

UADE

UNA GRAN UNIVERSIDAD



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL – LICENCIATURA EN
COMERCIALIZACIÓN – AÑO 2017

PLAN DE INVESTIGACIÓN – CONCLUSIONES

PROPUESTA: PASTERÍA SIN TACC

Tutores:

- Bucciarelli, Mariela
- Maltagliatti, Nancy

Aula:1005

Turno:Noche

Alumnos:

- Moser, Martina
- Nuñez, Kevin
- Giannecchini, Sergio



Resumen Ejecutivo	4
La empresa	5
Problema	6
Solución	7
Conclusión análisis del macroentorno	8
Conclusión análisis del microentorno	9
Oportunidad.....	10
Solución	10
Barreras de entrada	10
Know-how operativo	10
Necesidad de capital	11
Normas legales.....	11
Barreras de salida	11
Regulaciones laborales	11
Compromisos con proveedores.....	11
Objetivos	12
Conclusiones de la investigación cuantitativa	12
Ventaja competitiva	13
Estrategia genérica	14
Estrategia competitiva	14
Estrategia funcional.....	14
Amplitud	14
Longitud	14
Profundidad.....	15
Segmentación.....	16
Posicionamiento	17
Mapa perceptual según dos atributos	17
Diagrama Ishikawa.....	18
Diagrama de flujo	20
Intención de compra.....	20
Comportamiento de compra y consumo.....	21

Insights.....	22
Marketing mix.....	23
8 P del marketing mix en servicios.....	23
Flor de servicio.....	24
Producto.....	25
Precio.....	33
Distribución.....	38
Comunicaciones integradas de marketing.....	40
Social media.....	40
Feria.....	43
Plan de medios.....	44
Cuerpo económico-financiero.....	47
Escenario neutro.....	49
Ventas neutras.....	50
Escenario optimista.....	53
Tablero de control.....	54
Político / Legal.....	58
Legal.....	63
Situación Económica.....	82
Situación Tecnológica.....	90
Social.....	94
Capacidad financiera.....	101
Microentorno.....	103
Amenaza de nuevos competidores.....	104
Amenaza de productos sustitutos.....	106
Poder de negociación de proveedores.....	108
Poder de negociación de los clientes.....	110
Rivalidad entre competidores.....	111
Matriz de Ifas y Efas.....	115
Fortalezas.....	115
Oportunidades.....	117

Debilidades	119
Amenazas.....	121
Análisis FODA - Principal competidor	122
Fortalezas.....	124
Debilidades	125
Oportunidades.....	127
Amenazas.....	128
Matriz Mckinsey.....	130
Atractivo del mercado.....	131
Fortaleza del negocio	133
Matriz PEYEA.....	135
Riesgos de servicio	137
Investigación de mercado	137
Investigación cualitativa.....	137
Entrevistas en profundidad (expertos).....	137
Guía de pautas.....	138
Entrevistas en profundidad (Heavy users)	151
Análisis de la entrevista MC.....	158
Análisis de la entrevista GV	162
Investigación cuantitativa	162
Encuesta	162
Diseño del cuestionario	164
Tabulaciones	171

Resumen Ejecutivo

Encontramos una oportunidad en el mercado de los celíacos, ya que actualmente no hay una gran oferta de productos para los mismos, por lo que es un segmento que se encuentra desatendido y con nuestra nueva marca Family Bakery vamos a tratar de penetrar en el mismo, escuchando y atendiendo sus necesidades.

A partir de las investigaciones realizadas, tanto cualitativas como cuantitativas, llegamos a la conclusión de que los productos que están actualmente en el mercado son muy caros y no hay oferta necesaria para cubrir las necesidades del segmento. Además de esto, buscamos que los productos no sean solamente sin gluten, sino también que tengan buen sabor.

Buscamos que nuestro producto no solamente sea consumido por personas que padecen la enfermedad de celiaquía, sino por todos los que les guste consumir algo rico, saludable y de calidad.

En la etapa inicial de lanzamiento, vamos a dirigirnos a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires.

Buscamos con nuestro producto diferenciarnos de nuestro principal competidor Celigourmet, tratando de ofrecer productos más ricos y a menor precio.

La empresa

Nuestro negocio consiste en la venta de productos/pastelería libre de gluten. Lo que se busca es comercializarlos a través de locales de venta al público con un fuerte apalancamiento en el e-commerce y la entrega a domicilio. La empresa está enfocada a personas que tengan algún tipo de intolerancia al gluten, y a aquellos que lleven una dieta sin harinas convencionales o bien a los que les guste disfrutar de una rica comida

Buscamos que nuestros productos consten de: calidad, variedad y que sean tan apetitosos o más de lo que puede ser un producto con gluten. Además generamos un compromiso con la comunidad, pudiendo ser parte de un programa de RSE (responsabilidad social empresarial), lo que produce una mejora en la imagen de la empresa e incrementa la influencia de la misma en la sociedad.

Apuntamos a un segmento de nicho con lo cual no es necesario poseer una gran capacidad productiva, esto nos da idea de la magnitud de la empresa.

Problema

Frente a la creciente demanda de productos sin gluten por parte de celíacos y no celíacos, no existen ofertas de valor que puedan atender a este segmento.

Actualmente, no existe una venta masiva de productos para este segmento, que contempla el 1% de la población argentina (400.000 argentinos), según la Asociación Celíaca Argentina.

La cantidad de oferentes de productos elaborados sin gluten es reducida y aquella que existe ofrece productos que no son apetitosos, carecen de variedad y no utilizan los medios digitales para su comercialización, lo que les impide llegar a un número importante de potenciales clientes, quedando así una demanda latente de productos que requieran algún tipo de materia prima o elaboración especial.

Solución

Frente al problema planteado vamos a evaluar la viabilidad del proyecto cuyo foco va a girar en torno a dos ejes. Por un lado, los productos van a ser únicos y la oferta variada y por otro lado, los productos van a ir dirigidos a todos los que quieran disfrutar de un alimento rico y saludable, pero principalmente para aquellos que padezcan de celiaquía y no puedan encontrar estas características en los productos que el mercado ofrece.

Conclusión análisis del macroentorno

A partir de lo analizado anteriormente, podemos observar que el macroentorno arroja un resultado negativo. Esto se debe principalmente

A la presión tributaria que atraviesa la Argentina en la actualidad, en la cual los impuestos representan un 137,4% de las ganancias de las empresas, y esta al ser mayor genera menos competitividad en la economía. Esto provoca que las empresas al tener que trasladar los costos de la carga tributaria, pierdan competitividad, lo que significa una situación desfavorable para nuestro emprendimiento.

La inflación es otro factor que afecta a nuestra empresa de forma negativa, ya que sigue siendo alta e impacta no solo en nuestra compañía, sino también en el poder adquisitivo de los consumidores, haciendo que los niveles de consumo sean menores.

A pesar de estas desventajas, la empresa se encuentra en una situación favorable en lo que respecta a la evolución y distribución de la población, dado que hay una tendencia en el crecimiento poblacional, además de que la mayoría se encuentra concentrada en la ciudad de Buenos Aires (38,95%) y dado que la empresa se va a abrir en la ciudad de Buenos Aires, esta distribución demográfica resulta favorable para nuestro proyecto.

Una de las variables más desalentadoras para nuestra empresa es el factor tecnológico, ya que en la Argentina actualmente tiene un bajo gasto en lo que respecta a la materia de Investigación y desarrollo y esto afecta directamente al descubrimiento de nuevas tecnologías y avances en cuanto a la enfermedad celíaca y demás enfermedades.

Otro de los factores que nos impacta más fuertemente es que al iniciar nuestra empresa desde cero, no podemos demostrar la solvencia, ni la rentabilidad sobre lo invertido, por lo que lo consideramos un índice desfavorable.

Conclusión análisis del microentorno

A través de lo analizado observamos que el micro entorno para nuestra empresa es favorable.

La empresa a pesar de ser nueva en el mercado, solo cuenta con dos principales competidores, dejando espacio para nueva competencia en el segmento, ya que es un mercado que no se encuentra saturado en la actualidad.

Además, nuestra empresa cuenta con una gran diferenciación en lo que respecta a los productos sustitutos, siendo nuestros productos ofrecidos más difíciles de reemplazar, ya que no solo ofrecemos alimentos de calidad para personas con intolerancia al gluten, sino que también un servicio diferenciador, creando servicio de altos estándares para los clientes. También cuenta con una amplia variedad de productos, permitiendo que todos los clientes puedan encontrar aquello que les agrada.

El mercado de productos sin gluten, es un mercado que se encuentra en crecimiento (a un ritmo del 5% anual hasta el 2021 según la consultora TMR), y actualmente no logra satisfacer por completo la demanda de los consumidores. Este segmento es buscado no solo por las personas que padecen algún tipo de intolerancia al gluten, sino también por ciertos consumidores que buscan llevar una vida más sana y más natural, por lo que esto es un factor altamente favorable para nuestra empresa.

Oportunidad

Frente a la creciente demanda de productos sin gluten por parte de celíacos y no celíacos, no existen ofertas de valor que puedan atender a este segmento.

Actualmente, no existe una venta masiva de productos para este segmento, que contempla el 1% de la población argentina (400.000 argentinos), según la Asociación Celíaca Argentina.

La cantidad de oferentes de productos elaborados sin gluten es reducida y aquella que existe ofrece productos que no son apetitosos, carecen de variedad y no utilizan los medios digitales para su comercialización, lo que les impide llegar a un número importante de potenciales clientes, quedando así una demanda latente de productos que requieran algún tipo de materia prima o elaboración especial.

Solución

Frente al problema planteado vamos a evaluar la viabilidad del proyecto cuyo foco va a girar en torno a dos ejes. Por un lado, los productos van a ser únicos y la oferta variada y por otro lado, los productos van a ir dirigidos a todos los que quieran disfrutar de un alimento rico y saludable, pero principalmente para aquellos que padezcan de celiaquía y no puedan encontrar estas características en los productos que el mercado ofrece y comercializándolo en por medios digitales.

Barreras de entrada

Know-how operativo

Contar con especialistas en la elaboración de los alimentos sin gluten no garantiza el éxito del negocio. Una de las variables más importantes es el conocimiento sobre la operación del negocio. Esta consiste en aspectos como el abastecimiento del local, el control de desperdicios, garantizar que la mercadería cumpla con las normas de calidad, entre otros aspectos. Sin una persona que posea este tipo de experiencia difícilmente el negocio se desempeñará con éxito. Por eso, es que este punto representa una barrera de entrada.

Necesidad de capital

Si bien el emprendimiento no requerirá sumas de dinero sustanciales en comparación a un emprendimiento en industria farmacéutica, las necesidades de capital siempre representan una barrera de entrada para cualquier negocio que busque iniciarse. Con lo cual, éste punto representará una barrera de entrada con una implicancia medianamente relevante.

Normas legales

La comercialización de alimentos sin gluten tiene estrictas normas legales que cumplir. Si una inspección encuentra que los alimentos no cumplen los requisitos contemplados en la ley de comercialización de alimentos sin gluten; las multas serían tan elevadas que podrían afectar la continuidad de la operación. Por este motivo, es que, nuevos ingresantes al sector deben cumplir este tipo de requerimientos que resultan estrictos y ésto representa una barrera de entrada.

Barreras de salida

Regulaciones laborales

Salir del negocio implicaría tener que indemnizar a todos los empleados. Esto supone un importante gasto a la hora de tener que salir del mercado.

Compromisos con proveedores

Si el negocio tiene deudas con terceros, al tener que salir del mercado las tendrá que liquidar. Caso contrario, se darían serias complicaciones legales. A su vez, si las deudas no se liquidan y se llega a una instancia de juicio, y en un futuro se busca operar nuevamente en el mismo mercado, difícilmente podremos tomar deuda de nuevos proveedores, por una desconfianza de los mismos.

Objetivos

- Lograr un 15% del market share del Mercado de los celíacos en un periodo de un año
- Obtener 50mil seguidores en social media (Facebook e Instagram) en un plazo no mayor a 12 meses
- Incrementar el tráfico en la web a 50mil visitas mensuales luego del primer año del lanzamiento en un periodo de 3 meses
- Lograr incrementar las ventas luego del primer año en un 10% en un periodo no mayor a 6 meses
- Incrementar en un 25% la notoriedad de la marca en las redes sociales luego de los 6 meses del lanzamiento, en un periodo máximo de 18 meses

Conclusiones de la investigación cuantitativa

A partir de la encuesta realizada, se pudieron obtener resultados concluyentes sobre nuestro objetivo de investigación, superándose el tamaño de la muestra esperado en base al segmento al cual nos dirigimos.

A partir de las respuestas obtenidas en los cuestionarios realizados, pudimos obtener información de gran utilidad para tener un mejor conocimiento de los consumidores y del mercado, así como también información relevante para nuestro negocio.

Con los resultados obtenidos, pudimos observar una tendencia a la compra de productos elaborados sin gluten mayoritariamente por mujeres.

También pudimos observar que la mayor cantidad de personas que no consume alimentos elaborados sin gluten se debe principalmente al precio de los mismos, a la falta de confianza en los productos y la falta de oferta en el mercado.

A su vez pudimos determinar qué los locales de compra frecuente son supermercados y tiendas especializada, siendo los productos sin gluten más comprados los budines y panificados.

La frecuencia de consumo de los productos elaborados sin gluten arrojó un resultado del 52% respecto al consumo más de una vez a la semana, lo que representa una gran oportunidad para nuestro negocio.

Nuestro principal competidor, como habíamos establecido es Celigourmet, siendo reconocido por el 35% de los encuestados. A su vez el 32% de los

encuestados no tiene conocimiento de ninguna de las pastelerías sin gluten mencionadas, por lo que es un beneficio para nuestra empresa, teniendo que hacer una gran campaña de comunicación para dar a conocer nuestro negocio y tratando de diferenciarnos de la competencia.

Los consumidores encuestados no tienen conocimiento de pastelerías libres de gluten que vendan sus productos en forma on-line, y alrededor del 62% considera importante tener la posibilidad de comprar los productos por este medio. A su vez, poseemos una ventaja competitiva al ofrecer viandas diarias por este medio, las cuales alrededor del 70% de los consumidores estaría dispuesto a comprar.

La mayor parte de los respondientes estarían dispuestos a pagar entre \$90 y \$120 por una vianda diaria libre de gluten, lo que resulta favorable para nuestra organización, ya que se encuentra dentro del rango de precios dentro de los cuales pensamos posicionarnos. Los motivos principales de la no compra se deben principalmente a los costos elevados de las mismas o la falta de confianza en la procedencia de los productos, por lo que vamos a enfocarnos en diferenciarnos no solo en costos sino también en brindar la confianza a los consumidores y crear así un vínculo con los mismos.

Ventaja competitiva

Teniendo en cuenta el actual crecimiento del mercado de productos sin gluten y la oferta de sabores poco apetitosos de productos elaborados sin gluten nuestras ventajas competitivas son:

- La calidad de la materia prima. Serán seleccionados los proveedores que cumplan con los requerimientos de calidad establecidos por nuestra empresa anteriormente.
- Plataforma de venta por internet, donde el cliente puede personalizar sus compras, hacer encargos especiales y coordinar entrega.
- Un diagrama de ubicaciones estratégicas de los locales que le permite a la compañía llegar a sus clientes meta.

Estrategia genérica

Nuestra estrategia genérica será de enfoque porque vamos a desarrollar una oferta de valor para un grupo particular de compradores, buscado satisfacer solamente las necesidades de ese nicho.

Estrategia competitiva

Nuestro principal competidor es "Celigourmet", el cual, posee 5 locales distribuidos en CABA. Nuestra estrategia será de retador. Buscaremos desarrollar un ataque lateral ganando parte del mercado aprovechando una debilidad que tiene la competencia, que es, no tener la posibilidad de realizar compras online a través de su página web.

Estrategia funcional

La variable más importante para nuestro negocio es el producto:

Amplitud

Dulces

1. Budines
2. Muffins
3. Tortas
4. Cuadrados

Salados

5. Tartas
6. Panadería
7. Sándwiches

Longitud

(los pesos son aproximados)

1. a. Porción de 100 gr
- b. Porción de 200 gr
- c. Budín entero

2. Los muffins serán ofrecidos con una medida estándar en función a un molde de tipo mediano.
3. a. Porción de torta de 300 gr
b. Torta chica individual
c. Torta grande
4. Los cuadraditos se venderán en una medida estándar de 100 gr .
5. Las tartas serán de consumo individual con un tamaño mediano a chico (300 gr).
6. Panadería se venderá por peso
7. La presentación de los Sándwiches es única.

Profundidad

Para todas las presentaciones se van a ofrecer la misma variedad de productos:

1. Budines: a. Chocolate negro con nuez
b. Vainilla bañado de chocolate blanco con almendras
2. Muffins: a. Chocolate negro con fantasía
3. Tortas: a. Cheese cake
b. Mousse de chocolate
c. Mousse de limón
d. Frutilla
e. De cumpleaños (a gusto del cliente)
4. Cuadraditos: a. limón
b. manzana
c. coco
d. chocolate amargo
e. chocolate regular con dulce de leche
5. Tartas: a. Espinaca

- b. Zapallitos
- c. Zanahoria
- d. Choclo
- e. Atún

6. Panadería: a. Rellenos con cebolla
 b. Rellenos con tomate
 c. Pan de hamburguesa

7. Sándwiches: a. De pollo con tomate y lechuga

Segmentación

Nuestro producto apuntara a hombres y mujeres de entre 18 y 69 años, que padecen la enfermedad de celiaquía y residen en CABA y GBA. A su vez, nuestro producto estará apuntado a un nivel socioeconómico A, B, C1, C2, C3, clase media y alta. A partir de esto considerando que el 1% de la población Argentina es celíaca, nuestro segmento objetivo es de 42.416 personas.

The screenshot shows the Nosis website interface. At the top, it says "Un servicio de : NOSIS". Below this is a navigation bar with icons for folders, documents, a person, a document, an envelope, and a home icon. The main content area is titled "Filtros Aplicados" and displays a table of filters:

► Filtros Aplicados		
Categoría Personas	39.247.054	X
Domicilio Buenos Aires	13.471.924	X
Edad Hasta 69 años	11.147.639	X
Nivel Socio Económico A, B, C1, C2 y C3	4.241.616	X

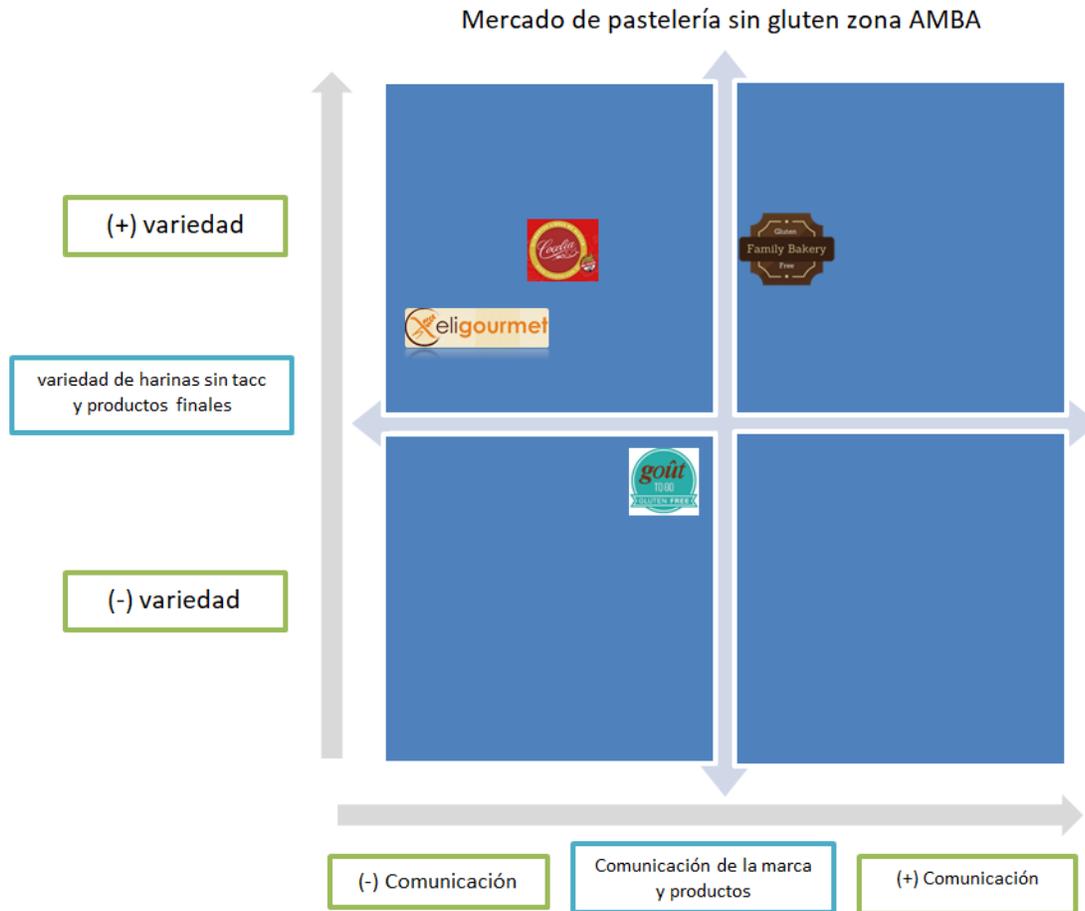
Below the table, there is a green button that says "Solicitar Presupuesto" with the number "4.241.616" next to it.

Posicionamiento

Nuestro objetivo es posicionarnos no solo en relación a una diferenciación basada en el producto, remarcando que no solo ofrecemos productos sin TACC, sino que también son productos ricos y saludables, sino principalmente en una diferenciación en el servicio e intimidad con el consumidor, buscando crear una propuesta de valor centrada en el cliente y así entregar los productos de la forma más rápida y conveniente para los consumidores, tratando no solo de posicionarnos dentro de las mejores marcas, sino también tener la capacidad de conocer en profundidad a nuestros consumidores para poder responder rápidamente a sus necesidades específicas y especiales.

Nuestros competidores actuales son pocos y ofrecen productos caros y no del todo sabrosos, por lo que buscamos que nuestros productos sean de mayor calidad y más ricos.

Mapa perceptual según dos atributos

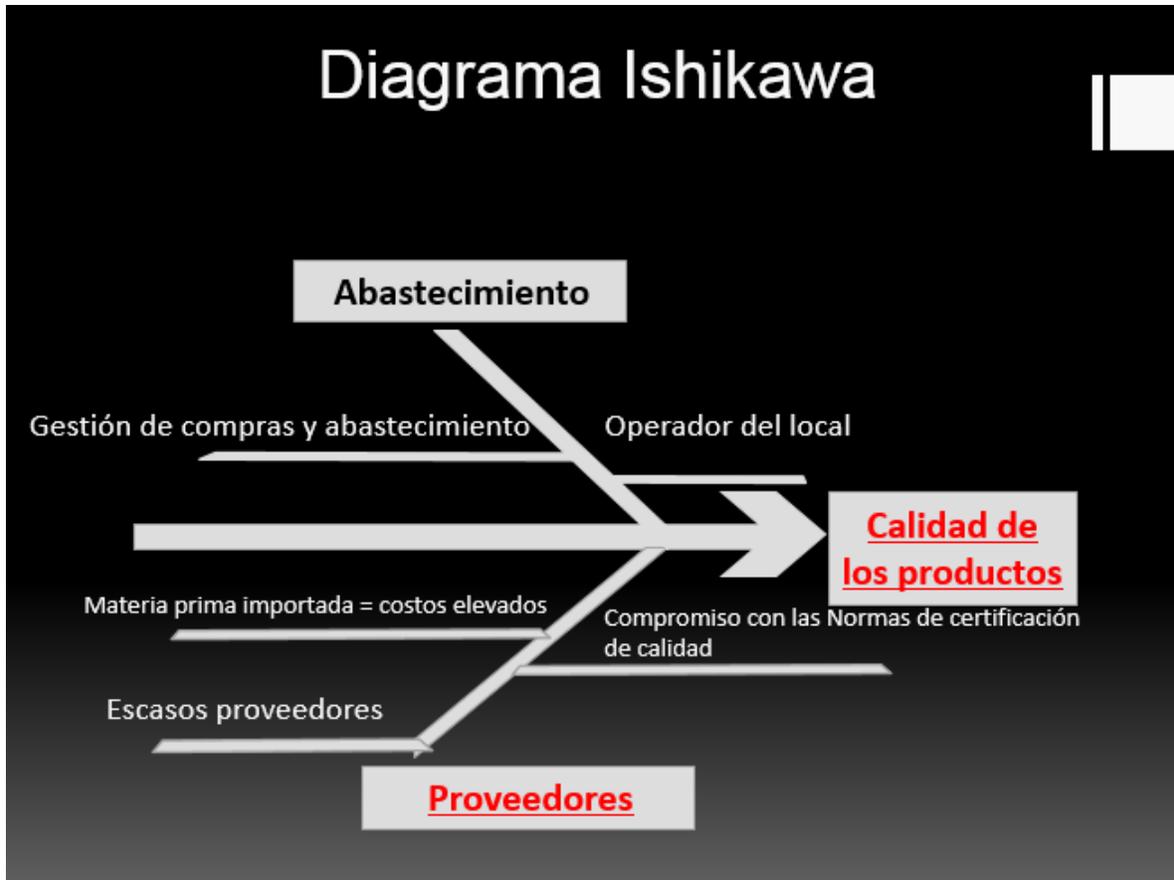


Se representa visualmente las posiciones de nuestra principal competencia en función de dos atributos clave, comunicación de la marca y productos, y por otro lado variedad de harinas sin tacc y productos finales.

Se observa la oportunidad de utilizar la estrategia seleccionada anteriormente, puesto que la competencia no se comunica al mercado de una manera más amplia.

Diagrama Ishikawa

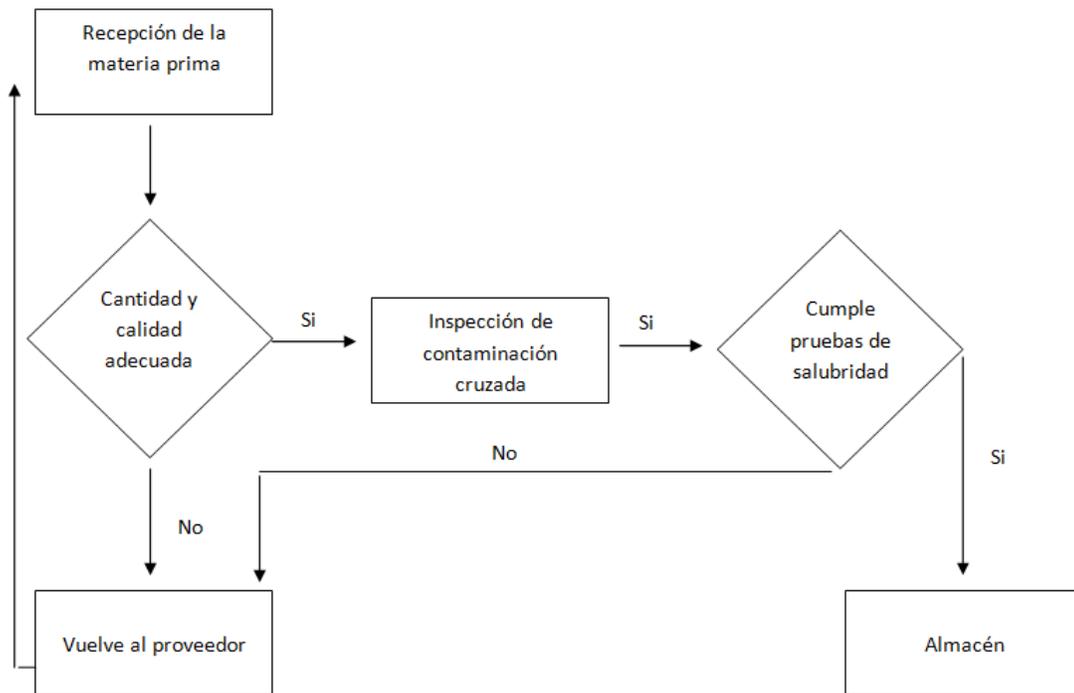
Diagrama Ishikawa



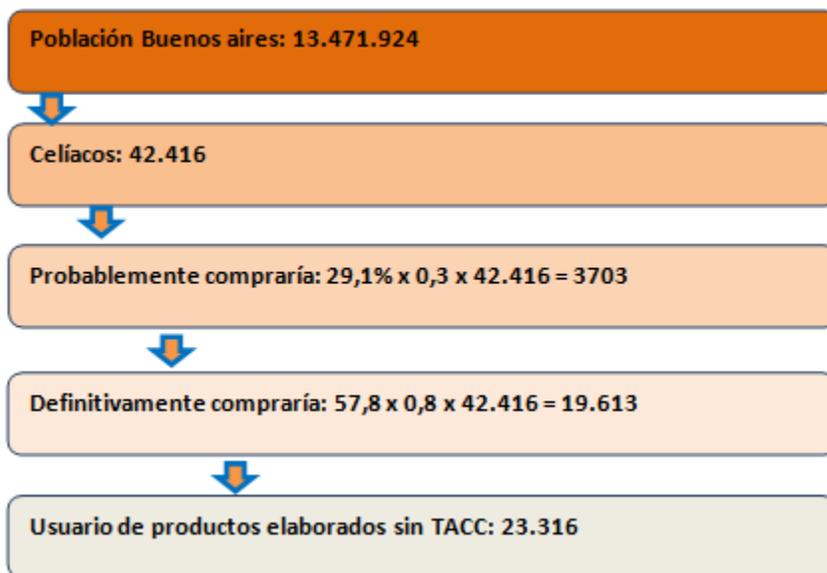
Nuestro principal problema es la calidad de los productos ofrecidos que se ve condicionada por dos factores clave: abastecimiento y los proveedores. El primero se da frente a la dificultad de encontrar el personal capacitado para operar los locales de forma tal que garantice el abastecimiento de los locales de forma continua para garantizar la frescura de la mercadería.

El segundo, se da frente a la necesidad de encontrar proveedores y mantener una relación a largo plazo con los mismos, ante un escenario de escasos proveedores y sumando la variable de que la materia prima podría ser importada lo que aumentaría los costos.

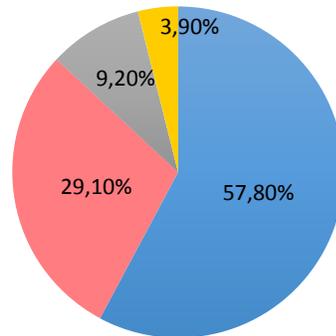
Diagrama de flujo



Intención de compra



14.1 Que tan probable es que compre productos elaborados sin gluten en forma on -line?



■ Definitivamente compraría ■ Probablemente compraría
■ Probablemente no compraría ■ Definitivamente no compraría

Comportamiento de compra y consumo

El segmento al que se apunta son principalmente mujeres celiacas como también no celiacas con edades de 18 a 70 años. Residentes en CABA con una frecuencia de compra de más de una vez a la semana, con lo que estarían dispuestas en su mayoría a comprar viandas diarias para el almuerzo/cena el cual su precio rondaría entre los 90 y 120 pesos.

Son mujeres que se caracterizan por el contenido e información del producto por lo cual el nivel de entendimiento es alto. Por ello mismo, eligen comprar productos elaborados y en tiendas especializadas a su vez, también gana terreno los supermercados con productos industriales sin gluten.

Las mujeres no celiacas que también consumen productos sin gluten, básicamente es por la tendencia a alimentarse saludablemente.

Sobre la venta online estarían dispuestas a utilizar este medio siempre y cuando este arraigado totalmente de la forma en que se presentan los alimentos vía web.

En el momento de compra y consumo se percibe un producto de alto precio, esto se debe a la comparación entre precios de productos sin gluten con los que si contienen este elemento. A su vez se aprecian que son saludables y dietéticas, dos premisas que estimulan la compra y su consumo por parte de celiacos y también de personas que sólo quieren cuidar su salud.

Por la entrega a domicilio, aquellos que lo hacen a través de internet, tarda considerable tiempo actualmente, por ende, el volumen de compra se prefiere hacer para abastecer varios días, incluso semanas *(ver entrevista a Graciela Vilches y Maximiliano Calvetti)

Se denota una demanda latente de productos de preparación y cocción rápida como son las pizzas, hamburguesas, arrollados, panqueques, entre otros.

Teniendo estas pautas ó hábitos de compra y consumo, Family Bakery se enfocará a:

- Una venta online con propuestas acompañadas con la información detallada del producto
- Por las entregas a domicilio, despacharlas en el mismo día que fueron encargadas.
- Mantener los estándares de elaboración y selección de la materia prima para que el concepto de saludable y dietético continúen.
- Buscar activamente proveedores e impulsar licitaciones para compras al por mayor. Tratando de reducir costos
- Producción de panificados (50% productos comprados por el segmento encuestado, y lo más demandado por Gabriela Vilches)

Insights

A continuación, expondremos extractos de las entrevistas que revelarán oportunidades de comunicación así como también sus respectivos Insights que permitirán construir nuestra estrategia de comunicación:

“Hay poca oferta y mucha demanda”.

“En lo personal me gustan bastante, ya me acostumbre y realmente me gustan todos son sanos, ricos y nutritivos.

“Al mercado le hace falta mayor accesibilidad. Hay una menor oferta, totalmente”.

“Pizza y pan, muy difícil de encontrar. Y además muy caro”.

“Mi opinión es que hay muy poca oferta, más que nada de productos frescos”.

Estos comentarios se repiten a lo largo de las entrevistas, con lo cual, detectamos que los consumidores son sensibles a la condición de los productos pero también al precio de los mismos, por lo que, la oferta de alimentos debe ser variada, fresca y a un precio equilibrado.

Detectamos también que al consumidor le cuesta conseguir los productos y el proceso de comprar los alimentos hasta su adquisición y consumo es tedioso.

Para reparar sobre este aspecto, la venta online se adaptará perfectamente a estas falencias del mercado que padecen los clientes.

Por la evidencia recabada en las entrevistas la comunicación se va a basar en 2 slogans:

- **“La más amplia variedad de alimentos sin gluten, al precio justo”**
- **“Ricos, frescos y sin gluten”**

Marketing mix

A continuación haremos un resumen de cómo será la operación en función a las 8P del marketing mix y la flor del servicio. Luego desarrollaremos en profundidad aquellos puntos que consideramos, representan el eje de nuestro negocio.

8 P del marketing mix en servicios

Producto: Nuestro negocio se basa en la venta de producto de pastelería libre de gluten y salados. Como, por ejemplo, Tortas, Muffins y budines, Cookies, Panificados, Salados entre otros.

Plaza: Comercializamos a través de locales de venta al público con un fuerte apalancamiento en nuestra novedosa plataforma de venta por internet, donde el cliente puede personalizar sus compras, requerir encargos especiales y coordinar entrega en su domicilio.

Promoción: La empresa se promoverá a través de su página web, donde se detallará toda la información relativa a la localización de nuestro local, el menú disponible y las formas de pago ofrecidas. Asimismo, también se colocarán carteles en la calle que replicara dicha información haciendo énfasis en la posibilidad de adquirir los productos de forma online.

Evidencia física: Buscamos que los clientes se sientan satisfechos en el local y lo perciban como un ambiente cálido y confortable. Nos enfocaremos en un local limpio y ordenado que se destaque por sus decoraciones en sus mostradores, mesas y paredes. La música ambiental y los aromas distintivos que se utilizarán contribuirán a la mejor experiencia del cliente.

Precio: Buscamos tener precios acordes a los productos ofrecidos, teniendo en cuenta el tiempo y el esfuerzo requerido por parte de los clientes para la adquisición de nuestros productos.

Personas: Buscamos la satisfacción no solo de los clientes sino también de nuestros empleados. Tratamos de tener a nuestros empleados motivados y en consonancia con la misión, visión y valores de nuestra organización, para así crear valor para la empresa y mantenerlos enfocados en que la experiencia de nuestros clientes sea lo más satisfactoria posible.

Proceso: Nuestra empresa busca generar valor desde la adquisición de la materia prima, entregando productos acordes a las demandas de nuestros clientes cumpliendo en tiempo y forma en todos los aspectos. Buscamos la optimización de nuestros procesos para poder obtener de allí una ventaja competitiva en el mercado.

Productividad: Buscamos obtener los mejores resultados al menor costo posible de nuestros productos, sin bajar la calidad de los mismos. Utilizamos un modelo de negocio Just in Time para tener la mercadería en los momentos precisos y evitar el deterioro de la misma.

Flor de servicio

Información: Nuestra empresa va a contar con una página web, donde se va a detallar el menú disponible, días de entrega de los productos y las formas de pago que ofrecemos. También se va a brindar un menú detallado en las tiendas y una señalización en la calle con las promociones disponibles del día.

Consultas: También vamos a contar con un personal capacitado para responder todas las preguntas e inquietudes que se le puedan presentar a los clientes respecto a los productos ofrecidos, tratando así de lograr buenas expectativas con respecto al servicio ofrecido.

Toma de pedidos: Nuestro objetivo principal es brindar un servicio rápido, amable y preciso, evitando la pérdida de tiempo de los clientes y tratando de satisfacer al máximo la experiencia de compra en nuestro local y vía web.

Hospitalidad: Buscamos que los clientes se sientan satisfechos en el local y lo perciban como un ambiente cálido y confortable. Para contribuir a esto vamos a brindar a nuestros clientes habituales tarjetas del local, mediante la cual

pueden sumar puntos y así poder canjearlos por productos gratis, de esta manera buscamos que los clientes sientan lo importantes para nosotros, como también pequeños gestos para los nuevos clientes como por ejemplo cupones de descuento para una próxima compra ya sea presencial o vía web.

Cuidado: Buscamos que mientras dure la estadía del cliente en nuestro local, lograr satisfacer todas sus necesidades, mediante una buena atención por parte de nuestros empleados y así lograr el retorno y la fidelidad de los mismos, lo mismo buscamos a la hora de responder sus consultas online.

Excepciones:A su vez, realizaremos pedidos especiales por encargo para los aquellos clientes que requieran algún tipo de producto especial.

Facturación: Al momento de realizar la facturación, vamos a proceder a detallar el precio de los productos adquiridos por los clientes para realizarlo de la forma más legible y transparente posible, para así no dejar espacio a segundas interpretaciones por parte de los clientes y dar lugar a decepciones o insatisfacciones por parte de los mismos.

Pago: Buscamos ofrecerles a nuestros clientes un sistema de pago cómodo, fácil y eficiente. Para ello para realizar el pago de los productos brindados, vamos a ofrecer distintos medios: efectivo, tarjetas de débito y crédito, para así agilizar los procesos y que no sea algo lento y tedioso para los mismos. Implementando un sistema de seguridad estándar en nuestra web.

Producto

Esta es una de las variables más importantes de nuestro negocio. Ya que, será la condición de los productos lo que determinará la recompra. Como vimos en las entrevistas a expertos, los clientes ponderan la condición de los productos por encima de otras variables.

Nuestro producto consta de 5 niveles:

- Beneficio básico: buscamos satisfacer la necesidad principal del cliente, que es alimentarse.
- Producto básico: alimentos libres de gluten.
- Producto esperado: buscamos que todos los alimentos que compren los clientes sean ricos y frescos.
- Producto aumentado: 1 producto adicional con la compra en algunos clientes para que pruebe algo distinto.

- Producto potencial: entregas a domicilio con una espera máxima de 60 minutos.

En lo que respecta a la amplitud de nuestros productos vamos a ofrecer:

Dulces

1. Budines
2. Muffins
3. Tortas
4. Cuadraditos

Salados

5. Tartas
6. Panadería
7. Sándwiches

El formato en el que se va a ofrecer cada producto

Budín:

- porción individual
- budín entero

Muffins:

- Por unidad

Torta

- Porción de torta
- Torta entera

Cuadraditos

- Por unidad

Tarta

- Porción
- Tarta entera

Panadería

- Por unidad

Sándwich

- Por unidad

Referente a la profundidad ofreceremos:

Budines:

- a. Chocolate negro con nuez
- b. Vainilla bañado en chocolate blanco con almendras
- c. Banana y Nuez

Muffins:

- a. Chocolate negro
- b. Arándanos
- c. Banana

Tortas:

- a. Cheese cake
- b. Mousse de chocolate
- c. Mousse de limón
- d. Frutilla
- e. De cumpleaños (a gusto del cliente)

Cuadraditos:

- a. limón
- b. manzana
- c. coco
- d. chocolate
- e. chocolate regular con dulce de leche

Tartas:

- a. Espinaca
- b. Zapallitos
- c. Zanahoria
- d. Choclo
- e. Atún
- f. Jamón y queso

Panadería:

- a. Rellenos con cebolla
- b. Rellenos con tomate
- c. Rellenos de queso
- d. Pan de molde
- e. Pan de hamburguesa

Sándwiches:

- a. De pollo con tomate y lechuga
- b. De salmón con queso y palta
- c. De lomito con lechuga, tomate y queso
- d. De palta, tomate, queso y zanahoria

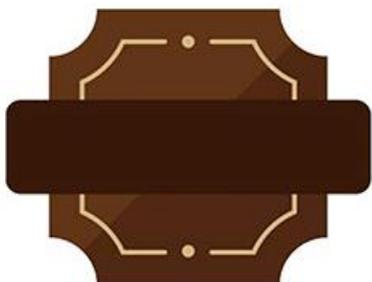
Al ser una nueva empresa que se va a introducir en el mercado, al principio vamos a tener ventas bajas y un alto costo por cliente. Buscamos crear conocimiento de nuestro producto entre los clientes y fomentar la prueba. Luego de establecernos en el mercado y a medida que haya una aceptación de nuestro producto vamos a lograr aumentar las ganancias.

Para ello vamos a realizar distintas estrategias para informar a los consumidores potenciales de nuestro producto, inducir a la prueba del mismo y asegurar la distribución de los mismos.

Logo

Family Bakery

Isotipo



Isologotipo



Composición de nuestros productos

Estructura de costos

Budin de chocolate y nuez	\$	(8 porciones)
Harina sin gluten 300 gr	10,5	
Manteca 150 gr	13,35	
Huevos 2	2,45	
Azucar 112 gr	6,72	
Sal 5gr	0,075	
Polvo para hornear 14	2,24	

gr	
Esencia de vainilla 5 cc	1,5
Chocolate 100 gr	60
Nueces 50 gr	1
	97,835

Porción de budín 12,229375

Muffins de chocolate negro	\$	(rinde 12 muffins)
Harina sin gluten 260 gr	9,1	
Polvo para hornear 4 gr	0,64	
Sal 3gr	0,1	
2 huevos	2,45	
Leche 237 ml	3,55	
Esencia de vainilla 3 cc	0,9	
Manteca 120 gr	10,68	
Azucar impalpable 60 gr	2,25	
	29,67	

Muffin de chocolate 2,4725

Torta de mousse de chocolate	\$	(8 porciones)
Galletitas sin gluten 150 gr	23	
Cacao sin tacc 20 gr	1,24	
Manteca 60 gr	5,34	
Chocolate 200 gr	120	
Azucar 100 gr	6	
Crema de leche 400 ml	32	
Claras de huevo 3	3,7	
Gelatina sin sabor 16 gr	11,4	
	202,68	

Porción de torta 25,335

cuadraditos de chocolate	\$	(4 cuadraditos)
Esencia de vainilla 5 cc	1,5	

Manteca 125 gr	11,12
Azucar 200 gr	12
Harina 200 gr	7
Cacao 100 gr	6,2
Polvo de hornear 15 gr	2,4
Huevos 2	2,45
	42,67

Cuadrado de chocolate 10,6675

Tarta de zapallitos	\$	(8 porciones)
Harina 500 gr	17,5	
Polvo para hornear 10 gr	1,6	
Sal 10 gr	0,15	
Aceite de girasol 50 gr	0,78	
Agua 250 cc	0	
Zapallitos 1 kg	20	
Cebollas 2 (300 gr)	3,75	
Huevos 3	3,7	
Morrón 1 (250 gr)	12,5	
	59,98	

Porción de tarta 7,4975

Pan relleno de cebolla	\$	(aproximadamente 12 pancitos)
Harina 500 gr	17,5	
Levadura 10 gr	1	
Agua 300 ml	0	
Sal 10 gr	0,15	
Cebollas 3 (450 gr)	5,63	
	24,28	

Pan relleno 2,023333

sandwich de pollo con tomate y lechuga	\$
Harina 75 gr	2,63
Levadura 1,5 gr	0,15
Agua 45 ml	0
Sal 1,5 gr	0,03
Pollo 150 gr	10,5
Tomate 3 fetas (100 gr)	5
Lechuga 2 fetas (30 gr)	1,05
	19,36

Lista de materiales

harina de arroz 5kg	\$ 175
huevos 30	\$ 37
azucar sin tacc 1kg	\$ 60
sal fina 1 kg	\$ 15
polvo para hornear sin gluten 400 gr	\$ 64
esencia de vainilla sin gluten 100 cc	\$ 30
Manteca 1kg	\$ 89
cacao sin tacc 5kg	\$ 310
Nueces 10kg	\$ 200
Leche 1 litro	\$ 15
Azucar impalpable 10kg	\$ 375
Galletitas sin gluten 150 gr	\$ 23
Crema de leche 1litro	\$ 80
Gelatina sin sabor sin gluten 42 gr	\$ 30
Chocolate sin gluten 1kg	\$ 600
Aceite de girsasol 4, 5 litros	\$ 70
Zapallitos redondos 1kg	\$ 20
Cebolla 2kg	\$ 25
Morrón rojo 1kg	\$ 50
Levadura x 400 gr	\$ 40
Pechuga de pollo 20 kg	\$ 1.400
Tomate 1 kg	\$ 50
Lechuga mantecosa 1 kg	\$ 35

Packaging

Se utilizará el siguiente Packaging diseñado para conservar en condiciones el/los productos y para transmitir la imagen de la empresa.

Cajas de carton con manija 1000 unidades	\$ 2.700
Costo por unidad	\$ 2,70

Cajas para viandas 1000 unidades	\$ 1.800
Costo por unidad	\$ 1,80

Para la compra de todos los productos en el local para llevar, se utilizarán las siguientes cajitas con el logo de nuestra marca, que facilitan el traslado del producto y evitan su deterioro.



Precio

En lo que refiere a la estrategia de precios, vamos a utilizar una estrategia de precios en función al valor percibido, ya que, nuestros productos tienen un precio por encima de la media del mercado ofreciendo un valor diferencial en cuanto al producto y la facilidad de la compra online. La entrega está implícita en el precio de los productos

A su vez, vamos a ofrecer un servicio que actualmente la competencia no desarrollo en el mercado, como son las viandas diarias sin gluten por medio de internet. El precio promedio que vamos a establecer para las mismas es de \$110, ya que con este precio logramos cubrir los costos de la misma y obtener una ganancia. Con este producto vamos a introducirnos en el mercado y diferenciarnos de nuestros competidores, ya que vamos a ser pioneros en el mismo.



Family Bakery	\$	Celigourmet	\$
Budín	180	Budín	110
Porción de torta	130	Porción de torta	70
Muffin	65	Muffin	35
Cuadrado de sabor	70	Cuadrado de sabor	50
Porción de tarta	110	Porción de tarta	95
Pan saborizado 6 unidades	50	Pan saborizado 6 unidades	65
Sándwich de pollo	135	Sándwich de pollo	90

PANES

Variedades: árabes, pletzales, Chips o de Hamburguesa

Chicos	12 Unidades	\$95,00
Grandes	6 Unidades	\$115,00
Baguetines	2 Unidades	\$75,00
Saborizados	6 Unidades	\$65,00
Pan Lactal		\$130,00

CANELONES (con Salsa Rosa)

(Porción 2 unidades)		
Carne y Verdura		\$115,00
Ricota y Verdura		\$115,00
Ricota y Verdura light		\$120,00

CREPPES (con Salsa Rosa)

(Porción 2 unidades)		
Crema de espinacas		\$110,00
4 quesos		\$115,00

PIZZAS

Pizzeta Individual	\$75,00
Pizzeta de copetin (x doc)	\$120,00
Muzzarella	\$120,00
Pre Pizzas (x 3 Unidades)	\$240,00

COMIDAS

Pollo al verdeo con arroz	\$120,00
Milanesa napolitana con papas fritas	\$130,00
Fideos a la bolognesa	\$120,00
Ensaladas	\$90,00
Sopa del día c/tostones y dip de queso crema	\$70,00
Fideos con brócoli	\$115,00

SANDWICHES

Jamón y Queso, Jamón y Tomate o Queso y tomate, Pollo y Tomate, Milanesa y Tomate

Chicos x U.	\$ 30,00
Arabes Jamón y Queso x1	\$ 65,00
Baguetines	
Jamón y queso x Unidad	\$ 90,00
Pollo y tomate x Unidad	\$ 90,00
Milanesa y tomate x Unidad	\$ 90,00
Suprema y tomate x Unidad	\$ 90,00

Otras variedades, consultar

EMPANADAS

Pollo (x 3 unidad)	\$ 95,00
Carne (x 3 unidad)	\$ 95,00
Jamón y queso (x 3 unidad)	\$ 95,00
Queso y Cebolla (x 3 unidades)	\$ 95,00
Verdura y queso (x 3 unidades)	\$ 95,00
Lajmayim (x 6 unidades)	\$160,00

EMPANADAS COPETIN

Pollo (x 6 unidad)	\$110,00
Carne (x 6 unidad)	\$110,00
Jamón y queso (x 6 unidad)	\$110,00
Knishes de papas (x 6 unidades)	\$110,00
Lajmayim (x 6 unidades)	\$110,00

TARTAS

	IND.
Espinaca	\$ 95,00
Zapallito	\$ 95,00
Chocho	\$ 95,00
Brócoli	\$ 95,00
Pollo y puerros	\$ 95,00
Jamón y queso	\$ 95,00

CUADRADOS		DESAYUNOS	
Chocolate/limón/naranja	\$45,00	Bandeja de desayuno	\$800,00
Coco c/dulce de leche	\$50,00	VARIOS	
Brownies c/dulce de leche y chocolate	\$50,00	Chupetines chocolate	1 x \$28,00 3 x \$75,00
Manzana	\$50,00	Merengues x 7	\$60,00
TORTAS		Pepas x 6	\$55,00
Brownie, dulce de leche y merengue	\$420,00	Medialunas rellenas(dulce de leche-x 4 Unid)	\$75,00
Bombón	\$500,00	Churros (x docena)	\$82,00
Mousse de chocolate	\$460,00	Trufas x 12	\$95,00
Mousse dos colores	\$460,00	Budin de Vainilla	\$95,00
Mousse de limón	\$460,00	Budines Chocolate	\$110,00
Cheese Cake	\$460,00	Budin de Arándanos	\$105,00
Crumble de manzanas	\$500,00	Conitos c/dulce de leche	\$48,00
Torta de Frutilla	\$520,00	Bandeja de Brownie	\$100,00
Tiramisú	\$600,00	Bandeja galletitas de limón c/chocolat.	\$70,00
Chocotorta	\$620,00	Muffins de Banana	\$35,00
Marquise c/frutos rojos	\$520,00	Muffins Marmolados	\$35,00
Torta de cumpleaños Chica\$ 780,00 Gde \$900,00		Muffins de Chocolate ó Arándanos	\$35,00
Biscochuelo Redon. gde \$ 450,00 c/dulce\$540,00		Muffins c/dulce de leche	\$42,00
Biscochuelo Rect. ch. \$ 500,00 c/dulce \$600,00		Cookies	\$45,00
Biscochuelo Rect. gde. \$ 550,00 c/dulce \$660,00		Cookies negras	\$45,00
Porciones	\$ 70,00	Alfajores de dulce de leche/limon	\$45,00
Porción Chocotorta	\$ 80,00		
TARTAS DULCES CHICAS			
Pasta Frola	\$ 70,00	<p>Es posible llevar una alimentación normal libre de gluten y a la vez suficiente en nutrientes esenciales, porque no es una proteína indispensable y puede ser sustituida por otras proteínas animales o vegetales.</p>	
Lemon Pie	\$ 70,00		
Chocolate	\$ 70,00		
Manzana	\$ 70,00		
Ricotta	\$ 70,00		

Precios al canal

En cuanto a los precios para el canal, al ser una empresa que vende directamente al consumidor final vamos a tener el mismo precio para todos.

A continuación, expondremos algunos comentarios negativos que servirán para validar nuestra estrategia en función a precios y además para revelar Insights en la propuesta de valor del servicio.



Me gusta

Recomendar

...

Dios los guie y puedan venir para estos lados, saludo.



Gabriel Ureta

★★★★★ - 28 de septiembre de 2017

Un asco. El dueño del lugar es un racista que escribe estas cosas por internet: Ignacio Yu Karina Silvia rata ignorante, se ve que no sabes que es laburar indígena de cuarta, pobre de cerebro.

Trata a los empleados de esclavo y se dirige de forma racista hacia los argentinos. Demas decir que el lugar esta lleno de ratas.



Jackie Estefanía

★★★★★ - 31 de enero de 2017

Es un lugar súper caro, no podés comprar ni un cuadrado Dulce o empanada porque te arrancan la cabeza. La verdad que me molesta mucho que se aprovechen de los celíacos, como no hay muchos lugares que vendan sin tacc, cobran lo que quieren.



Vir Vil

★★★★★ - 28 de agosto de 2015

La atención es patética. Deberían mejorarla porque cada vez hay más lugares en Buenos Aires que ofrecen la misma calidad y mayor variedad de productos. Si siguen atendiendo con tan mala onda, dan pocas ganas de volver.



Florencia Agostina Rombolá

★★★★★ - 26 de diciembre de 2016

la verdad compre un pan dulce la semana pasada para las fiestas y era un bizcochuelo de vainilla disfrazado de pan dulce adentro no tenia frutas, no tenia gusto a pan dulce, me salio carisimo para recibir un bizcochuelo con dos frutas arriba simulando ser pan dulce.
La verdad ni se gasten en comprarlo .



Gaston Velasco

★★★★★ - 3 de febrero de 2017

CARISIMO TODO! Ya no compro mas en ninguno de sus locales.
Revean un poco los precios porque por suerte ya existen varios locales del mismo rubro y ustedes se están quedando atrás teniendo todo hiper caro!



Euge Goicoechea opinó sobre Celigourmet: 1★

25 de enero · 🌐

Un asco. Hoy compré un muffin de banana en la sucursal Martínez y estaba podrido: VERDE por dentro y con olor. No es necesario... de verdad una desilusión.

➦ Compartir



Celigourmet Realmente lamentamos que haya sucedido algo así, no utilizamos conservantes así que puede suceder. Te propongo que te acerques nuevamente a nuestra sucursal y te elijas algo que te guste obviamente sin cargo. Saludos y mil disculpas!

25 de enero a las 18:01



Elena Beatriz POR TODO LO QUE LEO YA NI SIQUIERA INTENTO EN IR

12 de febrero a las 20:09



Elena Beatriz CON SOLO LAMENTARSE NO SE CONSIGUE NADA HAY QUE ACCIONAR!

12 de febrero a las 20:09

Distribución

Territorio

Debido a que contamos con canales de venta online, tendremos que abastecer la demanda que busque una entrega en su domicilio. Para ello, vamos a dividir nuestro territorio objetivo en tres zonas a las cuales nombraremos de las siguientes formas: Buenos Aires Norte, Sur y Centro.

El mapa quedará trazado en tres franjas horizontales:

- Buenos Aires Centro: Ciudad autónoma de Buenos Aires y zona Oeste;
- Buenos Aires Norte: Localidades del norte de Buenos Aires hasta Nuñez;
- Buenos Aires Sur: Localidad del sur de Buenos Aires hasta Barracas.

Rutas

Para recorrer el territorio utilizaremos una estrategia de línea recta, ya que los clientes no están repartidos de forma uniforme y los sectores tienen diferente potencial.

Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será selectiva, ya que, al no ser un producto de consumo masivo deberemos seleccionar los puntos de contacto para entregar los productos.

No tercerizaremos la distribución. Será realizada mediante vehículos de la compañía. Por ello es que la longitud es de tipo canal directo (fabricante a consumidor final), para la venta online y canal indirecto corto para los locales.

Estrategia pull: Consideramos que por el tipo de negocio la estrategia pull es la que se adecúa más al mismo. Los consumidores tienen mucho interés en la categoría y la decisión de compra se da antes de ir al local o hacer un pedido. Por eso que buscaremos incentivar la demanda mediante comunicación de marca.

Estrategia push: El personal que realizará la distribución también es un punto de contacto importante y un vendedor en fin. Su apariencia y trato con el cliente formarán parte de la propuesta de valor del servicio de entrega.

Si bien nos enfocaremos en una estrategia pull, incluiremos incentivos al personal que entregue los productos. Serán evaluados por los clientes en cuanto a tiempos de entrega, trato, entre otras. Además se entregará merchandising para que repartan a determinados clientes.

Objetivo

El objetivo principal de la distribución de los productos de FamilyBakery estará dado sobre dos puntos de partida:

- Venta en Locales AMBA: La elaboración se hará en uno de los locales donde será la central de FamilyBakery, aquí concentrará las oficinas comerciales, cocina y depósito. Además de una zona de venta al público. Desde aquí, los productos ya elaborados serán distribuidos en bandejas sin ningún envase, sólo se sellará cada bandeja con bolsas de polipropileno transparente que resguarde de cualquier contaminación. A la par, se llevará el Packaging primario y secundario a cada local para que se envuelva los productos a la vista del cliente. Antes de ello, estos serán presentados en las heladeras y exhibidores.



Bolsones cobertores para la distribución



Camioneta transportadora

- Venta online: Sobre la plataforma online, habrá una pestaña "carrito" donde se acumularán los productos seleccionados de la pestaña "productos". En este último, se clasificará en "dulces", "salados", "agridulces", "Menú diario" y "viandas". Una vez que se haya seleccionado todo los productos, se escogerá forma de envío y pago. La entrega de los productos será los días Martes, Jueves y Sábados. Mientras que para las viandas la distribución será contra pedido con un lead time máximo de 1 hora. Siendo las viandas entregadas solamente en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Lo particular, es que sólo podrá llevar los productos, un vehículo especial, ya que este distribuiría únicamente productos libre de gluten. FamilyBakery se encargará de todos los pasos para evitar la contaminación cruzada, de dicho vehículo así como también la higienización diaria del mismo.

Comunicaciones integradas de marketing

Objetivo de la campaña:

El objetivo principal de nuestra campaña de lanzamiento de la panadería libre de gluten Family Bakery es dar a conocer nuestros productos y sus principales atributos:

- Productos ricos
- Saludables
- Frescos
- Aunque sean libres de gluten tiene buen sabor
- A un precio justo

Desarrollo

Para el lanzamiento de nuestra panadería, vamos a realizar una campaña donde abarcaremos subte, promociones y social media. No utilizaremos la promoción por medio de televisión y radio, ya que queremos realizar una comunicación más personalizada.

Social media

El eje de nuestra estrategia de comunicación será el social media. Vamos a utilizar las siguientes plataformas para generar tráfico, cerrar ventas y fidelizar clientes:

- Instagram
- Facebook
- Página Web

Para ello desarrollaremos la estrategia según los principios del "Inbound marketing". Una forma de hacer marketing que se centra en el desarrollo de contenido para atraer clientes y lograr la venta y fidelización. Es análogo a lo que se conoce como estrategia "Pull" porque en lugar de perseguir a los consumidores vamos a atraerlos.

INSTAGRAM

Nuestro objetivo es publicar contenido relevante para poder atraer a los clientes:

- Fotos: de los productos, etiquetando a la persona que hace un encargo y en comentarios agregando su historia como celíaca y sus problemáticas a la hora de conseguir alimentos. El objetivo de esto es generar empatía con el público y crear una comunidad.
- Videos: de la elaboración de los productos. No de su elaboración completa. Esto es para mostrar las condiciones en las cuales los elaboramos y no para transmitir recetas.
- Stories: la idea es que las historias tengan cierta dinámica. Hacer encuestas para interactuar con el público, subir fotos de los encargos, información sobre lo saludable de la dieta celíaca y videos de los productos recién elaborados.

FACEBOOK

La dinámica será distinta en algunos aspectos:

Buscaremos subir fotos diariamente de nuestros productos y encargos personalizados. También expondremos información actualizada de regulaciones para celíacos, notas del tema en cuestión de fuentes no solamente nacionales sino también internacionales.

Al igual que en Instagram, subiremos videos de los productos recién elaborados.

ESTRATEGIA DE FUNNEL

1.Tracción

El objetivo es incrementar el número de visitas tanto en nuestra web como en nuestra página de Facebook e Instagram.

- Google: Realizaremos una campaña de adwords para incrementar el tráfico en nuestra web y lograr mayor visibilidad. Utilizaremos la modalidad CPM, en la cual, un enlace derivará a nuestros potenciales clientes a la web de la empresa. Allí podrán acceder también a nuestras distintas redes sociales.
- Instagram: En este punto vamos a optar por la publicidad que nos ofrece esta plataforma. La particularidad será que solo haremos publicidad para el segmento que abarca de 18 a 40 años, debido a que consideramos que Instagram es un filtro en sí y que la cantidad de personas que utilizan esta red

social es mucho mayor en este rango etario. En el plan de medios se podrá ver de forma detallada cómo vamos a distribuir los días de publicidad.

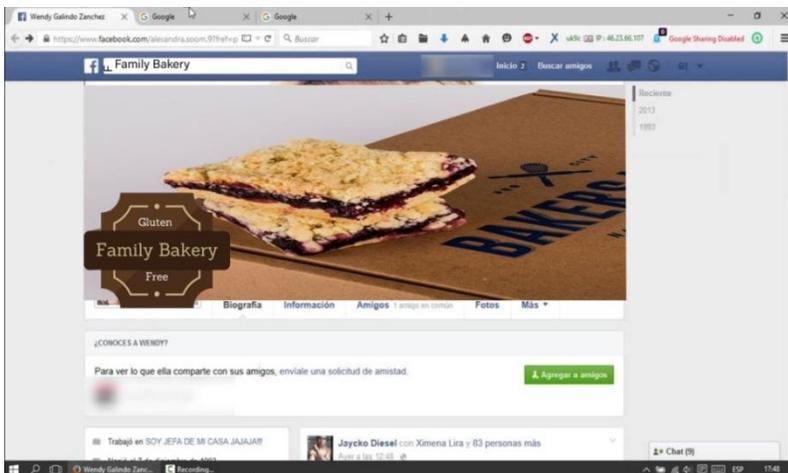
- Facebook: Vamos a utilizar "Facebook Ads". La idea es que se muestre un banner de nuestra empresa que al hacer click derive a los clientes a nuestra web. El objetivo de esta campaña será generar tráfico y lograr visibilidad de marca. En este punto utilizaremos la modalidad CPM (costo por miles) y abarcaremos el segmento de personas mayores a 40 años por lo mencionado anteriormente.

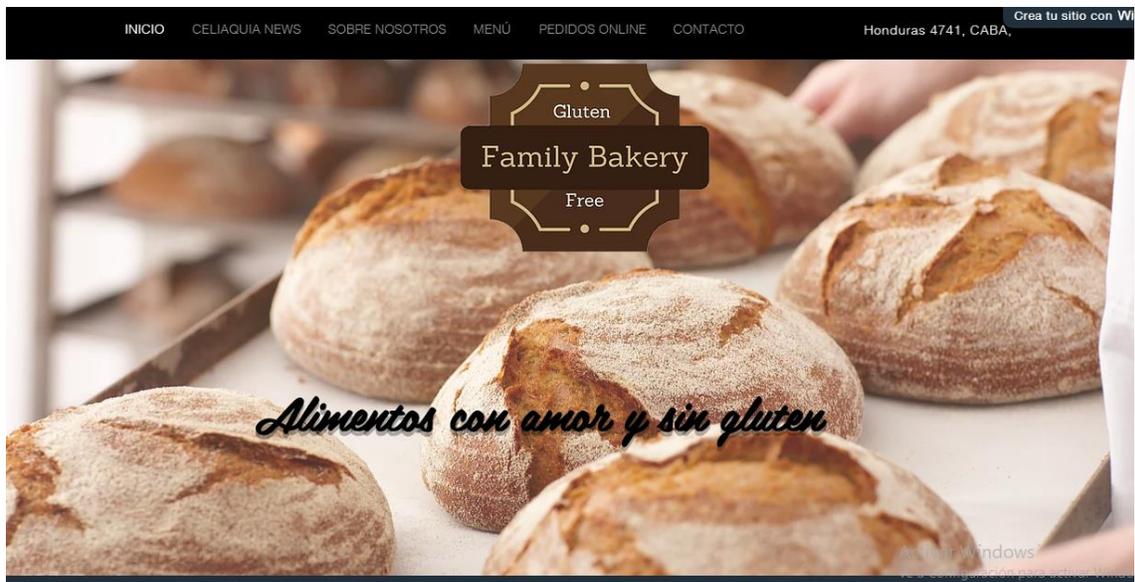
2. Conversión

Vamos a intentar convertir todo este tráfico en base de datos que tengan interés en el contenido que nosotros publicamos o bien que hayan comprado nuestros productos, para ello el cliente se encontrará con una "calltoaction" que le dirá que si quiere profundizar sobre los contenidos de nuestra web deberá completar un formulario con su nombre, apellido, edad, localidad, teléfono y mail.

3. Marketing qualified leads

Este punto es una síntesis de leads de alto valor. Son aquellos clientes los cuales están calificados para realizar estrategias más agresivas de marketing. Son aquellos usuarios frecuentes y vamos a buscar fidelizarlos y que incrementen su frecuencia de compra.





Feria

1. El responsable de la acción en la feria será uno de los socios, los cuales irán rotando de forma mensual.

2. Los objetivos con la participación en la feria son:

- Lograr notoriedad de marca
- Dar a conocer los productos mediante degustaciones
- Contactar clientes
- Acción promocional especial: si el cliente deja sus datos:

Nombre completo

DNI

Dirección

Celular

Mail

Se le dará un vale por un consumo de \$200 para compras online. De esta forma iremos conformando una base de datos.

3. Vamos a utilizar stand de madera reciclada que dan una imagen positiva a nuestra empresa. El stand estará ploteado de gráficas con el logo de nuestra empresa.

En el stand expondremos algunos de nuestros productos, debidamente cubiertos, junto con catálogos informativos acerca de nuestra empresa, historia, productos, ubicación del takeaway, opiniones de actuales clientes, productos, regulaciones, recaudos para la elaboración, entre otros.

Plan de medios

			ENERO																														
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Internet	Facebook Ads	Banner																															
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																															
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																															
Feria	Bsas Market	Stand																															
Internet	Instagram Ads	Banner																															
Internet	Google ads	Enlace																															

			FEBRERO																														
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29		
Internet	Facebook Ads	Banner																															
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																															
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																															
Feria	Bsas Market	Stand																															
Internet	Instagram Ads	Banner																															
Internet	Google ads	Enlace																															

			MARZO																															
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Internet	Facebook Ads	Banner																																
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																																
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																																
Feria	Bsas Market	Stand																																
Internet	Instagram Ads	Banner																																
Internet	Google ads	Enlace																																

			ABRIL																															
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Ma	Mi	Ju	Vi	Sa		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Internet	Facebook Ads	Banner																																
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																																
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																																
Internet	Instagram Ads	Banner																																
Internet	Google ads	Enlace																																

			MAYO																														
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Internet	Facebook Ads	Banner																															
Internet	Instagram Ads	Banner																															
Internet	Google ads	Enlace																															

			JUNIO																														
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Internet	Facebook Ads	Banner																															
Internet	Instagram Ads	Banner																															
Internet	Google ads	Enlace																															

			JULIO																															
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Internet	Facebook Ads	Banner																																
Internet	Instagram Ads	Banner																																
Internet	Google ads	Enlace																																

			AGOSTO																															
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Internet	Facebook Ads	Banner																																
Internet	Instagram Ads	Banner																																
Internet	Google ads	Enlace																																

			SEPTIEMBRE																															
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		
Internet	Facebook Ads	Banner																																
Internet	Instagram Ads	Banner																																
Internet	Google ads	Enlace																																

			OCTUBRE																																
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
Internet	Facebook Ads	Banner																																	
Feria	Bsas Market	Stand																																	
Internet	Instagram Ads	Banner																																	
Internet	Google ads	Enlace																																	

			NOVIEMBRE																																	
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
Internet	Facebook Ads	Banner																																		
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																																		
Feria	Bsas Market	Stand																																		
Internet	Instagram Ads	Banner																																		
Internet	Google ads	Enlace																																		

			DICIEMBRE																																		
Canal	Medios	Anuncio/Pieza	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Lu	Má	Mi	Ju	Vi	Sa	Do	Do				
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Internet	Facebook Ads	Banner																																			
Indoor/Subte	Vía Subte	Estatic Light																																			
Internet	Instagram Ads	Banner																																			
Internet	Google ads	Enlace																																			

Cuerpo económico-financiero

Escenario neutro

La demanda potencial se obtuvo mediante el cálculo de la demanda en cascada que se puede encontrar en las páginas anteriores. A su vez, la demanda se dividió en los 7 productos de la compañía y en función a la pregunta realizada en las encuestas sobre preferencia de productos se ajustó la demanda al porcentaje de preferencia correspondiente.

En el año 1, los primeros 6 meses tenemos un ajuste de conciencia del 20%, mientras que los meses restantes asciende a un 25% debido a nuestra campaña de comunicación.

El ajuste por distribución será del 33,3%, ya que, al tener 3 zonas y un solo vehículo representa 1/3 de la zona asignada.

El ajuste por competencia será del 80% en los primeros 6 meses y los meses restantes será de 75%.

El ajuste por intención de compra será de 54,97 calculado de los resultados de las preguntas "Definitivamente compraría" y "Probablemente compraría" de las encuestas.

Estimamos una recompra del 20% encada uno de nuestros productos de forma mensual y un incremento del 20% anual de las ventas.

Los sueldos estarán compuestos por los 3 empleados de la compañía: un pastelero y 2 ayudantes de cocina.

Los gastos de administración se incrementarán en un 10% anual al igual que los gastos de comercialización.

El Costo de mercadería vendida es por producto, es decir, se costearon cada uno de los productos y se incrementarán en un 15% de forma anual.

Conclusión escenario neutro

Siendo nuestra inversión inicial de \$1.123.850, tasa de corte del 25%, VAN positivo de \$1.000.712, TIR del 51% y payback de 32 meses y medio consideramos que al proyecto atractivo. Ya que, no cuenta con una inversión inicial elevada en comparación a otros negocios o franquicias y además el costo de salida sin considerar indemnizaciones al personal tampoco es elevado.

Escenario optimista

Hipótesis: Se trata de un escenario optimista ya que el consumo de productos para celíacos se verá incrementado según la consultora Euromonitor en los próximos años.

En el año 1, los primeros 6 meses tenemos un ajuste de conciencia del 22%, mientras que los meses restantes asciende a un 28% debido a nuestra campaña de comunicación.

El ajuste por distribución se mantendrá constante en 33,3%.

El ajuste por competencia será del 85% en los primeros 6 meses y los meses restantes será de 80%.

Estimamos una recompra del 25% encada uno de nuestros productos de forma mensual y un incremento del 22% anual de las ventas.

Los gastos de administración se incrementarán en un 10% anual al igual que los gastos de comercialización.

El Costo de mercadería vendida es por producto, es decir, se costearon cada uno de los productos y se incrementarán en un 15% de forma anual.

Escenario pesimista

Hipótesis: Consideramos que se dará este escenario en función a un ajuste por conciencia. Por un lado la conciencia de la marca va a crecer a lo largo del tiempo pero por otro lado crecerá más la competencia y vamos a empezar a compartir cada vez más market share.

Ventas neutras

Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producto A: Budín	\$606.876	\$728.251	\$873.901	\$1.048.681	\$1.258.417
Producto B: Porció	\$431.883	\$518.259	\$621.911	\$746.293	\$895.552
Producto C: Muffin	\$486.830	\$584.196	\$701.036	\$841.243	\$1.009.492
Producto D: Cuadr	\$459.532	\$551.438	\$661.725	\$794.070	\$952.885
Producto F: Porció	\$404.584	\$485.500	\$582.601	\$699.121	\$838.945
Producto G: Pan sa	\$738.120	\$885.744	\$1.062.893	\$1.275.472	\$1.530.566
Producto H: Sandv	\$372.035	\$446.442	\$535.730	\$642.877	\$771.452
Total general	\$3.499.859	\$4.199.831	\$5.039.797	\$6.047.757	\$7.257.308

Punto de equilibrio

CONCEPTOS / AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$3.480.759	\$4.176.910	\$5.012.292	\$6.014.751	\$7.217.701
COSTOS FIJOS	\$2.138.400	\$2.352.240	\$2.587.464	\$2.846.210	\$3.130.831
COSTOS VARIABLES	\$1.172.024	\$1.347.828	\$1.550.002	\$1.782.502	\$2.049.877
COSTOS TOTALES	\$3.310.424	\$3.700.068	\$4.137.466	\$4.628.712	\$5.180.709
PE \$	\$3.223.954	\$3.472.891	\$3.745.822	\$4.044.953	\$4.372.712
PE un	30.497	32.852	35.433	38.263	41.363
Precio medio unitario	\$ 106				

Costo de mercadería vendida

CMV		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producto A: Budín	\$	302.092	\$ 347.406	\$ 399.517	\$ 459.445	\$ 528.362
Producto B: Porción de torta	\$	445.372	\$ 512.177	\$ 589.004	\$ 677.355	\$ 778.958
Producto C: Muffin	\$	73.492	\$ 84.516	\$ 97.193	\$ 111.772	\$ 128.538
Producto D: Cuadrado de sabor	\$	99.766	\$ 114.731	\$ 131.941	\$ 151.732	\$ 174.492
Producto F: Porción de tarta	\$	123.470	\$ 141.990	\$ 163.289	\$ 187.782	\$ 215.950
Producto G: Pan saborizado	\$	91.185	\$ 104.862	\$ 120.592	\$ 138.680	\$ 159.483
Producto H: Sandwich de pollo	\$	36.647	\$ 42.144	\$ 48.465	\$ 55.735	\$ 64.095
Total general	-\$	1.172.024	-\$ 1.347.828	-\$ 1.550.002	-\$ 1.782.502	-\$ 2.049.877

Gastos de administración

Gastos de administración		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos y cargas sociales	\$	1.150.000	\$1.265.000	\$1.391.500	\$1.530.650	\$1.683.715
Luz	\$	108.000	\$118.800	\$130.680	\$143.748	\$158.123
Gas	\$	96.000	\$105.600	\$116.160	\$127.776	\$140.554
Agua	\$	60.000	\$66.000	\$72.600	\$79.860	\$87.846
Wifi y telefonía	\$	15.600	\$17.160	\$18.876	\$20.764	\$22.840
Asesoramiento legal y contable	\$	18.000	\$19.800	\$21.780	\$23.958	\$26.354
Alquiler	\$	300.000	\$330.000	\$363.000	\$399.300	\$439.230
Leasing camioneta	\$	156.000	\$171.600	\$188.760	\$207.636	\$228.400
Total general	-\$	1.903.600	-\$ 2.093.960	-\$ 2.303.356	-\$ 2.533.692	-\$ 2.787.061

Gastos de comercialización

Gastos de comercialización	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Servicio de diseño e imprenta	\$ 32.000	\$ 35.200	\$ 38.720	\$ 42.592	\$ 46.851
Hosting de la página web	\$ 1.800	\$ 1.980	\$ 2.178	\$ 2.396	\$ 2.635
Social media	\$ 90.000	\$ 99.000	\$ 108.900	\$ 119.790	\$ 131.769
Vía Subte	\$ 66.000	\$ 72.600	\$ 79.860	\$ 87.846	\$ 96.631
Bsas Market	\$ 45.000	\$ 49.500	\$ 54.450	\$ 59.895	\$ 65.885
Total general	-\$ 234.800	-\$ 258.280	-\$ 284.108	-\$ 312.519	-\$ 343.771

Inversión inicial

Concepto	Inversión \$
1. Local	\$ 297.065
a.Habilitacion	\$ 1.665
b.Llave	\$ 45.000
c.Alquiler	\$ 240.000
d. Sillas y tabla amurada a la pared	\$ 10.400
2.Página web	\$ 20.000
b. Diseño	\$ 20.000
3. Una camioneta cubo	\$ 310.000
Maquina de café Nespresso + materia prima	\$ 62.000
Bebidas	\$ 35.070
Materia prima	\$ 78.135
4. Investigacion de mercado	\$ 35.000
5. Maquinarias	\$ 283.380
a. Heladera de mostrador (2)	\$ 64.780
b. Heladera grande (2)	\$ 91.600
c. Horno industrial grande (2)	\$ 127.000
6. Registro de marca	\$ 3.200
Total	-\$ 1.123.850

Escenario optimista

AÑO 1	Flujo de fondos	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	Total general	
	Ingreso por ventas	\$ 326.975	\$ 326.975	\$ 326.975	\$ 326.975	\$ 326.975	\$ 326.975	\$ 326.975	\$ 391.671	\$ 391.671	\$ 391.671	\$ 391.671	\$ 391.671	\$ 391.671	\$ 4.311.877
	CMV	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 98.205	-\$ 1.178.455
	Utilidad bruta	\$ 425.180	\$ 425.180	\$ 425.180	\$ 425.180	\$ 425.180	\$ 425.180	\$ 425.180	\$ 489.876	\$ 489.876	\$ 489.876	\$ 489.876	\$ 489.876	\$ 489.876	\$ 3.133.421
	Gastos de administración	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 177.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 154.800	-\$ 177.800	-\$ 1.903.600
	Gastos de comercialización	-\$ 46.650	-\$ 30.650	-\$ 30.650	-\$ 21.650	-\$ 10.650	-\$ 23.650	-\$ 7.650	-\$ 4.650	-\$ 4.650	-\$ 13.650	-\$ 24.650	-\$ 15.650	-\$ 15.650	-\$ 234.800
	Utilidad neta	\$ 223.730	\$ 239.730	\$ 239.730	\$ 248.730	\$ 259.730	\$ 223.730	\$ 327.426	\$ 330.426	\$ 330.426	\$ 321.426	\$ 310.426	\$ 296.426	\$ 296.426	\$ 995.021

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	-\$ 1.124.279					
Ingresos por ventas		\$ 4.311.877	\$ 5.260.490	\$ 6.417.798	\$ 7.829.713	\$ 9.552.250
CMV		-\$ 1.178.455	-\$ 1.355.224	-\$ 1.558.507	-\$ 1.792.283	-\$ 2.061.126
Utilidad bruta		\$ 3.133.421	\$ 3.905.266	\$ 4.859.290	\$ 6.037.430	\$ 7.491.124
Gastos de administración		-\$ 1.903.600	-\$ 2.093.960	-\$ 2.303.356	-\$ 2.533.692	-\$ 2.787.061
Gastos de comercialización		-\$ 234.800	-\$ 258.280	-\$ 284.108	-\$ 312.519	-\$ 343.771
Utilidad neta		\$ 995.021	\$ 1.553.026	\$ 2.271.826	\$ 3.191.219	\$ 4.360.293
Flujo de fondos	-\$ 1.124.279	\$ 995.021	\$ 1.553.026	\$ 2.271.826	\$ 3.191.219	\$ 4.360.293

	Inv. Inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Payback	-\$ 1.124.279	-\$ 129.257	\$ 1.423.769	\$ 3.695.595	\$ 6.886.814	\$ 11.247.107

Inversión inicial	-\$ 1.124.279
Tasa de descuento	25%
VAN del proyecto	\$ 4.564.754
TIR del proyecto	127%
PAYBACK en meses	13,01

Ventas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Producto A: Budín	\$747.679	\$912.169	\$1.112.846	\$1.357.672	\$1.656.360
Producto B: Porció	\$532.086	\$649.144	\$791.956	\$966.187	\$1.178.748
Producto C: Muffin	\$599.782	\$731.734	\$892.716	\$1.089.113	\$1.328.718
Producto D: Cuadr	\$566.149	\$690.702	\$842.657	\$1.028.041	\$1.254.210
Producto F: Porció	\$498.453	\$608.113	\$741.897	\$905.115	\$1.104.240
Producto G: Pan sa	\$909.375	\$1.109.437	\$1.353.514	\$1.651.286	\$2.014.569
Producto H: Sandv	\$458.353	\$559.190	\$682.212	\$832.298	\$1.015.404
Total general	\$4.311.877	\$5.260.490	\$6.417.798	\$7.829.713	\$9.552.250

Tablero de control

Perspectiva de los clientes					
Indicador	Descripción	Comparación	alarmas		
Influencia de los clientes	Alcance de un mínimo de 70% ó puntuación "4" en opiniones positivas sobre redes sociales y Google	Se observará el promedio entre las recomendaciones vs. Quejas en redes sociales y Google.	100%-70%	69%-40%	menos del 39%

MERCADERÍA					
Indicador	Descripción	Comparación	alarmas		
Contaminación de los productos	Cumplimiento de prevención de contaminación en la materia prima y productos elaborados con Ingredientes	Se medirá las partículas por millón de trigo, centeno, cebada y avena o cualquiera de sus variedades.	hasta 100 PPM	100- 299 PPM	Más de 300 PPM
Sobrantes de mercadería	Porcentaje de remanente por fin de semana	Se comparará el stock inicial producido el primer día de la semana vs el stock final al término de la semana	hasta 10%	10-15%	más del 15%

TIEMPOS DE ENTREGA

Indicador	Descripción	Comparación	alarmas		
Tiempos de entrega por pedidos en pagina web	Cumplimiento de entrega de pedidos según requerimiento del cliente	Se espera una fecha tope de entrega, de +2hs según lo acordado. Dependiendo de la zona y cantidad de productos	100%-60%	59%-40%	menos del 39%

EFICIENCIA FINANCIERA

Indicador	Descripción	Comparación	alarmas		
ROI (%)	Flutuación del retorno de inversión	se calculará la ganancia sobre la inversión de cada año y se analizará el supervit de la ganancia	más del 5%	entre 5% y 2%	menos de 1%

ANEXOS

Macroentorno

Analisis Pest

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Político	Estabilidad política	-1	0,4	-0,4
	Política ambiental	1	0,15	0,15
	Política exterior	1	0,2	0,2
	Leyes intervinientes	3	0,25	0,75
			0,25	0,7

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Económico	Inflación	-2	0,35	-0,7
	Riesgo país	-4	0,4	-1,6
	Política impositiva	-1	0,25	-0,25
			0,25	-2,55

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Social	Evolución y distribución poblacional	4	0,2	0,8
	Clases sociales e ingresos	3	0,2	0,6
	Estructura de consumo	3	0,3	0,9
	Tendencias de consumo	4	0,3	1,2
			0,25	3,5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Tecnológico	Gasto público en investigación y desarrollo	-2	0,6	-1,2
	Costo de la tecnología	-4	0,4	-1,6
			0,25	-2,8
TOTAL				-0,2875

Político / Legal

Estabilidad política

Actualmente la República Argentina se encuentra gobernada por el presidente Mauricio Macri, quien está llevando a cabo un gobierno con ideología conservadora y posición de centro derecha. Asumió a la presidencia en diciembre de 2015 dentro del frente de cambiamos.

Con la asunción de este nuevo presidente se logró eliminar el cepo cambiario, los controles de precios y los movimientos de capitales como la también la mayoría de los impuestos a las exportaciones.

En lo que respecta a la reformas estructurales del 2016, el gobierno avanzó muy poco.

En las inversiones y las exportaciones prevalecen las dudas. En el primer caso juegan en contra dos factores, por un lado a mediados del año pasado las autoridades buscaron llevar el déficit fiscal prometido para el 2017 de 3.3 puntos del PBI a 4.2 puntos, generando dudas sobre la dinámica de mediano plazo de este desequilibrio. Por otro lado, con la llegada de Trump, no solo se aumentó el costo financiero de las inversiones sino que se generó incertidumbre sobre la política proteccionista. Todos estos factores debilitaron el proceso de inversión en mercados emergentes, incluyendo a nuestro país.¹

El 2017 es un año electoral, esto implica que muchas variables están sujetas a los resultados de las elecciones que se van a dar en Octubre del corriente año. Argentina se caracteriza por ser un país con inestabilidad política, por este motivo hay que ser cuidadosos a la hora de realizar inferencias futuras lejanas acerca la misma ya que diversas variables pueden influir en ella.

Desde la asunción del actual presidente se mantiene un optimismo por parte de ciertos sectores industriales, sin embargo, y a pesar de las expectativas de muchas grandes empresas del país aún no se puede observar un gran repunte de la economía que se recupera pero a un ritmo más lento de lo esperado por el gobierno de Mauricio Macri.

Debido a la incertidumbre que caracteriza a la Argentina en términos de estabilidad política. Concluimos que la Argentina se encuentra en un panorama incierto y neutral, siendo riesgosa a la hora de invertir.

Estabilidad política

¹<https://www.cronista.com/columnistas/Escenario-economico-2017-donde-estamos-y-que-podemos-esperar-20170217-0092.html>

MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

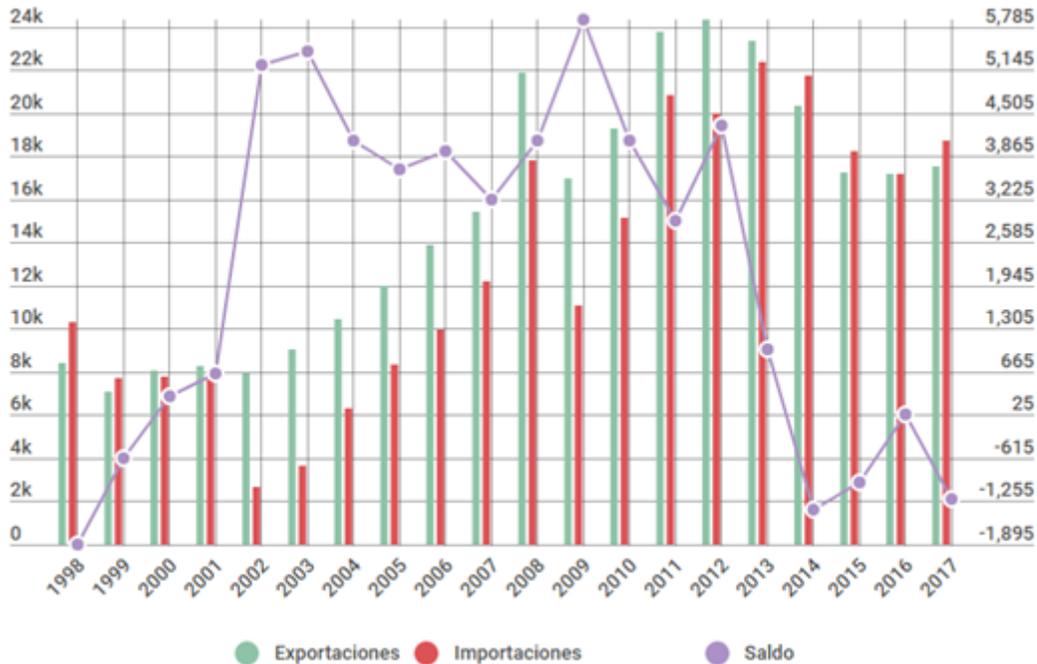
Política exterior

La Argentina, actualmente, se encuentra en un proceso de crecimiento sostenido en lo que respecta al déficit y la deuda desde el tamaño de la economía actual. Se busca que los empresarios de los grandes países industrializados inviertan en la Argentina para así poder reducir el déficit fiscal y pagar la deuda que está contrayendo con el crecimiento de la economía. Si las elecciones de octubre acompañan al presidente, podrían llegar inversiones en servicios e infraestructura. Por eso, el desafío de octubre de Macri es político y económico al mismo tiempo. La fragmentación de su oposición (que arrastra, además, contradicciones ideológicas) podría ahuyentar a los inversores si lo golpeara una derrota.²

La Argentina pasó, además, de ser el país del Mercosur más reacio a firmar un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea a ser ahora el más entusiasta en ese sentido.

Saldo comercial - Primer cuatrimestre 1998-2017 - en millones de USD

²<http://www.lanacion.com.ar/2019301-un-drastico-cambio-de-la-politica-exterior>



En abril, las exportaciones alcanzaron los USD 4.825 millones y las importaciones USD 4.964 millones: las ventas externas aumentaron 1,7 % respecto al mismo mes del año anterior, producto de una suba del 5,8% en los precios, neutralizada en parte por una caída de 3,9% en las cantidades despachadas. El valor de las importaciones en abril fue 13,6% superior al registrado en igual mes del año anterior, consecuencia de una suba de 7,7% en los precios internacionales y un incremento de 5,4% en las cantidades. El déficit comercial de abril fue consecuencia del bajo crecimiento de las exportaciones (1,7%), combinado con una importante tasa de expansión de las importaciones (13,6%).³

Conclusión: Como se puede apreciar en lo mencionado en el párrafo anterior las importaciones aumentaron respecto de años anteriores. Si bien no impacta directamente en nuestro negocio, en el caso de que importemos la materia

³<http://www.infobae.com/economia/2017/05/23/argentina-acumulo-cuatro-meses-consecutivos-de-deficit-comercial/>

prima este es un punto a considerar, ya que, la oferta y disponibilidad de la materia será mayor.

Política exterior										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Política ambiental

Gestión Ambiental - Norma ISO 14001

ISO 14001 es una norma internacional en la cual se describe cómo poner en marcha un sistema de gestión ambiental eficaz dentro de una organización. **Fue diseñada para todo tipo de empresas de cualquier tamaño que no quiera dejar de lado las responsabilidades e impactos ambientales.** Permite definir y establecer los riesgos ambientales para reducir su impacto, ayudando al crecimiento sostenible de una empresa.

ISO 14001 pertenece a la familia de las normas ISO 14000 de gestión ambiental (incluyendo ISO 14004) y proporciona un marco para que pueda cumplir con las expectativas cada vez más altas de los clientes en cuanto a cumplimiento normativo y reglamentario.

Dicha norma fue creada por la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO), una red internacional de institutos de normas nacionales que trabajan en alianza con los gobiernos, la industria y representantes de los consumidores. Además de ISO 14001, existen otras normas ISO que se pueden utilizar como herramientas para proteger el ambiente, sin embargo, para obtener la certificación de protección al medio ambiente sólo se puede utilizar la norma ISO 14001. El grupo de normas ISO, contiene diversas reglas internacionales que han sido uniformizadas y son voluntarias.

La norma ISO 14001 exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado. Además describe el proceso que debe seguir la empresa y le exige respetar las leyes ambientales nacionales.

La certificación la otorgan las agencias certificadoras gubernamentales o privadas. Debido a que en Latinoamérica no existe autoridades nacionales de acreditación los productores le pagan a un consultor para que les ayude en el proceso de preparar y poner en práctica el plan de protección ambiental y después, el productor paga el costo de la certificación a la agencia certificadora. ISO 14001 certifica la finca o la planta de producción, no el producto.

Ventajas y desventajas:

La certificación ISO 14001 es bien conocida en el sector industrial. Con esta certificación se trata de mejorar la manera en que una empresa reduce su impacto en el medio ambiente, lo que puede crear beneficios internos al mejorar el uso de los recursos (por ejemplo, reduciendo el uso de materia prima y energía, o mejorando el manejo de desechos). La principal limitación con ISO 14001 es que no hay requisitos específicos. Esto quiere decir que una empresa con metas muy ambiciosas y una con metas más modestas, pueden ser certificadas por igual. En algunos casos, una certificación ISO 14001 sólo significa que la empresa ha desarrollado un plan de protección ambiental y que está cumpliendo con las leyes nacionales referentes al medio ambiente, mientras que para otras, implica mucho más. En consecuencia, el efecto depende en gran medida del compromiso que asuma cada empresa de manera individual.

Conclusión: Esta norma es importante porque nuestros proveedores podrían estar certificados con ella. Sin embargo, tener esta norma no garantiza una ventaja en términos de capital marcario pero sí en términos de eficiencia de procesos.

Política ambiental										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Legal

Leyes intervinientes

SALUD PÚBLICA Ley 26.588⁴

Declarase 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.

Sancionada: Diciembre 2 de 2009

Promulgada de Hecho: Diciembre 29 de 2009

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de

Ley:

ARTICULO 1º — Declarase 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.

ARTICULO 2º — La autoridad de aplicación de la presente ley será el Ministerio de Salud de la Nación.

ARTICULO 3º — La autoridad de aplicación debe determinar la cantidad de gluten de trigo, de avena, de cebada o de centeno (TACC) que contengan por unidad de medida de los productos alimenticios para ser clasificados libre de gluten.

En la medida que las técnicas de detección lo permitan la autoridad de aplicación fijará la disminución paulatina de la toxicidad.

ARTICULO 4º — Los productos alimenticios que se comercialicen en el país, y que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3º 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.

ARTICULO 5º — 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 3º de la presente ley, que actualizará en forma bimestral y publicará una vez al año, por los medios que determine la autoridad de aplicación.

ARTICULO 6º — 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.

⁴<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/160000-164999/162428/norma.htm>

ARTICULO 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.

ARTICULO 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 difundirlo, 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.

ARTICULO 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 pre mezclas libre de gluten, cuya cobertura determinará la autoridad de aplicación.

ARTICULO 10. — El Ministerio de Desarrollo Social debe promover acuerdos con las autoridades jurisdiccionales, para la provisión de las harinas y pre mezclas 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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 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 en 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.

ARTICULO 14. — Las infracciones a la presente ley, serán sancionadas 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 Estadística y Censos —INDEC—, desde pesos mil (\$1.000) a pesos un millón (\$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.

ARTICULO 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.

ARTICULO 16. —Invítase a las provincias y a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a adherir a la presente ley.

ARTICULO 17. — Deróganse las Leyes 24.827 y 24.953.

ARTICULO 18. — Comuníquese al Poder Ejecutivo nacional.

LEY 27196 PODER LEGISLATIVO NACIONAL (P.L.N.)⁵

Enfermedad Celíaca. Ley 26.588. Modificación. Sanción: 07/10/2015; Promulgada de Hecho: 12/11/2015; Boletín Oficial 18/11/2015.

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de Ley:

Artículo 1º.- Incorpórese como artículo 4º bis a la ley 26.588, de enfermedad celíaca, el siguiente: 'Artículo 4º bis: Las instituciones y establecimientos que se enumeran a continuación deben ofrecer al menos una opción de alimentos o un menú libre de gluten (sin TACC) que cumpla con las condiciones de manufactura y los requerimientos nutricionales por porción, que certifique la autoridad de aplicación:

⁵http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/Ley_27196.pdf

- a) Los lugares destinados a personas en situación de privación de la libertad;
- b) Establecimientos sanitarios con internación pertenecientes al sector público, privado y de la seguridad social;
- c) Los lugares de residencia y/o convivencia temporal o permanente que ofrezcan alimentos;
- d) Los comedores y kioscos de instituciones de enseñanza;
- e) Las empresas de transporte aéreo, terrestre y acuático que ofrezcan servicio de alimentos a bordo;
- f) Los restaurantes y bares;
- g) Los kioscos y concesionarios de alimentos de las terminales y los paradores de transporte;
- h) Los locales de comida rápida;
- i) Los que determine la autoridad de aplicación en coordinación con las jurisdicciones de conformidad con la disponibilidad de los ya establecidos en el presente artículo.'

Art. 2°.- Sustitúyanse los artículos 1°, 3°, 4°, 5°, 6°, 7°, 8°, 9°, 11, 12 e incisos a), b), c), f) del artículo 13, e incorpórese el inciso g) al artículo 13 de la ley 26.588, los que quedarán redactados de la siguiente manera:

"Artículo 1°.- Declarase de interés nacional la acción 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 y medicamentos libres de gluten.

Artículo 3°.- La autoridad de aplicación debe determinar la cantidad de gluten de trigo, de avena, de cebada o de centeno (TACC) que contengan por unidad de medida los productos alimenticios y los medicamentos para ser clasificados libre de gluten o con contenido de gluten. En la medida que las técnicas de detección lo permitan la autoridad de aplicación fijará la disminución paulatina de la toxicidad.

Artículo 4°.- Los productos alimenticios y los medicamentos que se comercialicen en el país, y que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3° de la presente ley, para ser considerados libres de gluten, deben llevar impresos en sus envases o envoltorios y en sus rótulos y prospectos respectivamente, de modo claramente visible, la leyenda "Libre de gluten" y el símbolo que establezca la autoridad de aplicación. Todos los medicamentos o especialidades medicinales incluidos en el Registro de Especialidades Medicinales que no puedan prescindir del gluten como integrante en su fórmula deberán fundamentar su presencia y cuantificarlo por "unidad de dosis" farmacéutica acorde a lo establecido en el artículo 3° de la presente ley. Los medicamentos que empleen ingredientes que contengan gluten deben incluir en forma claramente visible la leyenda: "Este medicamento contiene gluten".

Artículo 5°.- El Ministerio de Salud debe llevar un registro de los productos alimenticios y de los medicamentos 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.'

Artículo 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 y de los medicamentos que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto por el artículo 3° de la presente ley, coordinando acciones con los laboratorios de bromatología y de especialidades medicinales.'

Artículo 7°.- Los productores e importadores de productos alimenticios y de medicamentos destinados a celíacos deben acreditar para su comercialización en el país la condición de "Libre de gluten", conforme lo dispuesto en el artículo 3° de la presente ley.

Artículo 8°.- Los productores, importadores o cualquier otra persona física o jurídica que comercialice productos alimenticios y medicamentos, según lo dispuesto por el artículo 3°, deben difundirlo, publicitarlos o promocionarlos acompañando a la publicidad o difusión la leyenda "Libre de gluten" o "Este medicamento contiene gluten" según corresponda. Si la forma de difusión, publicidad o promoción lo permiten, la leyenda debe ser informada visual y sonoramente.

Artículo 9°.- 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, pre mezclas u otros alimentos industrializados que requieren ser certificados en su condición de libres de gluten, cuya cobertura determinará la autoridad de aplicación, según requerimientos nutricionales y actualizando su monto periódicamente conforme al índice de precios al consumidor oficial del Instituto Nacional de Estadística y Censos -INDEC-.

Artículo 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 y

medicamentos libres de gluten. Asimismo, el Ministerio de Salud de la Nación deberá promover e implementar actividades de capacitación de los pacientes celíacos y su grupo familiar en la autoproducción y elaboración de alimentos aptos para su consumo.

Artículo 12.- El Poder Ejecutivo debe adaptar las disposiciones del Código Alimentario Argentino y, del Registro de Especialidades Medicinales de la ANMAT a lo establecido por la presente ley en el plazo de noventa (90) días de su publicación oficial.

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

a) La impresión de las leyendas "Libre de gluten" o "Este medicamento contiene gluten" en envases o envoltorios de productos alimenticios y de medicamentos 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 y de los medicamentos que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto en el artículo 3º;

c) Cualquier forma de difusión, publicidad o promoción como "Libre de gluten", de productos alimenticios y de medicamentos que no cumplan con lo dispuesto en el artículo 3º;

f) La falta de oferta de opciones de alimentos o menús libres de gluten de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4º bis;

g) 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. 3º.- Comuníquese al Poder Ejecutivo Nacional.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS SIETE DIAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO DOS MIL QUINCE. Amado Boudou; Julián A. Domínguez; Juan H. Estrada; Lucas Chedrese.

SALUD PÚBLICA Resolución 1560 /2007⁶

Crease el Programa Nacional para la detección Y control de Enfermedad Celiaca Bs. As., 27/11 /07 VISTO, el expediente del registro de este Ministerio, y CONSIDERANDO:

Que la celiarquía es una enfermedad con alto grado de incidencia en la población de nuestro país. Que las características propias de la enfermedad condicionan la calidad de vida de las personas afectadas y sus familias. Que la

⁶<http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/resolucion-programa.pdf>

detección temprana y el tratamiento oportuno revisten fundamental importancia para evitar complicaciones secundarias de esta patología, para lo cual no existe terapia farmacológica. Que una vez diagnosticada, su tratamiento consiste únicamente en una dieta estricta de alimentos libres de gluten, que deberá mantenerse de por vida. Que, en consecuencia, la identificación de alimentos libres de gluten, resulta fundamental para favorecer la accesibilidad al tratamiento adecuado de las personas afectadas. Que con el objeto de favorecer la accesibilidad de las personas con enfermedad celíaca al sistema sanitario resulta apropiado crear un Programa Nacional de Detección y Control de la Enfermedad Celíaca que favorezca la promoción, el diagnóstico precoz y que contribuya a fortalecer el sistema de control de alimentos. Que asimismo es imprescindible incluir en las políticas de Salud Pública la temática de la enfermedad celiaca, incorporando el desarrollo de acciones de promoción y atención en las distintas áreas y dependencias del Ministerio de Salud de la Nación. Que a fin de propender a la atención integral de la problemática, resulta ineludible coordinar acciones con el MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACION. Que, desde el MINISTERIO DE SALUD DE LA NACION, resulta ineludible coordinar acciones con las jurisdicciones provinciales en la búsqueda de estrategias que optimicen la atención de las personas con enfermedad celiaca.

Que la DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS ha tomado la intervención de su competencia.

Que se actúa en virtud de lo normado por la Ley de Ministerios, t.o. por decreto N° 438 del 12 de marzo de 1992, modificada por la ley 25.233.

Por ello, EL MINISTRO DE SALUD RESUELVE:

Artículo 1º — Créase el PROGRAMA NACIONAL DE DETECCIÓN Y CONTROL DE LA ENFERMEDAD CELIACA en el ámbito de la SECRETARIA DE POLITICAS, REGULACION e INSTITUTOS, a fin de contribuir a la detección temprana de la enfermedad celiaca y al fortalecimiento del Sistema Nacional de Control de Alimentos, especialmente en lo referente a los alimentos libres de gluten para favorecer la accesibilidad al tratamiento adecuado de las personas afectadas, de acuerdo a los alcances y modalidades que se establecen en el Anexo I que forma parte integrante de la presente.

Art. 2º — La coordinación de las acciones que demande el cumplimiento de los objetivos del PROGRAMA NACIONAL DE DETECCIÓN Y CONTROL DE LA DE ENFERMEDAD CELIACA estará a cargo de la SECRETARIA DE POLITICAS, REGULACION e INSTITUTOS.

Art. 3º — En el cumplimiento de las competencias que le son propias, las áreas y dependencias del MINISTERIO DE SALUD deberán articular acciones con el PROGRAMA NACIONAL DE DETECCIÓN Y CONTROL DE LA ENFERMEDAD CELIACA a fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Art. 4º — El gasto que demande esta actividad se financiará con partidas del presupuesto de esta jurisdicción.

Art. 5º — Invítase a las Provincias y al GOBIERNO AUTONOMO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES a adherir al PROGRAMA NACIONAL DE DETECCIÓN Y CONTROL DE ENFERMEDAD CELIACA.

Art. 6º — Regístrese, comuníquese a quienes corresponda, publíquese, dese a la Dirección Nacional del Registro Oficial. Cumplido, archívese. — Ginés M. González García.

ANEXO I ENFERMEDAD CELIACA⁷

INTRODUCCION:

La enfermedad celíaca o enteropatía por gluten es una afección inflamatoria que daña la mucosa del intestino delgado debido a la intolerancia al gluten, proteína que se encuentra en el trigo, avena, cebada y centeno, cuyo principal componente es la gliadina. En su patogenia intervienen factores ambientales, genéticos e inmunológicos. La edad de aparición es variable, es más frecuente en la infancia pero también puede presentarse en la adultez, debiendo sospecharse frente a desnutrición, síndrome de mala absorción, anemia, abortos, diabetes, Síndrome de Down, familiares de primer grado del enfermo celíaco, etc. Su diagnóstico se realiza a través de dosaje de anticuerpos específicos en sangre y eventualmente, biopsia intestinal. La detección temprana y el tratamiento oportuno revisten fundamental importancia para evitar complicaciones secundarias de esta patología. Hasta el presente no existe terapia farmacológica para tratar la enfermedad. Una vez diagnosticada, su tratamiento consiste en una dieta estricta de alimentos libres de gluten, que deberá mantenerse de por vida. La EC es un problema de salud pública, los últimos estudios realizados en Europa revelan alta prevalencia de la enfermedad, aproximadamente del 1 % y parece estar en aumento durante la última década. Este cambio de prevalencia puede responder al incremento en la vigilancia por parte del médico en la historia natural silente de la enfermedad celíaca, lo que conduce a un mejor diagnóstico o podría estar relacionado con cambios en los factores ambientales, situación que actualmente se está estudiando. En Europa, la enfermedad celíaca es la patología genética más común. Por ello si se considera la fuerte impronta genética y presencia inmigratoria de países europeos en Argentina,

⁷<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/230000-234999/233017/norma.htm>

particularmente España e Italia, presupone una alta incidencia entre la población de nuestro país.

FUNDAMENTACIÓN

La celiaquía es considerada la enfermedad intestinal crónica más frecuente. A pesar de que no hay registro de casos, estudios preliminares en nuestro país indican una prevalencia de aproximadamente 1: 200. Sin embargo actualmente se calcula que 1 de cada 100 personas es celíaca (habría aproximadamente 400.000 celíacos en Argentina). Por lo tanto 400.000 familias deben adaptarse al estilo de vida del integrante celíaco. Los síntomas de la celiaquía suelen ser variados y pueden remitir a otras enfermedades, situación que produce dificultades para el diagnóstico precoz de la enfermedad. Otras veces la enfermedad adopta forma silente y el paciente no evidencia síntomas. En ambos casos resulta difícil arribar al diagnóstico temprano. En tal sentido, el Ministerio de Salud de la Nación se propone realizar las acciones necesarias para evitar o minimizar las secuelas que la detección o intervención tardía producen en el estado de salud de las personas.

PROPOSITO: Incluir en el Sistema de Salud acciones que favorezcan la atención y cuidado integral de las personas con enfermedad celíaca.

OBJETIVO: Contribuir a la detección temprana de la enfermedad celiaca y al fortalecimiento del Sistema Nacional de Control de Alimentos, especialmente en lo referente a los alimentos libres de gluten.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Promover el conocimiento y la divulgación masiva de las características de la enfermedad celíaca.
2. Apoyar a las jurisdicciones para garantizar el acceso al diagnóstico oportuno.
3. Propiciar la capacitación de los equipos de salud
4. Estimular el desarrollo de la investigación.
5. Fortalecer la capacidad técnica y analítica del Sistema Nacional de Control de Alimentos en la temática.
- 6- Organizar un Registro Nacional de la Enfermedad Celíaca en nuestro país

ALCANCE:

El programa está dirigido al fortalecimiento del sector de salud en articulación con el Ministerio de Desarrollo Social para el desarrollo de acciones que contribuyan a mejorar la atención de las personas con enfermedad celíaca en todo el país.

ACCIONES:

- 1a Desarrollar campañas de difusión y educación dirigidos a la población en general, con datos relevantes de la enfermedad para el cuidado.
- 1b Elaborar y difundir Guías de diagnóstico y tratamiento.
- 1c Informar, difundir, divulgar mediante la distribución de folletería, afiches, videos institucionales, etc.

2a Conformar red de Servicios de Gastroenterología y Laboratorios equipados para realizar serologías y biopsias.

2b Apoyar a las jurisdicciones con los insumos para la determinación diagnóstica.

3a Coordinar con Sociedades Científicas el desarrollo de cursos o talleres de capacitación de los equipos de salud que contribuyan al mejoramiento de la atención de las personas con enfermedad celíaca.

4 Desarrollar estudios de prevalencia en Argentina.

5a Fortalecer la capacidad analítica de los laboratorios miembro de la Red Nacional de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos.

5b Fortalecer la capacitación de inspectores bromatológicos de las jurisdicciones bromatológicas del país en verificación de establecimientos libres de gluten.

6 Organizar un Registro Nacional de la enfermedad en nuestro país.

ESTRATEGIAS:

Desarrollar acciones conjuntas con la ANMAT y la ANLIS, a fin de llevar a cabo los objetivos del Programa. Articulación de acciones con el Plan Alimentario Nacional dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación para la entrega y distribución de alimentos específicos, para la realización de talleres de promoción y educación para la salud dirigidos a los equipos de salud y a la comunidad en general. Colaboración para la elaboración de Registro Nacional de pacientes con enfermedad celíaca. Determinación por consenso con las Sociedades Científicas de métodos y técnicas estandarizadas de diagnóstico.

Articular con las provincias que adhieran al Programa para el desarrollo de los objetivos del programa.

ACTIVIDADES:

- 1.1 Elaboración conjunta con las sociedades científicas de las guías de diagnóstico y atención con la determinación de métodos y técnicas estandarizadas para ser incluidos en los programas de atención de la salud.
- 1.2 Entrega directa a hospitales y Asociaciones de Padres que nuclean a población afectada de las guías de diagnóstico y tratamiento más folletos ilustrativos para la comunidad en general.
- 1.3 Distribución de iguales elementos en los Centros de Atención Primaria a través de los diferentes Programas Ministeriales.
- 1.4 Difusión de listados de alimentos aptos para el consumo de personas con enfermedad celiaca (publicación online, conformación de base de datos de interesados para novedades, folleto instructivo)
- 2.1 Relevar y evaluar la capacidad instalada y la oferta de Servicios públicos de las Jurisdicciones para la conformación de la Red de Atención.
- 2.2 Determinar las necesidades presupuestarias y mecanismos de compra y distribución para cumplir con la provisión de insumos a los efectores provinciales y del equipamiento a los laboratorios regionales.

- 3.1 Organizar Curso Taller de Verificación de BPM en establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten.
- 3.2 Organizar actividades de Educación para la Salud en las diferentes provincias dirigidos a la comunidad en general.
- 4.1 Estudios epidemiológicos, carga de enfermedad en la población.
- 5.1 Formación científica y técnica de agentes de 6 laboratorios miembros de la RENALOA por parte del Instituto Nacional de Alimentos para la ejecución de la técnica analítica oficial e interpretación de los resultados
- 5.2 Asegurar la capacitación continua de los laboratorios miembros y de Pruebas de Proficiencia Interlaboratorios para la RENALOA
- 6.1 Elaborar un padrón para registro estadístico, evaluación y control del programa con los datos aportados por las diferentes jurisdicciones.

RECURSOS:

El Ministerio de Salud de la Nación se hará cargo de:

- Provisión de kits de diagnóstico serológico de Anticuerpos.
- Promover y apoyar a los laboratorios pertenecientes a la Red Nacional de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos –RENALOA- dotándolas del equipamiento e insumos necesarios para poder realizar el análisis de los alimentos libres de gluten.

Contar con la Red Nacional de Laboratorios Oficiales de Análisis de Alimentos – RENALOA- que conforman el Instituto Nacional de Alimentos y las Jurisdicciones Bromatológicas Provinciales, resultará una herramienta fundamental de sustento para la vigilancia alimentaria y epidemiológica.

La Provincia se hará cargo de:

Detección de los pacientes.

Inscripción en el padrón federal implementado por el Ministerio de Salud de la Nación.

Realización de los estudios de diagnóstico específicos de la patología.

Asegurar que las condiciones ambientales de los laboratorios no invaliden los resultados ni la calidad requerida para la determinación de gluten en alimentos.

Recursos humanos para la atención de las personas.

Recursos humanos para el desarrollo de las acciones de vigilancia y control.

Otros materiales e insumos no provistos por el Ministerio.

MONITOREO Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Se hará a través de indicadores de proceso y resultados de satisfacción de la demanda y adecuación de la oferta según niveles de resolución.

Los indicadores deberán reflejar la accesibilidad de la población a las acciones del Programa y a las prestaciones de los Servicios de Gastroenterología.

INDICADORES:

- Número de jurisdicciones con participación en el Programa.
- Número de prestaciones por tipo y por jurisdicción.
- Número de personas asistidas bajo la estrategia del Programa.
- Número de servicios e Instituciones jurisdiccionales incorporados al Programa.
- N° de personal de los laboratorios miembro de la RENALOA capacitado en la metodología oficial
- Listado de asistentes a los cursos de capacitación en verificación de BPM para establecimientos elaboradores de alimentos libres de gluten
- Cantidad de muestras de alimentos analizadas en todo el país
- N° de establecimientos fiscalizados
- Otros a establecer en conjunto con las jurisdicciones

ADHESIONES OFICIALES

Ley 26.947

“Día Nacional del Enfermo Celíaco”.

Sancionada: Julio 2 de 2014

Promulgada de Hecho: Julio 31 de 2014

El Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. sancionan con fuerza de

Ley:

ARTICULO 1° — Adhiérase el 5 de Mayo de cada año como Día Nacional del Enfermo Celíaco, en adhesión al Día Internacional del Celíaco, que se conmemora anualmente en esa fecha.

ARTICULO 2° —Adhiérase el mes de mayo de cada año como Mes Nacional de la Concientización sobre la Enfermedad Celíaca; y en el mismo se desarrollarán

por parte de los organismos competentes, y con la participación de organizaciones no gubernamentales, actividades de difusión, educación y concientización orientadas a hacer conocer las características de esta enfermedad en función de su detección temprana y adecuado tratamiento.

ARTICULO 3° — Comuníquese al Poder Ejecutivo.

DADA EN LA SALA DE SESIONES DEL CONGRESO ARGENTINO, EN BUENOS AIRES, A LOS DOS DIAS DEL MES DE JULIO DEL AÑO DOS MIL CATORCE.

MINISTERIO DE SALUD

Resolución 1365/2015⁸

Bs. As., 31/08/2015 VISTO el Expediente N° 2002-6420-15-1, del MINISTERIO DE SALUD; la Ley N° 26.588, los Decretos N° 528/11 y N° 754/15, las Resoluciones Ministeriales N° 407 del 28 de marzo de 2012, N° 2109 del 18 de diciembre de 2012, N° 504 del 23 de abril de 2014, y

CONSIDERANDO:

Que la Ley N° 26.588 declara 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.

Que el artículo N° 9 de la mencionada Ley establece que "las obras sociales enmarcadas en las leyes N° 23.660 y N° 23.661, la obra social del PODER JUDICIAL DE LA NACIÓN, la DIRECCIÓN DE AYUDA SOCIAL PARA EL PERSONAL DEL CONGRESO DE LA NACION, las entidades de medicina prepaga, las entidades 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, pre mezclas libres de gluten, cuya cobertura determinará la autoridad de aplicación".

Que mediante el Decreto N° 528/11 Anexo I, artículo 9°, se obligó a las entidades aludidas a brindar cobertura a sus afiliados del SETENTA POR CIENTO (70%) de la diferencia del costo de harinas y pre mezclas libres de gluten respecto de aquellas que poseen gluten. Este Decreto agrega que el INSTITUTO NACIONAL DE ALIMENTOS (INAL) —dependiente de la

⁸<http://www.msal.gob.ar/celiacos/pdf/Resolucion%201365.pdf>

ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGIA MEDICA (ANMAT)— establecerá las harinas y pre mezclas que deben consumir las personas celiacas en base a criterios nutricionales, las que deberán ser cubiertas mensualmente.

Que mediante el dictado del Decreto N° 754/15 se modificó el artículo 9° del Decreto N° 528/11 en cuanto al modo en que se fija el monto del reintegro, estableciendo una suma fija que será actualizada periódicamente por la Autoridad de Aplicación.

Que el INSTITUTO NACIONAL DE ALIMENTOS (INAL) indicó —en un estudio avalado por la SOCIEDAD ARGENTINA DE NUTRICIÓN— el consumo recomendado, por día y por persona, de harinas libres de gluten y de pre mezclas para elaborar alimentos libres de gluten, en base a un plan de alimentación diario en el que se eliminaron totalmente el consumo de trigo, avena, cebada, centeno, sus derivados (TACC) y alimentos que pudieran estar adicionados en sus harinas.

Que las personas que padecen celiacía tienen necesidades diferentes en cuanto a la dieta que ingieren por cuanto resulta más costosa en relación a la de las otras personas. La dieta que deben realizar para evitar los síntomas de esta enfermedad consiste en la ingesta de todo tipo de alimentos, que incluye harinas y pre mezclas libres de gluten.

Que a los fines de establecer los costos mensuales a cubrir por todas las entidades alcanzadas por la mencionada normativa, la DIRECCIÓN DE ECONOMIA DE LA SALUD, de este Ministerio elaboró un informe de estimación de los costos adicionales que debe afrontar las personas con enfermedad cética, debido a que deben afrontar mayores gastos por cuanto sus alimentos tienen precios más elevados. Para ello se consideraron los precios de las harinas y premezclas comunes y libres de gluten, y se utilizaron a su vez precios de productos elaborados.

Que como conclusión del informe elaborado, se estableció por Resolución Ministerial N° 407 del 28 de marzo de 2012, el valor que debía ser cubierto mensualmente por las entidades alcanzadas por el artículo 9° de la Ley N° 26.588 a sus afiliados con diagnóstico de celiacía. Dicho valor ascendía a un total de PESOS DOSCIENTOS QUINCE (\$ 215), el que debe ser actualizado periódicamente. Que cada una de las entidades mencionadas determina la forma y modalidad de cumplimiento de la cobertura. Que por Resolución Ministerial N° 504 del 23 de abril de 2014, se actualizó la suma en PESOS DOSCIENTOS SETENTA Y CINCO (\$ 275).

Que la DIRECCIÓN DE ECONOMIA DE LA SALUD de éste Ministerio ha elaborado un nuevo informe por el que se considera que el monto a abonar y que representa el SETENTA POR CIENTO (70%), que establece el Decreto Reglamentario asciende a la suma de PESOS TRESCIENTOS VEINTISEIS CON 83/100 (\$ 326,83). Que la DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURIDICOS ha tomado la

intervención de su competencia. Que se actúa en virtud de lo dispuesto por los artículos 2° y 9° de la Ley N° 26.588.

Por ello, EL MINISTRO DE SALUD

RESUELVE:

ARTICULO 1° — Determinase que las entidades alcanzadas por el artículo 9° de la Ley N° 26.588 deberán brindar a cada persona con celiaquía, cobertura en concepto de harinas y pre mezclas libres de gluten por un monto mensual de PESOS TRESCIENTOS VEINTISEIS CON 83/100 (\$ 326,83), conforme a lo dispuesto por el Decreto N° 528/11 y su modificatorio. Dicho importe deberá actualizarse periódicamente.

ARTICULO 2° — Cada una de las entidades referidas en el artículo precedente deberá dar cumplimiento entregando al paciente con celiaquía la suma determinada en el artículo anterior.

ARTICULO 3° — Comuníquese, publíquese, dese a la Dirección Nacional de Registro Oficial y archívese. — Dr. DANIEL GUSTAVO GOLLAN, Ministro de Salud.

LEY 10499

Texto actualizado con las modificaciones introducidas por Ley 12631 y 14129.⁹

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

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

ARTÍCULO 2°: (Texto según Ley 14129) (Conf. Ley 12.631): en relación al tema a que hace referencia el artículo 1°, 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

⁹<http://www.ley-celiaca.com.ar/archivos/Ley%2010.499%20Pcia.%20Bs.%20As..pdf>

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.

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. A

RTÍCULO 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 coaseguro 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. Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de La Plata, a los dos días del mes de abril de mil novecientos ochenta y siete.

Conclusión: Si bien se fueron incrementando las reglamentaciones, regulaciones y las leyes para los celíacos, actualmente no todos los lugares las cumplen, aunque cada vez aumenta más la tendencia de los locales y las grandes empresas y ampliar sus productos hacia el segmento de los las personas que no pueden consumir productos con TACC.

Leyes intervinientes				
MUY MALO	MALO	NEUTRO	BUENO	MUY BUENO

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Político	Estabilidad política	-1	0,4	-0,4
	Política ambiental	1	0,15	0,15
	Política exterior	1	0,2	0,2
	Leyes intervinientes	3	0,25	0,75
			0,25	0,7

Situación Económica

Inflación

El gobierno anunció a principio del año 2017 como meta principal de su cartera de políticas económicas, que el índice de inflación no supere el techo del 17%, con un 5% por cuatrimestre. Además de que cada fluctuación de dicho índice no se traslade a los bienes y servicios. ¹⁰

IPC según INDEC.

Al mes de agosto de 2017, la inflación dada por la comparación del IPC se concluye una variación porcentual del 1,7%¹ a nivel nacional comparado con el mes anterior.

¹Variación porcentual que toma un sesgo del 0,4 puntos porcentuales (p.p) ver metodología estadística en http://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/metodologia_ipc_nacional_05_17.pdf

¹⁰

http://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_17.pdf

Cuadro 1. Índice de Precios al Consumidor.
Variaciones correspondientes al mes de julio, según divisiones. Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagónica
Nivel general	1,7	1,7	2,0	1,3	1,4	1,4	1,5
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1,1	1,2	1,2	0,7	1,0	1,2	0,7
Bebidas alcohólicas y tabaco	3,0	3,4	2,8	2,8	2,0	2,3	2,5
Prendas de vestir y calzado	- 1,2	- 1,8	- 1,0	- 0,3	- 0,3	--	- 0,2
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	2,0	2,5	1,6	1,5	1,6	1,0	2,3
Equipamiento y mantenimiento del hogar	2,4	2,5	2,5	2,3	2,7	1,8	1,8
Salud	3,3	3,4	3,6	1,6	3,0	3,1	2,4
Transporte	2,2	1,4	2,9	3,9	2,9	1,0	3,0
Comunicación	0,9	0,5	1,6	0,7	- 0,1	2,3	0,6
Recreación y cultura	3,6	3,1	4,9	2,2	2,5	2,2	2,5
Educación	0,8	0,7	0,8	1,1	1,4	1,0	0,7
Restaurantes y hoteles	2,6	2,5	3,2	0,2	1,7	2,4	2,7
Otros bienes y servicios	1,3	1,5	1,4	1,0	0,8	1,1	0,7

IPC Congreso.

El alza de precios medida por el IPC Congreso, en **julio** una suba de **2,1%**, una de las más altas de 2017. Variación que representa el total de hogares del país con relación al mes anterior, según integrantes de "1PAIS", encabezados por el diputado Marco Lavagna junto a bloques de diputados de Libres del Sur y el partido Socialista, entre otros.¹¹

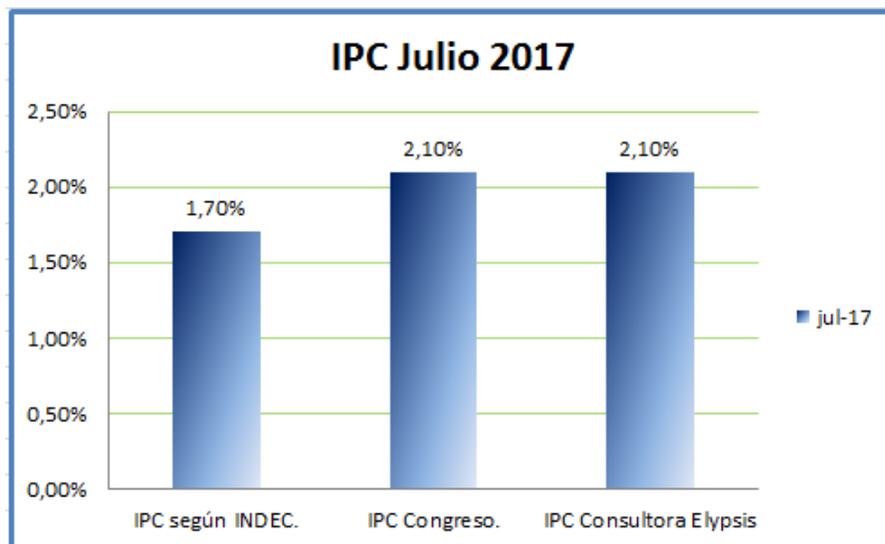
IPC Consultora Elypsis:

Según la consultora Elypsis, gestionada por Eduardo Levy Yeyati, terminó julio con un IPC nacional de 2,1% variación porcentual comparada con el mes anterior.¹²

¹¹ <http://www.ambito.com/892712-inflacion-indomable-ipc-congreso-dio-21-para-julio>

¹² <http://www.eleconomista.com.ar/2017-08-privados-ipc-pego-salto-julio-piso-2/>

Sintetizando cada índice según las distintas instituciones se puede observar una variación porcentual promedio de 1,97%.



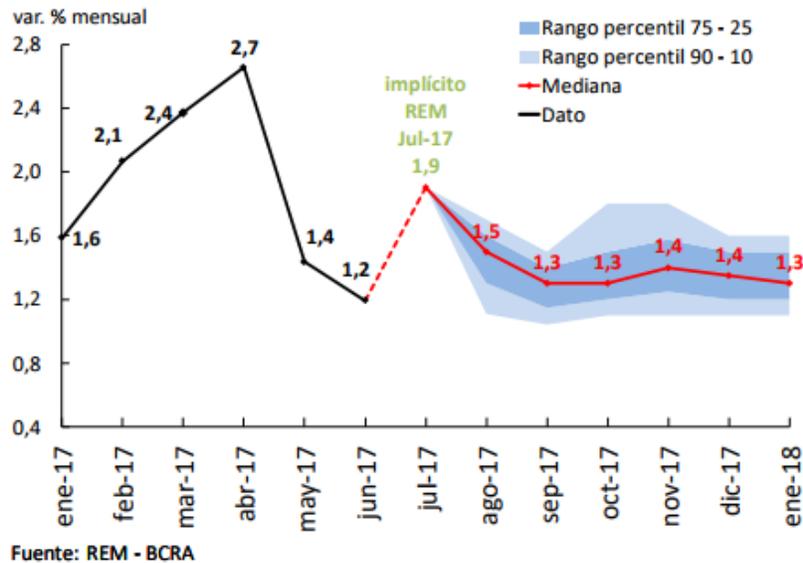
Esta conclusión lleva a analizar que el gobierno no podrá alcanzar la meta para 2017 puesto que, sumando los meses de inflación que han transcurrido a la fecha, y la proyección que se observa en el siguiente análisis sobre los próximos meses se estima que superará los 17% de inflación anual.

Proyección según BCRA:

Las proyecciones indican que la tasa mensual de inflación nacional para los siguientes 6 meses medida a través del IPC nivel general para el total del país oscilaría entre 1,5% y 1,3% mensual. Implícitamente, la inflación esperada del mes de julio habría sido de 1,9%.

La expectativa de inflación para el segundo semestre es de 1,5% promedio mensual, por debajo del 1,9% promedio mensual registrado en la primera mitad del año. En relación con el relevamiento del mes de junio, la proyección de inflación mensual se ajustó con sesgos al alza de 0,4 puntos porcentuales (p.p.) en julio (desde 1,5% hasta un pronóstico implícito de 1,9% mensual), de 0,2 p.p. en agosto y de 0,1 p.p. en diciembre.¹³

¹³ <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM170731%20Resultados%20web.pdf>



Se puede decir que al mes de julio, la inflación anual proyectada es de 20,2% según el BCRA.

Las consultas del Banco Central sobre las proyecciones de las principales variables macroeconómicas se realizan a 55 participantes, entre los cuales 33 son consultoras y centros de investigación local, 15 son entidades financieras y 7 son analistas extranjeros. En el listado de consultoras que participan de la encuesta se destaca Abeceb, Analytica, Econviews, Elypsis. Los principales socios de estas consultoras son Dante Sica, Ricardo Delgado, Carlos Melconian y Eduardo Levy Yeyati, que ocupan u ocuparon cargos en el Gobierno. Un Análisis que promedia la proyección de cada consultora.¹⁴

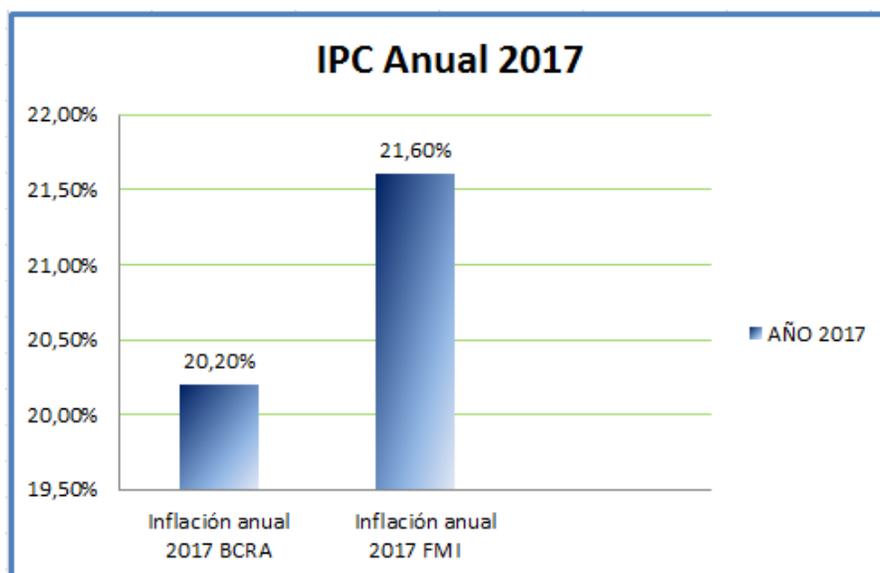
Proyección según el FMI:

Como todos los años el FMI establece un análisis de proyecciones para cada país respecto a sus variaciones socioeconómicas, llamadas Perspectivas de la economía mundial (REO)

Para lo que concierne a Argentina, este análisis dio como resultado una inflación acumulada para 2017 menos optimista que la del BCRA, 21,6%¹⁵.

¹⁴<https://www.pagina12.com.ar/amp/54121-consultores-sensibles-al-dolarazo>

¹⁵<http://www.ambito.com/879667-fmi-estima-para-argentina-inflacion-del-256-para-este-ano-y-187-para-el-2018>



Conclusión: Finalmente, la inflación sigue siendo alta, por este motivo decimos que la situación no es positiva. No es positiva porque los niveles inflacionarios elevados impactan en el bolsillo del consumidor haciendo que sea más racional e intencional respecto de la compra. Bajos niveles de consumo y racionalización de la compra impactan a la mayoría de las industrias.

A pesar de lo dicho anteriormente, se mantienen positivas las expectativas en término de baja inflacionaria (una de las principales propuestas de campaña y objetivos planteados por el actual gobierno). Por eso es que no se consideró la situación como "muy mala", ya que la tendencia a la baja es positiva pero a un ritmo menos veloz de lo esperado.

Inflación										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Riesgo país

Con 330 puntos del índice Riesgo País, Argentina disminuye notablemente su matriz de riesgo, exactamente una variación porcentual de -13,39% con respecto al año anterior, siendo las variaciones negativas las que influyen positivamente en la imagen del país. La notoria baja se da por el cambio de políticas tanto económicas como políticas. Esto influye en la empresapuesto que, con la disminución del índice nuevos proveedores del extranjero se verán tentados en comerciar en el país, teniendo una variedad de materia prima. Índice Riesgo País generado por el Banco JP Morgan. ¹⁶

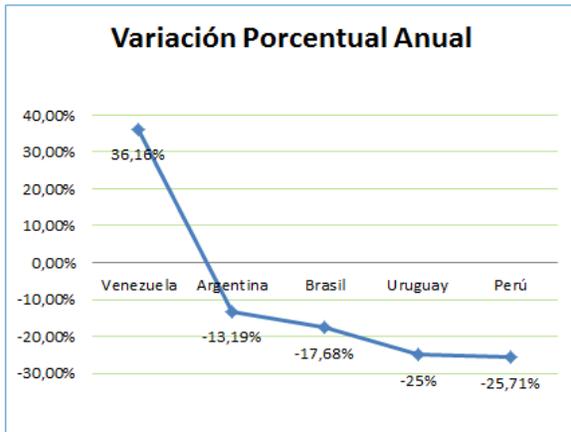
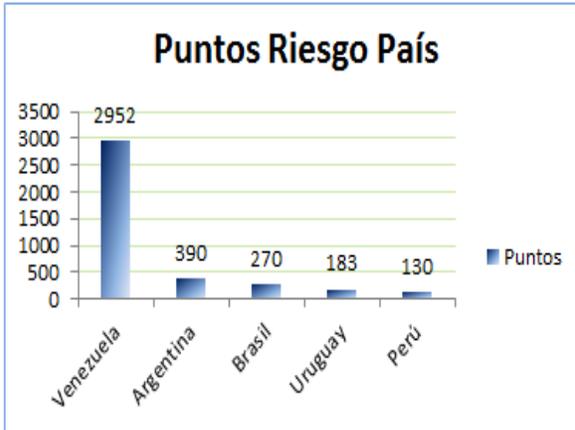


*Medición al 26/08/2017.

País	Puntos	Día %	Mes %	Año %
<i>Venezuela</i>	2952	-2,28%	-0,84%	36,16%
<i>Argentina</i>	390	-1,99%	-10,02%	-13,19%
<i>Brasil</i>	270	0,37%	0,75%	-17,68%
<i>Uruguay</i>	183	0,55%	0,55%	-25%
<i>Perú</i>	130	-1,52%	3,17%	-25,71%

¹⁶<http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2>

https://www.jpmorgan.com/inetSearch/index_redesign.jsp



Sobre la región sigue manteniéndose en el segundo puesto comparándose con Venezuela, Brasil Uruguay y Perú.

Conclusión: Si bien nuestra empresa no dependerá directamente de inversiones extranjeras es importante tener en cuenta el riesgo país como un indicador influyente. Mientras más bajo sea; la probabilidad de mayores inversiones crecerá, y con las inversiones mejorará la economía en general, provocando un aumento del consumo. La situación no es del todo favorable, pero es valorado el aspecto de su reducción (indicador) respecto de años anteriores.

Riesgo país										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUEN O		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Política impositiva

Argentina es el país con mayor presión tributaria del mundo. Esta es la conclusión extraída del último informe de competitividad global del foro económico mundial 2016-2017.

A pesar del cambio de gobierno, que tuvo implicancias en la modificación de la política económica, todavía no se ven manifiestas mejoras en la competitividad de la economía local.

El gobierno de Mauricio Macri se vio obligado a sostener una carga impositiva sobre la producción superior a la del resto de los países provocada por el déficit fiscal que fue prácticamente igual al del gobierno anterior.

En Argentina, los impuestos representan el 137.4% de las ganancias obtenidas por empresas. Es decir que el Estado se queda con más dinero que lo que le queda a cada compañía como beneficio. Mientras más alta sea la presión tributaria, menos competitividad tiene la economía.¹⁷

Si bien este es un factor que afecta a todos los argentinos porque absorben parte de los impuestos implícitos a la hora de consumir, afecta principalmente a las empresas que actualmente se mantienen en el país y, a aquellas nuevas empresas que buscan hacerse de una porción del mercado, al tener que trasladar a costos la carga tributaria, perdiendo así competitividad. Con lo cual, debido a este esquema de alza impositiva la situación a nivel país y empresa es desfavorable.

Conclusión: La situación es muy desfavorable por lo comentado anteriormente, provocando que Argentina sea uno de los países más complejos a la hora de iniciar un negocio.

Política impositiva										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Resumen de la situación económica Argentina en el 2017.

Al ser un año de transición consecuencia de los cambios en las políticas generales del país, el período en curso comienza a marcar un sentido, lento

17

<http://www.iprofesional.com/notas/246671-Argentina-continua-como-el-pais-con-mayor-presion-tributaria-del-mundo>

pero con el optimismo del gobierno de turno de lograr sus expectativas como bajar la inflación, y así aumentar gradualmente el consumo siendo el mercado propio quien sea el principal protagonista al contrario del anterior Estado quien era el que regulaba con métodos coercitivos las variaciones de la economía. Además a nivel mundial, estas expectativas son similares por un espíritu liberal del Presidente Mauricio Macri y su equipo de ministros.

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Económico	Inflación	-2	0,35	-0,7
	Riesgo país	-4	0,4	-1,6
	Política impositiva	-1	0,25	-0,25
			0,25	-2,55

Situación Tecnológica

Gasto público en investigación y desarrollo (% del PIB)

La Argentina siempre tuvo presente un programa de desarrollo e investigación activo el cual ha dejado memorables descubrimientos e investigaciones que marcaron el rumbo de un país ejemplar en cuanto a la ciencia y tecnología. Pero en los últimos años por crisis y poco interés de los gobiernos el gasto en investigación y desarrollo no ha sido uno de los principales focos de las políticas de los gobiernos en los últimos veinte años. Aunque cabe destacar, el interés del gobierno kirchnerista en volver a generar propios instrumentos nacionales de desarrollo en estas áreas.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Argentina tuvo estas variantes en cuanto el porcentaje del PBI gastado en Investigación y desarrollo.



Año	% del PBI invertido en I+D	Variación de los últimos 18 años
1996	0,417	
1997	0,420	
1998	0,411	
1999	0,453	
2000	0,439	
2001	0,425	
2002	0,389	
2003	0,410	
2004	0,366	
2005	0,379	
2006	0,400	
2007	0,402	
2008	0,421	
2009	0,519	
2010	0,518	
2011	0,537	
2012	0,609	
2013	0,612	
2014	0,613	31,97%

En los últimos dieciocho años se aumentó en un 31.97% este gasto. Aunque comparado con otras naciones vecinas, el cambio no es tan abismal. En lo que respecta al nuevo gobierno de Mauricio Macri, hubo mucha polémica por el presunto recorte de gastos a éste área que incluye el despido de científicos, el cual ha impactado negativamente en la imagen del gobierno, por lo cual se han retraído al recorte del presupuesto de los años 2016 y 2017.¹⁸

Gasto en USD en I+D y ACT

Argentina

¹⁸ <http://www.telam.com.ar/notas/201506/109552-gluno-dispositivo-detectar-gluten-harinas-celiacos.html>

Gasto en millones de dólares estadounidenses en Investigación y desarrollo, además de las actividades científicas y tecnológicas (ACT)¹⁹

Gasto en Ciencia y Tecnología (U\$S)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACT (millones de U\$S corrientes)	750.69	963.06	1225.99	1583.80	1984.63	2105.16	2610.14	3252.06	3951.19	4055.33	3658.43
I+D (millones de U\$S corrientes)	670.03	844.10	1053.02	1324.61	1710.68	1964.49	2395.72	3004.09	3703.31	3805.42	3359.72

Brasil

Gasto en Ciencia y Tecnología (U\$S)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACT (millones de U\$S corrientes)	8696.41	11575.71	14039.68	19243.49	24769.01	25706.54	35369.74	40767.05	39151.87	39726.69	38722.16
I+D (millones de U\$S corrientes)	6448.41	8938.29	10944.10	15108.12	19146.81	18647.98	25620.85	29815.30	27779.15	29566.77	28234.19

México

Gasto en Ciencia y Tecnología (U\$S)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACT (millones de U\$S corrientes)	5294.34	6123.47	6299.11	6733.73	7652.14	6801.88	7853.07	8646.67	8692.36	9497.95	11246.63
I+D (millones de U\$S corrientes)	3036.39	3496.20	3601.29	4485.12	5225.07	4651.18	5638.02	6037.51	5847.40	6353.75	6921.45

España

Gasto en Ciencia y Tecnología (U\$S)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ACT (millones de U\$S corrientes)											
I+D (millones de U\$S corrientes)	11107.75	12681.09	14822.75	18262.25	21534.20	20257.95	19322.45	19716.83	17206.36	17276.29	16025.94

Conclusión: Comparando Argentina con algunos países miembros de la OEI (Organización de los Estados Iberoamericanos) tiene un bajo gasto en materia de I+D y ACT, esto afecta directamente al desarrollo y descubrimiento de

¹⁹<http://datos.bancomundial.org/>

<http://www.telam.com.ar/notas/201506/109552-qluno-dispositivo-detectar-gluten-harinas-celiacos.html>

<http://www.ricyt.org/por-pais-sp-980863014>

<http://www.lanacion.com.ar/1987208-crean-en-entre-rios-una-cerveza-apta-para-celiacos>

nuevas tecnologías y avances en cuanto a la celíaca como a las demás enfermedades. Sin embargo, se han descubierto y desarrollado en el territorio grandes avances a esta enfermedad. Por ejemplo, un dispositivo que detecta el gluten en las comidas. También así comidas y bebidas que hasta el momento era impensado que sean libres de gluten como una cerveza también hecha en Argentina destinada a los celíacos.

Gasto público en investigación y desarrollo										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Costo de tecnologías en Argentina

Caso iPhone 7 plus

La brecha entre Argentina y Chile por la compra de un celular alta gama como es el iPhone 7 plus es 99% más cara, debido a que el país andino borró los aranceles a las importaciones sumado a los tratados de libre comercio con los países asiáticos exportadores de dicha tecnología. Esta comparación nos acerca la dificultad de Argentina a la hora de adquirir dispositivos de toda índole en comparación con países de la región.²⁰



Costo de la tecnología

²⁰<http://diariolaaventana.com/articulo.php?id=140047>

MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Tecnológico	Gasto público en investigación y desarrollo	-2	0,6	-1,2
	Costo de la tecnología	-4	0,4	-1,6
			0,25	-2,8

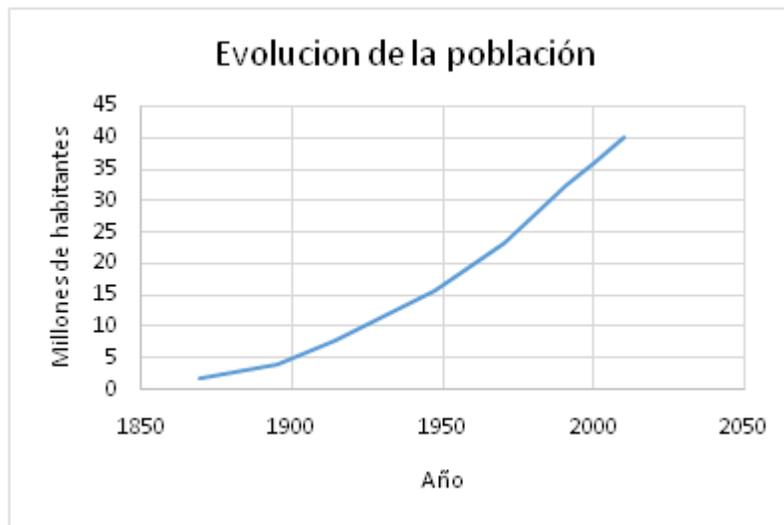
Social

Evolución poblacional

Evolución de la población total de Argentina desde 1989 - 2010²¹

Censo nacional de población		Población total
Año		Millones
1869		1,8
1895		4
1914		7,9
1947		15,8
1960		20
1970		23,3
1980		27,9
1991		32,6
2001		36,2
2010		40,1

²¹http://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77
<http://www.siq.indec.gov.ar/censo2010/>



Distribución de la población

Provincia	Densidad de población Hab/km ²	Población total	Porcentaje poblacional
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	14450,8	2.890.151	7%
Tucumán	64,3	1.448.188	4%
Buenos Aires	50,8	15.625.084	39%
Misiones	37	1.101.593	3%
Santa Fe	24	3.194.537	8%
Córdoba	20	3.308.876	8%
Entre Ríos	15,7	1.235.994	3%
Jujuy	12,7	673.307	2%
Mendoza	11,7	1.738.929	4%
Corrientes	11,3	992.595	2%
Chaco	10,6	1.055.259	3%
Salta	7,8	1.214.441	3%
San Juan	7,6	681.055	2%
Formosa	7,4	530.162	1%
Santiago del Estero	6,4	874.006	2%
Neuquén	5,9	551.266	1%
San Luis	5,6	432.310	1%
La Rioja	3,7	333.642	1%
Catamarca	3,6	367.828	1%
Río Negro	3,1	638.645	2%
Chubut	2,3	509.108	1%
La Pampa	2,2	318.951	1%
Santa Cruz	1,1	273.964	1%
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántic	0,1	127.205	0%
Total habitantes			40.117.096

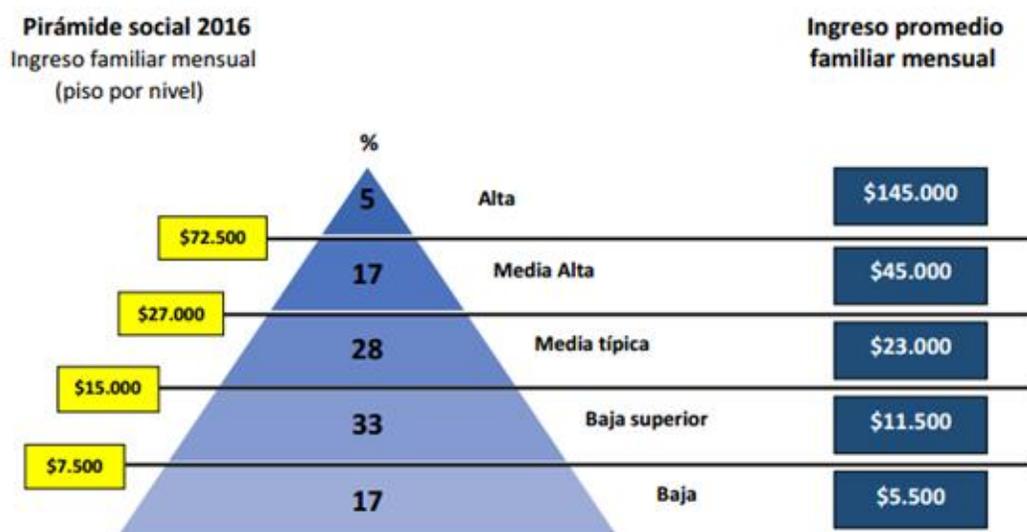
Conclusión: A partir de estos datos, podemos observar que existe una tendencia hacia el crecimiento de la población. Además se puede ver que la mayoría de esta se concentra en la ciudad autónoma de buenos aires (7.20%) y en el gran buenos aires (38.95%) de la población total. Ya que vamos a abrir

nuestro local en la ciudad de buenos aires, esta distribución nos resulta favorable.

Evolución y distribución poblacional										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

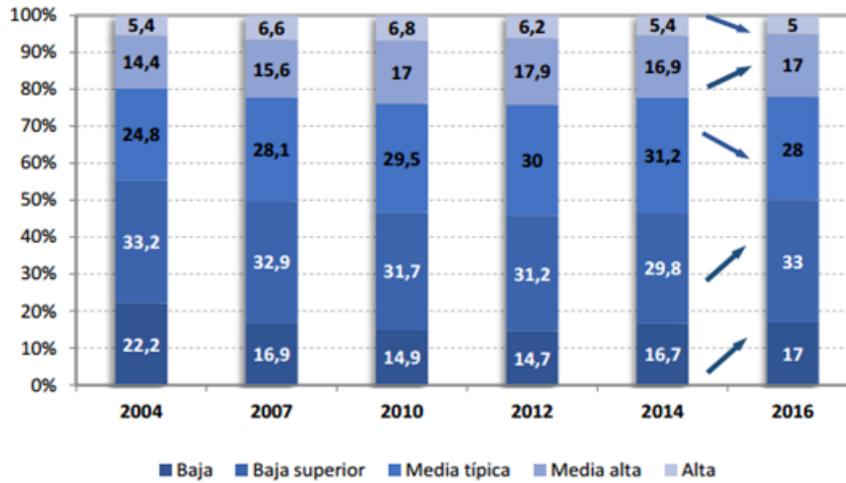
Clases sociales

A partir de esta información podemos observar que el 50% de los hogares argentinos pertenece a la clase baja y baja superior y más del 50% de estos hogares no superan la línea de la pobreza. Mientras que la clase media está compuesta por el 45% de los hogares.



Respecto a años anteriores, en el 2016 la clase baja y baja superior han aumentado su proporción en la pirámide social. Por otra parte, la clase media típica se ha reducido y la media alta y alta prácticamente no se han modificado.

Evolución de la pirámide social argentina (en %)



Conclusión: Nuestra empresa al apuntar a los segmentos ABC123, alcanza a satisfacer la necesidad del 50% de la población total, por lo que resulta favorable.

Clases sociales e ingresos										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Estructura del consumo

Evolución en la estructura de consumo de la población del año 1985-86 hasta 2004-05.²²

²²<http://sigmaglobal.com.ar/evolucion-piramide-social/>
<http://sigmaglobal.com.ar/wp-content/uploads/2017/01/martes-10-de-enero-de-2017.pdf>



A partir de estos datos, podemos concluir que la mayor proporción de consumo se observa en los alimentos y bebidas y ocupa la mayor parte del ingreso en la población. También podemos ver como el consumo en transporte y telecomunicaciones ha disminuido su proporción a través del tiempo dando lugar a un mayor consumo de alimentos y bebidas por ejemplo.

Conclusión: la población gasta la mayor proporción de sus ingresos (casi un 50%) en el consumo de bebidas y alimentos, por lo que resulta favorable para nuestra empresa ya que está dedicada a la elaboración de productos sin gluten.

Estructura de consumo										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Cambios en el estilo de vida y tendencias de consumo

A medida que fueron pasando los años, los consumidores tendieron a modificar los hábitos alimenticios, motivados por la sensibilidad alimentaria,

alergias, deseo de mantenerse saludables o bien convicciones personales. A partir de un estudio global de nielsen sobre salud y percepciones de ingredientes realizada en el 2016 se observó que el 62% de los latinoamericanos seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos, siendo el 30% de los argentinos encuestados que ponen en práctica una dieta baja en grasa.²³



En los últimos años la cantidad de alimentos y bebidas para celíacos (sin TACC), paso de 1400 (2009) a más de 10mil (en la actualidad). Además, surgieron tiendas especializadas como restaurantes, panaderías, casas de pastas libres de gluten, pero el precio de estos productos cuesta más del doble que un producto normal. En el mercado para celíacos se pueden encontrar premezclas de pizzas, fideos, panificados, cerveza, entre otros, pero estos en promedio son un 140% más caros que los productos con gluten (según un estudio realizado por la consultora Tomadato Auditores de mercado).

²³<http://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>

<https://www.cronista.com/informaciongral/Hay-cada-vez-mas-productos-para-celíacos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html>

<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/04/08/58e8ba5946163f3c7d8b460d.html>

<http://www.localesynegocios.com.ar/celíacos-tacc>

<https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-ambiental-ISO-14001/>

A pesar de que varios de los productos sin gluten se encuentran dentro del programa de precios cuidados, las diferencias de precios continúan, debido principalmente a los altos costos de producción de traslado, ya que debe hacerse en líneas o plantas separadas de las convencionales para que no se produzca una contaminación cruzada con otros alimentos que contengan TACC.

Además al tratarse de productos de nicho, que generalmente se comercializan en almacenes minoristas y dietéticas o grandes hipermercados con góndolas exclusivas, el costo de logística es mayor.

La creciente tendencia de consumo de alimentos sin TACC presenta un nuevo reto para la industria alimenticia

"Los ingresos de los alimentos orgánicos, sin gluten y no transgénicos se han disparado", declara Cargill, la mayor compañía privada de EEUU que está tratando de invertir en productos especializados con un gran potencial de crecimiento.

Precio Promedio Cadenas SPM			
			
	Carrito Tradicional	Carrito Libre de Gluten	Carrito Libre de Gluten Vs Carrito Tradicional
Categoría de Producto	\$ kg	\$ kg	
Harina Leudante	13,8	128,1	829%
Fideos Spaghetti	35,0	153,3	338%
Premezclas para Pizza	35,4	133,1	276%
Fideos Guiseros	41,0	153,3	274%
Polvo p/prep masa tarta y emp	35,0	130,0	271%
Bizcochos de Grasa	52,5	189,5	261%
Harina común/arroz	10,9	35,6	226%
Premezclas para Pan	41,5	117,0	182%
Premezclas para Bizcochuelo	68,1	119,0	75%
Galletitas de Coco	91,4	112,8	23%
Galletitas Saladas	172,4	196,6	14%
	597,0	1.468,2	146%

Fuente: Tomadato Auditores de Mercado S.A.

Los productos con gluten no son los primeros que provocan que caiga la demanda de trigo. A principios de la primera década de este siglo, la dieta Atkins (libre de carbohidratos) produjo un efecto similar. A pesar de que los

productos sin gluten estuvieron disponibles durante varios años, no se había notado una variación significativa en el consumo de los mismos. "El mercado ha crecido debido a las personas que los adquieren porque deciden cambiar su estilo de vida", afirma Michael Detlefsen, consejero delegado de Pomegranate Capital, una empresa de capital privado que invierte en la producción de alimentos sin gluten.

Cambios en el estilo de vida y tendencias de consumo										
MUY MALO		MALO		NEUTRO		BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Social	Evolución y distribución poblacional	4	0,2	0,8
	Clases sociales e ingresos	3	0,2	0,6
	Estructura de consumo	3	0,3	0,9
	Tendencias de consumo	4	0,3	1,2
			0,25	3,5

Capacidad financiera

Nuestra empresa, al iniciar desde cero, no cuenta con balances de años anteriores. Con lo cual, no podemos demostrar la solvencia de la empresa ni la rentabilidad sobre lo invertido.

A medida se construya el plan de negocios demostramos la rentabilidad o no de la propuesta. Tampoco se pudo obtener un balance del competidor para demostrar la solvencia del mismo.

La capacidad financiera, entonces, nos resultaría desfavorable por no contar con un historial positivo ni un respaldo financiero reconocible.

PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
---------	-------------	-----------------

Capacidad financiera	Liquidez	-4	1	-4
TOTAL				-4

Microentorno

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenaza de productos sustitutos	Pocos sustitutos	1	0,25	0,25
	Potenciales competidores	3	0,25	0,75
	Nivel percibido de diferenciación	4	0,5	2
			0,2	3

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenaza de nuevos competidores	Inversión de capital	2	0,15	0,3
	Economías de escala	-2	0,3	-0,6
	Acceso a materias primas	-1	0,3	-0,3
	Diferenciación del producto	2	0,25	0,5
			0,2	-0,1

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Poder de negociación de los proveedores	Grado de concentración de proveedores	-3	0,4	-1,2
	Amenaza de integración vertical hacia adelante	-4	0,45	-1,8
	Poco volumen de compra	-4	0,15	-0,6
			0,2	-3,6

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Poder de negociación de los Clientes	Oferta limitada	4	0,3	1,2
	Número de compradores	1	0,35	0,35
	Costo de cambio de proveedor	4	0,35	1,4
			0,2	2,95

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO

Rivalidad entre competidores	Crecimiento del sector	4	0,35	1,4
	Costos de almacenamiento	4	0,25	1
	Intereses estratégicos	-3	0,4	-1,2
			0,2	1,2
TOTAL				0,69

Amenaza de nuevos competidores

Inversión inicial

Para abrir un nuevo negocio en el mercado, es necesario un determinado capital inicial, no solo para comprar los elementos necesarios para la elaboración de nuestros productos, sino también para adquirir los recursos para la producción y operar el negocio hasta que transcurra el período en el que se supera el punto de equilibrio.

El mercado de la elaboración de productos sin tacc puede tener más costos comparados con otros productos de la industria alimenticia y esto es debido a que deben cumplir con rigurosos requerimientos para ser comercializados al mercado de nicho al que pertenecen. Debido a que pequeñas y grandes empresas deben realizar cierta inversión de capital esto representa una barrera de entrada.

Inversión de capital										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Economías de escala

A medida que las organizaciones son más grandes y su escala de producción aumenta, hace que los costos medios por unidad de producto disminuyan. Esto es una enorme ventaja competitiva para disminuir los costos. Al ser una empresa nueva en el mercado y no contar con un circuito productivo previo, la empresa se encuentra en desventaja.

Economías de escala										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Acceso a materias primas

Dar con los proveedores que cumplan con todos los requisitos de elaboración de materia prima libre de gluten no es algo sencillo, puesto que no hay muchos en el mercado, esto nos posiciona a nuestra empresa con un puntaje neutro.

Acceso a materias primas

MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Diferenciación del producto

Esto representa una estrategia competitiva para la empresa, que tiene como objetivo diferenciar sus productos de la competencia, ofreciendo un producto de calidad, una atención especializada para los clientes, alimentos saludables, ricos, y preparados para un segmento específico que actualmente no cuenta con la atención necesaria.

Diferenciación del producto										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenaza de nuevos competidores	Inversión de capital	2	0,15	0,3
	Economías de escala	-2	0,3	-0,6
	Acceso a materias primas	-1	0,3	-0,3
	Diferenciación del producto	2	0,25	0,5
			0,2	-0,1

Amenaza de productos sustitutos

Pocos sustitutos

Rojas Gluten free, es el primer supermercado en Latinoamérica especializado en la venta exclusiva de productos sin TACC, destinado para las personas que

padecen celiacía, como también a aquellas que deciden no consumir productos basados en harina de trigo.

Hasta hace unos años, en los únicos lugares que se podían encontrar productos específicos para este segmento de consumidores eran las dietéticas, quienes ofrecían una variedad limitada de productos con las características requeridas.

Este supermercado se inauguró a fines del 2015 en la ciudad de Buenos Aires, y desde ese entonces se dedica a la venta exclusiva de productos sin gluten ofreciendo no solo alimentos, sino también productos de belleza, como shampoo y cremas corporales.²⁴

Los clientes lo eligen por la dedicación de sus dueños, el buen trato, la cordialidad y la información que estos brindan. El supermercado cierra una vez a la semana, permaneciendo abierto durante los feriados, teniendo una actitud responsable y solidaria para que los afectados por la enfermedad puedan acceder a los alimentos en todo momento.

Este punto es desfavorable si lo vemos por el lado de que podría ser un sustituto indirecto de nuestro producto si los consumidores compran la materia prima y los elaboran ellos mismos. Pero es favorable al mostrar que no hay muchos supermercados que ofrezcan lo que Rojas Gluten free ofrece.

Pocos sustitutos										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Potenciales competidores

A pesar de encontrarse en una zona céntrica de Palermo, la empresa cuenta solamente con dos principales competidores, Celigourmet y Despacho de sabores, que ofrecen alimentos libres de gluten y certificados aptos para celíacos. Sin embargo, es algo positivo para nuestra empresa porque no es un mercado saturado.

Potenciales competidores				
MUY MALO	MALO	NEUTRO	BUENO	MUY BUENO

²⁴<http://construirtv.com/el-primer-supermercado-libre-de-gluten-de-argentina/>

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
----	----	----	----	----	---	---	---	---	---	---

Nivel percibido de diferenciación

Nuestra empresa al tener una gran diferenciación respecto a los sustitutos (como ser pre mezclas preparadas o productos envasados) es más difícil de reemplazar. Ofrecemos no solo productos de calidad y aptos para personas con intolerancia al gluten, sino también un servicio de altos estándares en la comida y una cálida atención.

Nivel percibido de diferenciación										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenaza de productos sustitutos	Pocos sustitutos	1	0,25	0,25
	Potenciales competidores	3	0,25	0,75
	Nivel percibido de diferenciación	4	0,5	2
			0,2	3

Poder de negociación de proveedores

Grado de concentración de los proveedores

Al ser una industria que no se encuentra totalmente explotada en la actualidad, y tener poca cantidad de proveedores, si aumenta la demanda o se limita la producción, existe gran posibilidad de que se aumenten los precios para así poder concentrarse en los clientes más importantes, como ser las grandes cadenas que todavía no apuntan a este segmento.

Grado de concentración de proveedores

MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Amenaza de integración vertical hacia adelante

Al ser una industria que se encuentra en expansión, existe la posibilidad de que nuestros proveedores se conviertan en competidores, avanzando así en la cadena de valor. Nuestra empresa depende de proveedores externos lo que lo hace que nos encontremos en desventaja, ya que en esta situación, puede imponer sus condiciones o incluso decidir dejar de vendernos.

Amenaza de integración vertical hacia adelante										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Poco volumen de compra

Cuando el volumen de la materia prima es menor, los precios de esta suben y el poder de negociación de los proveedores aumenta. Al ser una empresa que recién se está iniciando, el volumen de compra inicial va a ser bajo, por lo que se debe buscar proveedores para los cuales nuestro volumen de compra sea significativo, y así poder reducir los riesgos de ser manipulados por estos.

Poco volumen de compra										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Poder de negociación de los proveedores	Grado de concentración de proveedores	-3	0,4	-1,2
	Amenaza de integración vertical hacia adelante	-4	0,45	-1,8

	Poco volumen de compra	-4	0,15	-0,6
			0,2	-3,6

Poder de negociación de los clientes

Oferta limitada

El potencial cliente, al padecer de celiaquía y frente al deseo de consumir un producto de pastelería o salados no podría hacerlo a menos que encuentre un lugar que elabore estos productos cumpliendo con las normas de calidad que aseguran la no toxicidad de gluten en ellos. Esto hace que el poder de negociación se encuentre en manos de la empresa que ofrece el producto. El consumidor al no encontrar una amplia oferta de estos productos en el mercado, deberá adaptarse a la oferta actual.

Oferta limitada										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Número de compradores

Se estima que 1 de cada 100 personas es celíaca. Por lo que, si la población total de Argentina es de 40 millones de personas, habría 400.000 personas con celiaquía. El número no parece muy alentador si tenemos en cuenta que nuestro local va a estar ubicado en Palermo y los 400.000 celíacos están distribuidos en toda la república argentina. Sin embargo, esperamos que no sólo los celíacos compren nuestros productos.

En este caso, el poder de negociación de los compradores es alto, pero para ser conservadores este punto lo tomaremos como neutral.

Número de compradores										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Costo de cambio de proveedor

Al proveer productos de calidad buscamos que los clientes sean lo suficientemente leales para no cambiar de proveedor. Por eso, es importante mantener una relación de largo plazo con el cliente. A través de la oferta de un excelente producto buscamos reducir el poder de negociación de los compradores reduciendo la probabilidad de que cambien de proveedor.

Costo de cambio de proveedor										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Poder de negociación de los Clientes	Oferta limitada	4	0,3	1,2
	Número de compradores	1	0,35	0,35
	Costo de cambio de proveedor	4	0,35	1,4
			0,2	2,95

Rivalidad entre competidores

Crecimiento del sector

Un mercado creciente pero que aún no satisface por completo su demanda es el de productos libres de gluten para celíacos. Pocas empresas y falta de emprendimientos hacen que este nicho sea atractivo. Aunque el crecimiento del sector no será tan fuerte como en años anteriores la consultora TMR

(TransparencyMarketResearch) prevé que el mercado seguirá creciendo a un ritmo del 5% anual hasta el 2021 según un estudio hecho en el 2016.

Crecimiento del sector										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Costos de almacenamiento

Si bien podemos tener un stock de ciertas materias primas para la elaboración de los productos, consideramos que no debemos almacenar los productos terminados por mucho tiempo para garantizar su excelente calidad. Esto hace que nuestro costo de almacenamiento no sea elevado lo que nos pone en una posición favorable.

Costos de almacenamiento										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Intereses estratégicos

Las grandes empresas alimenticias detectaron el potencial del mercado, con lo cual, buscarán cada vez más llenarlo de una oferta ínfima de productos sin tacc. El creciente interés en esta industria podría afectar directa o indirectamente a nuestra empresa al encontrarse con potenciales sustitutos. A pesar de ser un producto de nicho esto nos coloca en una posición desfavorable.²⁵

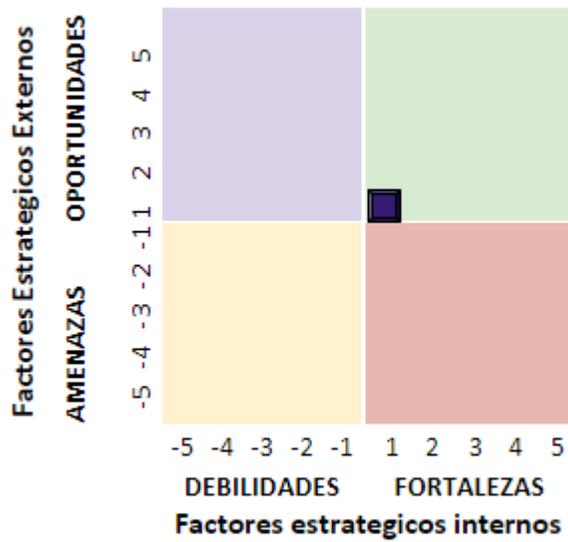
Intereses estratégicos										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

²⁵<http://www.buenosnegocios.com/notas/683-el-poder-negociacion-los-proveedores>

http://www.eoi.es/wiki/index.php/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas_en_Competitividad#El_poder_de_negociaci.C3.B3n_de_los_proveedores_o_vendedores

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Rivalidad entre competidores	Crecimiento del sector	4	0,35	1,4
	Costos de almacenamiento	4	0,25	1
	Intereses estratégicos	-3	0,4	-1,2
			0,2	1,2

Análisis FODA (Propio)



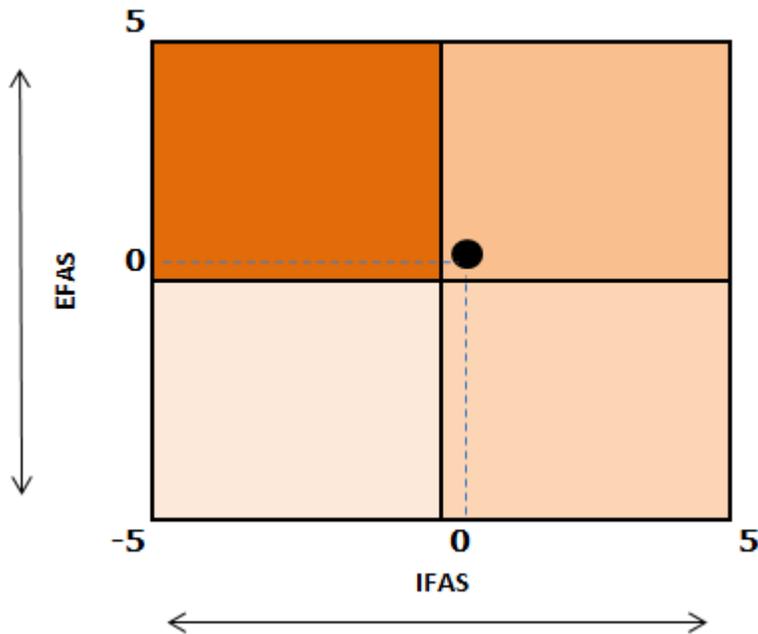
		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas	Knowhow	4	0,4	1,6
	Abocada al servicio	4	0,3	1,2
	Calidad y variedad de los productos	5	0,3	1,5
				4,3

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Debilidades	Capacidad productiva	-4	0,5	-2
	Alto precio en los productos	-3	0,3	-0,9
	Reputación de la empresa	-2	0,2	-0,4
				-3,3
TOTAL FORTALEZAS MAS DEBILIDADES				1

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades	Crecimiento del mercado sin TACC	4	0,5	2
	Crecimiento de la demanda de productos sin gluten	4	0,5	2
				4

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenazas	Nuevos competidores	-3	0,35	-1,05
	Necesidades y gustos del cliente	-2	0,3	-0,6
	Introducción de productos sustitutos	-4	0,35	-1,4
				-3,05

Matriz de Ifas y Efas



Fortalezas

Know-how del mercado

El segmento de mercado de elaboración de productos sin gluten ha adquirido experiencia a través de los años, lo que generó que este tenga mayor

conocimiento técnico y práctico (ya sea en técnicas, procedimientos y fórmulas) en lo que se refiere a la producción de alimentos sin TACC. Al introducirnos en un mercado desarrollado, resulta favorable para la empresa ya que cuenta con un alto knowhow de mercado y esto va a repercutir en un alto rendimiento y permitirnos construir una carrera dentro del mismo para lograr resultados favorables.

Knowhow										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Abocada al servicio

Al ser una empresa familiar con experiencia en el rubro alimenticio, la compañía se dedica a monitorear constantemente los niveles de servicio entregado al cliente, implementando planes de mejora continua, para así entregar el mejor servicio. A partir de estas estrategias, la empresa logra no solo se sienta cómodo, sino que se sienta “como en casa”, creando un lazo de fidelidad para que el cliente vuelva.

Calidad de la materia prima

Ya que la calidad de nuestro producto final depende principalmente de la calidad de la materia prima, la cual está condicionada a varios factores durante las etapas de la producción, buscamos contar con los mejores proveedores de la misma. Nuestra materia prima es sometida a pruebas de laboratorio intensivas y controles sistemáticos de calidad, teniendo estrictos criterios para la misma, ya que, al elaborar productos sin contenido de gluten, debemos evitar que ocurra la contaminación cruzada. Somos muy exigentes en lo que se refiere al análisis de los productos para la alimentación, por lo que esto representa una gran ventaja para nuestro negocio.

Calidad de la materia prima										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Conocimiento de proveedores

Al tener un gran conocimiento de nuestros proveedores, nos permite formar alianzas estratégicas y posibilidad de conseguir un precio especial. La empresa realizó un estudio exhaustivo de los proveedores disponibles en el mercado, basándonos en los criterios de selección de calidad de la materia prima, ya que es un factor crucial para nuestro negocio, y esto nos permitió conocer las características y ofertas de cada uno, teniendo en cuenta además de la calidad de la materia prima de excelente calidad el precio de la misma.

La empresa cuenta con proveedores comprometidos con el negocio, los cuales brindan una materia prima de excelencia, esto es una gran fortaleza que posee nuestro negocio.

Conocimiento de los proveedores										
MUY MALO		MALO		NEUTRO		BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas	Knowhow	4	0,4	1,6
	Abocada al servicio	4	0,3	1,2
	Calidad y variedad de los productos	5	0,3	1,5
				4,3

Oportunidades

Crecimiento del mercado sin TACC

En el 2009 la cantidad de alimentos aptos para celíacos era de 1400, mientras que en la actualidad hay más de 10000. Este mercado que se encuentra en crecimiento, dedica su atención a personas que padecen la enfermedad de

celiaquía, como también a los consumidores que buscan tener una alimentación más saludable y de bajas calorías.²⁶



Crecimiento del mercado sin TACC										
MUY MALO		MALO		NEUTRO		BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Crecimiento de la demanda de productos sin gluten

Actualmente existe un aumento de la búsqueda de un estilo de vida más saludable, siendo una preocupación en todos los consumidores de los distintos niveles socioeconómicos. Los consumidores están cada vez más informados, se encuentran creando cambios en los hábitos de alimentación de su familia y el 53% de los mismos estaría dispuesto a pagar un precio mayor por alimentos que no contengan ingredientes indeseables.

Al ser un mercado que se encuentra en constante crecimiento, esto resulta favorable para nuestra empresa.²⁷

²⁶<https://www.cronista.com/informaciongral/Hay-cada-vez-mas-productos-para-celiacos-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html>

²⁷<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>

Crecimiento de la demanda de productos sin gluten										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades	Crecimiento del mercado sin TACC	4	0,5	2
	Crecimiento de la demanda de productos sin gluten	4	0,5	2
				4

Debilidades

Capacidad productiva

Al ser un mercado que se encuentra en expansión y que no se encuentra satisfecho actualmente, no se alcanza a abastecer la demanda total de los clientes, ya que estos nuevos negocios son demandados no solo por las personas que tienen intolerancia al gluten, sino también por los que deciden llevar una dieta más sana y rica.

Capacidad productiva										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Alto precio en los productos

Las grandes empresas que elaboran productos sin TACC ponen énfasis en la materia prima importada y en su costo. Además, muchas de estas empresas son pequeñas y no pueden fabricar a gran escala, por lo que esto provoca que el costo sea mayor, haciendo que costo de mano de obra supere el 30% del precio de venta, cuando en general no debe ser mayor al 15%.

Otro factor importante para tener en cuenta, son los grandes costos de logística y de distribución, para lograr la dispersión del producto en el mercado, por lo que este es otro factor que encare su precio, y al ser muy pocas las empresas que actualmente fabrican estos productos, el mercado está controlado y no hay lugar para la competencia de precios.

Alto precio en los productos										
MUY MALO		MALO		NEUTRO		BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Reputación de la empresa

Al ser una nueva empresa que se está instalando en el mercado, no tiene un reconocimiento ni imagen de marca frente al público. Se debe generar la confianza para ser creíble y confiable en el futuro, y así atraer al mayor público posible.

Reputación de la empresa										
MUY MALO		MALO		NEUTRO		BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Debilidades	Capacidad productiva	-4	0,5	-2
	Alto precio en los productos	-3	0,3	-0,9
	Reputación de la empresa	-2	0,2	-0,4
				-3,3

Amenazas

Nuevos competidores

Al ser una industria que se encuentra en expansión, existe la posibilidad de que las grandes cadenas empiecen a interesarse por los productos sin TACC e ingresen en el segmento.

Nuevos competidores										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Necesidades y gustos del cliente

Los productos sin gluten actualmente están consolidados en una categoría diferenciada en los puntos de venta. Estos están atrayendo a mayor cantidad de consumidores, además de los que padecen celiaquía, a personas sin la enfermedad, pero creen ser sensibles al gluten, además de personas que consideran que una dieta gluten-free es más sana, o simplemente a aquellos que consideran que estos productos les ayudaran a perder o mantener el peso. Al ser una tendencia que se considera de moda actualmente, puede que su ciclo de vida llegue a su fin, provocando el declive del consumo, disminuyendo así las ventas del negocio.

Necesidades y gustos del cliente										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Introducción de productos sustitutos

El mercado sigue una tendencia de crecimiento, lo que resulta positivo para las personas que padecen la enfermedad celíaca, pero esto provoca mayor demanda resultando un mercado más atractivo para las empresas y a partir de esto, más competencia se consigue. Existe la posibilidad de que las grandes

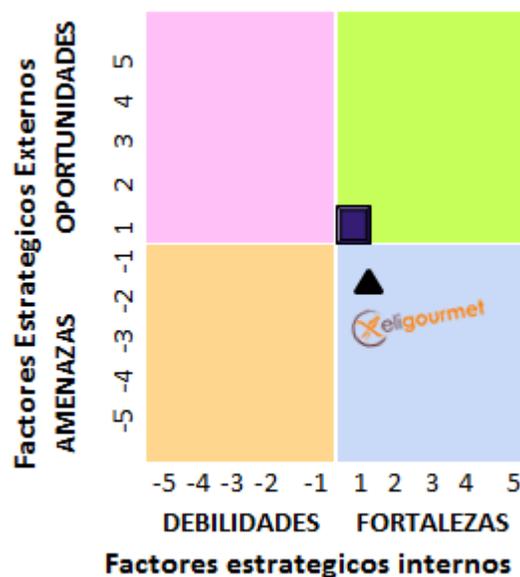
cadena dediquen parte de su esfuerzo a la producción de productos sin gluten, y así quitar parte del mercado de lo que son las pastelerías sin TACC.²⁸

Introducción de productos sustitutos										
MUY MALO		MALO		NEUTRO		BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenazas	Nuevos competidores	-3	0,35	-1,05
	Necesidades y gustos del cliente	-2	0,3	-0,6
	Introducción de productos sustitutos	-4	0,35	-1,4
				-3,05

Análisis FODA - Principal competidor

Tomamos como principal competidor a la empresa Celigourmet. Una empresa comenzó sus operaciones en 2007 y que cuenta con 5 locales, distribuidos en Martínez, Caballito, Belgrano, Palermo y Microcentro.



²⁸<http://www.lo>
<https://reposito>

Factores estratégicos internos

	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
Know-How productivo	4	0,50	2
Curva de experiencia en la operación	4	0,50	2
			4
Debilidades			
Costo de la operación	-2	0,40	-0,80
Nulo impulso de e-commerce	-3	0,60	-1,80
			-2,60
Calificaciones totales			1,40

Factores estratégicos externos

	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Consumidores no celíacos	3	0,30	0,9
Crecimiento de la demanda de productos sin gluten	4	0,70	2,8
			3,7
Amenazas			
Saturación del mercado	-4	0,25	-1,00
Normas de calidad	-5	0,75	-3,75
			-4,75
Calificaciones totales			-1,05

Fortalezas

Know/how productivo

Indagando en la historia de esta empresa pudimos averiguar que la persona detrás de la elaboración de los productos, en el 2007 ya contaba con 10 años de experiencia en gastronomía, con lo cual, al día de hoy contaría con 20 años de experiencia. Tener cierta madurez en la elaboración de estos productos es importante, ya que, trabajar la materia prima de forma que el producto final sea apetitoso no es un proceso sencillo. Por este motivo consideramos que este punto resulta favorable para la empresa.



Knowhow											
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	

Curva de experiencia en la operación

Tener experiencia en la elaboración de los productos no garantiza que la operación de los locales sea exitosa. A la hora de iniciar un negocio de este estilo es importante contar con un operador de los locales que se encargue de aspectos que van desde el abastecimiento del mismo hasta la gestión del personal.

En el año 2004, los mismos dueños abrieron un local de similares características llamado Fusión. Al poco tiempo lo tuvieron que cerrar por falta de rentabilidad. Esto demuestra que la operación juega un rol importante en el negocio de los alimentos.



Curva de experiencia en la operación											
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	

	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas			
Know-How productivo	4	0,50	2
Curva de experiencia en la operación	4	0,50	2
			4

Debilidades

Costo de la operación

Operar un local en estas zonas no es barato: suponiendo que los 5 locales son alquilados, los costos fijos se elevan. El personal necesario para la atención al público, la elaboración de los productos, la materia prima y la logística para llevar la mercadería a los locales hacen que los costos se sumen y que la presión por obtener un ticket promedio más alto se haga mayor para de esta

forma lograr la rentabilidad necesaria y continuar con los 5 locales en funcionamiento, y contar con la posibilidad de expansión.

Belgrano

☎ Cabildo 1304

☎ 4783-0763

Lunes a Sábados de 10:30 a 20:30hs. Domingos de 11 a 18hs.



Palermo Soho

☎ Thames 1633

☎ 4831-5162

Lunes a viernes de 12 a 20hs.
Sábados de 10 a 20hs. Domingos y feriados de 12 a 20hs.



Costo de la operación										
MUY MALO	MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Nulo impulso del e-commerce

A pesar de ser un canal de ventas cada vez más habitual, esta empresa no cuenta con la posibilidad de hacer una compra online de sus productos en su página web. Este es un punto de vulnerabilidad porque existe la posibilidad de que las ventas se incrementen si se le da esta facilidad al cliente.



Nulo impulso de e-commerce										
MUY MALO	MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Debilidades			
Costo de la operación	-2	0,40	-0,80
Nulo impulso de e-commerce	-3	0,60	-1,80
			-2,60

Oportunidades

Consumidores no celíacos

Las nuevas tendencias indican que, cada vez más los consumidores eligen alimentos saludables. Dentro del segmento de personas que eligen alimentarse de esta forma, los alimentos sin gluten están bien vistos. Esto hace que no sólo los celíacos busquen estos alimentos y que cada vez más personas los elijan. Es una oportunidad porque al ser una tendencia la demanda tendería a incrementar.



Consumidores no celíacos										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Nuevos canales comerciales

Según un estudio hecho por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico en el año 2013, el 70% de mujeres elige la modalidad de compras online para la compra de alimentos (en supermercados). Esto abre la oportunidad para la empresa de la venta online de sus productos. El motivo principal para el cliente es el ahorro de tiempo y en productos indulgentes como estos sería bueno

aprovechar y darle la facilidad al cliente de que compre a través de un canal web.²⁹



Crecimiento de la demanda de productos sin gluten										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Oportunidades			
Consumidores no celíacos	3	0,30	0,9
Crecimiento de la demanda de productos sin gluten	4	0,70	2,8
			3,7

Amenazas

Saturación del mercado

Al igual que Celigourmet, pueden existir varios emprendedores o empresarios que detecten la oportunidad como tal y la ejecuten en forma de negocio. La publicidad acerca de que los alimentos sin tacc son tendencia es cada vez mayor, esto atraerá nuevos inversionistas y aquellos que ya se encuentran en el mercado buscarán afirmarse. Los jugadores pelearán por obtener una porción cada vez más chica del mercado. Esto hace que la amenaza de una posible saturación del mercado sea un aspecto a considerar.

²⁹<http://www.cace.org.ar/noticias-la-gondola-virtual-cada-vez-mas-gente-compra-alimentos-por-la-web>



Saturación del mercado										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

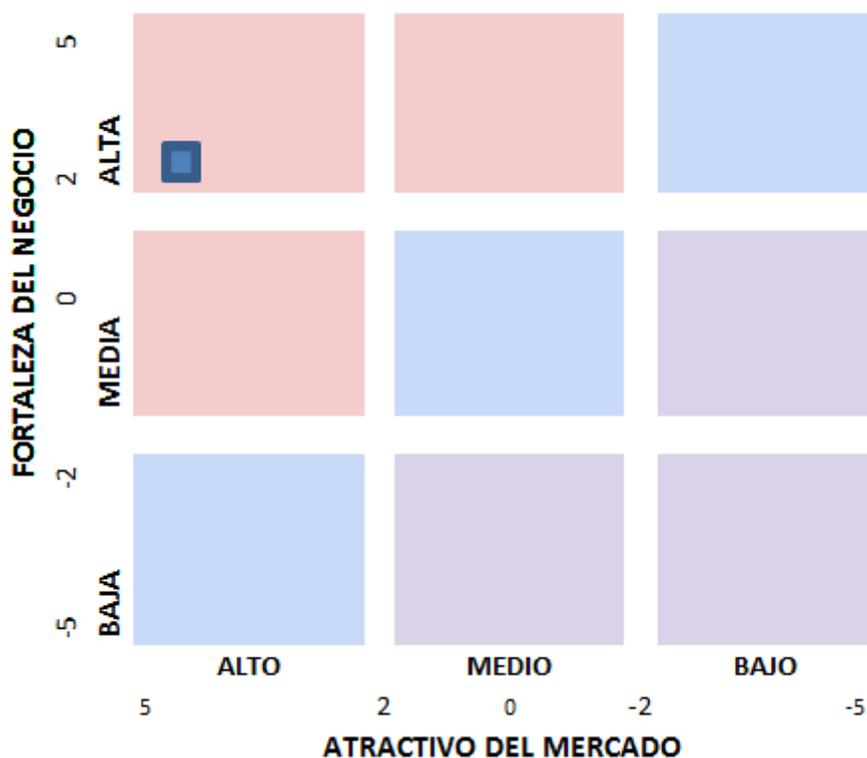
Normas de calidad

La comercialización de alimentos es compleja. Si la venta de alimentos regulares debe cumplir ciertas normas la venta de alimentos para celíacos debe cumplir con normas aún más estrictas. La amenaza en este punto se focaliza en la necesidad de un excesivo control en la calidad de los productos, ya que, si por algún motivo se da la intoxicación de alguno de los consumidores se tendrían que pagar multas elevadas y además la marca se vería dañada, existiendo la posibilidad de quiebre del negocio.

Normas de calidad										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

	PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Amenazas			
Saturación del mercado	-4	0,25	-1,00
Normas de calidad	-5	0,75	-3,75
			-4,75

Matriz Mckinsey



		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Atractivo del mercado	Tasa de crecimiento	4	0,3	1,2
	Concentración de mercado	4	0,4	1,6
	Intensidad de la competencia	4	0,3	1,2
			0,5	4

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas del negocio	Elementos diferenciadores	3	0,35	1,05
	Imagen de marca	3	0,4	1,2
	Capacidad de innovación	2	0,25	0,5
			0,5	2,75
TOTAL				3,375

Atractivo del mercado

Tasa de crecimiento

Alrededor del 20% de los consumidores de los países desarrollados evita el gluten, ya sea por padecer celiaquía o en forma preventiva por enfermedades gastrointestinales, mientras que en Latinoamérica, durante el 2013 se vendieron alimentos sin gluten por US\$94,8 millones, esperándose que crezca para el 2018 a US\$127,3 millones.

En la actualidad en la Argentina casi el 10% de la población tiene algún tipo de intolerancia al gluten, esto conforma un mercado de más de 500mil personas. A su vez la elaboración de productos sin TACC subió un 714% en los últimos 6 años.³⁰

Es un mercado que se encuentra en expansión y está creciendo a una tasa altísima.

PANORAMA MUNDIAL

El mercado mundial de productos sin gluten ha crecido de manera exponencial en la última década y se prevé que aumente debido al creciente número de celíacos y consumidores intolerantes al gluten (cifras en millones de dólares).

Año	Ventas
2015	3.200
2019	4.400*

*Proyección
Fuente: Euromonitor

Tasa de crecimiento											
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	

Concentración de mercado

³⁰<https://www.larepublica.net/noticia/crece-potencial-de-negocio-en-productos-libres-de-gluten>

<http://www.revistacontainer.com.ar/2016/09/01/oportunidades-sin-gluten/>

El mercado no se encuentra saturado actualmente. En la Argentina hay gran demanda de productos sin TACC y una escasa oferta de los mismos por parte de los distintos comercios y es un mercado que está creciendo cada vez más. Los productos sin gluten no solo son demandados por las personas celiacas, sino por consumidores que buscan seguir una dieta más natural, de bajas calorías y sana.

Concentración de mercado											
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	

Intensidad de la competencia

Se trata de un nicho que estaba desatendido hasta hace unos años, y continua estándolo actualmente. La demanda de los productos sin TACC aumenta, y el público es cada vez más amplio, no solo lo buscan las personas con algún tipo de intolerancia al gluten o una alimentación especial, sino que cada vez más gente elige consumir productos sin gluten dado que son harinas más livianas y que no inflaman. Hoy en día no existen comercios que se dediquen exclusivamente a la elaboración de productos sin TACC fuera de la ciudad de Buenos Aires. A partir de esto se puede concluir que en la industria actualmente no existe una competencia intensiva, por lo que es un mercado que aun se puede explotar.

En Buenos Aires, existe únicamente un supermercado dedicado a la venta de productos sin gluten, denominado "Rojas Gluten Free".

Intensidad de la competencia											
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO		
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	

PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
---------	-------------	-----------------

Atractivo del mercado	Tasa de crecimiento	4	0,3	1,2
	Concentración de mercado	4	0,4	1,6
	Intensidad de la competencia	4	0,3	1,2
				4

Fortaleza del negocio

Elementos diferenciadores

Nuestra empresa se diferencia principalmente por la experiencia que brinda a los clientes, buscando añadir valor a la compra de los productos, tratando de transformarla en una experiencia memorable, haciéndolo sentir cómodo y creando un lazo para que este vuelva.

Además cuenta con las mínimas barreras arquitectónicas, para que los clientes puedan disponer de un mínimo espacio íntimo, haciendo el acceso más fácil a los clientes. También cuenta con un elevado knowhow en la industria alimenticia.

Elementos diferenciadores										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Imagen de marca

La empresa toma como punto de partida la construcción de una imagen de marca teniendo como objetivo principal el de garantizarse la presencia dentro de las decisiones de compra de los clientes actuales como los potenciales. Esto se debe a un trabajo estratégico de elementos tangibles e intangibles como el nombre de la empresa, los diseños, colores hasta las sensaciones, emociones y experiencias que se pretende transmitir todo en un conjunto que recae en la imagen de marca.

Por ello, el cliente tendrá la percepción sobre lo que la empresa desea proyectar, identificando principalmente el servicio y los productos, la calidad, la confianza, el ambiente, entre otras variables percibidas.



Imagen de marca										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Capacidad de innovación

El mercado especializado en celiacía se ha explotado en una corta brecha de tiempo hasta la actualidad, tomando como principal variante, las innovaciones de nuevos alimentos, procesos de elaboración, descubrimientos de materias primas alternativas. Un claro ejemplo es la creación de harina con sarraceno y amaranto, dos especies de trigo poco conocidas y explotadas a nivel industrial.

Debido a las constantes innovaciones en el mundo de los alimentos sin gluten, la empresa continuamente participa en eventos, reuniones, charlas informativas sobre las tendencias y creaciones de este ámbito, con el objetivo de llevarlo a cabo, dentro de los propios procesos de elaboración y comercialización de los alimentos, para así brindarle al público un renovado y distinguido servicio.



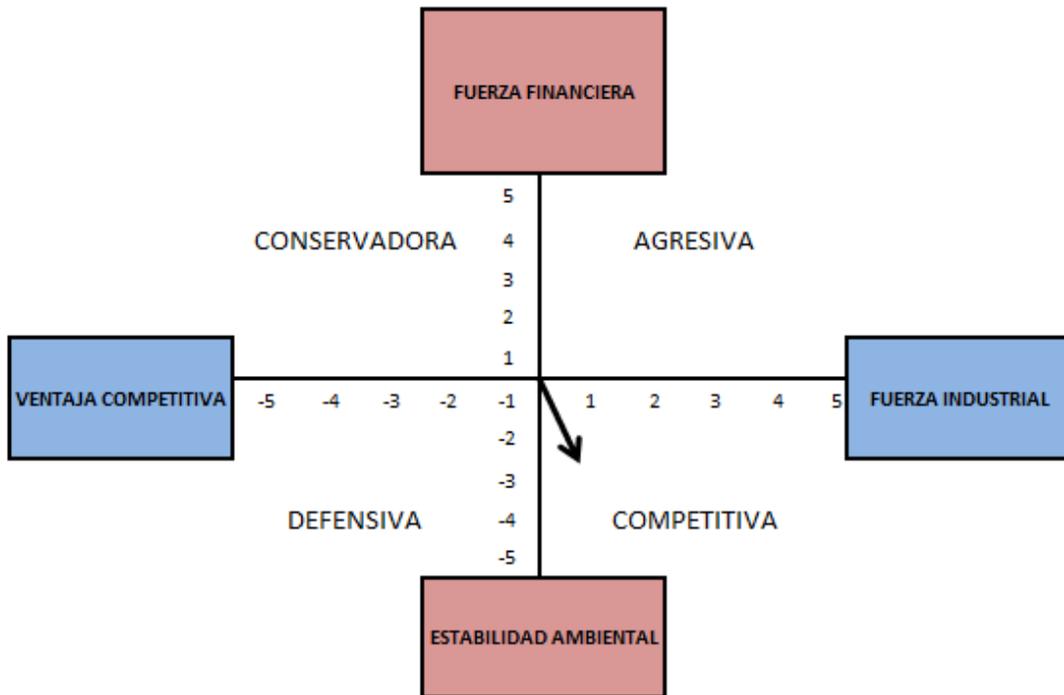
Capacidad de innovación										
MUY MALO		MALO		NEUTRO			BUENO		MUY BUENO	
-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

		PUNTAJE	PONDERACIÓN	VALOR PONDERADO
Fortalezas del negocio	Elementos diferenciadores	3	0,35	1,05
	Imagen de marca	3	0,4	1,2
	Capacidad de innovación	2	0,25	0,5
				2,75

Matriz PEYEA

Variables Macroentorno	
Análisis PEST	Capacidad Financiera
-0,2875	-4
-2,14375	

Variables Microentorno	
Análisis PORTER	Análisis FODA VC
0,69	1
0,845	



A partir de este análisis podemos observar que las variables no controlables de macro entorno son negativas, mientras que las variables controlables del micro entorno son positivas. A partir de esto podemos concluir que se debe utilizar una estrategia competitiva, poniendo énfasis en la diferenciación que ofrece la empresa, la oportunidad en el segmento y la posibilidad de desarrollo del mercado.

Riesgos de servicio

Existen diversos riesgos al momento de que se dé la participación activa por parte del cliente en un servicio. En nuestro caso, consideramos dos tipos de riesgos que se pueden dar en la percepción del cliente. El primero, es el riesgo psicológico, asociado a un sentimiento de duda respecto a la compra. El cliente podría hacerse las siguientes preguntas: ¿Serán estos alimentos elaborados 100% sin gluten? ¿Será la materia prima de calidad? Todas estas cuestiones hacen que se incremente la brecha entre la compra o no por parte del cliente. El segundo, está asociado al primero y hace referencia al riesgo físico. Es aquel que implica un daño personal. En este caso, el cliente podría preguntarse Si estos productos están contaminados con gluten ¿Cuáles serán las consecuencias?

Investigación de mercado

Investigación cualitativa

Entrevistas en profundidad (expertos)

Problema de investigación

Determinar que atributos de los productos sin tacc son valorados por los celíacos. Profundizar el conocimiento tanto del mercado como del segmento objetivo.

Entender la operación del negocio (la gestión particular del mismo). Detectar potenciales oportunidades para desarrollar los canales de venta online.

Hipótesis

El consumidor valora la buena elaboración de los productos. Es más sensible a la condición del producto que al precio del mismo³¹.

Actualmente existe una moda por el consumo de alimentos sin gluten, ya que se cree que estos engordan menos y son más saludables, por lo que es un mercado que se encuentra en crecimiento.

Por este motivo trabajaremos también en la hipótesis de que los productos sin tacc son consumidos tanto por personas que padecen la enfermedad celiaca como los que buscan mantener una dieta saludable.

Metodología de investigación

En la primera etapa de nuestra investigación, realizaremos entrevistas en profundidad a los expertos en el tema y a usuarios frecuentes de nuestro producto. La misma es un tipo de investigación cualitativa (exploratoria), ya que vamos a estudiar un segmento que no se encuentra estudiado en profundidad y tratar de satisfacer sus necesidades. Para ello elegir a los entrevistados de forma selectiva, de acuerdo a nuestra conveniencia, y desarrollaremos una guía de pautas, la cual incluye las preguntas más relevantes a realizar.

Guía de pautas

Se resume el cuestionario a expertos del mercado.

CONCEPTO	PREGUNTA	CONCLUSIÓN DE LOS EXPERTOS
1. Características del mercado y del segmento	1.1 ¿a qué segmento de mercado apunta este negocio? 1.2 ¿Sólo comercializa alimentos sin gluten? En caso contrario ¿qué otros alimentos comercializa?	Enfocado en personas que perciban ese valor agregado y que no tengan problemas en poder afrontar precios más elevados que cualquier panadería tradicional. Por eso apunta a una clase media- media alta en ingresos. Sólo alimentos sin gluten.
2. Formas de distribución, promoción y venta	2.1 ¿los productos sin tacc que comercializan, los elaboran en su	Sobre pastelería se ofrecen productos que se elaboran en el local,

³¹ Teniendo en cuenta un rango razonable de precios. Por ejemplo: un cliente difícilmente pague \$1.500 por una porción de torta sin gluten a pesar de su excelente calidad.

	<p>mayoría en el establecimiento?</p> <p>2.2 ¿Tienen algún tipo de beneficio? opción de envíos a domicilio</p> <p>2.3 ¿Crees que la venta online es positiva?</p>	<p>por un tema de vender frescos esos productos. Otros se compran externamente, produce en un central de otra l</p> <p>NULA venta de beneficios.</p>
<p>3.habitos de compra del consumidor</p>	<p>3.1 La mayoría de sus clientes ¿consume dentro o fuera del local?</p> <p>3.2¿Cuál es la edad promedio de los consumidores?</p> <p>3.3 al momento de almorzar/cenar ¿Cuánto gasta un cliente aproximadamente? ¿y en el momento de la merienda?</p> <p>3.3 ¿Cuál es la demanda promedio de productos dulces y salados por día?</p> <p>3.4 ¿Cuántas personas concurren al local en promedio por día?</p> <p>3.5 ¿Tiene conocimiento sí la mayoría de sus clientes son celíacos?</p> <p>3.6 En qué momento del día concurren la mayoría de sus clientes?</p>	<p>Mediodía y merienda es donde más transcurre consumidores.</p> <p>Se gasta como mínimo \$150. Por día concurre más de 100 personas. Mayoría de clientes celíacos. Se consume de ambas maneras, dentro y fuera del local.</p>
<p>4. Acciones de marketing</p>	<p>4.1 ¿Venden productos de forma online?</p> <p>4.2 ¿Tiene algún tipo de beneficio para los clientes habituales?</p> <p>4.3 ¿Ofrece la opción de envíos a domicilio? En caso de que no, tiene pensado incorporarla?</p>	<p>Nula venta online. Nulos beneficios. No existe estructura de envío a domicilio.</p>



Entrevista 1

Fran, Socio de Coco Naranja³²

	Entrevistador (KN)	Entrevistado (FC)
Nombre y apellido:	Kevin Nuñez	Francisco Cerrutti
DNI:	38549098	29923561
Fecha de nacimiento:	02/06/1995	18/10/1985
Estudios:	Universitario en curso	Lic. En administración
Ocupación:	Analista Comercial	Gerente de negocio

Bueno Fran muchas gracias por brindarme este tiempo

Al contrario...

Las preguntas son sencillas como te comentaba, ¿quierés que empecemos?

Por favor

Bueno, ¿a qué segmento de mercado apunta Coco Naranja?

Coco naranja es un negocio familiar gastronómico, hacemos elaboración propia De panadería, pastelería, cocina y está orientado principalmente a comidas saludables principalmente vegetarianos, veganos.

Ok, ¿también hacen para celíacos?

Hay una gran demanda de productos libres de gluten tanto persona celíacas como personas que buscan una vida saludable o mejorar su alimentación y bajar el consumo de harinas principalmente.

También tenemos una parte de Deli (almacén) donde vendemos productos sin tacc principalmente galletas, pastas y siempre priorizamos y señalamos que los productos son sin gluten porque hay demanda.

Perfecto, ¿y tenés opciones de dulces, agridulces, salados?

³²<http://coconaranja.com.ar/>

De lo que es pastelería, preparamos 2 postres sin gluten que gustan mucho, que están hechos a base de castañas de caju, uno es un lemon pie, el otro es un...como un cheesecake vegano que los 2 están hechos sin harina, están producidos también y dirigidos para las personas que son celíacas o que prefieren comer sin harinas.

Y después en lo que es salado, lo que es la parte de cafetería, ofrecemos tostados y tostadas con un pan sin tacc, y después lo que es en almuerzos, elaboramos platos con los recaudos bromatológicos como para que no haya contaminación cruzada, hay 5 platos que van variando según la estación. Hacemos un curry tai lentejas, que es como una cazuela, hacemos uno omelette, que es con arroz y yamání y ensalada; preparamos también variedad de ensaladas y medallones.



A perfecto, ¿acá estamos hablando de menús quizás para un almuerzo, una cena?

Nosotros estamos en una zona comercial y hacemos almuerzos solamente, por la noche no estamos abiertos, trabajamos mucho lo que es cafetería por la mañana y por la tarde y almuerzos con gran rotación al mediodía.

Ok, perfecto, ¿los productos sin tacc que comercializan, los elaboran en su mayoría en el establecimiento?

Lo que es de cafetería no, usamos un pan que es de otro proveedor que es "TanteGretti" y de pastelería si ofrecemos algunas cosas que hacemos acá.

¿Quiénes son sus principales proveedores de productos sin gluten entonces?

Le compramos a "Craquines", a "Distrinat", "Tantegretti", y a "Maoart" que importa unos productos sin tacc como la pasta de oro que gustan mucho (son a base de maíz).

¿Cuál es la materia prima más utilizada en estos productos libres de gluten?

Nosotros lo que buscamos no es reemplazar alimentos conocidos como una tarta sino que ofrecemos platos que son directamente la constitución sin harina

por ejemplo, en omelette son los huevos, en el curry son las lentejas, entonces también buscamos que no sumen calorías ni que sean frituras.

¿Cuáles son los recaudos que toman?

Principalmente, ya de base es tener utensilios únicamente para la preparación de estos alimentos en lo que es tablas y pinzas. Se utiliza una tostadora aparte de la que se usa para los tostados clásicos, es decir, un horno grill aparte y una tostadora aparte.

Cómo me comentabas con los proveedores, ¿Cuál es tu poder de negociación? ¿Es un acuerdo más cooperativo?

Es algo cooperativo

Perfecto, ¿Cuál es tu principal competidor?

En lo que es nuestro negocio no tenemos competencia, no hay alguien que se asemeje a lo que ofrecemos nosotros. Lo que compite es la parte de almacén, las dietéticas y lo que es la parte gastronómica en la zona no hay este tipo de negocio, tal vez si hay algunos más en Palermo.

Perfecto, ¿y cuál piensas que es tu ventaja competitiva?

La atención. Conocemos a los clientes. Lo que buscamos es que vuelvan

Claro, ¿y productos industrializados sin tacc vendes?

En este momento no, vendimos arepas en otro momento. Pero bueno, el proveedor las elevó mucho de costo y las dejamos de trabajar.

¿Crees que estos productos pueden ser una real amenaza?

No porque lo que hacemos nosotros está hecho en el momento, está muy bien la estética de los platos...

Perfecto, ¿tendrás idea de cuantas personas por día concurren al local?

Y...por día en promedio 250 personas, un 10% celiacas

¿Y en qué momento más transcurre gente acá?

Al mediodía. Si porque lo que más hacemos es almuerzos, tenemos un despacho muy veloz, que es entre las 12:30 y 3:30 de la tarde. Lo que es en cafetería hay mucha competencia entonces es más tranquilo, Havanna, Martinez, Delicity, etc.

¿Qué compran más, salado o dulce?

Y...vendemos más salado

Perfecto, y al momento de almorzar, cuánto gasta aproximadamente una persona?

Tenemos los brunch que incluyen bebida a partir de \$150 y los almuerzos hasta \$250

¿Incluyendo el segmento de celíacos?

Si si, no hacemos diferenciación



¿Y en la merienda?

Lo que más preparamos son tostadas, es lo que más sale...

Bueno, ¿y consumen más en el local o takeaway?

No no, dentro del local

Bárbaro, ¿promedio de edad?

Y...es un perfil de mujer entre 30 y 50 años, pero es más la mujer de 40 años. Año a año cada vez hay más hombres, que conocen más esta propuesta y sobre todo la gente que viaja es la gente que aprende a comer más este tipo de comidas.

¿Te referís a que en el exterior está más instalado?

Si en el exterior está más constituido, lo que es Europa y EEUU es super normal este tipo de negocios, entonces la gente ya lo conoce y tiene registro de sabores, acá es como que está arrancando.

Ok, ¿y...vienen solos, acompañados, en familia?

Eso varía en los días. Lo que es de lunes a miércoles, jueves predomina más la persona sola y lo que es los viernes o sábados es más la familia.

Perfecto. ¿Tienen algún tipo de beneficio?

No no, cobramos lo mismo en efectivo que con tarjeta, pero no estamos haciendo ningún tipo de oferta.

Y la opción de envíos a domicilio

Sabemos que es una buena unidad de negocio pero no la desarrollamos porque no tenemos la infraestructura como para hacerla. Nos encantaría pero tener gente en la calle es difícil. Es un estrés que en este momento no lo queremos afrontar.

Claro ¿Y piensas hacer promociones en un futuro?

No, porque nos focalizamos en la calidad del producto y el cliente es lo que valora, entonces tal vez no busca la oferta sino que lo que consume esté bien hecho.

No le damos tanta importancia al valor porque lo tenemos más como un servicio y no como algo rentable en sí. Por ejemplo una promoción de tostadas se cobra alrededor de 100 pesos y si es sin tacc se cobra lo mismo y tiene un valor superior de costo, por la materia prima y por todo lo que venimos hablando.

Cada 10 tostadas clásicas se hace 1 sin tac, que si lo ves en realidad es bastante y cada vez hay más

¿Crees que la venta online es positiva?

Cada vez hacemos más energía a lo que es redes sociales como para fidelizar clientes. Comunicamos mucho lo que hacemos vía imagen también.

¿Cuál es el mayor reto que enfrentan ustedes como negocio y quizás también todo el mercado en la actualidad?

Los costos laborales es el freno mayor y el impositivo, porque tenes que generar mucho para pagar eso. Está muy desequilibrado, pero bueno...son momentos...

¿Y las leyes de los alimentos sin tacc?

Si las comparás con otros países son muy buenas, funcionan muy bien los regímenes de control. Las 15 partículas por millón es un número muy bajo en otros países es mas elevado...Es muy estricto.

Bueno Fran, muchísimas gracias por la entrevista

Al contrario, gracias a vos.

Análisis de la entrevista 1

- Coco naranja apunta a personas que buscan una vida saludable o mejorar su alimentación y bajar el consumo de harinas principalmente.
- Su fuerte es el almuerzo, aunque el horario de desayuno y merienda es importante para ellos, pero se ve afectado por la amplia competencia de la zona comercial donde opera.
- Los productos que ofrecen son elaborados en el local pero también compran productos sin tacc elaborados.

- El cliente valora la calidad de los productos por sobre las promociones.
- Buscan que sus productos sean elaborados sin harinas de ningún tipo.
- Son mujeres de 30 a 50 años las principales consumidoras según el dueño del negocio.
- Por día concurren 250 personas en promedio el 10% son celíacas según el dueño del negocio.
- El mayor desafío que encuentra la operación del negocio son los costos laborales y la presión impositiva.

Entrevista 2

	Entrevistador (KN)	Entrevistado (PD)
Nombre y apellido:	Kevin Nuñez	Pablo Dafond
DNI:	38549098	33275577
Fecha de nacimiento:	02/06/1995	10/04/1988
Estudios:	Universitario en curso	Universitario en curso



Ocupación:	Analista Comercial	Encargado de comercio
------------	--------------------	-----------------------

Pablo Dafond, encargado de Cocolia³³

³³<http://www.cocolia.com.ar/>

En la siguiente adaptación, se desgrava la entrevista de "expertos" hecha a Pablo, encargado de Cocelia, una compañía dedicada a la venta de productos sin gluten.

KN: Les presento a Pablo que es el encargado de Cocelia en Caballito, venden productos de pastelería y panadería sin gluten, nos va a brindar su tiempo para responder algunas preguntas del negocio.

P: Buenas tardes Kevin, ¿cómo estás?

KN: Todo bien Pablo, gracias nuevamente por brindarnos este espacio.

P: No, al contrario, es un placer poder ayudarte.

KN: Bueno, empezamos ¿te parece?

P: Dale.

KN: En qué segmento de mercado apunta este negocio?

P: Como la elaboración y la materia prima de los productos difiere digamos de otra panadería tradicional, nosotros apuntamos a las personas que puedan apreciar el valor agregado que tienen estos productos. Obviamente, el segmento que apuntamos es a las personas que padecen celiaquía y tal vez por el valor de los productos que se da por el encarecimiento por las materias primas, también apuntamos a una clase media, media alta pero obviamente a todo a quien pueda acceder lo puede adquirir digamos.



KN: ¿Sólo comercializa alimentos sin gluten? En caso contrario ¿qué otros alimentos comercializa?

P: efectivamente nos focalizamos a productos sin gluten. Debido más que nada, a que no exista una contaminación cruzada con otros productos que contengan gluten.

KN: además de productos sin gluten, ¿qué otras opciones ofrece?

P: al ser un nicho de mercado tan acotado intentamos dar la mayor variedad posible de productos, dulces y salados, todo lo que tiene un cathering normal lo van a encontrar acá podríamos decir. Por ejemplo, fosforitos, sándwiches de miga, chips, pizzas, pizzetas, ensaladas, todo tipo de sándwiches, tenemos gran variedad de productos.

KN: ¿Ofrece opciones para almuerzo/cena?

P: si si, perfectamente cómo te comente, distintos tipos de sándwiches, pizzas, pre pizzas, ensaladas y obviamente la ventaja es que la persona sabe que no está contaminado, entonces eso es una ventaja porque en otro lugar quizás no se aseguran que no está contaminado, seguimos normas que respaldan la calidad y la no contaminación.

KN: ¿Los productos que comercializa, son elaborados en el establecimiento o tiene un lugar externo?

P: mira, depende. Algunos productos si lo hacemos acá en el local, tal vez los que necesitan estar más frescos pero los panes y budines se traen del otro local donde la cocina es más grande y de ahí se distribuye, obviamente teniendo todas las condiciones sanitarias que lo amerita.

KN: ¿Cuál es tu principal proveedor?

P: Si mira, nuestro principal proveedor es una dietética mayorista que distribuye, y tiene varias zonas de expendio en zona norte y capital. Y también algunos productos de buena calidad ya preparados, también le compramos a Santa Maria.

KN: ¿Cuál es la materia prima más utilizada?

P: La materia prima más utilizada es la harina de mijo, harina de maíz y también estamos utilizando una harina de almendras, que al verdad es una harina que utilizamos hace poco tiempo y tuvo muy buenos resultados.

KN: ¿Cuáles son los recaudos que toman para evitar la contaminación cruzada?

P: Básicamente, no ingresamos productos que estén contaminados ni que pueda llegar a contaminar los productos obviamente todo higienizado al máximo y evitando siguiendo ciertas normas de senasa.

KN: ¿Tiene algún poder de negociación con los proveedores?

P: Como te comente tenemos a esos dos proveedores, tenemos una relación comercial excelente siempre nos enviaron productos de calidad y tampoco nunca tuvimos problemas de contaminación,. Podría decir que no hay un poder de negociación porque siempre llegamos un acuerdo mutuo, hay buena amistad entre las dos partes.

KN: ¿Cuál es su principal competidor? ¿Y porque crees que es tu principal competidor?

P: Tal vez nuestra competencia últimamente esta aumentado, pero sabemos que esto ayuda a los que padecen celiacía porque es una demanda creciente. El principal competidor es Celigourmet, que está por capital y zona norte tiene productos similares a los nuestros.

KN: ¿Cuál es la ventaja competitiva que su competidor posee? ¿y la suya?

P: Ventaja competitiva que tengan ellos con nosotros te podría decir que es la experiencia porque ya están varios años en el mercado y eso le da un prestigio que nosotros estamos ganando pero de a poco. Y nuestra ventaja competitiva es la calidad percibida por los consumidores pero nuestros productos igualmente son muy similares a celigourmet.



KN: ¿Cuál cree que podría llegar a convertirse en un potencial competidor? ¿Por qué?

P: Mira no sé si un competidor exclusivamente que venda 100% libre de gluten todos sus productos, lo que si va en aumento son negocios que no vendían ningún producto libre de gluten ahora anexa algún producto libre de gluten. Peor no están aumentando los negocios enfocados a este tema.

KN: ¿Cuál cree que son los productos sustitutos a lo que ofrece? ¿Por qué? ¿Cree que son una potencial amenaza?

P: las empresas alimenticias son muy buenas y están produciendo líneas nuevas de productos sin gluten, eso podría llegar a ser una competencia importante en cuenta a los productos sustitutos, además de obviamente no ganarles en costos.

KN: ¿Tiene conocimiento sí la mayoría de sus clientes son celiacos?

P: si si, la mayoría de nuestro clientes son celiacos, hay casos de personas no celiacas que compran porque les gusta, pero en un 90% son celiacos.

KN: ¿Cuántas personas concurren al local en promedio por día?

P: alrededor de unas 150 personas por día en la semana, y en los fin de semanas aumenta significativamente.

KN: En qué momento del día concurren la mayoría de sus clientes?

P: Se podría decir que a la mañana, es donde más clientes vienen.

KN: ¿Cuál es la demanda promedio de productos dulces y salados por día?

P: es relativo, pero podemos estar hablando que un promedio de entre 3 y 5 bolsas de 10kg de pan diarias, rara vez sobra y un mínimo y entre 5 y 10 tortas enteras se venden.

KN: al momento de almorzar/cenar ¿Cuánto gasta un cliente aproximadamente? ¿y en el momento de la merienda?

P: ronda entre 100 y 170 pesos por persona. Y la merienda alrededor de 100 pesos.

KN: La mayoría de sus clientes ¿consume dentro o fuera del local?

P: en proporción es mucho mayor la gente que se los lleva a su casa.

KN: ¿Cuál es la edad promedio de los consumidores?

P: Viene gente de todo tipo de diferentes edades. Muchos jóvenes, padres que compran para sus hijos y también ancianos.

KN: ¿Tiene algún tipo de beneficio para los clientes habituales?

P: Mira la verdad que por el momento no pero si estamos trabajando sobre el tema más que nada porque es un "boom" ese tema, estamos hablando con una empresa marketing para hacer algunos beneficios.

KN: ¿Ofrece la opción de envíos a domicilio? En caso de que no, tiene pensado incorporarla?

P: La verdad que por ahora no, pero justamente con este tema de beneficios le planteamos a la empresa de marketing para poder hacer entregas a domicilio para que sea un valor agregado más al cliente.

KN: ¿Venden productos de forma online?

P: No, si tenemos una página web pero es meramente informativa.

KN: ¿Cuál es el mayor reto que se enfrentan en la actualidad?

P: Puede ser, te diría por cuestión de la materia prima, ya que esta es muy específica, su costo es mayor y la verdad que intentamos absorber parte de ese sobrecosto para que se equipare el precio final con cualquier otro producto. Así que reducir costos de materia prima sería nuestro reto para que este sea accesible a otras personas y generar más venta.

KN: Bueno, Pablo muchas gracias, hemos terminado.

P: bueno Kevin fue un gusto poder ayudarte.

Análisis de la entrevista

Tomando algunos puntos clave de la entrevista con este experto, se puede extraer de la misma, ciertos datos que coinciden con análisis anteriores, cómo la situación del macro entorno, y las oportunidades de negocio. Además de resaltar nuevos datos importantes del negocio que favorece a que el plan de negocios tenga mayor sustentabilidad.

A continuación se detallan los siguientes puntos a tener en cuenta:

- Sobre el segmento de mercado apuntado, Pablo sugiere que por razones como los altos costos de producción y materia prima, además de la particular elaboración, se enfocan en personas que perciban ese valor agregado y que no tengan problemas en poder afrontar precios más elevados que cualquier panadería tradicional. Por eso apunta a una clase media- media alta en ingresos.
- Sobre la elaboración, distribución y comercialización sólo tratan con productos libres de gluten para evitar totalmente la contaminación cruzada.
- Poca variedad de proveedores, y un nulo poder de negociación.
- Pablo comenta que Celigourmet es su principal competidor ya que tiene más años de experiencia en el mercado, en su opinión esa es su ventaja competitiva.
- Sobre productos sustitutos habla de que las industrias alimenticias en Argentina elaboran productos de buena calidad, más allá de que sean industriales, y que podrían llegar a elaborar algún producto aceptado por el público sin gluten. Por ende quitar mercado a sus principales productos que elabora Cocelia.
- Sus productos de alta rotación son los panificados y tortas.
- Actualmente no generan ningún estímulo hacia los consumidores o potenciales consumidores para fidelizar y/o generar nuevos clientes. Tales casos como, entrega a domicilio, beneficios, ni tampoco la opción de venta online. Sin embargo es consciente de que son estrategias latentes por realizar con una empresa de marketing.
- Por último, hace énfasis en los elevados costos que genera poder comercializar estos productos, básicamente por su minuciosa elaboración y materia prima. Poder alcanzar menores costos siempre y cuando manteniendo los estándares de elaboración y cuidado, es el reto que tienen en la actualidad.

Entrevistas en profundidad (Heavy users)

Heavy user 1

	Entrevistador (MM)	Entrevistado (VM)
Nombre y apellido:	Martina Paula Moser	Verónica Monzón
DNI:	37036223	32616685
Fecha de nacimiento:	26/10/1992	31/10/1986
Estudios:	Lic. En administración	Estudios terciarios
Ocupación:	Analista de marketing	Docente

Buenos días Verónica, ante todas muchas gracias por tu tiempo. Quisiera conversar con vos respecto a los productos sin gluten que se encuentran en la actualidad en el mercado.

¿Qué opinión tiene acerca del mercado de alimentos de pastelería/panadería sin gluten? ¿Percibe una mayor o menor oferta de este tipo de alimentos?

Mi opinión es que hay muy poca oferta, más que nada de productos frescos. Quizás envasados, galletitas y eso hay más, pero de productos elaborados frescos hay poco.

¿Padece de celiaquía o consume por otras razones? En caso de no ser celiaco. ¿Por qué los consume?

Si soy celíaca.

Sobre las leyes de celiaquía que existen en Argentina. ¿Te parece que aún falten normas para el beneficiar a los que padecen esta enfermedad?

Si porque si bien existen las leyes, no en todos los locales o restaurantes o locales de comida hay productos sin gluten.

Se da un beneficio para las personas con celiaquía que son de 400 y pico de pesos y que la verdad obviamente no llega ni a cubrir. Es muy poco en relación al costo de los alimentos.

¿Y cómo se obtiene ese beneficio?

Vos con el diagnostico, que es un estudio por laboratorio que te hacen, lo presentas o en la obra social o no se igual en los hospitales públicos cómo será. Pero lo presentas en la obra social o te lo descuentan de la factura o te lo reintegran. Te hacen un depósito para que vos compres los alimentos, pero son 400 pesos nada más, 3 paquetes de galletitas compro. Son muy caros.

Respecto a la venta e-commerce. ¿Ha comprado alguna vez alimentos de pastelería sin gluten por este medio?

No, siempre voy y compro en los locales

¿Le gustaría poder adquirir alimentos elaborados sin tacc por medio de internet?

Si.

¿Compraría viandas diarias/semanales de estos alimentos por internet? ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por estos últimos?

Si compraría. El tema de los alimentos envasados o frescos es que la masa dura 3 días, después se pone fea, entonces te tenes que asegurar que sean frescos, porque a veces compras una tarta o algo que tiene más días y se pone feo. Los vencimientos son más cortos, tiene otra duración que la harina común. En 3 días ya se pone feo.

¿Concorre y compra en locales de venta de alimentos elaborados sin gluten?

Si, compro generalmente en el supermercado de rojas y acá en salta que hay un lugar que venden pastas, galletitas, cosas elaboradas frescas. Y en rojas hay mucho envasado, pero también hay una señora que hace medialunas y tortas que son frescas, hay una cafetería, una barra, que ahí es donde te sirven café y ahí compras las medialunas y las tortas.

¿Cuántas veces por semana aproximadamente?

Fácil 3 veces compro, como no se mantienen lo fresco lo tenes que comprar seguido o comprar y frezar. Se puede frezar.

¿Qué es lo que más compras?

Lo que más compro son cosas de desayuno/ merienda, galletitas, budines esas cosas porque quizás en el almuerzo y la cena podés reemplazar por carnes, verduras y otras cosas. En cambio, la merienda y el desayuno no lo podés reemplazar.

Concorre mayoritariamente a almorzar/cenar o merendar?

No para desayunar o merendar compro.

¿Cuánto gasta en una compra promedio en una merienda? ¿Y en una cena?

Y en una merienda, un paquete de galletitas esta \$80 promedio, 1 solo paquete de galletitas para una merienda o para un desayuno, depende el tamaño a veces te dura para las dos. Pero generalmente traen poca cantidad. Y en una cena, medio kilo de fideos sale \$150, es caro, de producto fresco. Los secos son más baratos \$80 pesos el paquete de fideos comunes. Pero es más rico siempre fresco. El paquete de fideos secos lo podés guardar como un paquete de fideos común, no se vence tan rápido.

¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta sin tacc? ¿Y por una porción de tarta?

Depende la semana pasada me compre una porción de brownie (mediana tirando a chiquita), y me salió \$100 pesos, un cuadrado de brownie. Y esta eso masomenos, depende si la torta es más torta, tiene dulce de leche y eso, esta \$100 masomenos. Y la tarta no sé porque nunca conseguí, y estaría dispuesta a pagar masomenos eso \$100.

¿Que no le gusta de los productos sin gluten?

Primero que no hay en muchos lados, eso es lo que más me molesta, que vas a un montón de lugares y no tienen. Segundo y depende de la elaboración, hay productos que no son ricos en sabor hablamos y quizás pagas un montón y te compras algo que encima es feo, pero bueno lo que más complica es eso, que no es algo común, que te cuesta conseguir.

¿Alguna vez tuvo problemas al consumir algún producto sin gluten en algún local? ¿Si es si, cuál?

De conseguir si, de consumir y que me haga mal no. Y hace poco empezaron a sacar pan sin gluten en Mc Donalds, hay hamburguesas sin gluten, que te viene el pan envasado y te dan la hamburguesa aparte con la lechuga todo en un platito y te dan el pan cerrado y las papas fritas sin sal por que la sal de Mc Donalds es con gluten, entonces te dan las papas sin sal, los sobrecitos de sal. Esta hace poco, menos de dos meses.

¿En las pastelerías de compra habitual, posee algún tipo de beneficio? ¿Cual?

No ninguno, nada, no hay descuento, no hay tarjeta de nada, el precio es como es.

¿Qué harina es la que consume más? ¿Por qué?

Y, generalmente es más común la de arroz, pero casi todas las elaboraciones tienen mezcla, no es una sola harina. La que es rica es la de algarrobo también, pero casi todas son una mezcla.

Si usted fuera un proveedor de alimentos elaborados sin gluten, ¿Qué vendería que actualmente que no encuentra en el mercado?

Y más variedad quizás de galletitas, las galletitas son las mismas siempre. Me pasa a mí que quizás consumí mucho tiempo galletitas con gluten, de harina de trigo. Soy celiaca hace 3 años, cumpla 31 este mes. Son 28 años comiendo galletitas comunes.

¿Todo el mundo me dice que extrañas de las harinas? Y quizás extraño cosas muy particulares, ponele las galletitas de leche, sabores muy particulares, algunos alfajores, pero quizás ahora ya encontré una marca que tiene alfajores ricos.

No son todas cosas ricas, mismo las pizzas, no son todas ricas, es difícil encontrar una marca. El almacen de pizzas tiene pizzas ricas sin gluten. Vos vas al almacén de pizzas y tienen un horno aparte que te venden pizzas y

empanadas sin gluten y son ricas. Te sale una pizzeta así \$140 (12cm aprox.), de esas te tenes que comer 3 masomenos. Es muy caro.

El otro día fui acá a la vuelta y compre una bandeja de fideos, una de ravioles, dos pizzetas y unas galletitas y gaste \$550. No compre ni para dos comidas, es muy caro. No compras ni un kilo de haría, un kilo de harina te sale \$80 es muy caro, son 3 o 4 veces mas de lo que sale una harina común. Las tapas de empanadas también son caras, y yo tarde en encontrar unas buenas, porque las otras se te rompen, se te pegan, ya se las marcas. Es difícil. Haría falta un buen proveedor de alimentos. No solo a pastelería a todo, fiambres, porque tenes que ver también los fiambres. Hay sin gluten, los boccati, son generalmente los que vienen envasados al vacío, muchos de ellos son sin gluten pero no todos.

Verónica, te agradezco muchísimo la información, me sirvió demasiado para el proyecto. Que tengas un buen día.

Análisis de la entrevista VM

- Coco naranja apunta a personas que buscan una vida saludable o mejorar su alimentación y bajar el consumo de harinas principalmente.
- Su fuerte es el almuerzo, aunque el horario de desayuno y merienda es importante para ellos, pero se ve afectado por la amplia competencia de la zona comercial donde opera.
- Los productos que ofrecen son elaborados en el local pero también compran productos sin tacc elaborados.
- El cliente valora la calidad de los productos por sobre las promociones.
- Buscan que sus productos sean elaborados sin harinas de ningún tipo.
- Son mujeres de 30 a 50 años las principales consumidoras según el dueño del negocio.
- Por día concurren 250 personas en promedio el 10% son celíacas según el dueño del negocio.
- El mayor desafío que encuentra la operación del negocio son los costos laborales y la presión impositiva.

Heavy user 2

	Entrevistador (KN)	Entrevistado (MC)
Nombre y apellido:	Kevin Nuñez	Maximiliano Calvetti
DNI:	38549098	36934788
Fecha de nacimiento:	02/06/1995	7/12/1990
Estudios:	Universitario en curso	Universitario en curso
Ocupación:	Analista Comercial	Analista de Compras

En la siguiente adaptación, se desgrava la entrevista de "Heavy Users" hecha a Maximiliano Calvetti, adquiere productos sin gluten con alta frecuencia ya que tiene familiares celíacos además de consumirlos el mismo por el hecho de ser más saludable.

K: Bueno Maxi, gracias por darme esta entrevista. Empezamos ¿te parece?

M: Dale, empecemos.

K: ¿Qué opinión tiene acerca del mercado de alimentos de pastelería/panadería sin gluten? ¿Percibe una mayor o menor oferta de estos alimentos?

M: Bueno, en lo persona yo consumo y noto que es un mercado potencial a futuro porque hay poca oferta y mucha demanda de gente, en esta década descubrieron que son celíacos a una edad más temprana. No, claramente hay más demanda que oferta pocos locales ofrecen este tipo de alimentos por la complejidad en su elaboración y la contaminación que pueden contraer, y lo caro que sale hacer estos productos.

K: ¿Padece de celiaquía o consume por otras razones? En caso de no ser celíaco. ¿Por qué los consume?

M: No, no padezco celiaquía. Si tengo familiares por eso conozco mucho acerca de esto y consumo muchos productos sin gluten por un tema de salud

K: Sobre las leyes de celiaquía que existen en Argentina. ¿Te parece que aún falten normas para el beneficiar a los que padecen esta enfermedad?

M: En lo personal no sé si hacen falta yo creo que tienen que controlar un poco más las leyes celíacas que existen hoy, y ser más estrictos en los controles a los locales.

K: Respecto a la venta e-commerce. ¿Ha comprado alguna vez alimentos de pastelería sin gluten por este medio?

M: Si, suelo comprar por internet y también voy a los locales, depende cuanto tiempo tenga.

K: ¿Con cuanta periodicidad compra a través de la venta e-commerce?

M: generalmente compro una vez por semana, los días viernes y me compro para toda la semana.

K: ¿Cuáles son los productos que usualmente compra?

M: Compro ensaladas ya armadas, algunas tortas de postre con harina integral sin gluten, frutos secos.

K: ¿Cómo escoges los productos a comprar en la web? ¿Existe un menú diario?

M: Por catálogo básicamente, no hay ningún menú diario.

K: ¿Cuál sería la mejor manera de presentar la cartera de productos?

M: Yo creo que sería de lo más pedido a lo menos pedido, cuando vas a un restaurant por ejemplo, elegís lo que más hacen y no lo que menos hacen.

K: ¿Percibe riesgos de contaminación por la compra y consumición a través de este medio?

M: Si, totalmente por eso tiene que haber mas control en la cocina por parte del municipio porque generalmente en la cocina no sólo elaboran productos sin gluten, sino que también otros y se puede llegar a la contaminación cruzada.

K: ¿Ha tenido algún percance en este proceso de compra?

M: No, en lo personal no.

K: ¿Formas de envío?

M: Delivery, te lo envían a tu casa en moto o en auto, depende de cuánto compres y lo cerca que estes del local.

K: ¿Cuáles son los tiempos de entrega estimados?

M: Generalmente son veinticuatro horas y algunas veces hay excepciones y entregan durante el mismo día.

K: ¿Cuáles son las formas de pago?

M: Tarjeta de débito y crédito, sino efectivo cuando viene la entrega a domicilio.

K: ¿Cuánto gasta promedio en cada compra?

M: yo suelo gastar entre \$900 y \$1000 porque compro para toda la semana.

K: ¿Posee algún tipo de beneficio comprando por internet?

M: No, pero algunas veces tenes descuento especiales en el día. Ejemplo los días martes hay descuento en ensaladas, los miércoles en tartas, jueves en tortas.

K: ¿Compraría viandas diarias/semanales de estos alimentos por internet? ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por estos últimos?

M: Si totalmente, porque es lo que hago yo. Los viernes pido y compro para toda la semana. Yo creo que en relación costo/beneficio hasta \$150 por vianda.

K: ¿Concorre y compra en locales de venta de alimentos elaborados sin gluten?

M: si, totalmente es donde más compro y consumo.

K: ¿Cuántas veces por semana aproximadamente?

M: dos veces por semana

K: ¿Qué es lo que más compra?

M: frutos secos, tartas y tortas de postre.

K: Concorre mayoritariamente a almorzar/cenar o merendar?

M: almuerzo y merienda, cena no porque llego cansado y no tengo tiempo.

K: Cuanto gasta en una compra promedio en una merienda? Y en una cena?

M: en una merienda gasto \$150 estamos halando de un jugo y unas tostadas sin gluten o una porción de torta y un café. No ceno pero estas hablando entre \$250 y \$300 dependiendo de que bebida también consumas.

K: Cuanto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta sin tacc? Y por una porción de tarta?

M: \$100 calculo. Entre \$90 y \$100 es lo que ronda en el mercado.

K: ¿Qué no le gusta de los productos sin gluten?

M: en lo personal me gustan bastante, ya me acostumbre y realmente me gustan todos son sanos, ricos y nutritivos

K: Alguna vez tuvo problemas al consumir algún producto sin gluten en algún local? Si es si, cuál?

M: yo no, pero he visto a mi tia un par de veces casos de contaminaciones por contacto con otras harinas.

K: En las pastelerías de compra habitual, posee algún tipo de beneficio? Cuál?

M: Si, a veces tenés descuentos, y al ser cliente fijo siempre te hacen algún tipo de descuento.

K: ¿Qué harina es la que consume más? ¿Por qué?

M: consumo harina integral, porque esta refinada y es más sana y gustosa.

K: Si usted fuera un proveedor de alimentos elaborados sin gluten, ¿Qué vendería que actualmente que no encuentra en el mercado?

M: la verdad que nunca me lo puse a pensar pero creo que hay bastante alimentos para potenciar, por ejemplo, las pizzas sin gluten con quesos light, hamburguesas de quínoa, de poroto más orgánico. Comidas "rápidas" digamos.

Análisis de la entrevista MC

- Este usuario de alta frecuencia no padece de celiaquía, aun así consume productos tales por un tema de salud. Dicha afirmación, coincide con los análisis de problemas y oportunidades del negocio que se ha expuesto anteriormente. A continuación se detallan los siguientes puntos a tener en cuenta:
- Compra via online una secuencia de productos para toda una semana, ésta la hace generalmente los días viernes.
- Analiza los productos a comprar como en una carta o catalogo que va desde lo que más vende, o los productos "estrellas" de la marca, hasta lo que menos venden.
- Por porciones de torta y de tarta, los precios que pagaría son elevados que cualquier otra porción común
- Delivery tarda 24hs generalmente
- Consigue beneficios por ser cliente de alta frecuencia
- Según su percepción faltan productos sin gluten denominado comúnmente "comida rápida" como pizzas hamburguesas entre otros. Pero con la diferencia de que sean saludables.

Heavy user 3

	Entrevistador (KN)	Entrevistado (GV)
Nombre y apellido:	Kevin Nuñez	Graciela Susan Vilches
DNI:	38549098	24345289
Fecha de nacimiento:	02/06/1995	07/12/1970
Estudios:	Universitario en curso	Secundario
Ocupación:	Analista Comercial	Ama de casa

En la siguiente adaptación, se desgrava la entrevista de "Heavy Users" hecha a Graciela, adquiere productos sin gluten con alta frecuencia ya que ella es celiaca.

Kevin, integrante del grupo Family Bakery, será abreviado por "K"

Graciela, usuario de alta frecuencia, será abreviada por "G"

K: Bueno Graciela, muchas gracias por brindarme tu tiempo para hacer esta entrevista. ¿Te parece si empezamos?

G: Bueno

K: ¿Qué opinión tiene acerca del mercado de alimentos de pastelería/panadería sin gluten? ¿Percibe una mayor o menor oferta de estos alimentos?

G: Al mercado le hace falta mayor accesibilidad. Hay una menor oferta, totalmente. En comparación a otros productos. Si yo me tengo que ir comprar algo tengo que ir lejos de mi casa.

K: ¿Padece de celiaquía o consume por otras razones? En caso de no ser celiaco. ¿Por qué los consume?

G: Si, padezco de celiaquía.

K: Sobre las leyes de celiaquía que existen en Argentina. ¿Te parece que aún falten normas para el beneficiar a los que padecen esta enfermedad?

G: Faltan normas todavía, inclusive un poco más de información para concientizar a los más chicos.

K: Respecto a la venta e-commerce. ¿Ha comprado alguna vez alimentos de pastelería sin gluten por este medio?

G: Si, he comprado.

K: ¿Con cuanta periodicidad compra a través de la venta e-commerce?

G: Mira, yo compro una vez al mes.

K: ¿Cuáles son los productos que usualmente compra?

G: y compro comidas elaboradas, algunas ofertas que salgan de panificados y pizzas, porque son lo más difíciles de consumir. Veo las ofertas que haya, igual mayormente compro salado.

K: ¿Cómo escoges los productos a comprar en la web? ¿Existe un menú diario?

G: Los escojo mayormente por la presentación y la información del producto, miro el contenido. Casi siempre me tiro por lo salado.

K: ¿Percibe riesgos de contaminación por la compra y consumición a través de este medio?

G: los que se dedican a esto, sólo producen alimentos sin gluten. No es que tienen otros productos. Así que nunca tuve miedo en comprar.

K: ¿Ha tenido algún percance en este proceso de compra?

G: No, en lo personal no.

K: ¿Formas de envío?

G: Nono, bien. Se abonan y lo mandan cuando ellos me dicen. Estipulan los días y te lo mandan.

K: ¿Cuáles son los tiempos de entrega estimados?

G: Hay algunos productos que te lo mandan en el día, cuando es un menú diario. Sino tardan entre 1 a 3 días.

K: ¿Cuáles son las formas de pago?

G: Tarjeta de crédito o por PagoFacil

K: ¿Cuánto gasta promedio en cada compra?

G: yo suelo gastar entre \$1000 y \$1200 o algunas veces un poco más también

K: ¿Posee algún tipo de beneficio comprando por internet?

G: Sisi, a veces 2x1

K: ¿Compraría viandas diarias/semanales de estos alimentos por internet? ¿Cuánto estaría dispuesto/a pagar por estos últimos?

G: Si fuese más barato, si. \$200 y \$250

K: ¿Concorre y compra en locales de venta de alimentos elaborados sin gluten?

G: si,

K: ¿Cuántas veces por semana aproximadamente?

G: una vez por semana seguro

K: ¿Qué es lo que más compra?

G: mayormente compro más galletitas saladas. Mermeladas. Lo que no se consigue en un supermercado.

K: Concorre mayoritariamente a almorzar/cenar o merendar?

G: donde voy a comprar sólo venden en mostrador.

K: Cuanto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta sin tacc?

G: Como mucho \$100 calculo. La semana pasada compre un pan lactal chico por internet y me salió \$60 pesos así que guiándome por eso, pagaría \$100 pesos la torta.

K: ¿Qué no le gusta de los productos sin gluten?

G: que todos sabe a la misma harina y que es muy difícil de trabajarlo ya que no tiene aglutinante.

K: Alguna vez tuvo problemas al consumir algún producto sin gluten en algún local? Si es si, cuál?

G: nono, nunca.

K: En las pastelerías de compra habitual, posee algún tipo de beneficio? Cuál?

G: Nono, ninguno.

K: ¿Qué harina es la que consume más? ¿Por qué?

G: es una premezcla, es una harina de arroz, maíz y mandioca.

K: Si usted fuera un proveedor de alimentos elaborados sin gluten, ¿Qué vendería que actualmente que no encuentra en el mercado?

G: Pizza y pan, muy difícil de encontrar. Y además muy caro. Sobre el pan, sólo hacen un determinado día de la semana y lo venden sólo ese día específico.

K: bueno Graciela estas fueron las preguntas, te agradezco por tu tiempo.

G: no, de nada Kevin. Saludos.

Análisis de la entrevista GV

Este usuario de alta frecuencia padece de celiaquía, reside en zona oeste. Concuerta en muchos casos con la otra entrevista a Maximiliano. A continuación se detallan los siguientes puntos a tener en cuenta:

- Compra via online una secuencia de productos para todo el mes.
- Percibe una menor oferta y escasa accesibilidad a estos desde los precios hasta las ubicaciones lejanas a su hogar.
- Poca o nula concientización e información respecto a la enfermedad y los productos.
- Delivery tarda entre 24 a 72 horas generalmente
- Compra productos elaborados por internet y según el contenido e información que este tenga
- Igual que la anterior entrevista, para su percepción faltan productos sin gluten denominado comúnmente "comida rápida" como pizzas
- Compras mayores a \$1000
- Difícil de conseguir panificados frescos.

Investigación cuantitativa

Encuesta

Objetivos generales:

1. Identificar el perfil de los consumidores de productos sin tacc
2. Identificar la preferencia por productos frescos o pre mezclas
3. Identificar el comportamiento de compra de los mismos
4. Conocer la aceptación de nuestros productos en el caso del lanzamiento de nuestros proyecto

Objetivos específicos

1. Identificar gustos y preferencias de los consumidores

2. Identificar los atributos más importantes en cuanto a los productos sin gluten
3. Identificar el precio que estarían dispuestos a pagar por nuestros productos
4. Conocer lugares de compra elegidos para productos frescos
5. Identificar cantidad de personas no celiacas que consumen productos sin gluten

Metodología de investigación

Para conocer las costumbres, actitudes y consumo de productos sin gluten predominantes de nuestro segmento objetivo y poder así proyectar los resultados de la muestra a la población de interés, procederemos a realizar una investigación concluyente descriptiva, utilizando encuestas como técnica de recolección de datos.

Para ello diseñamos un cuestionario con el objetivo de tomar datos para entender las elecciones de los consumidores a la hora de elegir los alimentos libres de gluten.

Perfil de los encuestados

Sexo: indistinto

Edad: entre 18 y 69 años

Nivel socioeconómico: ABC123

Zona de residencia: CABA

Tamaño de la Población

Según la asociación Argentina de celiarquía, en el país existen cuatrocientas mil (1% de la población aproximadamente) personas que padecen esta enfermedad relacionada con la intolerancia al gluten.

Como el segmento apuntado se encuentra en el AMBA, con una población de 3.090.151 habitantes en CABA, y de 14.908.971 en GBA, da como resultado final 17.999.122. A este resultado se le transfiere el mismo 1% que representa la cantidad de celíacos a nivel país, dando un total del potencial de mercado de 179.992, también llamado población en estadística.

Tamaño de la muestra

$$p=0,5$$

$$q=0,5$$

$$e=0,06$$

$$Z= 1,96$$

$$N=179.992$$

$$n = \frac{(Z)_1^2 \cdot x \cdot (pxq)}{e_1^2}$$

$$n_0= 266,78$$

A continuación se ajusta la muestra a la población anteriormente calculada puesto que esta es finita.

$$n' = \frac{266,78}{1 + \frac{(266,78-1)}{179.992}}$$

$$n'=265$$

Se concluye que la muestra extraída del total de la población para desarrollar las encuestas es de 265.

Diseño del cuestionario

Pastelería sin gluten

Nos gustaría saber su opinión respecto al consumo de alimentos elaborados sin

1.Género *

Masculino

Femenino

tacc.

2.Edad *

- Menor a 18 años
- Entre 18 y 30 años
- Entre 31 y 50 años
- Entre 51 y 70 años
- Mayor a 70 años

7. Qué productos sin gluten son los que más compra? *

Puede marcar mas de una opción

- Budines
- Muffins
- Tortas
- Cuadraditos de sabores
- Tartas
- Panificados
- Sandwiches
- Otro: _____

8. Padece la enfermedad de celiaquía? *

- si
- no

9. Con qué frecuencia consume productos elaborados sin gluten? *

- 1 vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- 1 vez por mes
- Más de una vez por mes

10. Cuál de las siguientes pastelerías conoce? *

- Celigourmet
- Gout Gluten Free
- Cocelia
- Despacho de sabores
- Cooking time gluten free
- Ninguna de las anteriores

11. Cuánto gasta aproximadamente en la compra de una merienda en una pastelería sin gluten? *

- Hasta \$50
- Entre \$51 y \$80
- Entre \$81 y \$100
- Mas de \$100

12. Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar por una porción de torta sin gluten? *

- Hasta \$40
- Entre \$41 y \$55
- Entre \$56 y \$70
- Entre \$71 y \$85
- Entre \$86 y \$100
- Entre \$100 y \$130

13. Conoce alguna patelería sin gluten que venda sus productos en forma on line? *

- Sí
- No

Si selecciona que si

Cuál conoce? *

Tu respuesta

14. Qué tan importante considera la posibilidad de comprar sus productos en forma on line? *

Considerando 1 como poco importante y 5 como muy importante

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> |

15. Qué tan probable es que compres viandas semanales sin gluten en forma on line? *

- Definitivamente compraría
- Probablemente compraría
- Poco probable que compre
- Definitivamente no compraría

Si pone que definitivamente no compraría pasa a la 17

16. Qué precio estarías dispuesto a pagar por cada vianda diaria? *

- Menos de \$65
- Entre \$66 y \$89
- Entre \$90 y \$120
- Entre \$121 y \$150

17. Con qué conceptos relaciona los productos elaborados sin gluten? *

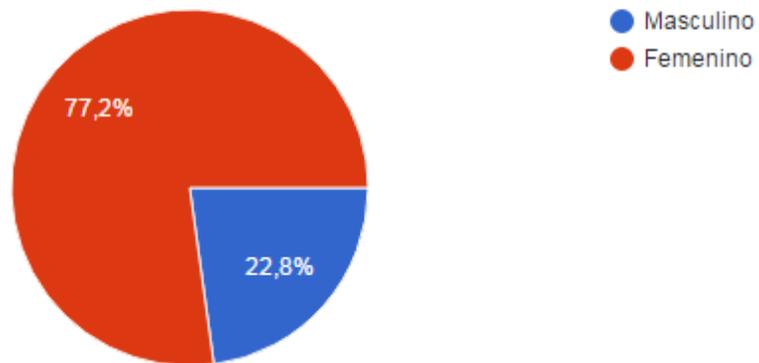
Puede marcar más de una opción

- Saludables
- Poco apetitosos
- Sin gusto
- Ricos
- Dietéticos
- Caros
- Otro: _____

Tabulaciones

1. Género

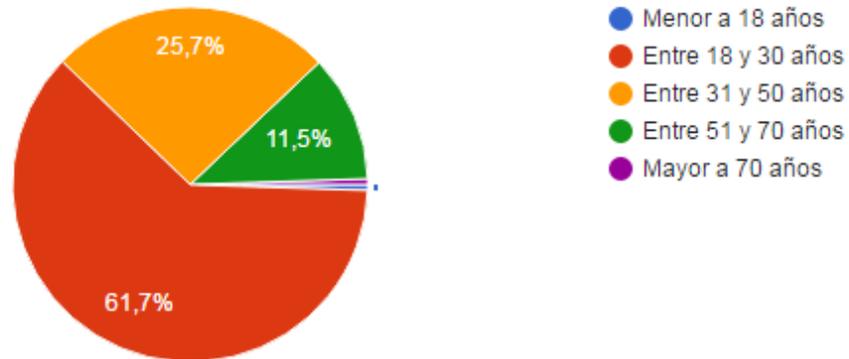
381 respuestas



A partir de estos resultados se puede observar que, como estimamos, los productos de pastelería sin gluten atraen mayor cantidad de mujeres que de hombres.

2. Edad

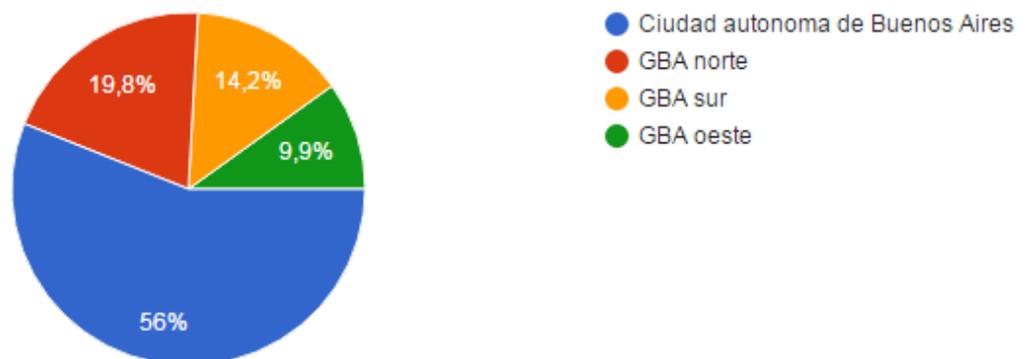
381 respuestas



A partir de los resultados que se muestran en la figura, encontramos que la comunicación tiene que estar dirigida mayoritariamente a un público de entre 18 y 30 años, ya que abarca el 61,7% de los resultados.

3. Zona de residencia

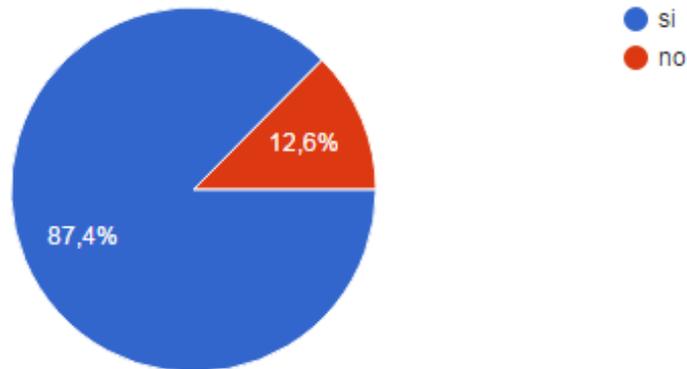
373 respuestas



Con estos resultados podemos ver la oportunidad que tenemos de entrar en el

5. Compra productos sin gluten elaborados?

310 respuestas



mercado y la demanda de los mismos.

Con esto podemos ver no solo los consumidores de productos sin gluten, sino los que consumen alimentos frescos y no envasados. Siendo un 87,4% de los encuestados consumidores de productos elaborados, lo que representa una gran oportunidad para nuestro negocio.

Porqué no compra productos sin gluten elaborados?

39 respuestas

Son muy caros (2)

No sé (2)

Porque me parecen injustos los precios en relación a los productos con gluten

No los veo frecuentemente en los almacenes a los que concuro. De estar en las góndolas los probaria

Falta de interes

Costo

Compro cualquier producto

No hago las compras

No necesito un alimento especificamente sin gluten

No es algo que me importe demasiado. Pero si al momento de elegir, es sin libre de gluten, mejor.

No necesito

No los conozco

Porque puedo comer gluten

Por que no existen locales por mi barrio

Porque los preparo yo!

Porque no

Carisimos

Porque lo elaboro yo mismo

Porque son muy caros

No me gusta su sabor

Consumo pan sin gluten, no soy celiaca, es por opcion personal, y lo hago yo xq me divierte

porque no soy celíaca, ni mi marido, ni mis hijas

No consigo

Costos y falta de cnfianza

Temas de salud. El doctor me los saco por el momento.

Porque no soy celíaca y por lo general los alimentos para celíacos tienen más calorías y grasas.

desconozco sus componentes y calidad

Son caros

Porque son caros y puedo elegir no comprarlos

Porque no me interesa

problemas gastrointestinales

Xq se me complica conseguir...

Quizás por falta de información

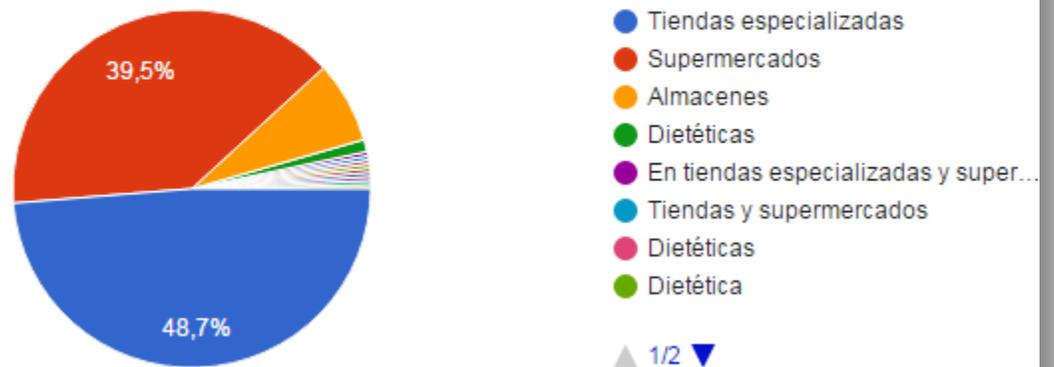
No tengo ningun tipo de rechazo al gluten

No soy celiaca

Pq los preparo yo ,y estoy mas tranquila y segura ,de lo que estoy comiendo ,y otra que son re carisimo

6. Dónde compra los productos sin TACC elaborados?

271 respuestas

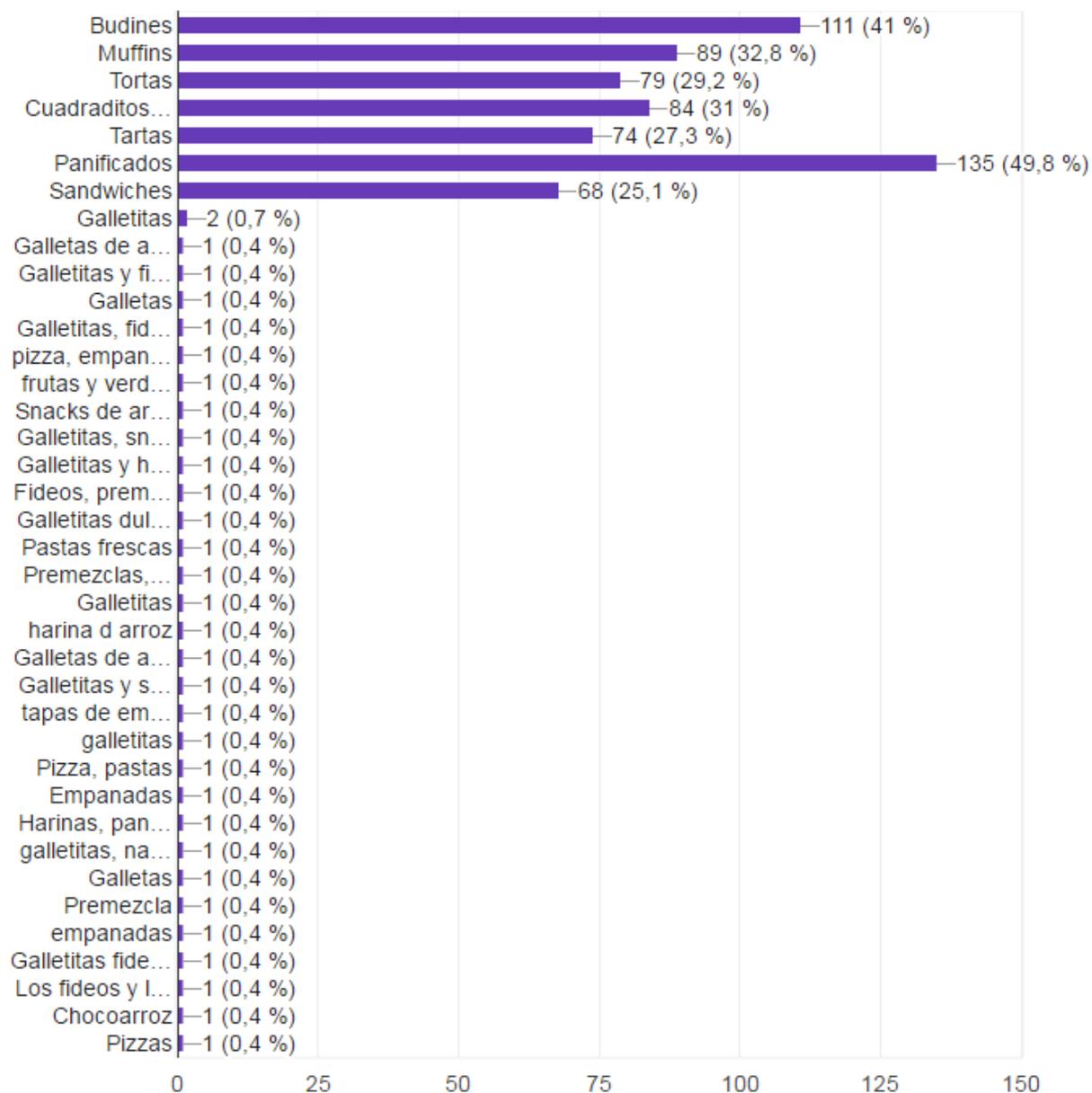


A partir de estas respuestas, podemos ver las razones principales del no consumo del producto, lo que nos ayuda a mejorar ciertos aspectos y reforzar las debilidades que poseemos y así también poder atraer la mayor cantidad de mercado posible.

Se observa una tendencia de compra principalmente en tiendas especializadas y en supermercados. Nosotros decidimos empezar con la venta de productos sin gluten en tiendas especializadas, lo que representa el mayor porcentaje de compra en el mercado.

7. Qué productos sin gluten son los que más compra?

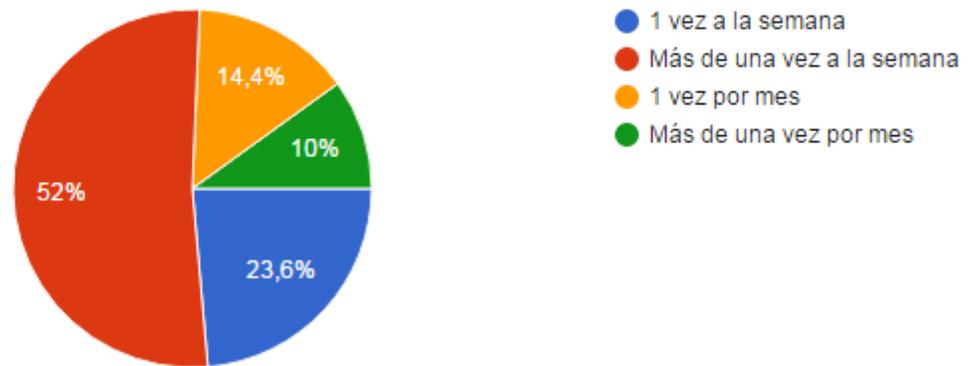
271 respuestas



Además de ser los panificados y budines los que se llevan el mayor porcentaje de compra de productos sin gluten, también lo son las galletitas, ya que es un alimento de consumo diario y muy solicitado en el mercado.

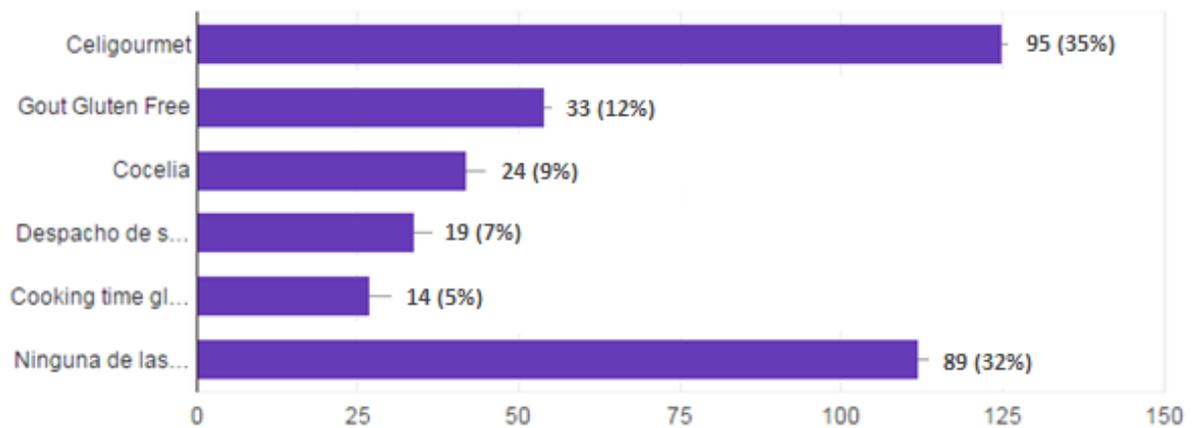
9. Con qué frecuencia consume productos elaborados sin gluten?

271 respuestas



10.Cuál de las siguientes pastelerías conoce?

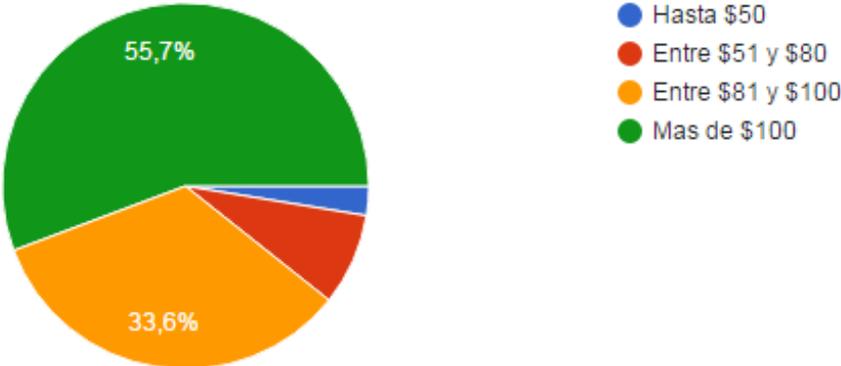
271 respuestas



El mayor conocimiento de pastelerías sin gluten se lo lleva Celigourmet, por lo menos en lo que refiere a Capital Federal y Gran Buenos Aires, pero también se observa que casi el 32% de los consumidores no está al tanto del resto de las pastelerías que existen, por lo que es una oportunidad para nuestro negocio, y debemos enfocarnos en la comunicación para darlo a conocer.

11. Cuánto gasta aproximadamente en la compra de una merienda en una pastelería sin gluten?

271 respuestas

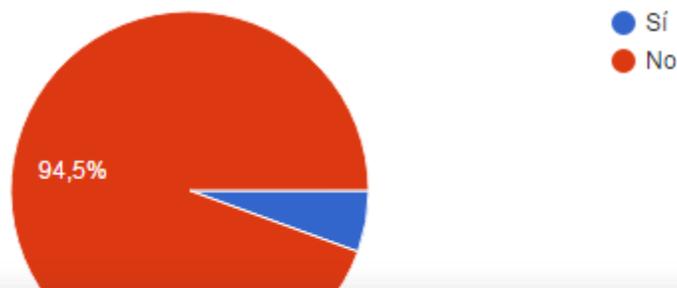


Podemos observar que la mayoría de los encuestados gasta más de \$100 en la compra de productos elaborados sin gluten para una merienda, lo que muestra el alto precio que estos poseen.

El 45,4% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$86 y \$100 por una porción de torta sin gluten, lo que representa una gran oportunidad para nuestro negocio, ya que se encuentra dentro del rango de precio dentro del cual pensamos vender nuestros productos.

13. Conoce alguna patelería sin gluten que venda sus productos en forma on line?

271 respuestas



Cuál conoce?

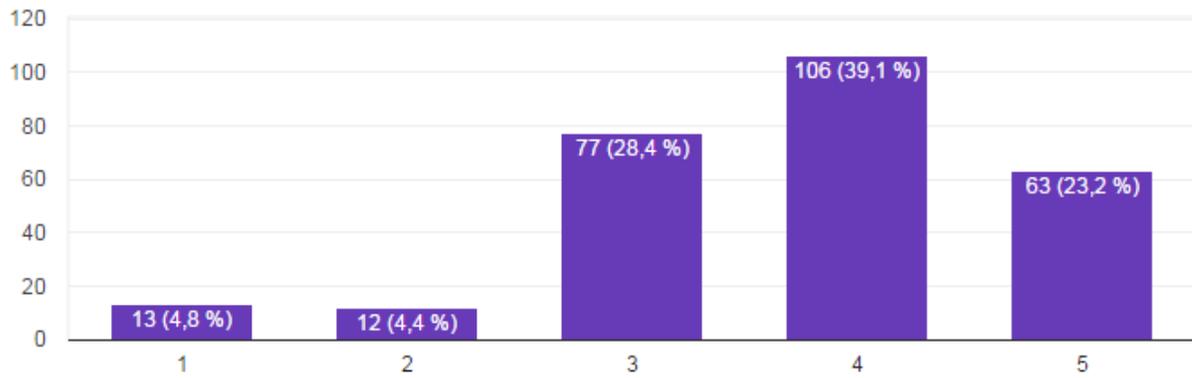
15 respuestas

- No me acuerdo el nombre
- Nora slills
- No recuerdo el nombre queda en la zona de Belgrano
- Celigourmet
- Libre
- No recuerdo el nombre
- Ale temporini o premuti
- Justino en Rosario
- Sin gluten olivos
- Delizie
- dietetica Rojas
- gout

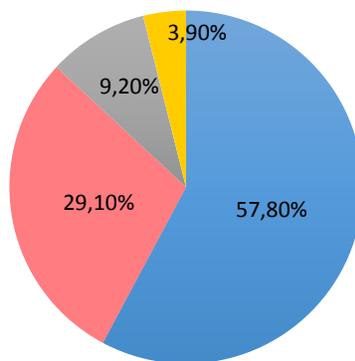
Casi el 95% de los encuestados no conoce una pastelería libre de gluten que comercialice sus productos por internet, esto representa una gran oportunidad para nuestra empresa, ya que una de nuestras ventajas competitivas es la posibilidad de comprar los productos vía on line.

14. Qué tan importante considera la posibilidad de comprar sus productos en forma on line?

271 respuestas



14.1 Que tan probable es que compre productos elaborados sin gluten en forma on -line?

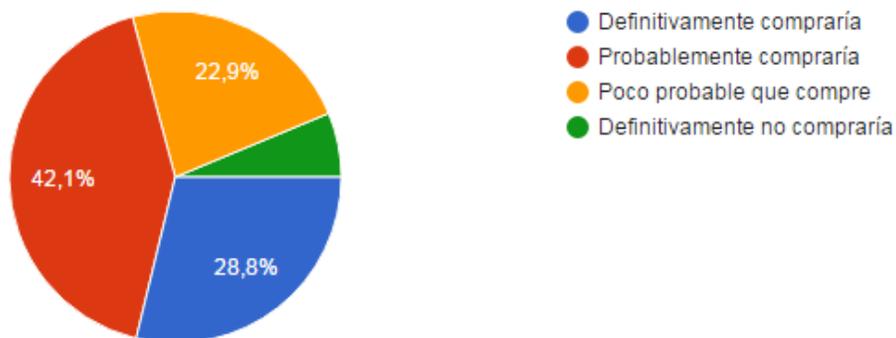


■ Definitivamente compraría ■ Probablemente compraría
■ Probablemente no compraría ■ Definitivamente no compraría

Se ve una gran preferencia por la posibilidad de comprar los productos vía on line.

15. Qué tan probable es que compres viandas semanales sin gluten en forma on line?

271 respuestas



Casi el 71% de los encuestados compraría las viandas semanales sin gluten vía on-line, por lo que la venta de las mismas sería un negocio viable.

Porqué no compraría una vianda semanal sin gluten?

17 respuestas

No es indispensable en mi dieta

Me gusta cocinar

no confío en la procedencia

No soy celíaca. Consumo alimentos sin gluten por gusto

No lo compraría de forma online

Sólo lo haría en algunas situaciones

Porque me gusta elaborar mis comidas.

Porque resulta más barato cocinar yo

Soy pobre

Precio elevado

Porque en mi casa somos tres celíacos y sería demasiada plata

no me interesa

porque ademas soy diabetica t1 y no confío en el recuento de ch que tienen los productos elaborados por ello todo lo cocino yo

Xq yo me la ago

Porque no soy celíaca

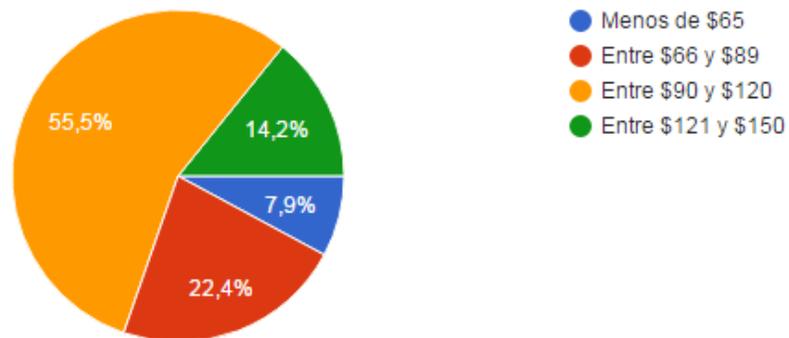
Prefiero cocinar en casa

Caro

A través de estos motivos principales de la no compra de una vianda diaria, podemos encontrar oportunidades en el mercado.

16. Qué precio estarías dispuesto a pagar por cada vianda diaria?

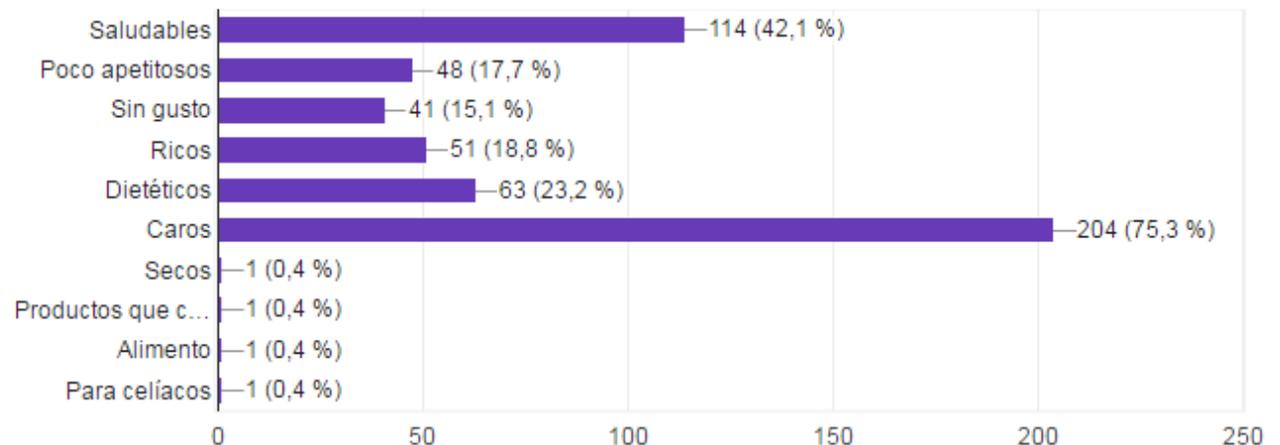
254 respuestas



El mayor porcentaje de encuestados estaría dispuesto a pagar entre \$90 y \$120 por una vianda diaria, lo que resulta una posibilidad viable en lo que refiere a los precios de nuestra empresa.

17. Con qué conceptos relaciona los productos elaborados sin gluten?

271 respuestas



Sin duda la mayor cantidad de los encuestados relaciona a los productos libres de gluten como caros. Por lo que nuestra empresa se va a tratar de posicionar ofreciendo productos más baratos pero sin perder la calidad

enfocarnos en diferenciarnos no solo en costos sino también en brindar la confianza a los consumidores y crear así un vínculo con los mismos.