

# Trabajo de Investigación Final

## Plan de Investigación



### *Bizcochos “9 de Oro” para celíacos*

Integrantes:

- Bianchotti, Estéfano
- Claus, Alan Nahuel
- Lemcke, Daiana Micaela

Carrera: Comercialización

Turno: Noche

Aula: 224

Año: 2016

Docentes:

- Maltagliatti, Nancy Maricel
- Bucciarelli, Mariela Carmen Paola

## Índice

Resumen ejecutivo.....	3
Planteo del problema y solución.....	4
Conclusiones del Macroentorno.....	5
Conclusiones del Microentorno.....	6
La empresa.....	7
Segmento objetivo y su estimación.....	8
Oportunidad detectada.....	9
Objetivo.....	10
Ventaja competitiva.....	10
Planteo de estrategias.....	11
Fuentes.....	13

## **Resumen Ejecutivo**

El presente documento describe el proyecto de negocio que se llevara a cabo por parte de la firma Molinos Cañuelas, el cual consiste en la elaboración y comercialización de bizcochos bajo la marca "9 de Oro", con la diferencia de ser destinados a un público que debe consumir alimentos "sin T.A.C.C.". Cabe agregar que se contempla también como potencial público consumidor a individuos afines a las personas que padecen de celiaquía, ya sea familiares o amigos.

Tras el análisis del entorno actual del proyecto se determina que hay un escenario incierto en el ámbito económico y político, con un gran control por parte del entorno legal. Por su parte, la sociedad tiene un gran nivel de conciencia sobre la condición del público objetivo.

El sector de bizcochos/galletitas esta con una tendencia al crecimiento, hay competidores fuertes en el ámbito de bizcochos tradicionales, mas no tantos en el de productos "sin T.A.C.C.", lo que se considera una clara ventaja.

En cuanto al target del producto se estima que 1 de cada 100 personas en la Argentina padece celiaquía. Por supuesto, los celíacos se encuentran geográficamente dispersos por todo el país.

La empresa se encuentra en condiciones, tanto operativas como financieras, para llevar a cabo el proyecto. Cabe mencionar también que "9 de Oro" es líder en la categoría de bizcochos tradicionales por amplia ventaja con el resto de la competencia desde hace décadas.

A lo largo de las siguientes páginas de este trabajo se apreciará el correspondiente análisis de cada uno de los puntos clave para poder comprender en profundidad el mercado en el que se llevará a cabo el proyecto, la empresa que lo realizará, el entorno del mismo y las estrategias a adoptar en consecuencia.

## **Planteo del problema y solución**

Analizando el mercado de productos para celíacos, especialmente el de snacks sin TACC, se detectaron han detectado algunos problemas que mencionaremos en los siguientes párrafos. Creemos que nuestra empresa, Molinos Cañuelas, principalmente con su línea de bizcochos 9 de Oro puede capitalizar, generando un proyecto rentable.

Observamos que la población celíaca en general, tiene inconvenientes en relación a la disponibilidad y variedad de snacks sin TACC.

Conseguir productos para celíacos, muchas veces puede ser difícil si no se cuenta con un establecimiento especializado cerca, como por ejemplo una dietética. Esto genera una gran dificultad para los consumidores, ya que la mayoría de los productos no se encuentran disponibles en almacenes de barrio o kioscos. Para conseguirlos deben trasladarse hacia una dietética o a grandes cadenas de supermercados (en su mayoría tienen productos para celíacos pero cuentan con poca variedad)

Lo mencionado en el anterior párrafo nos conduce hacia el segundo problema: la variedad de dichos productos sin TACC.

En la actualidad, el mercado de snacks sin TACC cuenta con algunas alternativas para los usuarios, pero ninguna con las características de nuestro producto.

Los Snacks más comunes que hay disponibles, son algunos tipos de cereales, barras de cereal, y en su mayoría productos en base de arroz. Es importante tener en cuenta que hay pocos productos específicamente como el nuestro (Bizcochos), y los mismos son de pequeños productores o marcas que no cuentan con el respaldo y la imagen de 9 de Oro. Bajo este escenario, las personas con celiaquía tienden a ser autosuficientes y elaborar por si solos este tipo de alimento.

Partiendo de esto, para resolver este problema y capitalizar una buena oportunidad, proponemos producir y distribuir bizcochos para celíacos bajo la marca 9 de Oro. Aprovecharemos nuestra experiencia en el mercado de los bizcochos y nuestra desarrollada cadena de distribución para llegar a puntos de venta como kioscos y almacenes. En otras palabras, nos proponemos hacer más sencilla la adquisición de estos productos. Además estaríamos dando a los consumidores una opción de snack que no sea en base de arroz y esté avalada por una marca con trayectoria en el Mercado.

## **Conclusiones Macroentorno**

Para llevar a cabo nuestro proyecto, es muy importante hacer un análisis tanto cuantitativo, como cualitativo del entorno. Siendo que el producto que vamos a comercializar ocupa un aspecto importante en la salud pública<sup>1</sup>, para la producción y comercialización del mismo habrá que tener en cuenta normas legales relevantes<sup>2</sup>.

Entre las más importantes, se encuentran: la “Guía de buenas prácticas de manufactura para establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten” realizada por el ANMAT<sup>3</sup>, las normas que se establecen en el Capítulo XVII (Alimentos de Régimen o Dietéticos) del Código Alimentario Argentino (CAA)<sup>4</sup> y la ley 26.588 (Ley Celíaca)<sup>5</sup>.

En relación al aspecto social, la gran difusión que tiene actualmente la celiaquía en todos los ámbitos de la sociedad, permite que la gente esté cada vez más alerta e informada sobre esta enfermedad. Esto genera conciencia y posibilita que cada vez más personas lleguen a un diagnóstico certero cada año. El número de personas celíacas está en crecimiento<sup>6</sup> y por parte del estado se realizan muchas campañas de concientización y de desarrollo tecnológico para mejorar la calidad de vida de las personas con celiaquía<sup>7</sup>.

A modo de conclusión, y luego de haber llevado a cabo un análisis cuantitativo de cada uno de las fuerzas que afectan al Macroentorno, podemos decir que, el entorno político y económico ( teniendo en cuenta aspectos como normas legales a considerar, PBI, inflación, desempleo, entre otras) arrojan un resultado poco atractivo (-0,10 y -0,80 respectivamente), en cambio, los aspectos socio/culturales y tecnológicos, (en los que se ha incluido el apoyo en investigación y desarrollo del gobierno hacia el sector, o la integración de la enfermedad en la vida cotidiana de las personas) muestran resultados atractivos (2,25 y 2 respectivamente).

Ponderando estos valores y teniendo en cuenta la importancia que le damos a cada factor, llegamos a un valor del entorno general de 0,8. Este resultado se toma como neutral, pero mucho más cerca de un contexto atractivo que de uno poco atractivo<sup>8</sup>.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1.1-Definición de celiaquía.....19  
<sup>2</sup> Ver anexo 1.2 -Aspectos político legales.....20  
<sup>3</sup> Ver anexo 1.2.1-Artículos más importantes.....20  
<sup>4</sup> Ver anexo 1.2.2- Código Alimentario Argentino....21  
<sup>5</sup> Ver anexo 1.2.3-Ley 26.588 (Ley Celíaca).....23  
<sup>6</sup> Ver anexo 1.5-Aspectos Sociales/culturales.....35  
<sup>7</sup> Ver anexo 1.3- Aspectos tecnológicos.....29  
<sup>8</sup> Ver anexo 1.6 Matriz PEST.....39

## **Conclusiones Microentorno**

Se han recabado datos e información a fin de efectuar un análisis del microentorno que nos permita conocer el panorama en el que estamos insertos para lanzar nuestro nuevo producto.

Cuantitativamente podemos afirmar que el mercado de los bizcochos y galletitas viene creciendo desde hace más de una década, según las estimaciones de la Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libres de Gluten (Capaliglu), en los últimos cinco años se triplicó la cantidad de empresas del sector<sup>9</sup>.

Hoy en día los “Gallo snacks” de la compañía Molinos Rio de la Plata son nuestro principal competidor. Son bizcochos de arroz y son aptos para celíacos (nuestro segmento meta). La empresa ARCOR también se caracteriza por lanzar productos al mercado libres de TACC (Trigo, avena cebada y centeno). Este grupo empresario fue reconocido por la Asociación Celíaca Argentina como una de las empresas de consumo masivo con la mayor cantidad de alimentos libres de gluten del país<sup>10</sup>.

Referido a los clientes, nuestra comercialización de productos es llevada a cabo a través de 3 canales: el supermercadista (30% aproximado de las ventas de bizcochos), el mayorista (10% aproximado de la comercialización) y los pequeños distribuidores (60% del negocio de Molinos Cañuelas)<sup>11</sup>.

La Asociación Celíaca Argentina, el gobierno nacional, la Sociedad Argentina de Nutrición, el Instituto Nacional de Alimentos y el grupo promotor de la ley celíaca son las principales organizaciones en las que recaerá interés en nuestro nuevo producto<sup>12</sup>.

Otro aspecto importante a tener en cuenta, son los proveedores de la materia prima necesaria, ámbito en el cual debido a su trayectoria en el mercado, estamos bien posicionados y contamos con una buena relación con los mismos<sup>13</sup>.

Cuantitativamente mediante un análisis foda, podemos concluir que el escenario para nuestro proyecto es atractivo. Se han logrado detectar posibles estrategias para apalear las amenazas del mercado y nuestras debilidades apalancándonos en el posicionamiento de nuestra marca “9 de oro”, nuestra cadena de valor integral y el posible incremento de divisas generadas por exportaciones a un tipo de cambio inestable, tendiente al aumento, resultando más atractivos nuestros productos para las empresas foráneas<sup>14</sup>.

Luego de un análisis cuali/cuantitativo de las fuerzas de Porter se puede asegurar que la empresa se encuentra en una situación neutra, aunque con una leve inclinación positiva a su favor para llevar a cabo el proyecto<sup>15</sup>. Entre los factores más importantes a favor encontramos: una fuerte marca, un bajo incentivo de proveedores de integrarse hacia adelante y la trayectoria y liderazgo de la empresa en el mercado de bizcochos.

<sup>9</sup> Ver anexo 2.3- Mercado interno.....43

<sup>10</sup> Ver anexo 2.4-Competidores.....45

<sup>11</sup> Ver anexo 2.1-Clientes.....41

<sup>12</sup> Ver anexo 2.5-Grupos de interés.....46

<sup>13</sup> Ver anexo 2.2- Proveedores.....42

<sup>14</sup> Ver anexo 2.6- FODA.....49

<sup>15</sup> Ver anexo 2.7-Porter.....55

## **La Empresa**

### ***Una breve descripción y su capacidad para afrontar el proyecto:***

Molino Cañuelas es una compañía dedicada a la elaboración de productos alimenticios, derivados principalmente de los cereales. Implementando tecnología constante de última generación, la empresa ha logrado producir, elaborar y comercializar: harinas, aceites, galletitas, panificados, pastas secas, pan rallado, rebozadores, pre mezclas para pizzas, ñoquis, buñuelos y aditivos. Todo esto atendiendo a las necesidades del mercado hogareño e industrial.

Luego de décadas de trabajo sostenido y apostando al país, la empresa ha logrado transformar aquel primer molino en una compañía de productos alimenticios con proyección internacional y en uno de los principales productores y exportadores de harinas de trigo de Argentina. Hoy, Molino Cañuelas cuenta con 7 plantas industriales, altamente tecnológicas, ubicadas estratégicamente a lo largo del país, modernas oficinas comerciales y más de 1000 colaboradores.

La filosofía que manifiesta la empresa es la de “*hacer*” *comprometida* con la más alta calidad y seriedad.

En cuanto al proyecto que se plantea en el presente trabajo, se puede confirmar la capacidad de la empresa para llevarlo a cabo, tanto del punto de vista operativo como financiero. La organización se encuentra en el mercado de bizcochos como líder indiscutido desde hace décadas. En otras palabras, la compañía dispone de todo el *know how* necesario en el mundo de los bizcochos para poder desarrollar sus operaciones de manera óptima.

Una fuerte marca con presencia en el mercado, maquinaria idónea, materias primas de calidad y un buen mecanismo de distribución e intermediación son los factores necesarios para llevar a cabo el proyecto, los cuales la organización lleva tiempo ya trabajando con ellos.

## **Segmento objetivo y su estimación**

A través del método de cascada, se procedió a ajustar valores generales para llegar a valores específicos. El punto de partida consistió en tomar como valor inicial el total de población de la zona que comprende AMBA, es decir, la suma de los habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires. El número total de habitantes es de **12.806.866**.

Luego, se aplicó el porcentaje correspondiente al rango etario seleccionado como objetivo, este es, de 6 a 69 años de edad (un 84,21%). Esto dejó como resultado un número poblacional de **10.784.736**.

Posteriormente, se ajustó el valor anteriormente mencionado por el porcentaje de personas que padecen de celiaquía en el país (1 de cada 100); este porcentaje está corroborado por múltiples fuentes que son resultados de minuciosos estudios. El valor resultante es de **107.784** personas.

Finalmente se lleva a cabo un ajuste por nivel de ingresos, teniendo en cuenta la población que se encuentra debajo de la línea de pobreza (25%) y las categorías de nivel socioeconómico de la pirámide social Argentina (se toman como público objetivo todo aquel dentro de la clase ABC1, C2, C3 y un 21,5% de los 30% que representa la clase D1). Esto da como resultado un ajuste del 75%. El valor final arroja un valor de **80.838** personas.

En el anexo del trabajo se podrán encontrar las tablas detalladas de los valores expuestos anteriormente, los mismos están discriminados por género y por ubicación geográfica<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Ver anexo 3-Estimación de la demanda.....62



## **Oportunidad detectada**

Luego de analizar detenidamente variables del Macro y Microentorno, y estudiar factores muy importantes para nuestra empresa tales como un análisis FODA, el análisis de las fuerzas de Porter, el estudio de nuestra fuerza financiera<sup>17</sup>, y la realización de matrices estratégicas como Ansoff, Mckinsey y PEYEA, llegamos a la conclusión de que nuestra empresa cuenta con todo lo necesario para llevar a cabo exitosamente este proyecto.

Como dijimos anteriormente, el entorno macroeconómico es neutral, apuntando a lo favorable, y el entorno microeconómico (luego de tener en cuenta un análisis foda con resultados prometedores, y un análisis de las fuerzas de Porter tendientes a lo positivo) también es ideal para llevar a cabo el negocio.

En cuanto al análisis de la matriz Peyea, se llegó a la conclusión de plantear una estrategia agresiva, por nuestra posición favorable en relación al análisis macro y micro, buscando aprovechar al máximo todas las oportunidades que nos brinda el entorno y superar nuestras debilidades. A partir de esto se llevará a cabo una estrategia de desarrollo de producto, vendiendo un producto nuevo como Bizcochos 9 de Oro sin TACC, en un mercado muy trabajado y con mucha experiencia por la compañía como el mercado de bizcochos<sup>18</sup>.

Otro factor que se tuvo en cuenta es la Matriz Mckinsey, la cual, según los indicadores estudiados de atractivo de la industria y fortaleza del negocio, arrojó resultados prometedores. Nos indica que nuestra mejor opción es optar por una estrategia de maximización de inversión, buscando que crezca nuestro negocio y lograr predominio en el mercado<sup>19</sup>.

Por último, teniendo en cuenta la matriz de Ansoff, y sustentando el resultado derivado de la matriz Peyea, se plantea una estrategia de crecimiento agresiva en desarrollo de productos<sup>20</sup>.

En conclusión, contamos con condiciones óptimas para desarrollar el negocio.

---

<sup>17</sup> Ver anexo 4-Fuerza financiera.....65

<sup>18</sup> Ver anexo 5.1-Análisis Matriz PEYEA.....69

<sup>19</sup> Ver anexo 5.3-Matriz Mckinsey.....71

<sup>20</sup> Ver anexo 5.2-Matriz de Ansoff.....70

## **Objetivo**

El objetivo del proyecto es producir y comercializar bizcochos sin TACC de Molinos Cañuelas bajo la reconocida marca 9 de Oro.

Nos planteamos competir directamente con los snacks de arroz Gallo libre de gluten, ganando todo el Market Share que podamos, con el objetivo de ser los líderes en el mercado de snacks para celíacos en un plazo de 5 años.

Cabe destacar que los snacks Gallo, si bien son de arroz, son los productos que más se asemejan al nuestro, ya que están presentes en los puntos de venta que nosotros aspiramos a estar y cuentan con el apoyo de una marca muy reconocida.

## **Ventaja competitiva**

Se plantea el lanzamiento de un producto, el cual a diferencia del resto de snacks para celíacos, llegue a través de la amplia red de distribución de la empresa a puntos de venta en donde tradicionalmente no se comercializan estos productos. Ejemplos de estos canales son los kioscos y almacenes de barrio. Pretendemos estar presentes en la mayoría de los establecimientos de Capital Federal y Gran Buenos Aires en donde actualmente se encuentran vendiendo los productos de la línea 9 de Oro.

En conclusión, se lanzará un producto que cuente con la ventaja competitiva de ser el único bizcocho apto para celíacos que se encuentre en tantos puntos de venta, haciendo que el producto tenga una progresiva adopción entre los consumidores, incorporándolo en sus hábitos de consumo cotidianos.

También a diferencia de los bizcochos sin TACC que se encuentran en el mercado, el nuestro cuenta con el respaldo de una marca reconocida, lo que prevemos que favorecerá la prueba de nuestro producto por parte de población celíaca y no celíaca.

## **Planteo de las estrategias**

### **Estrategia Corporativa**

La estrategia que adopta la empresa con el lanzamiento de este nuevo producto es la de diversificación concéntrica. De esta manera, manteniéndose en su *core business*, busca aumentar el nivel de clientes de su oferta de la línea de bizcochos, apuntando a un nicho específico.

### **Estrategia Genérica**

Con relación a las estrategias genéricas planteadas por Michael Porter, la empresa Molino Cañuelas, históricamente se caracterizó por llevar un liderazgo en costos, teniendo acceso a materias primas a bajo costo (siendo ellos productores de la mayoría), logrando una economía de escala alcanzada gracias a grandes niveles de producción apalancados por una curva de experiencia y know-how dado por los años en la industria.

### **Estrategia Funcional**

En cuanto a la oferta comercial de la empresa, la decisión es lanzar al mercado una nueva variante de bizcochos 9 de Oro. Esto tiene incidencia directa en lo que es la *profundidad* de la línea de producto, agregando una nueva versión (sin TACC) a la línea ya establecida, llevando a cabo una extensión vertical de la marca.

El motivo principal de esto es la utilización de lo que se denomina *marca paraguas*, impulsando la imagen del nuevo producto transfiriéndole las experiencias de la marca 9 de Oro.

De esta manera se suma la séptima versión de bizcochos a la línea 9 de Oro.

### **Estrategia Competitiva**

En el mercado seremos retadores, principalmente hacia la marca Snacks Gallo. Tomaremos una posición agresiva y proactiva. Innovaremos el mercado con un producto ideal para los desayunos y las meriendas, saludable y nutritivo libre de TACC, apto para todos los consumidores. No somos los primeros en el mercado. Existen empresas que producen galletitas libres de TACC, pero sus precios suelen ser elevados en comparación con los productos existentes en el mercado que no son libres de TACC. Además, cabe destacar la presencia de los "Snacks Gallo". Este es un producto con presencia en el mercado hace más de un año, pero es de arroz. Por lo tanto, el consumidor celíaco (y quienes no lo son, también) podrán elegir una alternativa a esos productos con una receta innovadora y con el respaldo de una de las marcas líderes de Molinos Cañuelas: "9 de oro". Consideramos que esta estrategia es la ideal dado que el mercado se encuentra en expansión.

Esto se planteó en base al desarrollo de la matriz peyea.

Para realizar esta matriz se tuvieron en cuenta, por un lado, las variables involucradas en el Macroentorno y, por el otro, las variables del Microentorno.

En cuanto al primer factor, el análisis PESTA (Variable no Controlable) arrojó un resultado neutral, pero más cercano a lo favorable que a lo desfavorable.

La Fuerza Financiera (Variable Controlable) de Molinos Cañuelas, mostró un escenario optimista.

Teniendo en cuenta estos dos factores, llegamos a la conclusión de que nuestro Macroentorno oscila entre lo neutral y lo bueno.

En referencia al segundo factor de la matriz Peyea, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (Variable no Controlable) reflejó una posición neutral de la empresa en la industria.

El análisis foda (Variable controlable) de la compañía nos arrojó un valor que se considera como bueno.

Ponderando estos dos factores, llegamos a la conclusión de que nuestro Microentorno es bueno para desarrollar el negocio

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, y a fin de desarrollar una estrategia para llevar a cabo el negocio, se graficó la matriz llegando a una estrategia de índole agresiva.

Se plantea una estrategia agresiva, por nuestra posición favorable en relación al análisis macro y micro, tratando de:

- Aprovechar al máximo todas las oportunidades que nos brinda el entorno, como la poca variedad de biscochos para celíacos en el mercado, o la tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables, apalancándonos sobre nuestras fortalezas.
- Superar nuestras debilidades “atacándolas”, como por ejemplo, neutralizar nuestra poca experiencia en el mercado para celíacos con mucha capacitación e investigación.
- Evadir las amenazas más preocupantes del negocio.

A partir de esto se llevará a cabo una estrategia de desarrollo de producto, vendiendo un producto nuevo como Biscochos 9 de Oro sin TACC, en un mercado muy trabajado y con mucha experiencia por la compañía como el mercado de biscochos<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Ver anexo 5.1-Análisis Matriz PEYEA.....69

## **FUENTES**

### **Fuentes Macroentorno**

- Guadalupe Piñeiro Michel. *Ser "clase media" hoy en Argentina: cuánto se debe ganar y los límites de la movilidad social ascendente*. {en línea}. IProfesional, Argentina, viernes 27 de Febrero de 2015.  
<<http://www.iprofesional.com/notas/204121-Ser-clase-media-hoy-en-Argentina-cunto-se-debe-ganar-y-los-lmites-de-la-movilidad-social-ascendente>> {Consulta: 20/03/2016}.
- Roberto Rigobon, Alberto Cavallo, Maria Fazzolari, Diego Aparicio. *Argentina IPC General*. {en línea}. The Billion Prices Project, EEUU, 2016.  
<<http://www.inflacionverdadera.com/>> {Consulta: 22/03/2016}.
- Decreto 2126, 30 de Junio de 1971. Anexo I. Código Alimentario Argentino. Capítulo XVII. [En línea] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: [http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO\\_XVII.pdf](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_XVII.pdf)
- Ministerio de Salud Presidencia de la Nación. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Programa Nacional de Detección y Control de la Enfermedad Celíaca. Disponible en: <http://www.msal.gov.ar/celiacos/>
- Declárese 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. Ley N°26.588, 2 de diciembre de 2009. Boletín Oficial de la República Argentina, N° 31.812, (31 de diciembre de 2009). [En línea] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/162428/norma.htm>
- Asociación Celiaca Argentina. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.celiaco.org.ar/>
- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Guía de buenas prácticas de manufactura, establecimientos elaboradores libres de gluten. 5 de abril de 2013. [En línea] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: [http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/2013-05-04\\_guia-BPM-elaboradores-ALG.pdf](http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/2013-05-04_guia-BPM-elaboradores-ALG.pdf)

- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI). [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.inti.gob.ar/>
- Apro, Nicolás. Vida sin TACC- alimentos para celíacos. [En línea]. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), Abril 2009. [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: [http://www.inti.gob.ar/encuentro\\_09/pdf/PPT\\_Proyectos/17\\_vida\\_sin\\_TACC.pdf](http://www.inti.gob.ar/encuentro_09/pdf/PPT_Proyectos/17_vida_sin_TACC.pdf)
- Infobae, Enero 2016. El FMI pronosticó que la economía argentina caerá en recesión en el 2016. [En línea] Disponible en: <http://www.infobae.com/2016/01/22/1784817-el-fmi-pronostico-que-la-economia-argentina-caera-recesion-el-2016> > [Consulta: 25 Marzo 2016].
- Daniel Sticco y Jorgelina do Rosario, Febrero 2016. 35 años en 20 segundos: cómo evolucionó la economía argentina y la del mundo. [En línea] Disponible en: < <http://www.infobae.com/2016/02/15/1790101-35-anos-20-segundos-como-evoluciono-la-economia-argentina-y-la-del-mundo> > [Consulta: 25 Marzo 2016].
- Liliana Franco, Octubre 2014. Venezuela y Argentina lideran el ranking de inflación mundial. [En línea] Disponible en: <<http://www.ambito.com/noticia.asp?id=761931>> [Consulta: 25 Marzo 2016].
- Santander Río, Tradeportal. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Argentina: Política Y Economía. Disponible en: <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC). [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.indec.mecon.ar/>

### **Fuentes Microentorno**

- Asociación Celiaca Argentina. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.celiaco.org.ar/>
- Molinos Cañuelas. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.molinocanuelas.com/>
- Daniel Genta. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.danielgenta.com/es/page/customers>

- Alma ZS. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.almazs.com/portfolio.html>
- Industrias Tomadoni SA . [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.almazs.com/portfolio.html>
- Andina SA. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en:  
[http://www.andinasa.com/index.pl?defaultCommand=getListItems&\\_a=getListItems&\\_c=catalogueFront&mod=catalogueFront&id=11](http://www.andinasa.com/index.pl?defaultCommand=getListItems&_a=getListItems&_c=catalogueFront&mod=catalogueFront&id=11)
- Molinos. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.molinos.com.ar/nuestras-marcas.aspx>
- Asociación Celiaca Argentina. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.celiaco.org.ar/index.php/empresas/comercializar-productos-para-celiacos>
- Asociación Celiaca Argentina. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.celiaco.org.ar/index.php/novedades/noticias-y-eventos/102-cobertura-obras-sociales-y-prepagas>
- Cronista, Marzo 2016. [Exportadores y molineros: quién es quién en el mercado local de trigo](http://www.cronista.com/negocios/Exportadores-y-molineros-quien-es-quien-en-el-mercado-local-de-trigo). [En línea] Disponible en: <http://www.cronista.com/negocios/Exportadores-y-molineros-quien-es-quien-en-el-mercado-local-de-trigo-20130710-0099.html> [Consulta: 25 Marzo 2016].
- IECO Clarin, Mayo 2015. Las marcas se acuerdan de los celíacos. [En línea] Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/marketing-y-publicidad/TACC-celiacos-Arcor-gluten\\_0\\_1352865147.html](http://www.ieco.clarin.com/marketing-y-publicidad/TACC-celiacos-Arcor-gluten_0_1352865147.html) [Consulta: 25 Marzo 2016].
- Surtidores, Agosto 2014. Alimentos saludables se imponen en los shops de las estaciones de servicio. [En línea] Disponible en: <http://www.surtidores.com.ar/Contenido/noticia14942.html> [Consulta: 25 Marzo 2016].
- Alimentos argentinos . [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: [http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/41/cadenas/Farinaceos\\_Galletitas\\_biscochos.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/41/cadenas/Farinaceos_Galletitas_biscochos.htm)
- Infobae, Octubre 2013. El desafío de ser celíaco en Argentina. [En línea] Disponible en: <http://www.infobae.com/2013/10/29/1519911-el-desafio-ser-celiaco-argentina> [Consulta: 25 Marzo 2016].

- Noemí Vidal, Noviembre 2015. Sin gluten, trending en alimentación. [En línea] Disponible en: < <http://comunidad.ainia.es/web/ainiacomunidad/blogs/gestion-del-conocimiento/-/articulos/2vMk/content/sin-gluten-trending-en-alimentacion>

### **Fuente Estimación de la Demanda**

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Censo poblacional 2010. {en línea} <<http://www.indec.gov.ar/bases-de-datos.asp>> {Consulta 22/03/2016}
- La Nación. “En la Argentina, 1 de cada 100 personas es celíaca”. {en línea} Argentina, lunes 8 de Septiembre de 2014. <<http://www.lanacion.com.ar/1725565-en-la-argentina-una-de-cada-100-personas-es-celiaca>> {Consulta 21/03/2016}
- Ministerio de Salud de la Presidencia de la Nación. “En cuatro años Argentina aumentó casi 700 por ciento la sospecha de casos de celiaquía”. {en línea} Argentina, sábado 3 de Mayo de 2014. <[http://www.msal.gob.ar/prensa/index.php?option=com\\_content&id=1967:gobierno-nacional-intensifica-diagnostico-de-celiaquia-y-deteccion-de-gluten-en-alimentos-industrializados](http://www.msal.gob.ar/prensa/index.php?option=com_content&id=1967:gobierno-nacional-intensifica-diagnostico-de-celiaquia-y-deteccion-de-gluten-en-alimentos-industrializados)> {Consulta 21/03/2016}

### **Análisis Financiero**

- Federación argentina de la industria molinera. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.faim.org.ar/>
- Cámara de la industria aceitera de la república argentina. [Página principal en Internet] [Consulta: 25 Marzo 2016] Disponible en: <http://www.ciaracec.com.ar/>



# Trabajo de Investigación Final

## Plan de Investigación

# ANEXO



***Bizcochos “9 de Oro” para celíacos***

# Índice

## 1-Macroentorno

- 1.1- Definición de celiacía.....19
- 1.2 Aspectos político legales.....20
  - 1.2.1-Artículos más importantes.....20
  - 1.2.2- Código Alimentario Argentino.....21
  - 1.2.3-Ley 26.588 (Ley Celíaca).....23
  - 1.2.4- Ley 10499.....26
- 1.3- Aspectos tecnológicos.....29
- 1.4- Aspectos económicos.....29
  - 1.4.1-Ciclos económicos.....29
  - 1.4.2-Inflación.....31
  - 1.4.3-PBI.....33
  - 1.4.4-Empleo.....33
  - 1.4.5-Política cambiaria.....34
  - 1.4.6- Costos y disponibilidad energética.....34
- 1.5-Aspectos Sociales/culturales.....35
  - 1.5.1-Indicadores Demográficos.....35
- 1.6-Matriz PEST.....39

## 2-Microentorno

- 2.1-Clientes .....41
- 2.2- Proveedores.....42
- 2.3- Mercado interno.....43
- 2.4-Competidores.....45
- 2.5-Grupos de interés.....46
- 2.6- FODA.....49
- 2.7-Porter.....55
- 

## 3-Estimación de la demanda.....62

## 4-Fuerza financiera.....65

## 5-Oportunidad detectada.....69

- 5.1-Análisis Matriz PEYEA.....69
- 5.2-Matriz de Ansoff.....70
- 5.3-Matriz Mckinsey.....71

## **ANEXO:**

### **1-MACROENTORNO**

#### **1.1-Definición de celiacía**

La celiacía es la intolerancia permanente al gluten, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales. Pueden padecerla tanto niños como adultos. Actualmente, la incidencia es mayor en mujeres, que en varones.

Las proteínas se clasifican en dos grupos, prolaminas y glutaminas. Las prolaminas reciben distintos nombres según el cereal de origen:

- Trigo = gliadina
- Avena = avenina
- Cebada = hordeína
- Centeno = secalina

El gluten de los cereales mencionados es la forma más conocida de presentación de las prolaminas tóxicas para los celíacos. La gliadina constituye el mayor problema, es la más utilizada en la industria alimenticia.

La avena pareciera no producir daño pero, en su proceso de industrialización, puede encontrarse contaminada granos de trigo, cebada o centeno.

La Celiacía se presenta en personas que tienen predisposición genética a padecerla. Se sabe que aparece con más frecuencia entre miembros de la misma familia.

Se estima que en Argentina 1 de cada 100 habitantes puede ser celíaco.

Esta intolerancia produce una lesión característica de la mucosa intestinal provocando una atrofia de las vellosidades del intestino delgado, lo que altera o disminuye la absorción de los nutrientes de los alimentos (proteínas, grasas, hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas). Es este fenómeno el que produce el clásico cuadro de mala absorción.

## **1.2-Aspectos Políticos/Legales**

La producción del producto se llevará a cabo bajo la “Guía de buenas prácticas de manufactura para establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten” realizada por el ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) organismo que depende del Ministerio de Salud de la Presidencia de la nación.

En esta guía se detallan tanto los principales aspectos a tener en cuenta para para la producción y comercialización, como la normativa vigente y documentación requerida. Incluye las materias primas permitidas, evaluación de los proveedores, consejos para el transporte y el almacenado, normas de higiene, y la normativa de fraccionamiento, envasado y rotulado.

Entre las normas que detalla esta guía, las que más nos interesan son las que conciernen al Código Alimentario Argentino (CAA) que establecen en el Capítulo XVII (Alimentos de Régimen o Dietéticos) la exigencias generales y particulares para los ALG (Alimentos libres de gluten).

### **1.2.1-Artículos más importantes:**

- **1383 y 1383 bis:** Establece que se llama a un alimento libre de gluten, consideraciones generales para su producción y normas para su etiquetado.
- **1341:** Establece cómo deberá ser el acondicionamiento y fraccionamiento de los productos.
- **1340, 1344 y 1345:** Fija otros requisitos de rotulación y microbiológicos.
- **1346:** Marca que todos los establecimientos productores de ALG deberán contar con un profesional para controlar la actividad.

Otra de las leyes que se deberá tener en cuenta, es la **26.588 (Ley Celíaca)**, la misma dicta tanto los derechos de las personas con esta enfermedad, como algunas obligaciones de las entidades productoras de alimentos, como normas de rotulación y difusión. También promueve la investigación y el desarrollo para facilitar el acceso a los productos para celíacos.

A la fecha, el país se encuentra en un acentuado proceso de transición político/económica. Desde hacía 12 años (2003-2015) el país era gobernado por un partido político de tendencias populistas con elevados niveles de intervencionismo en la economía. En las elecciones presidenciales de Octubre de 2015 asume un nuevo espacio político que se caracteriza por tener una modalidad más liberal.

Es por esto que en un pequeño periodo de tiempo se han vislumbrado numerosas medidas económicas que podrían considerarse diametralmente opuestas.

El gobierno argentino toma con gran importancia la enfermedad celíaca, y por eso se aplican ciertas leyes en donde se benefician a las empresas productoras de alimentos sin TACC.

Por ejemplo, la ley 10.499 en la que se hablan de varios temas relacionados con la enfermedad celiaca, establece entre otras cosas un beneficio impositivo hacia las

empresas que produzcan alimentos para celíacos y una multa hacia aquellas que no cumplan con las normas para hacerlo.

**Artículo 5º: (Texto según Ley 14129)** Los establecimientos de venta al público, de autoservicios, bufetes, o bares de las estaciones de servicios, terminales de ómnibus y trenes en que se comercialicen o se sirvan alimentos deberán contar con un stock de provisión mínima aptos para las personas celíacas.

**Artículo 6º: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129)** Se establece para todas las empresas o industrias en las cuales se produzcan alimentos libres de Trigo, Avena, Cebada y Centeno, la obligatoriedad de identificar los mismos como tal con la sigla SIN TACC.

Se establece un régimen con beneficios impositivos, como incentivo, para toda aquella empresa e industria que fabrique alimentos libres de gluten. Estos incentivos serán aplicados exclusivamente sobre los productos que sean debidamente certificados por laboratorio oficial y rotulados.

### **1.2.2-Código Alimentario Argentino (CAA), Capítulo XVII**

**Artículo 1383** - (Resolución Conjunta SPReI N° 131/2011 y SAGyP N° 414/2011) 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 (*Triticum spelta* L.), kamut (*Triticum polonicum* L.), de trigo duro, centeno, cebada, avena ni de sus variedades cruzadas. El contenido de gluten no podrá superar el máximo de 10mg/Kg. Para comprobar la condición de libre de gluten deberá utilizarse metodología analítica basada en la Norma Codex STAN 118-79 (adoptada en 1979, enmendada en 1983; revisada en 2008) enzimoimmunoensayo ELISA R5 Méndez y toda aquella que la Autoridad Sanitaria Nacional evalúe y acepte. Estos productos se rotularán con la denominación del producto que se trate seguido de la indicación “libre de gluten” debiendo incluir además la leyenda “Sin TACC” en las proximidades de la denominación del producto con caracteres de buen realce, tamaño y visibilidad. A los efectos de la inclusión en el rótulo de la leyenda “Sin TACC”, la elaboración de los productos deberá cumplir con las exigencias del presente Código para alimentos libres de gluten. Para la aprobación de los alimentos libres de gluten, los elaboradores y/o importadores deberán presentar ante la Autoridad Sanitaria de su jurisdicción: análisis que avalen la condición de “libre de gluten” otorgado por un organismo oficial o entidad con reconocimiento oficial y un programa de buenas prácticas de fabricación, con el fin de asegurar la no contaminación con derivados de trigo, avena, cebada y centeno en los procesos, desde la recepción de las materias primas hasta la comercialización del producto final”.

**Artículo 1383 bis** - (Resolución Conjunta SPReI N° 201/2011 y SAGyP N° 649/2011) Los productos alimenticios ‘Libres de Gluten’ que se comercialicen en el país deben llevar, obligatoriamente impreso en sus envases o envoltorios, de modo claramente visible, el símbolo que figura a continuación y que consiste en un círculo con una barra cruzada sobre tres espigas y la leyenda “Sin T.A.C.C.” en la barra admitiendo dos

variantes: a) A color: círculo con una barra cruzada rojos (pantone - RGB255-0-0) sobre tres espigas dibujadas en negro con granos amarillos (pantone - RGB255-255) en un fondo blanco y la leyenda "Sin T.A.C.C.". b) En blanco y negro: círculo y barra cruzada negros sobre tres espigas dibujadas en negro con granos blancos en un fondo blanco y la leyenda "Sin T.A.C.C.".



**Artículo 1341** - (Res 1505, 10.08.88) "Los alimentos dietéticos o para regímenes especiales deberán ser acondicionados en su lugar de elaboración o en otras plantas de la misma empresa en envases que satisfagan las exigencias del presente Código y rotulados reglamentariamente, quedando expresamente prohibido el fraccionamiento y expendio a granel o al detalle".

**Artículo 1344** - (Res 1505, 10.08.88) "En los alimentos dietéticos se admite el empleo de los aditivos autorizados para los alimentos correspondientes ya definidos en el presente Código, en las cantidades máximas establecidas por el mismo, salvo en las excepciones previstas".

**Artículo 1345** - (Res 1551, 12.09.90) "En el rotulado de todos los alimentos dietéticos o para regímenes especiales deberán figurar las indicaciones del Artículo 223, las requeridas al alimento correspondiente ya definido en el presente Código que resulten aplicables, las siguientes indicaciones generales y las que en cada caso particular se determinen: a) Deberá consignar la denominación específica del producto con caracteres de buen tamaño, realce y visibilidad (por ejemplo: pan, leche, margarina) y próxima a ella la indicación de la característica esencial (por ejemplo: fortificado con proteínas, de bajo contenido glucídico) con caracteres no menores del 50% del tamaño de los empleados en la denominación específica y de buen realce y visibilidad. b) La composición química porcentual (hidratos de carbono asimilables y/o proteínas y/o lípidos y/o fibra (cruda y/o dietaria)) según corresponda. c) La lista completa de ingredientes a excepción del agua según el orden decreciente de sus proporciones. d) La lista completa de aditivos mediante expresiones que identifiquen la clase o tipo de aditivo empleado (por ejemplo: "antioxidante permitido", "emulsionante permitido", "colorante permitido") con las siguientes excepciones, en cuyo caso deberán declararse además de su función, la designación específica (colorante: tartrazina; conservador: ácido benzoico, dióxido de azufre; edulcorante no nutritivo: sacarina, ciclamato, aspartamo). e) El valor energético, expresado en calorías (kilocalorías) por 100 g ó 100 cm<sup>3</sup> de producto. Podrá indicarse además el valor energético por porción especificada de consumo del mismo. f) Las condiciones de almacenamiento del

producto y las condiciones de conservación una vez abierto, cuando la autoridad sanitaria competente lo considere necesario. La indicación Alimento Dietético o Alimento para Regímenes Especiales podrá figurar en el rotulado. Cuando el producto contenga edulcorantes no nutritivos dicha indicación será obligatoria y deberá figurar en el rótulo principal de acuerdo a las exigencias del Artículo 1349. (Res 305, 26.03.93) - "Para el cálculo del valor energético se considerará el siguiente aporte: lípidos, 9 kcal por gramo; etanol, 7 kcal por gramo; hidratos de carbono asimilables, 4 kcal por gramo; proteínas, 4 kcal por gramo; ácidos orgánicos, 3 kcal por gramo; y polialcoholes, 2,4 kcal gramo".

**Artículo 1346** - (Res 1505, 10.08.88) "Todo establecimiento que elabora alimentos dietéticos o para regímenes especiales comprendidos en este capítulo, deberá contar con la Dirección Técnica de un profesional universitario que por la naturaleza de sus estudios a juicio de la autoridad sanitaria nacional, está capacitado para dichas funciones, el que además asumirá conjuntamente con la empresa la responsabilidad ante las autoridades sanitarias de la calidad de los productos elaborados. Las empresas elaboradoras deberán asegurar el control analítico de las materias primas, productos en elaboración y productos terminados".

### **1.2.3-Ley 26.588 (Ley Celíaca)**

Artículo 1°- Declárase 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.

Art. 2°.- La autoridad de aplicación de la presente ley será el Ministerio de Salud de la Nación.

Art. 3°.- La autoridad de aplicación debe determinar la cantidad de gluten de trigo, de avena, de cebada o de centeno (T.A.C.C.) que contengan por unidad de medida de los productos alimenticios para ser clasificados libres de gluten.

En la medida que las técnicas de detección lo permitan la Autoridad de Aplicación fijará la disminución paulatina de la toxicidad.

Art. 4°.- Los productos alimenticios que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3° de la presente ley, deben llevar impresos en sus envases o envoltorios, de modo claramente visible, la leyenda "libre de gluten" y el símbolo que establezca la autoridad de aplicación.

Art. 5°.- El Ministerio de Salud debe llevar un registro de los productos alimenticios que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3° de la presente ley, que actualizará en forma bimestral y publicará una vez al año, por los medios que determine la autoridad de aplicación.

Art. 6°.- La autoridad de aplicación debe promover el cumplimiento de las condiciones de Buenas Prácticas de Manufactura para la elaboración y el control de los productos alimenticios que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto por el

artículo 3º de la presente ley, coordinando acciones con los laboratorios de bromatología.

Art. 7º.- Los productores e importadores de productos alimenticios destinados a celíacos deben acreditar para su comercialización en el país la condición de “libre de gluten”, conforme lo dispuesto en el artículo 3º.

Art. 8º.- Los productores, importadores o cualquier otra persona física o jurídica que comercialice productos alimenticios que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3º, deben difundirlos, publicitarlos o promocionarlos acompañando a la publicidad o difusión la leyenda “libre de gluten”. Si la forma de difusión, publicidad o promoción lo permiten, la leyenda debe ser informada visual y sonoramente.

Art. 9º.- Las Obras Sociales enmarcadas en las leyes 23.660 y 23.661, la Obra Social del Poder Judicial de la Nación, la Dirección de Ayuda Social para el Personal del Congreso de la Nación, las entidades de medicina prepaga y las entidades que brinden atención al personal de las universidades, así como también todos aquellos agentes que brinden servicios médicos asistenciales a sus afiliados independientemente de la figura jurídica que posean, deben brindar cobertura asistencial a las personas con Celiaquía, que comprende la detección, el diagnóstico, el seguimiento y el tratamiento de la misma, incluyendo las harinas y premezclas libres de gluten, cuya cobertura determinará la autoridad de aplicación.

Art. 10º.- El Ministerio de Desarrollo Social debe promover acuerdos con las autoridades jurisdiccionales, para la provisión de las harinas y premezclas libres de gluten a todas las personas con Celiaquía que no estén comprendidas en el artículo 9º de la presente ley, conforme lo establezca la reglamentación.

Art. 11.- El Ministerio de Salud, en coordinación con el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y las Universidades integrantes del Sistema Universitario Nacional, debe promover la investigación sobre la Celiaquía, con el objeto de mejorar los métodos para la detección temprana, el diagnóstico, y el tratamiento de la enfermedad. El Ministerio de Salud, en coordinación con el Ministerio de Educación, debe desarrollar programas de difusión en los ámbitos educativos, con el objeto de promover la concientización sobre la Celiaquía y con los organismos públicos nacionales competentes promover medidas de incentivo para el acceso a los alimentos libres de gluten.

Art. 12.- El Poder Ejecutivo debe adaptar las disposiciones del Código Alimentario Argentino a lo establecido por la presente ley en el plazo de NOVENTA (90) días de su publicación oficial.

Art. 13.- Serán consideradas infracciones a la presente ley las siguientes conductas:

- a) La impresión de la leyenda “libre de gluten” en envases o envoltorios de productos alimenticios que no cumplan con lo previsto en el artículo 3º de la presente ley;
- b) El incumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufacturas que se establezcan para la elaboración y el control de los productos alimenticios que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3º;



- c) Cualquier forma de difusión, publicidad o promoción como “libre de gluten”, de productos alimenticios que no cumplan con lo dispuesto en el artículo 3º;
- d) La falta de prestación total o parcial de la cobertura asistencial prevista en el artículo 9º , por parte de las entidades allí mencionadas;
- e) El ocultamiento o la negación de la información que requiera la autoridad de aplicación en su función de control;
- f) Las acciones u omisiones a cualquiera de las obligaciones establecidas, cometidas en infracción a la presente ley y sus reglamentaciones que no estén mencionadas en los incisos anteriores.

Art. 14.- Las infracciones a la presente ley, serán sancionados con:

- a) apercibimiento;
- b) publicación de la resolución que dispone la sanción en un medio de difusión masivo, conforme lo determine la reglamentación;
- c) multa que debe ser actualizada por el Poder Ejecutivo Nacional en forma anual conforme al índice de precios oficial del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INDEC –, desde PESOS MIL (\$ 1000) a PESOS UN MILLON (\$ 1.000.000), susceptible de ser aumentada hasta el décuplo en caso de reincidencia;
- d) Suspensión del establecimiento por el término de hasta un (1) año;
- e) Clausura del establecimiento de uno (1) a cinco (5) años; y
- f) Suspensión de la publicidad hasta su adecuación con lo previsto en la presente ley.

Estas sanciones serán reguladas en forma gradual y acumulativa teniendo en cuenta las circunstancias del caso, la naturaleza y gravedad de la infracción, los antecedentes del infractor y el perjuicio causado, sin perjuicio de otras responsabilidades administrativas, civiles y penales, a que hubiere lugar. El producido de las multas se destinará a las campañas de difusión y capacitación establecidas en la presente ley.

Art. 15.- La autoridad de aplicación de la presente ley debe establecer el procedimiento administrativo a aplicar en su jurisdicción para la investigación de presuntas infracciones, asegurando el derecho de defensa del presunto infractor y demás garantías constitucionales. Queda facultada a promover la coordinación de esta función con los organismos públicos nacionales intervinientes en el ámbito de sus áreas comprendidas por esta ley y con las jurisdicciones que hayan adherido.

Asimismo, puede delegar en las jurisdicciones que hayan adherido la sustanciación de los procedimientos a que den lugar las infracciones previstas y otorgarles su representación en la tramitación de los recursos judiciales que se interpongan contra las sanciones que aplique. Agotada la vía administrativa procederá el recurso en sede judicial directamente ante la Cámara Federal de Apelaciones con competencia en materia contencioso-administrativa con jurisdicción en el lugar del hecho. Los recursos que se interpongan contra la aplicación de las sanciones previstas tendrán efecto devolutivo. Por razones fundadas, tendientes a evitar un gravamen irreparable al

interesado o en resguardo de terceros, el recurso podrá concederse con efecto suspensivo.

Art. 16.- Invítase a las Provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherir a la presente ley.

Art. 17.- Deróganse las leyes 24827 y 24953

Art. 18.- Comuníquese al Poder Ejecutivo.

#### **1.2.4-LEY 10499**

**Texto actualizado con las modificaciones introducidas por Ley 12631, 14129 y 14377.**

#### **EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES SANCIONAN CON FUERZA DE LEY**

ARTÍCULO 1º: Declárase de interés provincial el estudio, la prevención, el tratamiento y las investigaciones relacionadas con la enfermedad celíaca.

ARTÍCULO 2º: (Texto según Ley 14377) (Texto según Ley 14129) (Conf. Ley 12.631): en relación al tema a que hace referencia el artículo 1º, el Ministerio de Salud deberá:

- a) Posibilitar el diagnóstico precoz, detección y tratamiento de la celiaquía, facilitando el acceso a los estudios necesarios a tal fin, e incluyendo el análisis de anticuerpos anti gliadina, endomisales y transglutaminasa.
- b) Establecer en forma inequívoca la denominación y características de productos alimenticios aptos para el consumo por los enfermos celíacos.
- c) Establecer la metodología analítica más adecuada para la certificación de productos alimenticios aptos para el consumo por los enfermos celíacos.
- d) Confeccionar un Registro Provincial de productos alimenticios aptos para el consumo por los enfermos celíacos, informando periódicamente sobre la actualización de los listados de alimentos libres de gluten.
- e) Fiscalizar los productos alimenticios comercializados con la identificación de aptos para el consumo por enfermos celíacos.
- f) Llevar un Registro Provincial de los pacientes celíacos.
- g) Promover la investigación básica y clínica en el diagnóstico, tratamiento, patogenia de la enfermedad celíaca y en el desarrollo de nuevas metodologías para la certificación de productos alimenticios aptos para el consumo por los enfermos celíacos.
- h) Promover la formación de profesionales de la Salud en el diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca.

- i) Promover la difusión e información a la comunidad de todo lo referente a la enfermedad y la coordinación de toda actividad sobre dicha problemática.
- j) Instruir a los laboratorios farmacéuticos a advertir, en los envases de los medicamentos de uso frecuente para patologías generales, sobre aquéllos que puedan tener efectos adversos en pacientes celíacos.
- k) Instrumentar actividades de capacitación de los pacientes celíacos y su grupo familiar en la autoproducción y elaboración de alimentos aptos para su consumo.
- l) (Inciso Incorporado por Ley 14377) Promover en restaurantes, bares y confiterías la inclusión en sus cartillas de al menos, una opción apta para celíacos.

ARTÍCULO 3º: (Texto según Ley 14129) En estos lugares de jurisdicción provincial (Institutos de Menores, Cárceles, Internados, etc.) la Provincia proveerá permanentemente los alimentos adecuados para el consumo de los enfermos celíacos. Asimismo, garantizará la oferta en comedores escolares de todos los niveles educativos de dietas sin gluten, y para el caso en que el alumno celíaco lleve su propia comida, los centros educativos deberán contar con la infraestructura necesaria para su adecuada conservación.

ARTICULO 3º BIS : (Artículo INCORPORADO por Ley 12631) Establécese como metodología de certificación de productos alimenticios aptos para el consumo por los enfermos celíacos aquella que, cumpliendo con las sugerencias de la Comisión de Codex Alimentarius de la OMS, presente la mayor especificidad y el límite de detección más bajo posible

ARTÍCULO 4º: (Texto según Ley 12631) A través de la dependencia provincial que corresponda se arbitrarán los medios para proveer de alimentos adecuados a los celíacos carenciados.

ARTÍCULO 5º: Comuníquese al Poder Ejecutivo. (Texto Original de la presente Ley)

ARTÍCULO 5º: (Texto según Ley 14129) Los establecimientos de venta al público, de autoservicios, bufetes, o bares de las estaciones de servicios, terminales de ómnibus y trenes en que se comercialicen o se sirvan alimentos deberán contar con un stock de provisión mínima aptos para las personas celíacas.

ARTÍCULO 6º: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) Se establece para todas las empresas o industrias en las cuales se produzcan alimentos libres de Trigo, Avena, Cebada y Centeno, la obligatoriedad de identificar los mismos como tal con la sigla SIN TACC.

Se establece un régimen con beneficios impositivos, como incentivo, para toda aquella empresa e industria que fabrique alimentos libres de gluten. Estos incentivos serán aplicados exclusivamente sobre los productos que sean debidamente certificados por laboratorio oficial y rotulados.

ARTÍCULO 7º: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) Aquellos comercios y empresas que no den cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 5º y 6º anteriores,

se les impondrá una multa y en casos de incumplimientos reiterados, se dispondrá la clausura de hasta cinco (5) días del establecimiento o empresa comercial.

ARTÍCULO 8º: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) Incorpórese en el Sistema Público de Salud como patología la enfermedad celíaca a todas las prestaciones efectuadas por las obras sociales y por las empresas de medicina prepaga con la cobertura total sin coseguro alguno.

ARTÍCULO 9º: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) A través del Ministerio correspondiente promuévase la inserción en la currícula educativa de información acerca de la enfermedad celíaca, de sus cuidados y los requerimientos dietéticos.

ARTÍCULO 10: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) El Ministerio de Salud, en coordinación con los Ministerios de Desarrollo Humano y la Dirección General de Cultura y Educación, establecerá líneas de apoyo económico a las familias de bajo recursos en cuyos senos familiares y a su cargo existan enfermos con patología celíaca.

ARTÍCULO 11: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) El Estado Provincial adoptará las medidas pertinentes para promover la reglamentación de la venta de alimentos para celíacos, disponiendo su exhibición y conservación en estantes o góndolas absolutamente separados del resto, para evitar la contaminación producida por la rotura de los envoltorios y así garantizar que estén libres de gluten.

ARTÍCULO 12: (Artículo INCORPORADO por Ley 14129) Todos los gastos demandados por la presente Ley, serán atendidos con recursos del Presupuesto General de Erogaciones y Cálculos de Recursos de la Administración Provincial de la Provincia de Buenos Aires.

### **1.3-Aspectos tecnológicos**

En cuanto a los aspectos tecnológicos que conciernen a este proyecto, es muy importante destacar al Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) organismo que depende de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa y se encarga del desarrollo, la certificación y la asistencia técnica de la tecnología industrial en la República Argentina.

Este organismo está en constante investigación para llevar a cabo innovaciones en el área de producción de alimentos libres de gluten, y brinda asistencia técnica a empresas productoras.

Uno de sus principales proyectos referentes a alimentos sin TACC se llama “Vida sin Tacc” y está a cargo del Centro de Cereales y Oleaginosas (CyO).

Vigente desde 2009, el objetivo del mismo es la investigación y desarrollo de harinas, mezclas de harinas, alimentos preparados e insumos aptos para celíacos, con óptimas características nutricionales, sensoriales y funcionales. Asimismo, se busca que estos productos puedan ser adquiridos por los consumidores no celíacos que los elijan por ser más saludables.

También busca una disminución en los costos de producción, lo que se reflejará en los precios al consumidor y brindar tanto, asistencia técnica y transferencia de tecnología al sector industrial elaborador de alimentos para celíacos y a la comunidad celiaca en general como dictar actividades de capacitación en la elaboración de alimentos para celíacos.

### **1.4-Aspectos Económicos.**

Como dijimos anteriormente el país está pasando por un período de cambio en cuanto a la forma de administrar el país y dirigir la economía.

Teniendo en cuenta esto, vamos a hacer foco en algunas variables que consideramos muy importantes a la hora de analizar el país y llevar a cabo nuestro proyecto.

#### **1.4.1-Ciclos económicos**

Primero que nada, es muy importante decir que, la economía de Argentina es la tercera más grande de Latinoamérica detrás de las de Brasil y México, y la segunda más grande de Sudamérica.

Sin embargo, esto no es tan alentador, ya que en los últimos 35 años la Argentina ha sufrido un proceso de cambios muy fuerte.

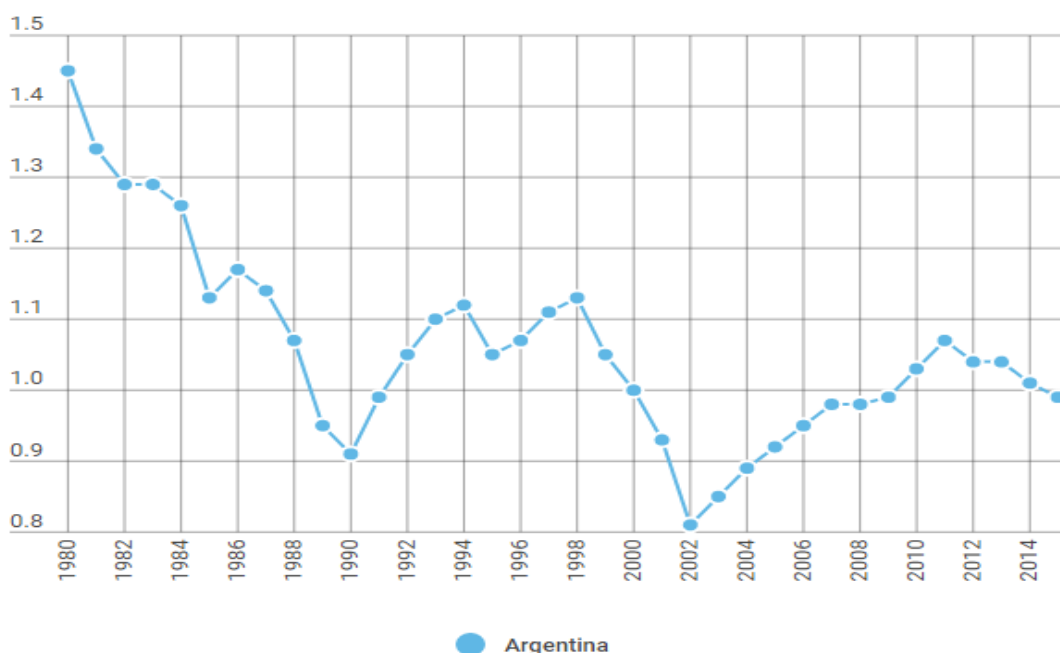
En 1980 el país generaba 1,45% de la riqueza mundial. Se derrumbó a 0,81% en la crisis de 2002. Se recuperó hasta 1,07% en 2011, pero el cepo cambiario hizo contraer esa gravitación a 0,99%.

La crisis en los grandes países del Mercosur disimuló la debacle local. Desde 1980 a 2015 la representatividad de la economía argentina en el total mundial cayó de 1,45% a 0,99%, equivalente a unos USD 267.000 millones en valores corrientes de hoy, unos USD 6.350 por habitante; y más de USD 450.000 millones en términos de poder de capacidad de compra internacional.

En 35 años el país perdió un tercio de su participación en el PBI mundial.

El peor año de la serie para el país se anotó en la crisis de 2002, cuando retrocedió a 0,81%; desde entonces siguió una clara tendencia de recuperación hasta 2011, cuando alcanzó la mejor relación desde el pico de la convertibilidad en 1998 con 1,13%, cuando se ubicó en 1,07%. Pero desde ese momento, por efecto claro del cepo cambiario, descendió sostenidamente, hasta 0,99%, con lo que volvió a la proporción de 2009 y a la que había descendido tras la hiperinflación de fines de los ochenta, principios de los noventa.

**Participación de la economía en el PBI mundial. En porcentaje**



En cuanto a la economía en la actualidad es muy importante resaltar el nivel de incertidumbre por el nuevo gobierno y cambio de contexto.

Esto se puede ver claramente reflejado en las discrepancias entre el pronóstico de la economía para 2016 hecho por el FMI (Fondo Monetario internacional) con el realizado por el ministro de Hacienda y Finanzas, Alfonso Prat-Gay.

El FMI pronosticó que la economía caerá un 1% en 2016, tres décimas más de lo que había proyectado en octubre. De esta forma, el FMI confirmó que el país caerá en recesión durante el primer año de gobierno de Mauricio Macri, ya que este escenario había sido previsto el trimestre pasado, cuando había publicado que bajaría un 0,07

por ciento. El nuevo pronóstico se conoció a través del informe "Panorama Económico Mundial" en una conferencia de prensa en la ciudad de Washington.

Mientras que Alfonso Prat-Gay dijo que la economía cerrará el año con un ajuste del 0,5% al 1%, porque se generará un repunte hacia el último trimestre de 2016.

	2015	2016
	<i>(porcentaje)</i>	
América Latina y el Caribe <sup>1</sup>	-0.3	-0.3
América Central	3.9	4.2
El Caribe	4.3	3.9
América Latina		
Argentina	1.5	-1.0
Brasil	-3.8	-3.5
Chile	2.1	2.1
Colombia	3.0	2.7
México	2.5	2.6
Perú	2.7	3.3
Venezuela	-10.0	-8.0

Fuentes: FMI, *Perspectivas de la economía mundial (informe WEO)*, y cálculos del personal técnico del FMI.  
<sup>1</sup> Los agregados regionales se ponderan por el PIB en función de la PPA.

#### 1.4.2-Inflación

La inflación ha sido una de las variables más discutidas en la sociedad Argentina en los últimos años. Desde el año 2008, donde comienza la aceleración de la inflación hasta la fecha de hoy, el INDEC (instituto dedicado a la estadística nacional oficial) informa un acumulado de 240%; en cuanto a las mediciones privadas, las mismas estiman el acumulado de 700%.

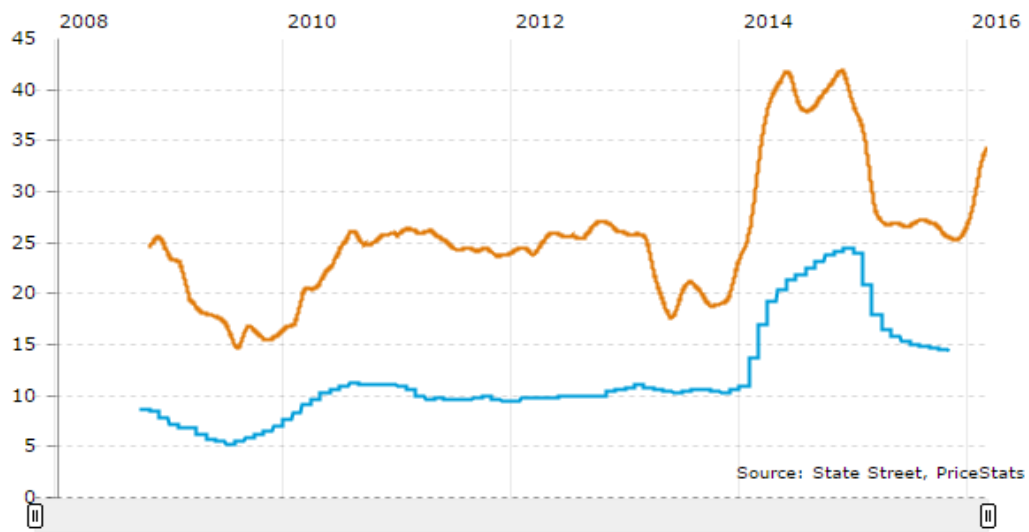
Se puede decir que en los últimos 8 años en Argentina hubo dos inflaciones: una, la "oficial" que apenas sobrepasa los dos dígitos; mientras que otra, la "verdadera" (ya que es la realmente consultada por la mayoría de su población) suele variar en un aproximado al 30%.

De lo que no hay dudas es que el proceso inflacionario del país es uno de los males que más duro afecta la capacidad de compra de los consumidores, deteriorando mes a mes su referencia sobre los precios de la economía y su poder de compra.

En la actualidad, y más allá del cambio de gobierno y las políticas para disminuir la inflación, la misma sigue afectando en menor o mayor medida a todos los habitantes del país.

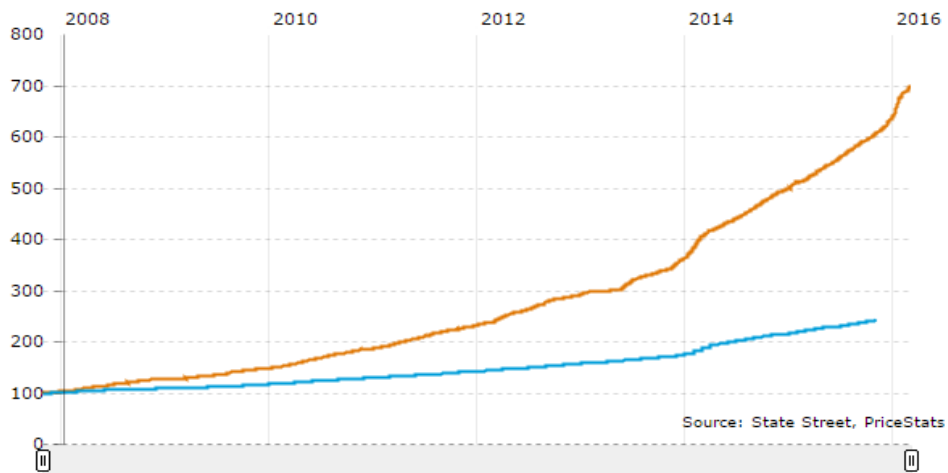
## INFLACION ANUAL

ARGENTINA AGGREGATE INFLATION SERIES  
ANNUAL RATE (DECEMBER '07 - PRESENT)



## INDICE DE PRECIOS

ARGENTINA AGGREGATE INFLATION SERIES  
DAILY VALUE (DECEMBER '07 - PRESENT)





### 1.4.3-PBI

Con respecto a la variable indicadora del crecimiento económico en los últimos años, se pueden encontrar 3 distintas etapas: la primera, del año 2003 al 2007 con un crecimiento muy importante (+7,8%); la segunda etapa, del año 2008 al 2011 con un crecimiento moderado (+2,6%); finalmente, la última etapa del año 2012 al día de hoy con decrecimiento.

Al día de hoy, Argentina continua con esta tendencia de no crecimiento, aunque como se afirmó anteriormente, el proceso de transición político-económico al día de la fecha hace más difícil asegurar si esta tendencia comenzara a revertirse o si se profundizara.

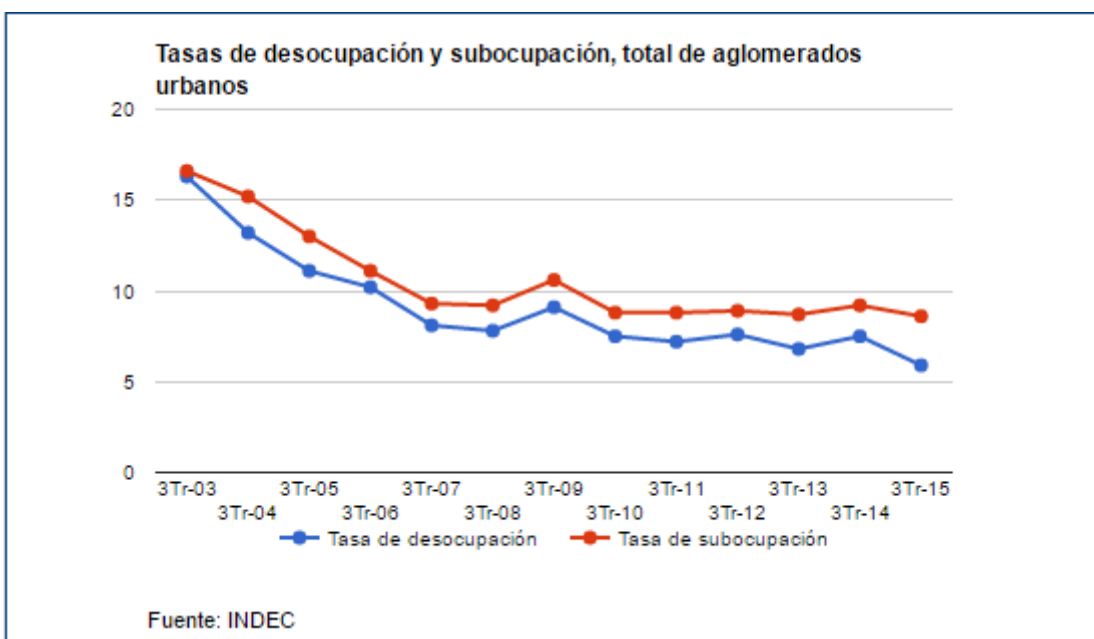
Desde el punto de vista del desarrollo económico, el panorama es incierto, ya que la incertidumbre genera ante todo interrogantes para cualquier individuo dispuesto a realizar una inversión.

### 1.4.4-Empleo

La incertidumbre no es un factor ajeno al empleo y desempleo en la Argentina.

Si bien la tasa de desempleo y subempleo en el país tenían hasta el último trimestre de 2015 una tendencia decreciente según el INDEC (la tasa de desempleo cerró en 5,9% y la de subempleo en 8,6%), un conjunto de causas domésticas y externas conspiran a que este año haya una sensible destrucción de puestos de trabajo. De acuerdo a cálculos privados, el desempleo llegaría a los dos dígitos, a raíz de la recesión en Brasil, la desaceleración de China, la caída del consumo por la devaluación, y la ola de cesantías en el Estado y el sector privado.

Según calculó el economista del Instituto de Pensamiento y Políticas Públicas (Ipypp), Claudio Lozano, el piso para el desempleo este año es del 10 por ciento, y puede llegar hasta 12 por ciento.



#### **1.4.5-Política cambiaria.**

El cambio de paradigma en la forma de administrar el país, también se ve reflejado en la forma con que se toma la problemática del dólar.

El gobierno actual, apuesta un manejo mucho más liberal en donde el mercado va a fijar el tipo de cambio, es decir que el flujo de entrada y salida de capitales definirá para el gobierno la cotización del dólar.

También, es importante destacar que este gobierno se manifestó más de una vez en contra de la política de aplicar un “cepo” al dólar.

#### **1.4.6- Costos y disponibilidad energética**

Este es un aspecto muy relevante para la producción de nuestro producto, ya que, para producir el mismo consumirá un alto nivel de energía eléctrica.

Destacamos esto, ya que el Gobierno actual dio el primer paso para aumentar los precios de la electricidad en todo el país, algo que comenzará a notarse a partir del mes de marzo de este año.

Esto implica que se quitan subsidios a las empresas proveedoras de energía y se dispone una recomposición del cuadro tarifario, con incremento de los valores.

Cabe destacar la importancia del aumento que se mueve entre el 200% y el 300 por ciento.

## **1.5- Aspectos Sociales/culturales**

Al día de hoy la celiaquía es la enfermedad crónica intestinal más frecuente en Argentina: hay más de 400 mil diagnosticados y cada vez son más a quienes se les detecta la enfermedad.

Según estudios realizados desde el Ministerio de Salud a niños y adolescentes de todo el país de entre 3 y 16 años, durante 2008 y 2009, la presencia de la patología en chicos es de 1 cada 79, lo que representa una prevalencia del 1,26 por ciento. Si bien es cada vez es más común que personas adultas identifiquen su cuadro, por cada persona diagnosticada, hay 8 que todavía no lo saben.

En Argentina se estima que 1 de cada 100 personas es celíaca por lo cual es de gran importancia el diagnóstico oportuno para mejorar la calidad de vida de quienes padezcan esta enfermedad.

Está comprobado que la incidencia es mayor en mujeres que en varones, con una proporción de 2 a 1, y al existir predisposición genética a padecerla, cuando un paciente confirma ese diagnóstico, se suele indagar en el resto de los miembros de su grupo familiar, ya que es algo que suele heredarse. Entonces, lo que sigue a un diagnóstico de celiaquía es una modificación en el tipo de consumo en el hogar.

Según el Ministerio de Salud de la Nación, la sospecha de casos de celiaquía, que favorece la detección y tratamiento a tiempo de la enfermedad, en Argentina aumentó casi un 700 por ciento en cuatro años y sólo en 2014, la cantidad de análisis realizados prácticamente iguala a la registrada en 2009, cuando se sancionó la Ley Celíaca.

### **1.5.1-Indicadores Demográficos**

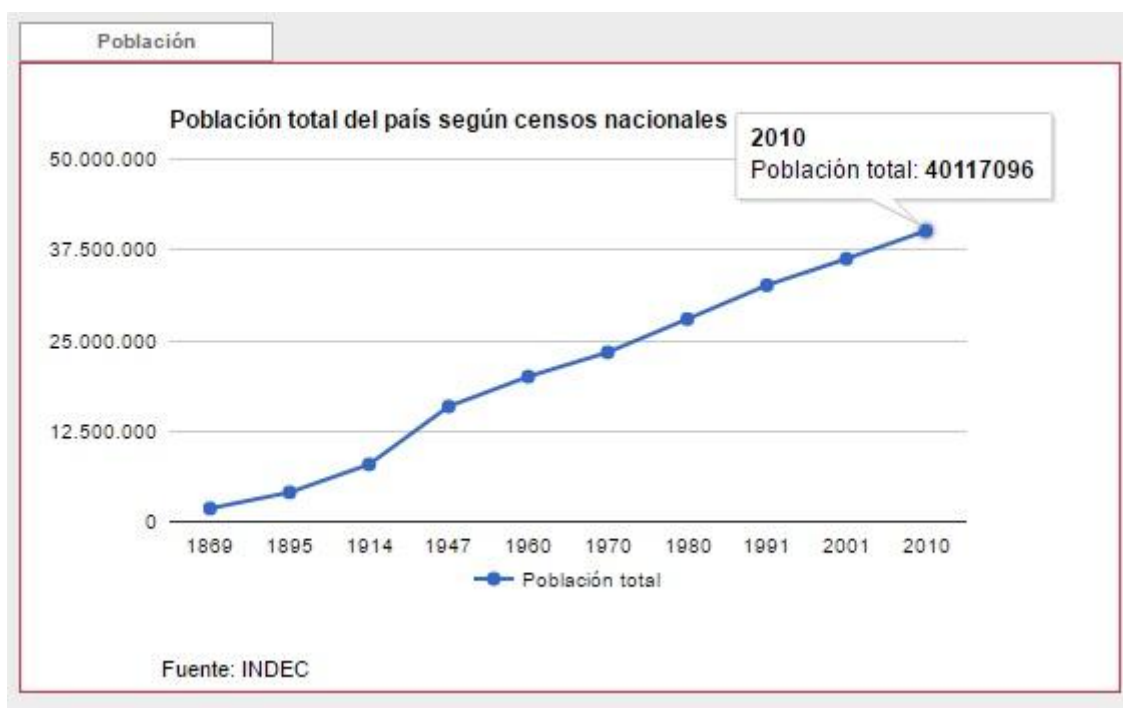
La población de la República Argentina de acuerdo con el censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC asciende a 40.117.096 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km<sup>2</sup>.

Es un país con baja densidad de población, muy concentrada en el Aglomerado Gran Buenos Aires (38,9%), mayoritariamente urbana, un 92% al 2011 y con una gran proporción de personas mayores de 60 años (14,3%). Tiene altas tasas de esperanza de vida (75,3 años) y alfabetización (98,1%).

Registra índices sociolaborales diversificados que se acoplan a la posición y distribución territorial. La tasa de mortalidad infantil es del 9.6‰ (2013).<sup>2</sup> La desocupación es del 7,1% (INDEC, segundo trimestre 2012). Las tasas de pobreza hacia el año 2010, según el CEPAL llega al 8.6%, mientras que la indigencia alcanza al 2.8 %.

La Argentina es considerada como "país de inmigración" debido a las masivas corrientes migratorias que recibió a lo largo del tiempo, principalmente desde el continente europeo, destacando primordialmente a italianos, españoles, alemanes y polacos. En la actualidad, recibe inmigrantes asiáticos (China y Corea del Sur), una

gran cantidad de países sudamericanos cercanos, en especial provenientes de Paraguay, Bolivia, Perú y en menor medida Colombia, Chile y Uruguay.

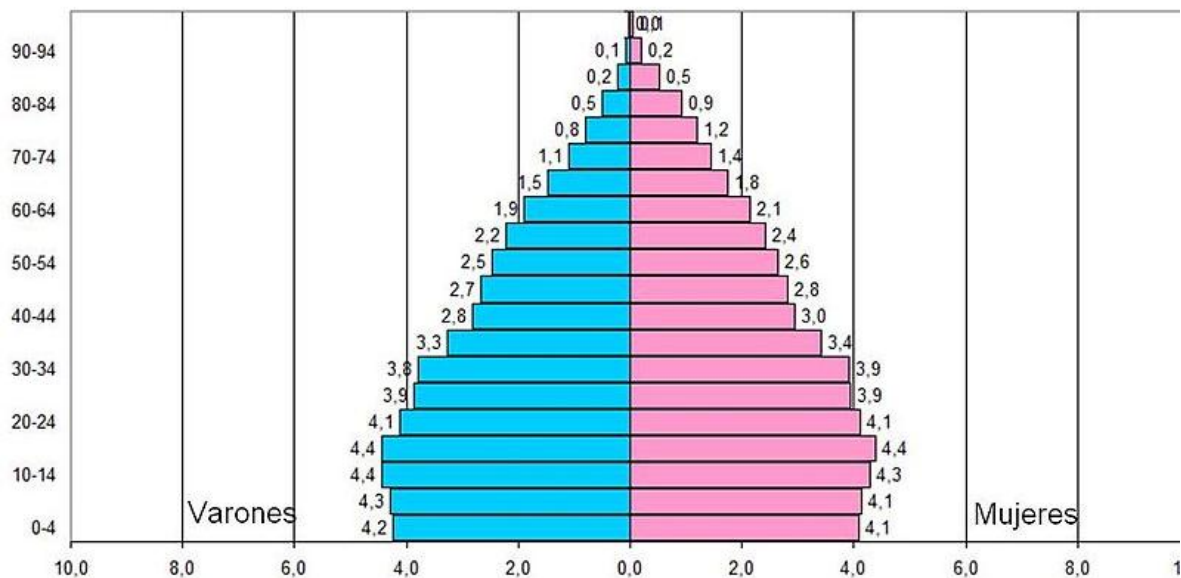


<b>Demografía de Argentina</b>	
<b>Población (al 2015)<sup>16</sup></b>	43.431.886hab.
<b>Varones<sup>16</sup></b>	20.896.203 hab.
<b>Mujeres<sup>16</sup></b>	21.773.297 hab.
<b>Tasa Bruta de Natalidad (2015)<sup>17</sup></b>	16.64‰
<b>Tasa Bruta de Mortalidad (2015)<sup>17</sup></b>	7.33‰
<b>Crecimiento Natural (2015)<sup>17</sup></b>	9,31‰
<b>Mortalidad Infantil (2015)<sup>18</sup></b>	9,69‰
<b>Tasa Global de Fecundidad (2015)<sup>19</sup></b>	2,23 hijos por mujer.
<b>Esperanza de Vida (2015)<sup>20</sup></b>	77,69 años (74,46 hombres - 81,09 mujeres)
<b>Fuentes</b>	INDEC y Ministerio de Salud de la R.A.

#### Población de las provincias (censo 2010)<sup>11</sup>

1. Provincia de Buenos Aires	•	15.594.428
2. Córdoba	•	3.304.825
3. Santa Fe	•	3.300.736
4. Ciudad Autónoma de Buenos Aires	•	2.891.082
5. Mendoza	•	1.741.610
6. Tucumán	•	1.448.200
7. Entre Ríos	•	1.236.300
8. Salta	•	1.215.207
9. Misiones	•	1.097.829
10. Chaco	•	1.053.466
11. Corrientes	•	993.338
12. Santiago del Estero	•	896.461
13. San Juan	•	680.427
14. Jujuy	•	672.260
15. Río Negro	•	633.374
16. Neuquén	•	550.344
17. Formosa	•	527.895
18. Chubut	•	506.668
19. San Luis	•	461.588
20. Catamarca	•	367.820
21. La Rioja	•	331.847

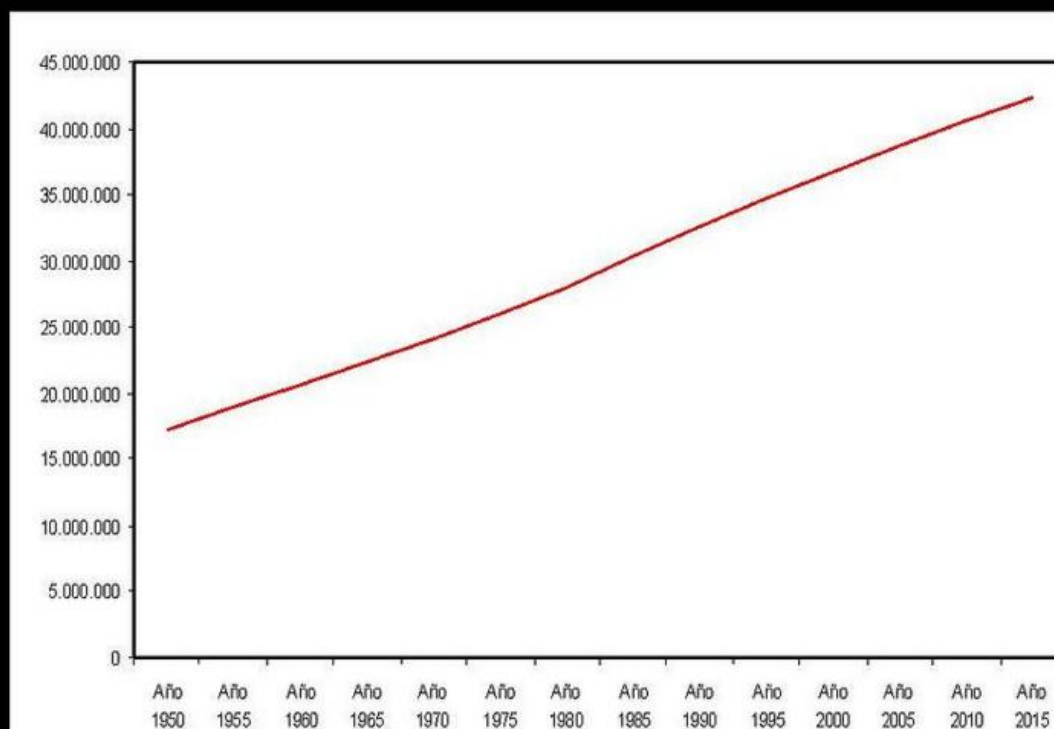
## PIRÁMIDE DE POBLACIÓN REPÚBLICA ARGENTINA AÑO 2010



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

### Proyección y Estimación de Población de la República Argentina (1950-2015)

Fuente: INDEC



## 1.6- Matriz PEST

A continuación, mostramos cuantitativamente, las fuerzas del entorno que afectan a nuestro negocio, con su correspondiente ponderación.

		(-5) a (-4)	(-3) a (-1)	0	1 a 3	4 a 5		
<b>POLITICO</b>		<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>	<b>Weight</b>	<b>Ponderación</b>
1	Normas para la producción		-3				30%	-0,9
2	Normas para el etiquetado y distribución		-2				20%	-0,4
3	Beneficios impositivos.				2		15%	0,3
4	Estabilidad política		-1				10%	-0,1
5	Actitud gubernamental hacia las empresas del sector					4	25%	1
							100%	<b>-0,10</b>

		(-5) a (-4)	(-3) a (-1)	0	1 a 3	4 a 5		
<b>ECONOMICO</b>		<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>	<b>Weight</b>	<b>Ponderación</b>
1	Ciclos económicos			0			15%	0
2	Indice de Inflacion	-4					15%	-0,6
3	Incertidumbre económica		-3				10%	-0,3
4	Tendencia del PBI				1		15%	0,15
5	Desempleo		-2				10%	-0,2
6	Contexto cambiario				3		20%	0,6
7	Costos y disponibilidad energética		-3				15%	-0,45
							100%	<b>-0,80</b>

		(-5) a (-4)	(-3) a (-1)	0	1 a 3	4 a 5		
<b>SOCIAL</b>		<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>	<b>Weight</b>	<b>Ponderación</b>
1	Integración de la enfermedad a la sociedad					4	20%	0,8
2	Concientización y educación de la población en relación a productos sin TACC				3		15%	0,45
3	Necesidad de la demanda					4	25%	1
4	Actitud general de la población ante productos sin TACC		-1				15%	-0,15
5	Cantidad de Personas celiacas			0			10%	0
6	Indicadores demográficos				1		15%	0,15
							100%	<b>2,25</b>

<b>TECNOLÓGICO</b>		<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>	<b>Weight</b>	<b>Ponderación</b>
1	Propuestas gubernamentales de Investigación y Desarrollo				3		25%	0,75
2	Interés del gobierno en el avance tecnológico de la industria				3		30%	0,9
3	Nuevos descubrimientos y desarrollo tecnológico en la industria				2		20%	0,4
4	Posibilidad de obsolescencia del producto				1		15%	0,15
5	Necesidad de maquinaria especializada		-2				10%	-0,2
							100%	<b>2,00</b>

<b>EVALUACIÓN GENERAL</b>		<b>MUY POCO ATRACTIVO</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>ATRACTIVO</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>	<b>Weight</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	Político		-0,10				30,0%	-0,03
2	Económico		-0,80				22,5%	-0,18
3	Social				2,25		22,5%	0,51
4	Tecnológico				2,00		25,0%	0,50
							100%	<b>0,80</b>



## **2-MICROENTORNO**

### **2.1-Clientes**

La totalidad de la comercialización de los bienes para consumidores finales se da a través de 3 canales: canal supermercadista, canal mayorista y pequeños distribuidores.

El canal **supermercadista** representa aproximadamente un **30%** de las ventas de bizcochos y comprende la venta a todos los grupos supermercadistas del país, es decir: COTO, La Anónima, Jumbo, Disco, Vea, Día %, Carrefour, etc.

La empresa cuenta con un gran poder de negociación frente a este canal ya que apalanca la venta de bizcochos con las ventas de productos primarios como aceite o harina. De esta manera, ante un pedido importante de aceite o harina la empresa compradora debe también adquirir una cuota de otros productos que Molinos Cañuelas dispone.

Carrefour representa un tercio de este volumen de venta (9% del 30%), siendo desde ya, el cliente más importante dentro de este canal.

Cabe aclarar también las ventas de marcas blancas, la empresa fabrica los bizcochos que luego llevan la marca de Día y también de Carrefour.

El canal **Mayorista** opera con los grandes distribuidores del país como por ejemplo Maxiconsumo y Diarco. Este canal ocupa aproximadamente el **10%** de la comercialización.

Luego se encuentran los **pequeños distribuidores**, los cuales tienen una mayor presencia y distribución geográfica en el país. Estos distribuidores se encargan del abastecimiento a quioscos y a pequeños supermercados "de barrio", permitiendo así la presencia en lugares donde no se encuentran las grandes cadenas de supermercados.

Los pequeños distribuidores comprenden el **60%** del negocio de Molinos Cañuelas.

## 2.2-Proveedores

El principal proveedor en el proceso productivo de la empresa es **CAGSA (Compañía Argentina de Granos S.A.)**, esta organización es una **integración hacia atrás** por parte del molino y es la encargada de la compra de las materias primas fundamentales para sus productos como lo es la harina. A pesar de ser parte del grupo, CAGSA se comporta como una organización independiente:

- vende a otros proveedores,
- obtiene sus ingresos de la venta al molino,
- aumenta los precios cuando es necesario hacerlo (cuando Molinos Cañuelas puede acceder a un proveedor externo que ofrece mejores precios que CAGSA negocia con ellos).

Este comportamiento independiente de Compañía Argentina de Granos promueve la eficiencia y la constante superación, debido a que no posee clientes cautivos.

Con respecto a proveedores de envases, la organización realiza otra integración hacia atrás: **Cañuelas Pack** se encarga de todo lo concerniente a packaging para todos los productos del molino. De hecho, también es proveedora de principales competidores (en la categoría de los bizcochos) como por ejemplo: Don Satur.

Cañuelas Pack se destaca por la calidad de sus productos en cuanto a durabilidad, resistencia y diseño.

Focalizando en lo que es la producción de bizcochos, los principales insumos que la empresa utiliza son:

- Grasa
- Sal
- Leche
- Azúcar
- Margarina

Molinos Cañuelas opera con los productores principales de estos bienes, asegurando así la óptima calidad para sus materias primas. Un claro ejemplo de esto sería nombrar a los proveedores de leche y azúcar, los mismos son **La Serenísim**a y **Sancor** para insumos lácteos y **Ledesma** para el azúcar.

No hay ataduras de ninguna índole en cuanto a proveeduría concierne, por lo tanto el molino puede optar circunstancialmente entre un proveedor y otro.

En cuanto a proveedores industriales, **AlmaZS** también es uno de los principales proveedores de Molinos Cañuelas. AlmaZS es empresa argentina, dedicada a la fabricación de bandas transportadoras textiles para la industria de la alimentación, especializada en la producción de bandas tejidas sin fin, sin uniones, para las moldeadoras rotativas en la elaboración de galletitas.

**Industrias Tomadoni** es proveedora de Molinos Cañuelas. Es una empresa que desde 1948 se dedica a la producción de máquinas por encargo para la industria molinera. Con el paso de los años se adquirió la experiencia y tecnología en la fabricación de máquinas, equipos y accesorios para: molienda, mezclado, transporte, filtración, dosificación y embolsado de productos en polvos y gránulos.

### **2.3-Mercado interno de la línea de Bizcochos y galletitas para celíacos.**

En Argentina existen alrededor de 400 mil celíacos y sus familias son potenciales consumidores de este producto. Según las estimaciones de la Cámara Argentina de Productores de Alimentos Libres de Gluten (Capaliglu), en los últimos cinco años se triplicó la cantidad de empresas del sector.

Estos números incluyen tanto los negocios que ofrecen comidas envasadas, como la venta de comidas elaboradas, helados, restaurantes y cadenas de pastelerías. El sector hotelero también comenzó a interesarse por ofrecer menús que se ajusten a las necesidades de los celíacos, como parte de su valor agregado.

Pero este crecimiento, no se da solo en Argentina. Según un informe de marketsandmarket, el mercado mundial de los productos sin gluten se estima en 4.63 Billones de dólares para 2015 y se prevé una tasa anual de crecimiento compuesto del 10.4% hasta alcanzar los 7.59 billones de dólares en 2020. La región donde se proyecta un rápido crecimiento es Europa debido a la preocupación de los consumidores por la salud; salud digestiva, control de peso y valores nutricionales son algunas de las preocupaciones.

La tendencia creciente en el mercado de los “sin gluten” se puede ver en el incremento del registro de patentes (principal país EEUU seguido de China) y de lanzamiento de nuevos productos al mercado (liderado por Brasil y al que le sigue Estados Unidos).

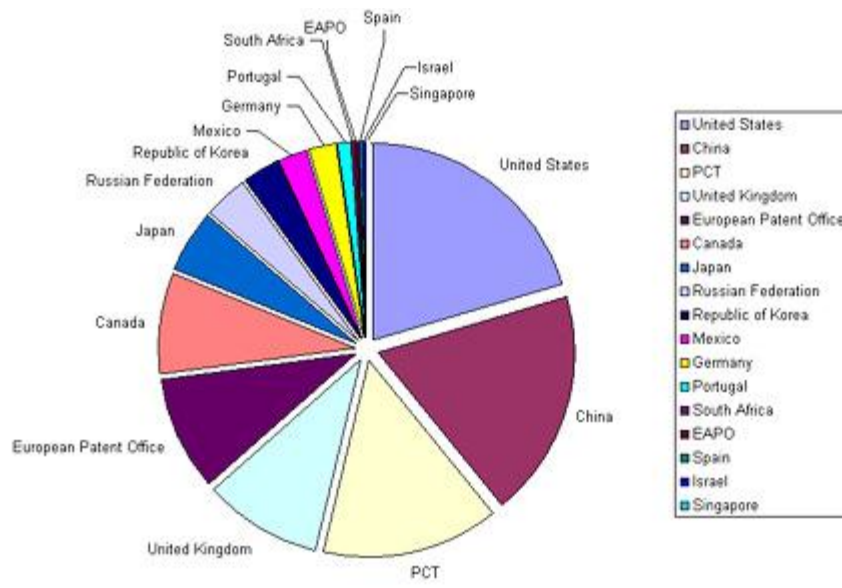


Figura 1: Publicación de patentes sobre gluten. Fuente: WIPO; “gluten free”.

EAPO = The Eurasian Patent Organization; PTC = Patent Cooperation Treaty

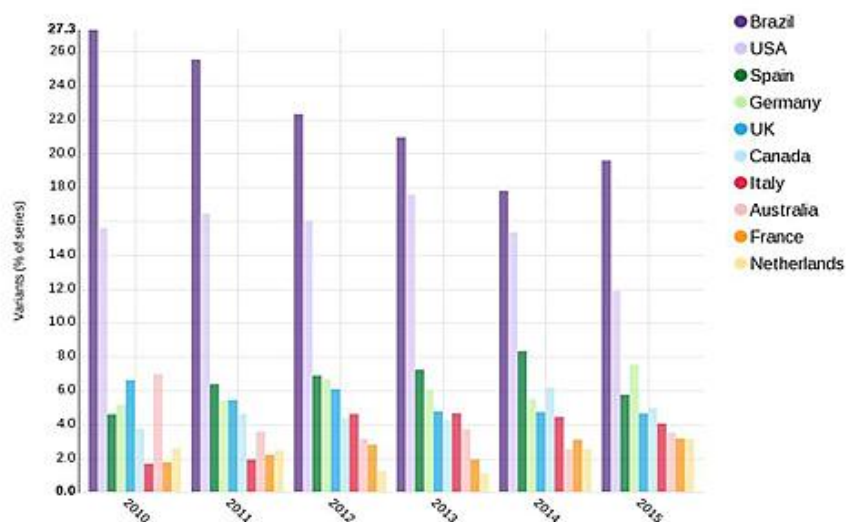


Figura 2: Lanzamiento de nuevos productos y nuevas formulaciones con la alegación “Gluten free”, desde enero 2010 hasta noviembre 2015. Fuente: MINTEL

La población celíaca o con intolerancia al gluten ha crecido considerablemente en los últimos años, sin embargo, el crecimiento del mercado de los alimentos sin gluten

viene motivado por el incremento de consumidores que intenta evitar el consumo de gluten por motivos de salud o pérdida de peso.

Analistas de Mintel indican que el 82% de los consumidores que comen productos sin gluten, no han sido diagnosticados como celíacos o intolerantes. Esta cifra incluye el 44% de los consumidores que aún sin haber sido diagnosticados, llevan una dieta sin gluten por otros motivos (el 25% de los cuales es para perder peso). En este mismo artículo, los analistas indican que muchos consumidores continúan pensando que una dieta sin gluten es más sana y ayuda a perder peso, aunque no haya evidencias científicas que lo demuestren.

Un estudio de The NPD Group señala que el 11% de los consumidores norteamericanos siguen una dieta sin gluten. De este porcentaje, uno entre cuatro piensa que este tipo de dietas son buenas para todos. Además indica que solo el 25% de los que viven en hogares donde se sigue esta dieta, lo hacen por ser celíacos o intolerantes al gluten.

Son varios los factores que nos hacen pensar que el campo de los alimentos sin gluten es sin duda una oportunidad de negocio.

- La creciente población celíaca e intolerante que requiere de este tipo de productos
- La tendencia a consumir dietas sin gluten para perder peso o la asociación de este tipo de dieta con la mejora de la salud.
- Desarrollo de nuevos ingredientes que permiten mejorar las cualidades organolépticas del producto final.
- Alternativas tecnológicas que facilitan al consumidor información sobre seguridad alimentaria.

## **2.4-Competidores**

El principal competidor es Molinos Río de la Plata con toda su gran variedad de marcas como de harinas Blanca Flor, aceite Cocinero, galletitas Terrabusi, y pastas como Luchetti y Matarazzo.

Los grandes abastecedores nacionales de los segmentos de harinas son Molinos Cañuelas, con el 18,6% de la participación del mercado; Cargill (dueño de Trigalia) con el 8,1%; Lagomarsino, con el 6%; Molinos Juan Minetti, con 3,4% y Molinos Río de la Plata, con el 2,8% de la participación. Una treintena de empresas se reparten el 61% de la comercialización restante. Los líderes Cargill y Molinos cañuelas, que exportan trigo, y al mismo tiempo tienen la capacidad de molerlo y exportar harina; junto con Lagomarsino, fueron responsables del 53% de las exportaciones de harina de trigo en 2012.

En cuanto a nuestra iniciativa de lanzar al mercado un producto sin TACC, encontramos como un importante competidor a ARCOR. El Grupo Arcor fue reconocido por la Asociación Celíaca Argentina como una de las empresas de consumo masivo con la mayor cantidad de alimentos libre de gluten del país. En la página web de Arcor figura el listado completo de productos sin TACC de la empresa, que incluye golosinas, alimentos enlatados, aderezos (kétchup), mermeladas, jugos, alfajores de arroz, turroneos y dulces sólidos. Hace tres años, Arcor empezó a adaptar sus productos tradicionales para transformarlos en libres de gluten. "Son los mismos productos que vendemos en todos los canales masivos, sólo que ahora están clasificados como libres de gluten", cuenta Valeria Abadi, gerente corporativa de Comunicación Institucional e Investigación de Mercado del Grupo Arcor.

Hoy en día está siendo explotado este mercado de productos ricos y sanos, aptos para celíacos por Molinos Río de la Plata, empresa que avanza en todo el país con su nueva propuesta de "Gallo Snacks". Marca que busca dar respuesta a las nuevas tendencias de snacking, a la búsqueda de alimentos saludables y aptos para celíacos, con propuestas innovadoras, que sean ricas, y promuevan la salud y bienestar.

Una de las variedades que despierta mayor interés son los bizcochos de arroz Gallo Snacks, únicos en el mercado, elaborados a base de arroz. No tienen conservantes, son aptos para celíacos y solo aportan 99 calorías cada 20 bizcochos.

Este producto será nuestro principal competidor en el mercado al cual deseamos imponernos con el respaldo de nuestra marca 9 de oro.

## **2.5-Grupos de interés para el lanzamiento de nuevo producto de bizcochos aptos para celíacos con la marca 9 de oro**

El lanzamiento de nuestro producto, tendrá un impacto importante en algunas organizaciones y sectores de la sociedad argentina, como por ejemplo:

**Asociación Celíaca Argentina:** El objetivo primordial de la Asociación Celíaca Argentina es contribuir a mejorar la calidad de vida del celíaco y su familia.

Su propósito principal es brindar atención, contención, información y capacitación a toda la comunidad celíaca y asesorar con ese fin a todo aquel interesado en la problemática inculcando valores de Solidaridad, Inclusión, Compromiso, Servicio, Responsabilidad, Respeto y Honestidad.

Entre sus actividades más importantes, se encuentran la elaboración anual de la Guía de Alimentos y Medicamentos y sus actualizaciones mensuales, Reuniones informativas mensuales y semanales, talleres de cocina, asistencia a celíacos de escasos recursos, encuentros nacionales de celíacos, organización de Charlas y

Jornadas informativas con diferentes profesionales, asesoramiento a empresas, reuniones periódicas con Organismos estatales y colaboración con los Organismos oficiales en la fiscalización de los alimentos.

### **Gobierno Nacional y organismos reguladores:**

Ha propulsado, entre otras, la ley 26.588 (Ley celíaca) en la cual se hace referencia a la incorporación al Programa Médico Obligatorio (PMO) prácticas de pesquisa para la detección de la celiaquía a través del marcador sérico IgA y la biopsia del duodeno proximal para el diagnóstico de dicha enfermedad. También se aprobó un logo oficial para la identificación de los alimentos sin T.A.C.C. El mismo decreto dispuso además que el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), que depende de la cartera sanitaria, fuera el encargado de establecer las cantidades de harinas y premezclas que deben consumir los celíacos en base a criterios nutricionales, las cuales deben ser cubiertas mensualmente.

Hay que tener en cuenta, a organismos como el ANMAT o el Ministerio de Salud.

### **Sociedad Argentina de Nutrición:**

Es una asociación civil sin fines de lucro, que congrega a profesionales del área de la nutrición, con el objeto de mantener, promover, y difundir el conocimiento científico de temas relacionados con la especialidad.

### **INAL: Instituto Nacional de Alimentos**

El INAL realiza tareas de vigilancia de los productos de su competencia y da respuesta a las inquietudes y reclamos recibidos, elabora recomendaciones y emite alertas sanitarias ante situaciones de riesgo motivadas por productos o procedimientos potencialmente peligrosos.

Sobre la base de esa información, realiza acciones tendientes a:

- a) Identificar en forma temprana los alimentos que no cumplen con los requisitos del Código Alimentario Argentino
- b) Retirar del mercado los productos contaminados
- c) Corregir las malas prácticas de elaboración utilizadas en los establecimientos y en los hogares
- d) Realizar acciones tendientes a la prevención y el control de las Enfermedades de Transmisión Alimentaria (ETA)
- e) Evaluar la efectividad de programas y normas alimentarias.

**Grupo promotor ley celíaca.**

Es un grupo de celíacos, familiares y amigos que se organiza sumando esfuerzos y voluntades, con el fin de hacer cumplir una ley que defienda la calidad de vida y los derechos de las personas afectadas por la celiacía.

Cabe destacar, que una es organización no formal, sin personería jurídica ni fines de lucro de ningún tipo.

Trabaja por la igualdad de oportunidades para los celíacos en la Argentina, para que mejore su calidad de vida y su integración social a través del impulso de leyes y normas que lo garanticen.



## **2.6-FODA MOLINOS CAÑUELAS**

<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pioneros en integrar toda la cadena de valor de la harina partiendo desde la siembra del trigo hasta la entrega de la harina a medida de las necesidades de cada cliente</li> <li>-Estratégica ubicación de las plantas, cerca de zonas urbanas, zonas de gran productividad triguera y centros de distribución</li> <li>-Marcas líderes: ejemplo 9 de oro</li> <li>-Exporta sus productos a más de 50 países</li> <li>- Integración hacia atrás (Compañía Argentina de Granos) a la hora de conseguir materias primas</li> <li>- Tamaño de la empresa</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría de los productos son producidos como commodities.</li> <li>- No se cuenta con experiencia en la producción de productos libres de TACC</li> <li>- Se requerirá la contratación de nuevo personal especializado en diseño de receta única para elaboración de un bizcocho libre de TACC para lanzar al mercado</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca variedad de bizcochos para los celíacos en el mercado.</li> <li>-Mercado en crecimiento</li> <li>-Tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables.</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Represalias de principal competidor actual con estrategia de precios.</li> <li>-Competencia agresiva con comunicación de nuestro principal competidor</li> <li>-Inestabilidad del tipo cambiario</li> <li>-Ley que presiona a las empresas a producir productos libres de TACC, lo cual puede impulsar a empresas del rubro al lanzamiento de nuevos productos para cubrir esa demanda</li> </ul>

Fortalezas							
Variables	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Neutralmente Fuerte	Fuerte	Muy fuerte	Weight	Ponderación
Pioneros en integrar toda la cadena de valor de la harina				4		5 %	0,20
Estratégica ubicación de las plantas				4		5 %	0,20
Marcas líderes: ejemplo 9 de oro					5	10 %	0,50
Exporta sus productos a más de 50 países				4		10%	0,40
Proveedores fiables			3			5 %	0,15
Tamaño de la empresa					5	15%	0,75
						50%	2,2

Debilidades							
Variables	Muy débil	Débil	Neutralmente débil	Poco débil	Muy poco débil	Weight	Ponderación
La mayoría de los productos son producidos como commodities			-2			10%	-0,2
No se cuenta con experiencia en la producción de productos libres de TACC		-3				25%	-0,75
Se requerirá la contratación de nuevo personal especializado en diseño de receta única para elaboración de un bizcocho libre de TACC para lanzar al mercado				-1		15%	-0,15
						50%	-1,1

Fortalezas	-	100%	1,1
Debilidades			

FODAS (IFAS)	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Evaluación gral				1,1	

Oportunidades							
Variables	Muy poco fuerte	Poco fuerte	Neutralmente Fuerte	Fuerte	Muy fuerte	Weight	Ponderación
Poca variedad de bizcochos para celíacos en el mercado				4		15 %	0,60
Mercado en crecimiento					5	30 %	1,5
Tendencia al consumo de alimentos y bebidas saludables.			3			5 %	0,15
						50%	2,25

Amenazas							
Variables	Muy débil	Débil	Neutralmente débil	Poco débil	Muy poco débil	Weight	Ponderación
Represalias de principal competidor actual con estrategia de precios.			-2			22%	-0,44
Competencia agresiva con comunicación				-1		8%	-0,08
Ley que presiona a las empresas a producir productos libres de TACC, lo cual puede impulsar a empresas del rubro al lanzamiento de nuevos productos para cubrir esa demanda			-2			10%	-0,2
Inestabilidad de la economía.		-4				10%	-0,4
						50%	-1,12

Oportunidades-Amenazas	100%	1,13
------------------------	------	------

FODAS (EFAS)	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo
Evaluación gral				1,13	

## **ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS FODA**

De acuerdo al análisis de nuestras fortalezas y debilidades, y las oportunidades y amenazas podemos concluir que el escenario para nuestro proyecto es atractivo.

- 1- Ante un ataque agresivo comunicacional por parte de nuestro principal competidor, nos apoyaremos en nuestra marca líder en el mercado “9 de oro” para contra atacar. Se evaluarán cuáles son los mejores medios para responder con el mismo grado de agresividad. La marca “9 de oro” tiene gran reconocimiento en los consumidores de bizcochos y galletas.
- 2- La inestabilidad del tipo cambiario se la considera una amenaza, pero teniendo en cuenta que la tendencia del tipo cambiario es creciente, en ese caso nuestra estrategia será consolidar mejores propuestas en los acuerdos con aquellas empresas del exterior a las que les exportamos nuestros productos. Exportamos en más de 50 países. Si el tipo de cambio crece, nuestros productos resultarán más atractivos (más baratos) para dichas compañías y se podrá aumentar el volumen comercializado. Con el ingreso de esas divisas se podrá apalancar la producción en escala de nuestro nuevo producto y financiar las estrategias comunicacionales requeridas para el lanzamiento.
- 3- Una debilidad detectada es la necesidad de contratar nuevo personal especializado en el diseño de una receta única para elaboración de un bizcocho libre de TACC. Logramos apalear esta debilidad gracias a las oportunidades dadas en el mercado, en el cual se observa una tendencia creciente al consumo de alimentos saludables y solamente existe un producto sustituto de la competencia. Lo fundamental será contratar al mejor personal que aplique a nuestras necesidades y no escatimar en la inversión.
- 4- Ante posibles represalias del principal competidor con estrategia de precios, nuestra estrategia será ajustar nuestro precio a un precio competitivo maximizando nuestra estratégica ubicación de las plantas, cerca de zonas urbanas, zonas de gran productividad triguera y centros de distribución. De tal manera podremos reducir gastos de distribución, que generalmente tienen gran incidencia a la hora de determinar un precio.

## 2.7-Análisis de las 5 fuerzas de Porter

### Amenaza de nuevos entrantes:

#### Diferenciación del producto

No hay grandes grados de diferenciación de productos. En la industria, hoy en día, lo importantes es que el producto cumpla con el requisito básico "sin TACC". Actualmente el punto de venta de este tipo de bienes es en lugares específicos como dietéticas, donde se encuentra todo el universo de producto apto para celíacos.

#### Identificación de la marca

Es importante, debido a que el consumidor logra asociar rápidamente la marca al atributo básico que busca: "SIN TACC". De esta manera se evita buscar secciones de la etiqueta del producto en donde se acceda a la información necesaria. Por otro lado, es importante la identificación para ubicar rápidamente qué puntos de venta tienen este tipo de productos y en que parte (el cliente se evita así pérdidas de tiempo recorriendo locales y/o preguntando para tener referencias). Esta variable ayuda a automatizar la compra, haciéndola menos racional.

#### Costo de cambio

Puede decirse que no hay costos directos ya que un consumidor puede fácilmente tomar el producto competidor en el punto de venta sin problemas, pero cabe aclarar la importancia de que no hay una enorme cantidad de productos para este target y quizás la decisión de cambiar de marca puede llegar a costar cierto "costo de búsqueda".

#### Acceso a materias primas

Sencillo, sobre todo en Argentina, país elementalmente dedicado al agro. El mercado de la materia prima (cereales) es un mercado perfecto, es decir que la información que tienen los jugadores es completa y los precios son commodities.

#### Acceso a canales de distribución

Siendo que nuestro producto apunta a tener una distribución mayor a los actuales productos del segmento, los potenciales entrantes deberán contar con una red de distribución bastante desarrollada para poder competir directamente con nosotros, ya que debido a nuestra experiencia en el mercado, la misma se encuentra muy bien trabajada.

### Acceso a últimas tecnologías

Para la producción de alimentos para celíacos, se requiere contar con maquinaria especializada con el fin de lograr un estándar de calidad esperada por parte de las organizaciones competentes y evitando todo tipo de contaminación cruzada.

### Barreras de entrada

Alineado con lo que se ha analizado anteriormente, para la producción y comercialización de productos sin TACC es necesario contar con un buen capital financiero para hacerse cargo de las responsabilidades impuestas por la ley.

Además es indispensable disponer de asesoramiento especializado en la elaboración del producto. Una cuestión esencial que no es permitida en los procesos de producción es, por ejemplo, la contaminación cruzada (esto ocurre cuando ingresan en lotes de producción sin TACC elementos que podrían contener derivados de productos con TACC).

## **Amenaza de productos sustitutos:**

### Disponibilidad de sustitutos cercanos

Total. Los puntos de venta (sobre todo dietéticas) concentran una enorme cantidad de sustitutos. La falta de cobertura masiva es compensada por el enorme surtido de productos competidores y sustitutos en el punto de venta.

### Costos de cambio del usuario

Si bien no es alto, se encuentra el hecho de que puede haber cierta desconfianza frente a un nuevo producto, ya que el cliente podría percibir riesgos (como psicológico o físico) a la hora de tomar una decisión de cambio.

### Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.

Los productores de productos sustitutos, en general tienen una baja agresividad, ya que son en su mayoría pequeñas empresas que suelen proveer nada más que a las dietéticas y no realizan campañas agresivas de comunicación. Nos referimos a productores de pre-mezclas para productos de celíacos, barras de cereal sin TACC, entre otros.

### Precio de los sustitutos

En relación a esto se puede decir que los precios de los productos sustitutos, son elevados con respecto a los precios de los productos sin TACC pero están a la par de los de la industria de productos para celíacos.



Vale aclarar que nuestro producto tendrá un valor agregado mayor ya que, por ejemplo los consumidores evitarán la necesidad de elaboración propia que dan las pre-mezclas y nuestro producto contará con el apoyo de una marca reconocida.

#### Barreras de entrada

Como se mencionó en el análisis de nuevos entrantes, también para productores de sustitutos es necesario contar con un buen capital financiero para hacerse cargo de las responsabilidades impuestas por la ley para la producción y comercialización de productos sin TACC.

El asesoramiento a la hora de la producción también detallado en el análisis de nuevos entrantes se considera importante en el punto actual.

### **Poder de negociación de los proveedores:**

#### Amenazas de proveedores de integración hacia delante

Muy baja. En las industrias alimenticias, los proveedores de materias primas son productores de commodities. Estos sectores no suelen realizar integraciones hacia adelante.

#### Amenaza de la industria de integración hacia atrás

En contrapartida, los productores industriales de los alimentos son los que suelen integrarse hacia atrás. Esto suele ocurrir con los molinos, por ejemplo. De esta manera acceden a economías de escala.

#### Contribución de los proveedores a la calidad o servicio

Baja. Son materias primas con poco valor agregado.

### **Poder de negociación de los compradores:**

#### Número de compradores importantes

Hay una gran concentración del sector supermercadista en el país, prácticamente toda la comercialización de bienes se encuentra a manos de 10 grupos.

#### Costo de cambio del comprador

Relativamente alto, debido a la concentración minorista anteriormente mencionada.

### Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria

Los consumidores de productos sin TACC cuentan con poca cantidad de productos en el mercado de bizcochos libre de gluten. La mayoría de los productos se encuentran concentrados en pocos puntos de venta, siendo las dietéticas los más importantes.

### Amenaza de los compradores de integración hacia atrás

En este aspecto, es importante mencionar que los consumidores cuentan con los recursos para producir sus propios bizcochos, sin necesidad de comprarlos.

Si bien esta es una práctica muy frecuente entre las personas con celiacía, los ritmos de vida actuales de las personas no permiten tener tiempo disponible para hacerlo. Por tal motivo, nuestro producto daría un valor agregado al estar listo para el consumo y contar con el respaldo de Molinos Cañuelas.

## **Rivalidad entre competidores:**

### Número de competidores igualmente equilibrados

En los últimos años la competencia en productos para celíacos estaba dada entre pequeños productores especializados en el sector.

Con la masividad de la enfermedad, grandes empresas como Arcor o Molinos Rio de La plata empezaron a adueñarse del sector de productos sin TACC.

Con nuestro ingreso a este segmento, estaríamos compitiendo con empresas de nuestro mismo o mayor nivel de recursos.

### Crecimiento relativo de la industria

Como destacamos anteriormente, tanto la masividad de la enfermedad como la concientización y programas de beneficios impuestos por el gobierno a empresas productoras, se ha facilitado el crecimiento de la industria.

No solo cada día hay más celíacos diagnosticados, sino que también cada vez son más las empresas que se vuelcan a la producción de alimentos sin TACC.

### Características del producto

Todos los productos sin TACC que se comercializan tienen que cumplir con las normas básicas que estipula la ley. Por eso la mayor rivalidad entre los competidores del sector, no pasa por las características nutricionales del producto, sino por una

competencia de precios, sabor y hacer que el producto se vea como uno que pueda consumir toda la gente y no solo los celíacos.

#### Diversidad de competidores

Puede considerarse que la competencia de nuestro producto es muy diversa, ya que no atañe solamente a bizcochos, sino que también a todos los productos que sean aptos para celíacos.

Por ejemplo, bizcochos, cereales, barras de cereal, frutas secas, pre-mezclas, budines sin TACC, galletas y snacks de arroz entre otros.

También, cabe destacar que las características y recursos de las marcas que comercializan estos productos son muy diversos, ya que va desde grandes empresas como Molinos Río de la Plata a pequeños productores especializados.

<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Diferenciación del producto	-2	0,15	-0,3
Identificación de la marca	5	0,15	0,75
Costo de cambio	3	0,1	0,3
Acceso a materias primas	-4	0,15	-0,6
Acceso a canales de distribución	3	0,1	0,3
Acceso a últimas tecnologías	4	0,2	0,8
Requerimientos de Capital	3	0,15	0,45
<b>total</b>		<b>1</b>	<b>1,7</b>

<b>Amenaza de productos sustitutos</b>	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Disponibilidad de sustitutos cercanos	-4	0,25	-1
Costos de cambio del usuario	-3	0,3	-0,9
Rentabilidad y agresividad del productor de sustitutos.	3	0,2	0,6
Precio de los sustitutos	4	0,25	1
<b>total</b>		<b>1</b>	<b>-0,3</b>

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Amenazas de proveedores de integración hacia delante	5	0,4	2
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	-4	0,4	-1,6

Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	3	0,2	0,6
<b>total</b>		<b>1</b>	<b>1</b>

<b>Poder de negociación de los compradores</b>	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Número de compradores importantes	-2	0,25	-0,5
Costo de cambio del comprador	1	0,2	0,2
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	3	0,3	0,9
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	1	0,25	0,25
<b>total</b>		<b>1</b>	<b>0,85</b>

<b>Rivalidad entre competidores</b>	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Número de competidores igualmente equilibrados	-2	0,3	-0,5
Crecimiento relativo de la industria	3	0,3	0,9
Características del producto	1	0,2	0,2
Diversidad de competidores	-2	0,2	-0,4
<b>total</b>		<b>1</b>	<b>0,2</b>

<b>Fuerzas de la industria</b>	Puntaje	Ponderación	Valor Ponderado
Amenaza de nuevos entrantes	1,7	0,2	0,34
Amenaza de productos sustitutos	-0,3	0,15	-0,045
Poder de negociación de los proveedores	1	0,20	0,2
Poder de negociación de los compradores	0,85	0,20	0,17
Rivalidad entre competidores	0,2	0,25	0,04
<b>total</b>		<b>1</b>	<b>0,705</b>

## **Conclusión sobre análisis de Porter**

Luego de un análisis cuali/cuantitativo de las fuerzas de Porter se puede asegurar que la empresa se encuentra en una situación neutra, aunque con una leve inclinación positiva a su favor para llevar a cabo el proyecto. Entre los factores más importantes a favor encontramos: una fuerte marca, un bajo incentivo de proveedores de integrarse hacia adelante y la trayectoria y liderazgo de la empresa en el mercado de bizcochos.

Por otro lado, factores fundamentales que pueden jugar en contra son: la abundante presencia de sustitutos en los puntos de venta y el bajo (prácticamente nulo) costo de cambio entre marcas de una misma categoría o entre categorías sustitutivas. Además de fuertes competidores que ya se encuentran en el mercado de antemano.

Haciendo referencia a la “leve inclinación a favor de la empresa” cabe aclarar datos importantes como por ejemplo la tendencia en crecimiento del sector de bizcochos y de la alimentación saludable como estilo de vida.

### 3-ESTIMACION DE LA DEMANDA

Concepto	Habitantes	%	Concepto ajustado
Total AMBA	<b>12.806.866</b>	<b>100,00%</b>	Total
Rango etario (6-69)	<b>10.784.736</b>	<b>84,21%</b>	Total AMBA
Porcentaje Celíacos (1 cada 100)	<b>107.784</b>	<b>1,00%</b>	Rango etario (6-69)
Nivel Socioeconómico (75%)	<b>80.838</b>	<b>75,00%</b>	Porcentaje Celíacos (1 cada 100)
<b>VALOR FINAL</b>			<b>80.838</b>

Distrito	Habitantes
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.890.151
Gran Buenos Aires	9.916.715
<b>Total</b>	<b>12.806.866</b>

*Datos del censo 2010*

Ciudad Autónoma de Buenos Aires			
Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
5-9	156.372	79.472	76.900
10-14	150.501	76.354	74.147
15-19	167.681	83.338	84.343
20-24	228.125	110.915	117.210
25-29	247.594	120.567	127.027
30-34	248.069	120.215	127.854
35-39	215.326	103.249	112.077
40-44	180.876	85.451	95.425
45-49	171.626	79.456	92.170
50-54	171.021	77.714	93.307
55-59	161.136	70.628	90.508
60-64	152.115	65.329	86.786
65-69	128.415	53.254	75.161
<b>Total</b>	<b>2.378.857</b>	<b>1.125.942</b>	<b>1.252.915</b>

*Datos del censo 2010*

<b>Gran Buenos Aires</b>	
Partido	Población
<b>Total</b>	<b>9.916.715</b>
Almirante Brown	552.902
Avellaneda	342.677
Berazategui	324.244
Esteban Echeverría	300.959
Ezeiza	163.722
Florencio Varela	426.005
General San Martín	414.196
Hurlingham	181.241
Ituzaingó	167.824
José C. Paz	265.981
La Matanza	1.775.816
Lanús	459.263
Lomas de Zamora	616.279
Malvinas Argentinas	322.375
Merlo	528.494
Moreno	452.505
Morón	321.109
Quilmes	582.943
San Fernando	163.240
San Isidro	292.878
San Miguel	276.190
Tigre	376.381
Tres de Febrero	340.071
Vicente López	269.420

<b>Gran Buenos Aires</b>			
Edad	Población total	Sexo	
		Varones	Mujeres
5-9	818.780	416.127	402.653
10-14	830.195	421.160	409.035
15-19	849.781	427.931	421.850
20-24	833.709	416.168	417.541
25-29	777.136	386.224	390.912
30-34	773.143	381.265	391.878
35-39	685.049	336.047	349.002
40-44	591.970	288.233	303.737
45-49	547.374	264.939	282.435
50-54	512.152	246.221	265.931

55-59	465.003	219.101	245.902
60-64	404.912	188.605	216.307
65-69	316.675	142.322	174.353
<b>Total</b>	<b>8.405.879</b>	<b>4.134.343</b>	<b>4.271.536</b>

<b>Total rango etario AMBA</b>	<b>10.784.736</b>
--------------------------------	-------------------





## 4-Análisis fuerza financiera

En este apartado vamos a hacer referencia a algunos aspectos financieros de la empresa Molinos cañuelas a fin de medir la fuerza financiera que tiene nuestra empresa para llevar a cabo el proyecto y analizar la matriz Peyea.

Es muy importante tener en cuenta que para llevar a cabo este análisis vamos a utilizar un balance de nuestra empresa del año 2013, el mismo será analizando teniendo en cuenta la tendencia del sector hacia principios de 2016.

Según datos de la federación argentina de la industria molinera, tanto la molienda de trigo, como la producción de harina de trigo, crecieron un 8,85% desde el 2013 a finales de 2015, y el consumo de harina de trigo, creció un 4,59% en esa misma etapa.

AÑOS	Molienda de trigo y producción de harina					
	TOTAL ANUAL	Producción TONS.	Exportación TONS	Consumo estimado TONS	Consumo Anual por habitante KGS	Población Nacional en miles de hab.
2013	5.310.101	3.982.576	279.692	3.702.884	88	42.202
2014	5.721.608	4.291.206	446.181	3.845.025	90	42.669
<b>2015</b>	<b>5.780.056</b>	<b>4.335.042</b>	<b>497.910</b>	<b>3.837.132</b>	<b>89</b>	<b>43.132</b>

Otra rama muy fuerte de nuestra empresa, es la producción de aceites, que según, la Cámara de la industria aceitera de la república argentina creció un 6,93% entre el 2013 y 2014 y si bien, en 2011 cayó mucho, desde ese año va en tendencia creciente.

PRODUCCION DE ACEITES Y HARINAS PROTEICAS DE LOS CINCO PRINCIPALES G. OLEAGINOSOS								
<i>(en Toneladas)</i>								
ACEITES VEGETALES DE GRANOS								
Periodo	Total General	Aceite de Soja	Aceite de Girasol	Aceite de Lino	Aceite de Mani	Aceite de Algodón	Aceite de Cártamo	Aceite de Colza/Canola
<b>2010</b>	8.215.925	7.000.075	1.127.698	1.444	52.945	19.943	8.284	5.536
<b>2011</b>	8.705.199	7.113.681	1.489.706	1.275	37.661	23.360	30.368	9.148
<b>2012</b>	7.997.090	6.353.360	1.541.580	798	59.256	17.041	15.318	9.737
<b>2013</b>	7.601.908	6.432.941	1.074.724	204	56.944	14.532	14.820	7.743
<b>2014</b>	8.128.901	7.096.392	931.747	1.140	61.327	26.653	5.030	6.612

El primer aspecto que vamos a analizar son las ventas netas de la compañía, en el año 2013 fueron de \$3.448.113.925 mucho menores que nuestro principal competidor Molinos Rio de la Plata, cuyas ventas fueron de \$20.281.888.000.

Contrariamente a lo anteriormente analizado nuestro resultado neto del ejercicio, arrojó mucho mejores resultados que los de la competencia, nuestro ejercicio, cerró con una ganancia de \$60.736.827, mientras que el de Molinos Rio de la Plata, cerró con una pérdida de \$189.842.000.

## Molino Cañuelas S.A.C.I.F.I.A.

Estado de Situación Patrimonial  
al 30 de noviembre de 2013 y 2012

	30.11.13	30.11.12		30.11.13	30.11.12
	\$			\$	
<b>ACTIVO</b>			<b>PASIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y bancos (Nota 2.1 y Anexo IV)	575.364.109	232.786.022	Deudas comerciales (Notas 2.6, 3 y 9 Anexo IV)	562.343.965	371.640.929
Inversiones (Nota 9, Anexo II)	-	96.869.947	Deudas financieras (Notas 2.7, 4 y 9 Anexo IV)	358.449.759	204.547.168
Créditos por ventas (Notas 2.2, 3 y 9 Anexos III y IV)	138.218.747	65.035.672	Remuneraciones y cargas sociales (Notas 2.8 y 9)	32.277.788	23.922.971
Otros créditos (Notas 2.3, 3 y 9 Anexo V)	106.374.201	92.660.933	Cargas fiscales (Notas 2.9 y 9)	18.700.355	12.466.205
Bienes de cambio (Notas 2.4 y 5 Anexo V)	388.915.305	275.454.323	Otras Deudas (Nota 2.10, 3 y 9, Anexo IV)	27.465.964	12.139.839
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>1.208.872.362</b>	<b>762.806.897</b>	<b>Total del Pasivo Corriente</b>	<b>999.237.831</b>	<b>624.717.112</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Inversiones (Nota 3, 9 y Anexo II)	82.829	3.852.598	Deudas comerciales (Notas 2.6, 3 y 9)	2.490.486	3.680.295
Otros créditos (Nota 2.3, 3 y 9)	21.642.338	22.715.155	Deudas financieras (Notas 2.7, 4 y 9 Anexo IV)	352.539.572	203.950.041
Bienes de uso (Nota 4, 10 y Anexo I)	379.448.032	267.156.899	Otras deudas (Notas 2.10, 3, 8 y 9)	19.985.819	14.729.075
Activos intangibles (Nota 2.5)	2.501.741	2.501.741	<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>375.015.877</b>	<b>222.359.411</b>
<b>Total del Activo No Corriente</b>	<b>403.674.940</b>	<b>296.226.393</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>1.374.253.708</b>	<b>847.076.523</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.612.547.302</b>	<b>1.059.033.290</b>	<b>PATRIMONIO NETO (Según estado respectivo)</b>	<b>238.293.594</b>	<b>211.956.767</b>
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.612.547.302</b>	<b>1.059.033.290</b>

## Molino Cañuelas S.A.C.I.F.I.A.

### Estado de Resultados

Correspondiente al ejercicio económico iniciado el  
1º de diciembre de 2012 y finalizado el 30 de noviembre de 2013,  
presentado en forma comparativa.

	30.11.13	30.11.12
	\$	
Ventas netas	3.448.113.925	2.580.536.390
Menos: Costo de la Mercaderías Vendidas (Anexo V)	(2.380.558.454)	(1.726.157.591)
<b>Ganancia bruta</b>	<b>1.067.555.471</b>	<b>854.378.799</b>
Gastos de Comercialización (Anexo VI)	(634.870.411)	(547.050.796)
Gastos de Administración (Anexo VI)	(164.473.419)	(144.008.441)
Otros ingresos y egresos	(9.032.196)	294.783
<b>Ganancia operativa</b>	<b>259.179.445</b>	<b>163.614.345</b>
Resultados financieros y por tenencia (Nota 6)	(162.218.440)	(75.006.452)
<b>Ganancia antes del Impuesto a las Ganancias</b>	<b>96.961.005</b>	<b>88.607.893</b>
Impuesto a las Ganancias (Nota 8)	(36.224.178)	(32.313.090)
<b>Ganancia del ejercicio</b>	<b>60.736.827</b>	<b>56.294.803</b>

# MOLINOS

## ESTADO CONSOLIDADO DEL RESULTADO INTEGRAL POR EL EJERCICIO FINALIZADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

COMPARATIVO CON EL EJERCICIO ANTERIOR  
(EN MILES DE PESOS – Nota 2)

	31/12/2013	31/12/2012
Ingresos por ventas (Nota 7)	20.281.888	17.122.851
Ingresos por prestación de servicios y otros ingresos	147.358	84.409
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	<b>20.429.246</b>	<b>17.207.260</b>
Costo de ventas de bienes y servicios prestados (Nota 8)	(18.224.641)	(15.190.765)
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>2.204.605</b>	<b>2.016.495</b>
Gastos de comercialización (Nota 9)	(1.537.409)	(1.246.387)
Gastos de administración (Nota 9)	(411.860)	(346.241)
Otros ingresos operativos (Nota 10)	240.769	23.904
Otros gastos operativos (Nota 11)	(127.715)	(102.379)
Resultado participación en asociadas y negocios conjuntos (Nota 5)	(13.229)	(650)
<b>RESULTADO OPERATIVO</b>	<b>355.161</b>	<b>344.742</b>
Ingresos financieros (Nota 12)	490.464	409.405
Costos financieros (Nota 12)	(990.880)	(713.385)
<b>(PÉRDIDA) GANANCIA DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(145.255)</b>	<b>40.762</b>
Impuestos a las ganancias (Nota 13)	(44.587)	(10.800)
<b>(PÉRDIDA) GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>(189.842)</b>	<b>29.962</b>

A continuación mostraremos algunos indicadores Económico/Financieros de la empresa y su análisis (todos ellos según los estados contables del año 2013)

**RIT:** La rentabilidad de la inversión total de nuestra empresa es de 14,27%, lo que quiere decir que por cada peso que se invierte en el activo, se gana un 14,27%. Esto se considera como algo bueno ya que supera la inflación del año 2013 de 10,9%

**RPN:** La rentabilidad del patrimonio neto de nuestra empresa es del 26,979%, lo que significa que por cada peso invertido en el patrimonio neto, los accionistas de nuestra empresa, reciben un 26,979%, lo que también se considera bueno por ser mayor que la inflación.

**Endeudamiento y apalancamiento:** El ratio de endeudamiento de la empresa es muy alto, (5,76) lo que significa que por cada peso que aportan los dueños de la empresa, terceros aportan 5,76, la empresa se encuentra bastante endeudada.

Esto a simple vista no es bueno ni malo, para analizarlo hay que tener en cuenta el apalancamiento de la empresa, que nos dice si nos conviene endeudarnos o no.

El apalancamiento de la empresa es de 3,018, lo que nos indica que nos financian a una tasa menor de lo que rinde nuestro negocio, por lo que nos conviene endeudarnos.

**Liquidez:** Éste ratio se obtiene de dividir los activos corrientes de la empresa por sobre el pasivo corriente. Muestra cuánta plata tiene la empresa en ese momento.

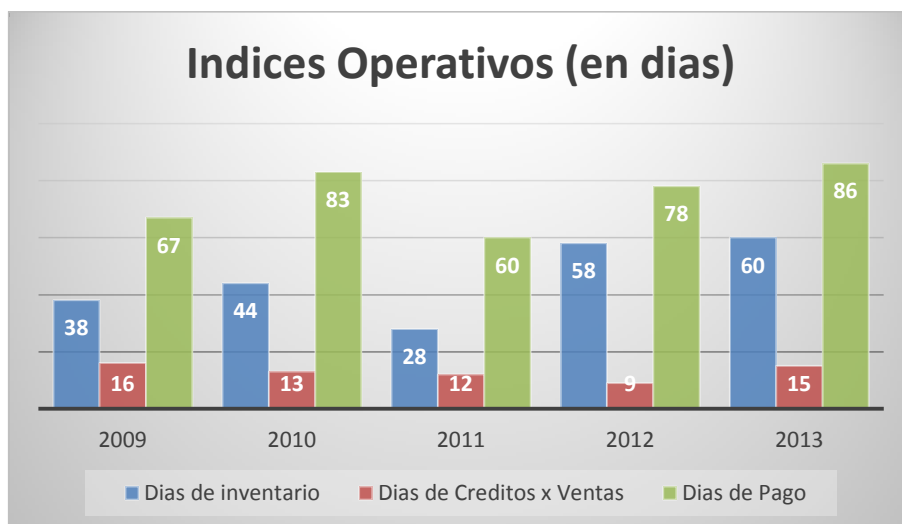
Indica hasta qué punto los activos realizables de corto plazo cubren las obligaciones de corto plazo. Si el resultado es mayor a 1, significa que la empresa no tiene ningún inconveniente en cancelar sus deudas a corto plazo si así lo quisiera.

En este caso, el índice de liquidez dio alrededor de 1.2, lo que es positivo ya que refleja la posibilidad de la empresa de poder saldar sus deudas a corto plazo en caso de que lo necesite.

**Días de créditos:** Muestra el periodo promedio de cobro. Indica el número de días que están pendientes las cuentas por cobrar, es decir, el tiempo que se necesita para convertirlas en efectivo. De acuerdo con los estados analizados, la empresa tardaría 6 días más que el ejercicio pasado para poder transformar esas deudas en efectivo. Esto se puede deber por la situación macroeconómica en la cual los clientes tratan de pagar con el mayor plazo posible, para que la inflación consuma parte del valor de su deuda.

**Días de pago:** Este índice mide la cantidad de días que demoran en pagarse las deudas comerciales. El resultado es la cantidad promedio de días que demorara la empresa en pagar sus compromisos. Entre los últimos dos ejercicios aumentó notablemente el plazo de pago a los proveedores, que es algo positivo para la empresa y además refleja la confianza que los proveedores le tienen.

**Días de inventario:** Se utiliza para medir la eficiencia de las ventas en un periodo determinado de días. El aumento entre el 2011 y los años posteriores de los días de inventario no representan un cambio positivo, es un aspecto que la empresa deberá analizar.



Teniendo en cuenta todos estos aspectos y analizándolo según el crecimiento de la industria anteriormente explicado, llegamos a la conclusión que nuestra empresa tiene una fuerza financiera catalogada como buena para llevar a cabo este proyecto.

## 5-OPORTUNIDAD DETECTADA

### 5.1-Análisis Matriz PEYEA

Estabilidad del ambiente (VNC)	Calificación	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Entorno político/legal	Neutro	-0,1	0,3	-0,03
Entorno económico	Neutro	-0,8	0,225	-0,18
Entorno social/cultural	Bueno	2,25	0,225	0,50625
Entorno tecnológico	Bueno	2	0,25	0,5
<b>Total</b>			1	0,79625

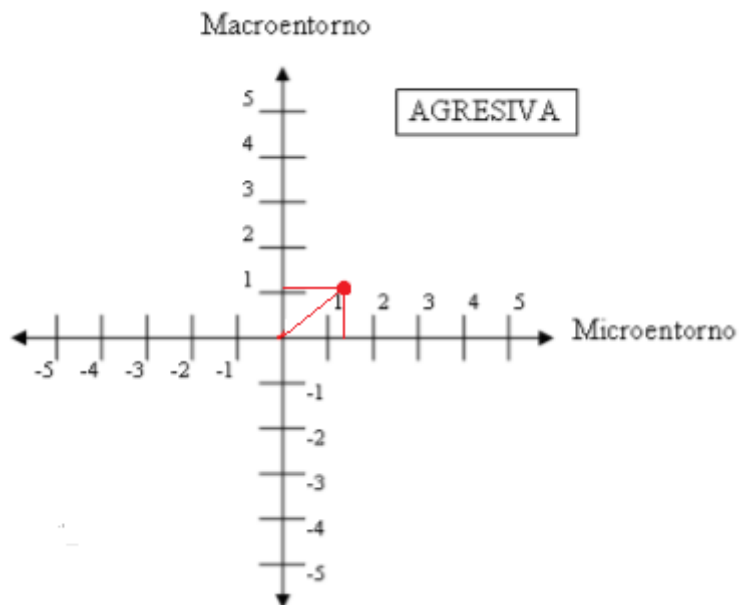
Fuerza financiera (VC)	Calificación	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Utilidades netas	Muy bueno	4	0,2	0,8
Rentabilidad sobre activo y patrimonio neto.	Bueno	3	0,2	0,6
Liquidez	Bueno	2	0,2	0,4
Ventas netas	Malo	-3	0,2	-0,6
Indices operativos	Neutro	1	0,1	0,1
Nivel de endeudamiento	Neutro	1	0,1	0,1
<b>Total</b>			1	1,4

Análisis Macro	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Estabilidad del ambiente (VNC)	0,79625	0,5	0,398125
Fuerza financiera (VC)	1,4	0,5	0,7
<b>Total</b>		1	1,098125

Fuerzas de la industria	Calificación	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Amenaza de nuevos entrantes	bueno	1,7	0,2	0,34
Amenaza de productos sustitutos	neutro	-0,3	0,15	-0,045
Poder de negociación de los compradores	neutro	1	0,2	0,2
Poder de negociación de los proveedores	neutro	0,85	0,2	0,17
Rivalidad entre competidores	neutro	0,2	0,25	0,05
<b>Total</b>			1	0,715

FODA	Calificación	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Experiencia en productos sin TACC	malo	-3	0,2	-0,6
Capacidad de integrar toda a cadena de valor de galletitas	muy bueno	4	0,2	0,8
Imagen de Marca	muy bueno	5	0,2	1
Necesidad de personal especializado.	malo	-2	0,15	-0,3
Posición estratégica de plantas.	muy bueno	4	0,1	0,4
Acceso a canales de comercialización.	muy bueno	4	0,15	0,6
<b>Total</b>			1	1,9

Análisis Micro	Puntaje	Ponderación	Valor ponderado
Fuerzas de la industria	0,715	0,5	0,3575
Perfil competitivo	1,9	0,5	0,95
<b>Total</b>		1	1,3075



## **5.2-Matriz de Ansoff**

Teniendo en cuenta esta matriz, y sustentando el resultado derivado de la matriz Peyeá, se plantea una estrategia de crecimiento agresiva en desarrollo de productos.

Esto ocurre en base al lanzamiento de un nuevo producto (Bizcochos 9 de Oro aptos para celíacos) en un mercado muy trabajado por la compañía en donde tiene una gran experiencia, como el mercado de los bizcochos.

A partir de esto, se aprovecharán el know-how de la empresa, la buena relación con los proveedores y canales de venta, su imagen de marca, su fuerza financiera y el entorno prometedor para este tipo de proyectos, para lanzar un producto que amplíe la línea de bizcochos 9 de Oro y le genere mayor rentabilidad y acceso a un nuevo tipo de consumidor a la empresa.



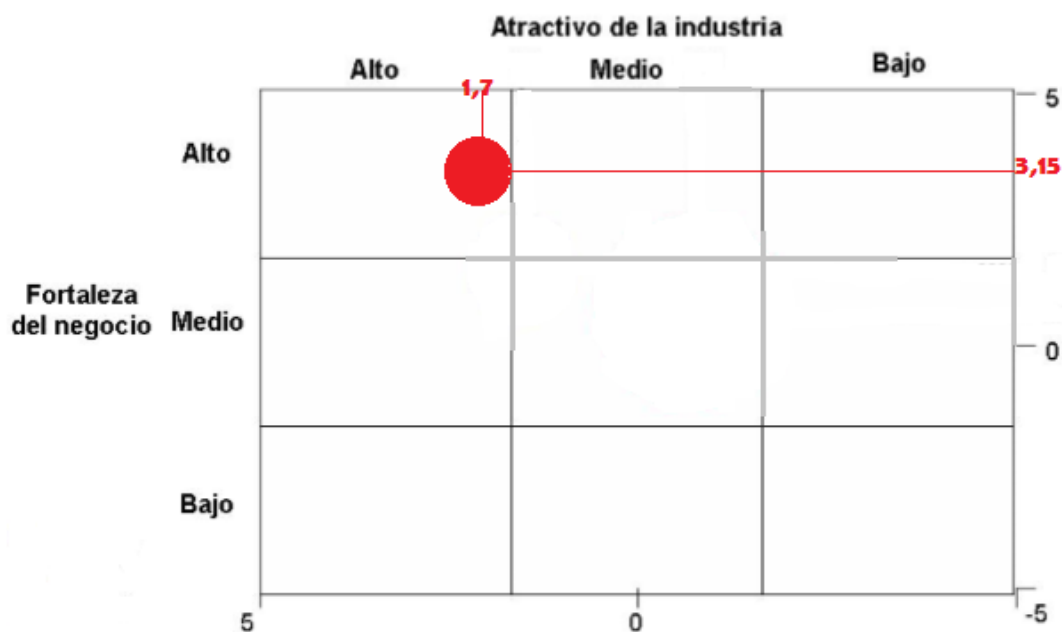
### 5.3-MATRIZ MC KINSEY

UNIDAD DE NEGOCIOS: BIZCOCHOS 9 DE ORO APTOS PARA CELÍACOS

Indicadores de atractivo de la industria	Calificación	Ponderación	Valor ponderado
Perspectiva de crecimiento	4	0,15	0,60
Capacidad de expansión de los competidores	-3	0,25	-0,75
Disponibilidad de recursos	4	0,15	0,60
Reglamentación	-2	0,10	-0,20
Accesibilidad al mercado	5	0,20	1
Posibilidad de diferenciación	3	0,15	0,45
<b>Total</b>		1	1,7

Indicadores de competitividad	Calificación	Ponderación	Valor ponderado
Imagen de la marca	4	0,30	1,2
Costo unitario	4	0,20	0,80
Cualidades distintivas	2	0,15	0,30
Know how	1	0,10	0,10
Acceso favorable a los recursos	3	0,15	0,45

Capacidad de innovación	3	0,10	0,30
<b>Total</b>		1	3,15



De acuerdo con la posición ocupada en la matriz, se optará por una estrategia de maximización de inversión. Se invertirá no solo en la nueva maquinaria requerida para llevar a cabo el proceso de producción de los bizcochos, sino también en recursos humanos (personal especializado) Tanto la fortaleza del negocio como el atractivo de la industria resultan altos para nuestro producto, por tal motivo asimismo se intentará lograr predominio en el mercado meta.