y Whiltington, R. Dirección Estratégica. 7ª ed.

España, Madrid: Pearson Educación S.A., 2008. Fecha de consulta enero 4, 2015.

- Línea de pobreza y canasta básica de alimentos. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Artículo online disponible en: http://www.indec.mecon.ar/ftp/cuadros/sociedad/informe_canastas_basica.pdf. Fecha de consulta septiembre 6, 2014.
- Ley N° 26588/2009 - Ley Celíaca Nacional. Fecha de sanción: diciembre 2009. Versión online disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/162428/norma.htm>. Fecha de consulta diciembre 5, 2014.
- Ludvigsson, J. F., et al (2012). Las definiciones de Oslo para la enfermedad celíaca y términos relacionados. *Gut: An International Journal of Gastroenterology and Hepatology - Londres: Gut BMJ Journals*, vol. 2 (n° 3), pp. 43-49. doi: 0017-5749. Fecha de consulta mayo 7, 2015.
- Martínez Pedrós, D. y Milla Gutierrez, A (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Editorial Díaz de Santos. Fecha de consulta mayo 15, 2015.
- McGowan, K. E., Castiglione, D. A. y Decker Butzner, J. Enfermedad celíaca en la niñez (2010). *IntraMed*. Artículo online disponible en: <http://www.intramed.net/contenidoover.asp?contenidoID=66607>. Fecha de consulta febrero 22, 2015.
- Mohaidle, A. Enfermedad Celíaca y Depresión (12/2012). *Mundo Celíaco "Difundir para concientizar"*, vol. 6, (n° 12), pp. 5-7. Artículo online disponible en: http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_12.pdf. Fecha de consulta diciembre 23, 2014.
- Córdoba, "Ciudad Amigable" para celíacos. *Ordenanza Municipal N° 12100*. Fecha de sanción: noviembre 2012. Versión online disponible en: <http://www.concejaldomina.com.ar/files/pdf/ordenanzas/Ord-12100.pdf>. Fecha de consulta marzo 15, 2015.

- Otálora, M. (2012). Las franquicias, un buen negocio para invertir ahorro. *lanacion.com*. Artículo online disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1463857-las-franquicias-un-buen-negocio-para-invertir-ahorros>. Fecha de consulta marzo 4, 2014.
- Paci, J. (06/2012). Buenos Aires, una ciudad poco apta para los celíacos. *IntraMed*. Artículo online disponible en: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=76477>. Fecha de consulta febrero 23, 2015.
- Pallares, J. H. (07/2014). La canasta básica se encareció 22% en el primer semestre en la Capital Federal. *lanacion.com*. Artículo online disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1712233-la-canasta-basica-se-encarecio-22-en-el-primer-semestre-en-la-capital-federal>. Fecha de consulta septiembre 6, 2014.
- Población argentina. *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)*. Artículo online disponible en: http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp. Fecha de consulta septiembre 10, 2014.
- Por cada celíaco diagnosticado, hay diez que no lo saben (09/2008). *IntraMed*. Artículo online disponible en: <http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=55791>. Fecha de consulta octubre 22, 2014.
- Presentación sobre Enfermedad Celíaca (2012). *Grupo Promotor de la Ley Celíaca*. Artículo online disponible en: <http://www.ley-celiaca.com.ar/ec.htm>. Fecha de consulta febrero 22, 2015.
- Programa Nacional de Detección y Control de la Enfermedad Celíaca. *Ministerio de Salud de la Nación - Resolución N° 1560/2007*. Fecha de sanción: noviembre 2007. Versión online disponible en: http://www.femeba.org.ar/fundacion/quienessomos/Novidades/programa_celiaca_2007.pdf. Fecha de consulta marzo 5, 2015.
- ¿Qué es el Gluten? (12/2010). *Mundo Celíaco: "Difundir para concientizar"*,

vol. 4 (n° 8), p. 66. Artículo online disponible en:

http://www.cedice.com.ar/imagenes/revista/mundo_celiaco_8.pdf. Fecha de consulta Marzo 5, 2015.

- Resolución Conjunta N° 131/2011 y N° 414/201 - Modificación del Código Alimentario Argentino. *Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Fecha de sanción: julio 2011. Versión online disponible en:
http://www.msal.gov.ar/celiacos/pdf/resolucion-conjunta_131y414-2011.pdf. Fecha de consulta marzo 5, 2015.
- Resolución Conjunta N° 201/2011 y N° 649/2011 - Modificación del Código Alimentario Argentino. *Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos y Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Fecha de sanción: octubre 2011. Versión online disponible en:
http://www.msal.gov.ar/celiacos/pdf/resolucion-conjunta_201-2011_y_649-2011.pdf. Fecha de consulta marzo 5, 2015.
- Rodríguez, M. (03/2012). "Comer afuera", todo un desafío para los celíacos. *IntraMed*. Artículo online disponible en:
<http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=74850>. Fecha de consulta noviembre 22, 2014.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5ª. ed. México, D.F: International Thomson Editores. Fecha de consulta octubre 2, 2014.
- Schuchner, S. (04/2012). Ser celíaco: el desafío de convivir con una enfermedad antisocial. *IntraMed*. Artículo online disponible en:
<http://www.intramed.net/contenidover.asp?contenidoID=75671>. Fecha de consulta octubre 22, 2014.
- Semyraz, D. J. (2006). *Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. 1ª. ed. Buenos Aires: Editorial Osmar D. Buyatti. Fecha de consulta diciembre 2, 2014.
- Thompson Jr., A. A., Strickland III, A. J. y Gamble, J. E. (2008).

Administración Estratégica. 15ª. ed. México, D.F: McGraw Hill. Fecha de consulta diciembre 2, 2014.

- Valli, P. (04/2014). Revelan que la canasta básica saltó 54% y que la pobreza trepó al 27,5%. *Perfil.com*. Artículo online disponible en: <http://www.perfil.com/economia/Revelan-que-la-canasta-basica-salto-54-y-que-la-pobreza-trepo-al-275-20140426-0029.html>. Fecha de consulta septiembre 6, 2014.

XVI. ANEXOS

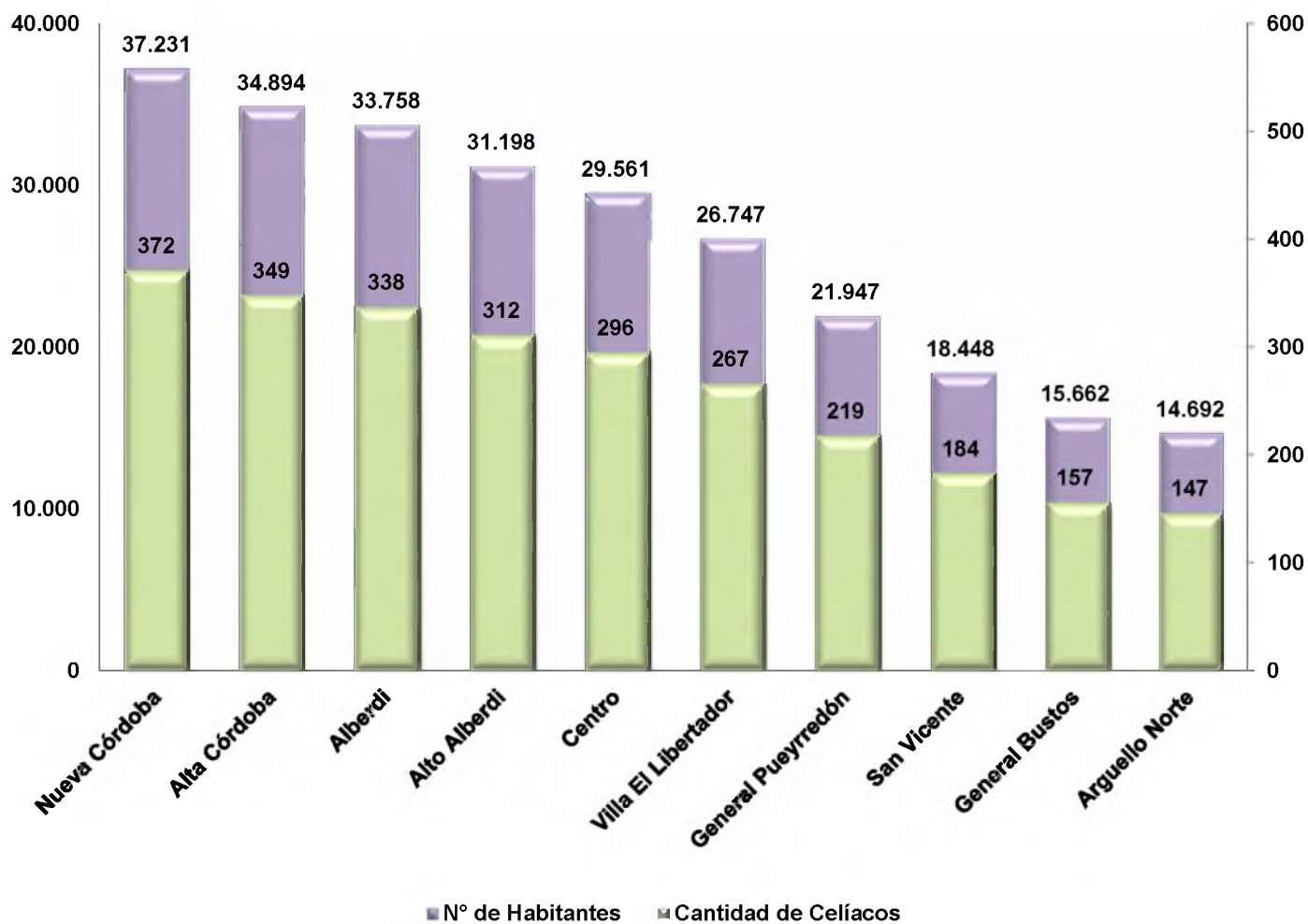
16.1 Anexo A

Ubicación Geográfica de la Competencia



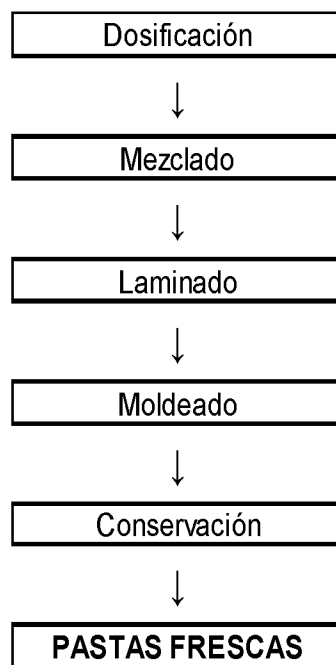
16.2 Anexo B

Cantidad de Celíacos en los 10 Barrios más Poblados de la Ciudad de Córdoba



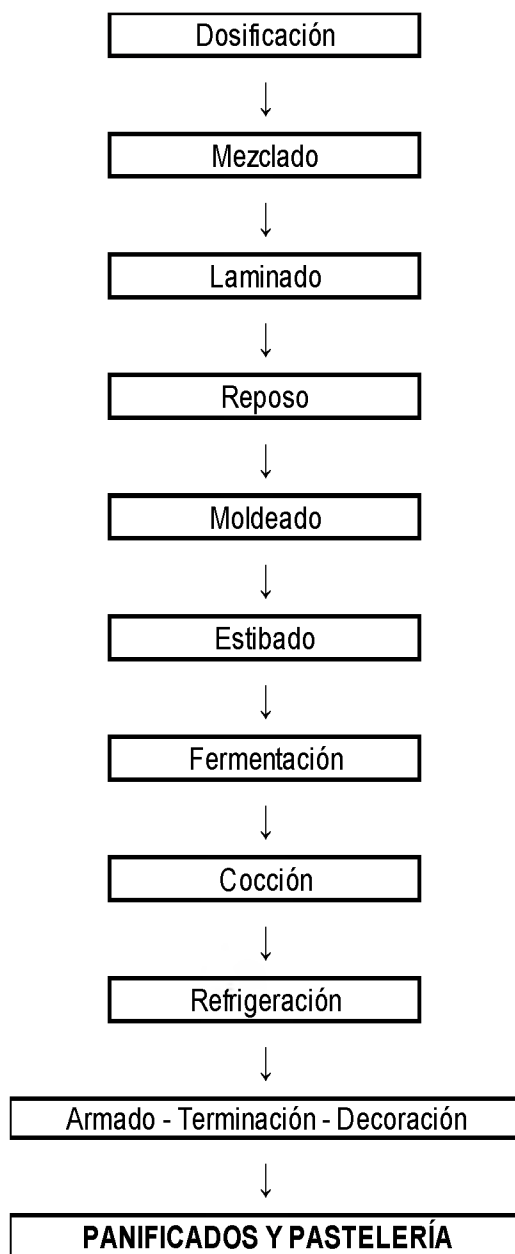
16.3 Anexo C

Diagrama General del Proceso de Pastas Frescas



16.4 Anexo D

Diagrama General del Proceso de Productos Panaderos y Pasteleros



16.5 Anexo E

Maquinaria y Herramientas Menores a Utilizar en el Proceso de Elaboración de Pastas Frescas

Etapa	Maquinaria y Accesorios
1°: Dosificación/Pesado de ingredientes	<ul style="list-style-type: none">• Balanzas.• Jarras de medidas.• Palas y espátulas de acero inoxidable y de madera.
2°: Mezclado	<ul style="list-style-type: none">• Amasadoras.• Batidoras.• Rasquetas plásticas.
3°: Laminado	<ul style="list-style-type: none">• Sobadoras.• Rodillos.
4°: Corte/Forma de la pasta	<ul style="list-style-type: none">• Cortadoras de pasta• Ravioleras.• Ñoqueras.• Utensilios de corte.
5°: Conservación	<ul style="list-style-type: none">• Heladeras/Cámaras de frío/Congeladores/Vitrinas de exposición y fresco.• Bandejas, envases, envoltorios.

16.6 Anexo F

Maquinaria y Herramientas Menores a Utilizar en el Proceso de Elaboración de Productos de Panadería y Pastelería

Etapa	Maquinaria y Accesorios
1º: Dosificación/Pesado de ingredientes	<ul style="list-style-type: none"> • Balanzas. • Jarras de medidas. • Palas y espátulas de acero inoxidable y de madera.
2º: Mezclado	<ul style="list-style-type: none"> • Amasadoras. • Batidoras. • Rasquetas plásticas.
3º: Laminado	<ul style="list-style-type: none"> • Sobadoras. • Rodillos.
4º: Reposo	<ul style="list-style-type: none"> • Mesadas de granito. • Mesas obrador. • Bandejas de aluminio. • Carros lateros.
5º: Corte/Moldeado	<ul style="list-style-type: none"> • Moldeadoras. • Armadoras de pan. • Cortadoras de masa. • Utensilios de corte. • Moldes: tartas, panes, bizcochos, pizzas, entre otros.
6º: Estibado	<ul style="list-style-type: none"> • Bandejas de aluminio.
7º: Fermentación	<ul style="list-style-type: none"> • Cámara de fermentación.
8º: Cocción	<ul style="list-style-type: none"> • Hornos de pan y de pastelería. • Asaderas de chapa enlozada.
9º: Refrigeración	<ul style="list-style-type: none"> • Heladeras/Cámaras de frío/Congeladores/Vitrinas de exposición y fresco. • Mesadas de granito.
10º: Armado/Terminación/Decoración	<ul style="list-style-type: none"> • Mesadas de granito. • Mesas obrador. • Bandejas, exprimidores, coladores, batidores, bolos de diversos tamaños, ollas, jarras, brochas, espátulas, entre otros.

XVII. SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ALG: Alimentos Libres de Gluten

AAMF: Asociación Argentina de Marcas y Franquicias

ACA: Asociación Celíaca Argentina

ACELA: Asistencia al Celíaco de la Argentina

ANMAT: Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

CAA: Código Alimentario Argentino

CAPALIGLU: Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libres de Gluten y Afines

CBA: Canasta Básica Alimentaria

CBT: Canasta Básica Total

Ce.Di.Ce: Centro de Difusión de la Celiaquía

CIADI: Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones

CONAL: Comisión Nacional de Alimentos

COPAL: Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios

EBITDA: Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (de las siglas en inglés *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization*)

EPH: Encuesta Permanente de Hogares

FMI: Fondo Monetario Internacional

FO.FI.SE.: Fondo de Financiamiento al Sistema Educativo

GPLC: Grupo Promotor de la Ley Celíaca

HACCP: Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (de las siglas en inglés *Hazard Analysis and Critical Control Points*)

IIBB: Ingresos Brutos

INAL: Instituto Nacional de Alimentos

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos

IVAN: Índice del Valor Actual Neto

ONG: Organización no Gubernamental

PB: *Payback*

PBI: Producto Bruto Interno

PCC: Puntos Críticos de Control

POES: Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento

PROMOCOR: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

RENALOA: Red Nacional de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos

RSE: Responsabilidad Social Empresaria

SAGE: Sociedad Argentina de Gastroenterología

SAGyP: Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca

SAN: Sociedad Argentina de Nutrición

SPReI: Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos

TACC: Trigo, Avena, Cebada, Centeno

TIR: Tasa Interna de Retorno

UCA: Universidad Católica Argentina

VAN: Valor Actual Neto

VDC: Valor de Desecho Contable