

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# **Plan de Negocios. Alimentos Saludables Libres de Gluten: Panificados, Batidos y Galletitas**

**Autoría:** Riboldi, Yesica Ivonne

**Año:** 2015

## **¿Cómo citar este trabajo?**

Riboldi, Y. (2015). "Plan de Negocios. Alimentos Saludables Libres de Gluten: Panificados, Batidos y Galletitas". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14038>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>

**Plan de Negocios**

**Alimentos Saludables Libres de Gluten:**

**Panificados, Batidos y Galletitas**



**Alumna: Yesica Ivonne Riboldi**

**Tutor: Martín Filipone**

**Escuela de Negocios - MBA 2013**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Junio 2015**

## AGRADECIMIENTOS

La Maestría ha sido un intenso camino recorrido lleno emociones y aprendizajes. Este trabajo representa el final de un sueño de crecimiento y desarrollo que sin duda alguna es el comienzo de nuevos proyectos y experiencias.

Quiero en primer lugar dedicárselo a mi madre, quien siempre me mostró que los límites están donde cada uno decide y que lo imposible deja de serlo cuando se conjugan esfuerzo, pasión y convicción.

Agradezco también a mi familia, especialmente a mis hermanos Pablo y Javier, y a mis amigos, quienes con paciencia supieron entender mis ausencias, sin dejar de alentarme a continuar, alegrándose de cada pequeño avance.

A mis nuevos amigos y excelentes profesionales que he encontrado en esta escuela de negocios, con quienes a lo largo de estos años hemos construido desde múltiples enfoques.

Una mención especial a mi mentor, el Ing. Roberto Greco, quien también ha dado soporte desde su lugar para que el objetivo fuera alcanzable.

Finalmente, un agradecimiento a Martin Filipone, quien ha tutorado este trabajo a lo largo de los meses.

## RESUMEN

El proyecto nace con el fin social de mejorar la calidad de vida de las personas que padecen celiaquía o alergias alimentarias referentes al gluten. El objetivo general del presente documento es demostrar y validar la factibilidad del negocio de elaboración de “Alimentos saludables libres de gluten”, a partir del crecimiento de la marca gastronómica “*Sintaxis*”, desarrollando para ello las estrategias operativas, económicas y financieras que permitan su realización con una rentabilidad adecuada afrontando un riesgo aceptable. Para evaluar la oportunidad del negocio se han aplicado herramientas y conceptos revisados durante la maestría.

Se toma como referencia el trabajo de investigación de mercado y análisis de oportunidad efectuado por Anabela Miguens, titulado “Análisis de Mercado de Productos Libres de Gluten”, a partir del cual se han diseñado los distintos aspectos del negocio que garanticen el éxito del proyecto. Para ello se ha confeccionado un Plan de Marketing, un Plan Organizacional y uno Operacional, concluyendo con el modelo Financiero y las alternativas de salida del nuevo negocio. Los aspectos han sido evaluados desde la concepción de diseñar una empresa tipo B, con impacto positivo en materia económica, ambiental y social.

Considerando tanto el documento mencionado, donde se analiza el estado de la Industria y el Mercado como lo indicado en este trabajo se concluye que la extensión lateral del Negocio actual de *Sintaxis* es viable, impactando de forma positiva no solo el resultado para los inversores sino para la sociedad.

## **PALABRAS CLAVES**

- Alimentos saludables
- Alimentos libres de gluten
- Celiaquía
- Alergias alimentarias
- Empresa B
- Extensión lateral de marca

## INDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCION: RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>8</b>
<b>1. MARKETING PLAN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Introducción .....	11
1.2. Análisis de Situación Actual.....	11
1.2.1. Modelo 5C .....	11
1.2.2. Matriz de Estrategia.....	16
1.2.3. Estudios de Campo .....	18
1.3. Segmentación y Target .....	20
1.4. Posicionamiento y Propuesta de Valor de Sintaxis .....	21
1.5. Dimensión del Mercado Target y Market Share.....	24
1.6. Implementación del Plan de Marketing .....	26
1.6.1. El Portfolio de Productos.....	26
1.6.2. Plaza y Distribución .....	32
1.6.3. Publicidad y Promoción .....	35
1.6.4. Política de Precios .....	38
<b>2. PLAN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>41</b>
2.1. Introducción .....	41
2.2. Visión de Sintaxis .....	41
2.3. Misión de Sintaxis .....	41
2.4. Valores de Sintaxis .....	41
2.5. Modelo de Organización: Triple Impacto - Empresa B.....	42
2.6. Forma legal de la organización .....	46
2.6.1. Análisis de diferencias entre S.R.L y S.A como tipo societario.....	46
2.7. Organización de personal, posiciones y políticas .....	49
2.7.1. Organigrama para la Segunda Etapa .....	49

2.7.2.	Políticas de R.H .....	51
<b>3.</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>54</b>
3.1.	Introducción .....	54
3.2.	Localización de la Planta y Habilitaciones .....	54
3.3.	Lay out de Planta .....	56
3.4.	Proceso Productivo .....	57
3.4.1.	Principales Materias Primas .....	57
3.4.2.	Criterios para la incorporación de materias primas .....	60
3.4.3.	Políticas de gestión de proveedores .....	60
3.4.4.	Escalado de Producción y Equipamiento .....	62
3.4.5.	Flow Charts .....	66
3.5.	Planificación Logística .....	67
3.5.1.	Distribución de Productos Terminados .....	67
3.5.2.	Abastecimiento de materias primas .....	69
3.6.	Política de I&D .....	69
3.7.	Política ambiental .....	71
<b>4.</b>	<b>VALUACION ECONOMICO FINANCIERA .....</b>	<b>72</b>
4.1.	Introducción .....	72
4.2.	Gastos en Constitución y Habilitación.....	72
4.3.	Inversión inicial en equipamiento e infraestructura.....	72
4.4.	Costo de materia prima .....	74
4.5.	Proyección de ventas .....	75
4.6.	Inversión en Capital de Trabajo .....	75
4.7.	Inversión en Recurso Humano de la Compañía.....	75
4.8.	Gastos de marketing.....	77
4.9.	Estado de Resultados Proyectado .....	77
4.10.	Valuación y Capitalización del Proyecto .....	78

4.10.1. Proyección .....	78
4.10.2. Costo de capital y análisis de tasa de descuento.....	79
4.11. Punto de equilibrio y punto de ruptura.....	81
4.12. Pruebas ácidas al proyecto .....	83
<b>5. MITIGACION DE RIESGOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA.....</b>	<b>85</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>87</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS: INFORMACION DE SOPORTE .....</b>	<b>90</b>
ANEXO 1: Entrevista a Mariana Holgado. Miembro Asociación Celiaca en Argentina .....	90
Anexo 2: Testimonios de Representantes de Empresas B .....	98
María José Calvimontes, Directora de comunicaciones de Needo Chile (www.needo.cl) .....	98
Ezequiel Gatti de Xinca Argentina (www.xinca.com.ar).....	100
Ivonne Hurtado de Mas Ambiente (www.masambiente.com) .....	101
Anexo 3: Código Alimentario Argentino, Capitulo XVII, Alimentos de Regimen o Dieteticos .....	103
Anexo 4: Sistema de certificación alimentaria FSSC 22000 .....	107
Anexo 5: Documentación de Habilitación .....	109
Requisitos para obtener el Registro Nacional de Establecimientos (RNE).....	109
Requisitos para obtener el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) .....	110
PAMS: Certificado Producto Alimenticio Ministerio de Salud .....	111
Anexo 6: Descripción de puestos.....	112
Gerente de Operaciones.....	112
Anexo 7: Escala Salarial .....	117
Anexo 8: Maquinaria y Equipamiento .....	118

## INTRODUCCION: RESUMEN EJECUTIVO

La celiaquía es una intolerancia al gluten, una proteína presente en el trigo, avena, cebada y centeno. Es la enfermedad crónica de mayor impacto en la población, en los últimos 4 años crecieron en un 700% los casos detectados en nuestro país. Antiguamente la proporción era de 1 cada 100 personas y hoy se cree que ya sería más cercana a 2 cada 100 habitantes en el mundo. Sin embargo, aún se desconoce el principal motivo por el cual se está incrementando la proporción de individuos que adquieren esta enfermedad en edad adulta.

El único tratamiento viable consiste en seguir una dieta estricta libre de gluten de por vida, lo cual permite llevar una vida normal, larga y saludable, siempre y cuando no se hayan sufrido daños irreversibles antes de que se diagnosticase la enfermedad. La presencia permanente de gluten en la alimentación de una persona con intolerancia puede, no solo limitar la absorción de nutrientes sino también contribuir al desarrollo de enfermedades neoplásicas del tracto digestivo. Es muy importante que los celíacos presten atención a los alimentos que consumen, ya que entre el 70% y el 80% de los productos alimenticios manufacturados contienen gluten, debiéndose esto principalmente a que las harinas y derivados se emplean en la elaboración como ingredientes en forma directa, coadyuvantes tecnológicos o vehículos de otras sustancias.

En Argentina, uno de los países con mayor desarrollo de la enfermedad y detección, la oferta de productos libres de gluten vinculada a panificados, batidos y galletitas es deficiente. Esta falencia está vinculada a su baja disponibilidad en distintos canales, problemas nutricionales y organolépticos y precios excesivos, impactando en forma negativa tanto en la economía como en la integración de los pacientes crónicos.

A lo largo de este trabajo, se busca confirmar la hipótesis vinculada a la factibilidad de elaboración de productos específicos de calidad superior con menores precios a los encontrados actualmente. **La intención final es que Sintaxis se desarrolle como una empresa elaboradora de productos saludables libres de gluten, haciendo principal foco en galletitas, batidos y panificados.** La nueva línea se diferenciará tanto por su

alineamiento con las tendencias mundiales en salud y alimentación como por su calidad nutricional y organoléptica. Por otro lado, la empresa ofrecerá un sistema integrado de producto y servicio a los consumidores que no ofrece ninguna otra compañía en el mercado local.

Es objetivo de la nueva dirección que Sintaxis se desarrolle como empresa tipo B desde el inicio de su formación. Este marco implica la responsabilidad de, no solo ser rentable económicamente, sino también de impactar positivamente en la sociedad y tener un especial foco en el medio ambiente.

El inicio del proyecto surge como una extensión lateral del establecimiento gastronómico con el mismo nombre, motivo por el cual, los tiempos requeridos para el lanzamiento son mínimos. Se estima que una vez iniciada la inscripción de productos y establecidos los contactos comerciales, se iniciará con una producción adaptada a la demanda de cada momento gracias a la versatilidad del espacio donde se elaborará. Cabe destacar que en una primera etapa se utilizará toda la infraestructura de la unidad que actualmente se encuentra funcionando con ociosidad, ya sea maquinaria como recurso humano.

El negocio presenta la posibilidad de efectuar una inversión en activos fijos escalonada de forma tal de minimizar todo tipo de riesgos, esto se debe principalmente a la utilización de la capacidad ociosa del actual Sintaxis, dando como resultado elevados rendimientos en etapas tempranas que podrán ser reinvertidos para autofinanciar un crecimiento sustentable. **No obstante el presente proyecto se enfoca principalmente a la segunda fase del emprendimiento, en el que se espera alcanzar un volumen de una tonelada diaria de comercialización luego de la instalación de una planta dedicada a Sintaxis.**

En lo comercial, dada la demanda de este tipo de productos, la escasez que se encuentra en el mercado y las nuevas regulaciones en materia de alimentos aptos, las oportunidades son más que atractivas. En el inicio del proyecto se trabajará con panaderías, dietéticas, quioscos, almacenes y restaurantes como principales canales, y en paralelo se desarrollará un canal de venta on-line. La intención de la compañía es incrementar la disponibilidad de los productos libres de gluten.

La nueva unidad de Negocios estará integrada inicialmente por los actuales propietarios de Sintaxis más dos profesionales que trabajarán dentro de la organización. Aquellos aportarán su know-how respecto a las formulaciones y la estructura inicial para el negocio y las últimas profesionalizarán la nueva organización de forma tal que el proyecto alcance la escala industrial dentro de un marco sustentable alineado con las estrategias definidas. De esta forma se logrará insertar en el mercado productos aptos, saludables, adaptados al gusto de los consumidores locales, y competitivos.

Dentro del análisis de escenarios se plantearán las posibilidades de apertura de importaciones con el consecuente ingreso de líderes mundiales y el acceso a mercados externos por parte de la compañía. Para superar estas cuestiones se desarrollarán sistemas altamente competitivos, basados en eficiencia. Las barreras de entrada del negocio están mayormente vinculadas a encontrar las formulaciones adecuadas que cumplan con los requisitos de calidad nutricional y organoléptica y que a su vez se puedan escalar con equipamiento industrial. Esta principal barrera será salvada por la interacción de los grupos mencionados.

**Se estima que la inversión inicial requerida para el inicio del proyecto será de USD 238.250, con lo que se obtendrá un VAN de USD 250.133,18; un período de repago de 2.69 años y una Tasa interna de Retorno de 70%.**

Todas las cuestiones comentadas se profundizarán a lo largo de los distintos capítulos del trabajo abarcando los diferentes aspectos necesarios para el diseño integral y exitoso del modelo. Tal como se ha mencionado en el apartado anterior, se comienza con el plan de marketing, lo cual implica un análisis de situación y decisiones respecto a promociones, precios, canales; luego se analiza el formato de empresa buscado, considerando modelos societarios viables, estructuras y políticas internas de organización; a continuación se determina el plan operativo, contemplando la localización, volúmenes de producción y recursos requeridos para alcanzarlos de forma óptima. En la etapa final, se efectúa el análisis financiero y la valuación del proyecto así como también las estrategias de salidas y planes de contingencia.

## 1. MARKETING PLAN

### 1.1. Introducción

El objetivo del presente capítulo es diseñar el plan de marketing que permitirá alcanzar la participación de mercado buscada y determinada como apropiada en la fase de evaluación de mercado<sup>1</sup>. Para ello se hace un análisis de la situación actual a través del modelo de 5C que contempla contexto, consumidor, compañía, competidores y colaboradores, se retoman los estudios de campo realizados y se diseña una estrategia para maximizar los puntos positivos y minimizar los negativos. En una segunda etapa se trabaja sobre la segmentación, la selección del target y el Posicionamiento. Finalmente se aborda la implementación utilizando la herramienta denominada 4P: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Todas las acciones de la empresa se alinearán con el hecho que la única forma de crear valor sustentable para la compañía será creando un valor percibido para el consumidor diferencial al resto de lo ofertado en el mercado. Para ello no sólo se encargará de crearlo sino también de entregarlo.

### 1.2. Análisis de Situación Actual

#### 1.2.1. Modelo 5C

##### *Contexto*

Desde el punto de vista legal, no hay inconveniente alguno para la elaboración de productos libres de gluten, siempre y cuando la empresa accione bajo las indicaciones del CAA<sup>2</sup> y los organismos Bromatológicos respectivos. Más aún, es el aspecto legislativo uno de los principales impulsores del desarrollo de la oferta libre de gluten a partir de las últimas regulaciones en esta materia en todo lo referente a su disponibilidad en los espacios gastronómicos.

La tecnología asociada al proceso de elaboración de los productos por parte de Sintaxis, es de baja complejidad al menos para las primeras dos etapas considerando la escala buscada. Para la etapa de industrialización la apuesta más importante se da por el lado de la automatización y no desde el punto de vista de maquinaria o desarrollo de soluciones específicas. No obstante, son cuestiones ya resueltas en las industrias convencionales y aplicables de forma directa.

---

<sup>1</sup> Anabela Miguens, tesis MBA “Análisis de Mercado de Alimentos Libres de Gluten”

<sup>2</sup> CAA: Código Alimentario Argentino

En cuanto a los aspectos sociales, la problemática que da lugar a la aparición de productos libres de gluten está cobrando una gran presencia en redes y distintos medios de comunicación así como también se ve positivamente a todas aquellas empresas que trabajan activamente en temas vinculados con la inclusión y el bienestar de las personas.

El entorno económico está marcado por un proceso inflacionario permanente en la Argentina que difícilmente sea revertido en los próximos meses. Al mismo tiempo, se suma a este proceso la devaluación permanente de la moneda. Estos factores convierten al aspecto económico en el gran desafío para la empresa pero no implica la imposibilidad de llevar a cabo el desarrollo del negocio. Por otro lado, dado el entorno político electoral, se encuentran oportunidades de la mano de la necesidad de los dirigentes de fomentar y dar indicios de desarrollo viable y sustentable.

### ***Consumidor***

Inicialmente se considerarán como consumidores potenciales todas aquellas personas que opten por la ingesta de alimentos libres de gluten. Al estar asociados a una patología, de la cual se desconocen aún las causas, es imposible restringir el grupo de consumidores por cuestiones geográficas o por poder adquisitivo.

Las ocasiones de consumo de este tipo de productos son cotidianas y se dan en todos los ámbitos de desarrollo de las personas, es decir en ambiente doméstico, laboral, escolar o académico, social o durante actividades de recreación.

Específicamente hablando de galletitas, panes, batidos y afines; estas personas se encuentran insatisfechas por la oferta actual de la industria. Esta insatisfacción no solo radica en la calidad y el sabor de los productos, sino también en su baja disponibilidad y sus precios elevados en comparación a sus pares con harinas de trigo. Por estas razones y al ser productos altamente presentes en la vida de las personas, muchos consumidores optan por elaborarlos artesanalmente, entendiendo por ello cual es la estructura de costo del producto y el grado de complejidad de su producción.

En general, las personas que optan por productos sin gluten o aptos, sufren de celiaquía, teniendo para su enfermedad la única solución que es la dieta. El proceso por el cual el paciente se entera de su enfermedad y luego cambia su alimentación suele ser penoso desde el punto de vista emocional, tanto para sí mismo como para las personas que lo rodean. Este proceso, implica modificar hábitos de consumo cotidiano, vinculados a

factores culturales y una gran problemática diaria que se transforma frecuentemente en sentimiento de discriminación y aislamiento. Por estos motivos, los consumidores tienden a darse soporte de forma activa a través de redes sociales, aconsejándose entre ellos diversas formas de sobrellevar su realidad y celebrando sus descubrimientos culinarios. A diferencia de otros grupos, no realizan tareas de cocina por placer sino por necesidad extrema y una oferta deficiente.



Figura 1: Representación de interacción en redes

Fuente: [www.serceliaco.com](http://www.serceliaco.com)

No obstante, si se habla de consumidores potenciales, se podrían incluir a todas aquellas personas que opten y puedan ingerir productos derivados de harina de trigo. Estas personas, hoy en día no adquieren productos libres de gluten debido a que estos son extremadamente más costosos que los convencionales y menos apetitosos. Ello no implica que, llegado el caso de lanzar al mercado productos diferentes a los existentes, de agradables características organolépticas y precio conveniente, no se pueda fidelizar a estas personas y lograr que consuman productos Sintaxis de forma frecuente. Tiene capital importancia destacar que muchas de estas personas consumen productos por el simple hecho de convivir con celíacos o de compartir situaciones sociales con los mismos. Los grupos familiares son el grupo potencial más inmediato luego de las personas estrictamente celíacas, los alérgicos al gluten o quienes eligen esta forma de alimentación por diversos pensamientos.

Resulta indispensable mencionar que en el caso de consumidores celíacos, nos enfrentamos a personas altamente informadas y que además reciben un seguimiento y asesoramiento permanente por parte de la comunidad médica.

### ***Compañía***

La empresa original es reconocida en el ámbito de CABA<sup>3</sup> por su unidad de negocios gastronómica y se ha desarrollado dentro de la comunidad de celíacos demostrando un fuerte compromiso por la problemática y responsabilidad en los productos elaborados en el local.

<sup>3</sup> CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Siendo uno de sus fundadores un paciente celíaco y estando previamente involucrado con el negocio de viandas y comidas listas, ha logrado una correcta conjunción de factores en el ambiente de su restaurant, mostrando allí la experiencia que da soporte a una necesidad, no solo fisiológica sino también social.

A través de los años, Sintaxis ha desarrollado su know-how relativo a las formulaciones que mejor se adaptan a los consumidores locales así como también a ingredientes disponibles localmente y la confiabilidad y responsabilidad de los proveedores existentes.

Los empleados actuales tienen pleno conocimiento de las particularidades de los productos que elaboran y comparten los valores de la empresa.

### ***Competidores***

Las empresas competidoras de productos específicos son en su mayoría PyMes, encontrándose entre las principales: Kapac, Smams, Santa María, Natuzen y La delfina. En general han logrado alcanzar un nivel semi-industrial de elaboración y han desarrollado sistemas de distribución vinculados a una concepción de productos y consumidores que se encuentra atrasada temporalmente. Es decir, están presentes generalmente en dietéticas, algunos supermercados, farmacias y recientemente solo una de ellas en ciertos kioscos. Esto hace que el acceso a los productos sea restringido, impactando negativamente en el volumen que se comercializa y también en la solución ofrecida a sus consumidores finales.

La principal fortaleza que poseen es que habiendo hecho ya las respectivas inversiones en activo fijo, les sería muy simple diferenciarse y elaborar productos convenientes en calidad y precio, sin que ello implique una significativa re-inversión. Como principal debilidad ante esto encontramos el concepto ya formado en sus consumidores y la falta de valores dentro de las mismas compañías.

Debido a que se trata de empresas privadas y cerradas, la información referente a volúmenes producidos y market share de cada una no se encuentra disponible. Se puede mencionar sin embargo que Smams, Santa Maria y Kapac son las que mayor presencia tienen.

Como vectores comunes a las empresas de la competencia encontramos:

- Baja tasa de innovación
- Insatisfactoria calidad de productos
- Limitada interacción con los consumidores
- Falta de acciones de marketing concretas
- Ausencia en redes sociales
- Precios exageradamente elevados

### ***Colaboradores***

La empresa considerará colaboradores a sus proveedores, distribuidores, puntos de venta y a los propios miembros de Sintaxis; así como también a las Asociaciones y a la Comunidad Médica.

Tanto las Asociaciones como la Comunidad Médica se encuentran colapsadas debido al número creciente de pacientes con sintomatología de celiaquía y a las mismas detecciones. Principalmente las primeras son quienes, gracias al trabajo de voluntarios, dan seguimiento a las necesidades iniciales de las personas, no solo en materia informativa y de difusión sino también en cuestiones emocionales y de gestión de documentación. Es fundamental el trabajo conjunto con estos organismos que no solo trabajan con la situación presente sino que además fomentan la creación de leyes que impactarán en el futuro. Miembros de la ACA<sup>4</sup> han denotado en diversas entrevistas<sup>5</sup> la falta de interacción con las empresas privadas, así como también han declarado el pedido abierto de producción de ciertos alimentos para mercado interno y externo, sin lograr ningún tipo de respuesta por parte de las empresas actuales. Si bien las principales Asociaciones se encuentran radicadas en la Ciudad de Buenos Aires y en la Ciudad de La Plata, encontramos grupos semejantes activos o representantes de las mismas en casi todas las ciudades del país, estando ampliamente disponibles a recibir a todos aquellos que intenten mejorar la calidad de vida de las personas con intolerancia al gluten.

Tal como se menciona en el análisis de mercado de referencia, los proveedores son numerosos y no manejan productos con un valor de marca significativo por lo cual se conservarán aquellos que le brinden a la empresa un valor agregado en el servicio

---

<sup>4</sup> ACA: Asociación Celíaca Argentina

<sup>5</sup> Anexo 1: Entrevista a Mariana Holgado de la Asociación de Celíacos Argentina (ACA)

brindado y que cuenten con la adecuada flexibilidad para adecuarse a una compañía en crecimiento.

En cuanto a los distribuidores, si bien se los considera parte indispensable de la cadena de valor, se escogerán solo aquellos que lleguen directamente a los puntos de venta y no quienes tercericen su actividad. Se trabajará con todos ellos de manera colaborativa, siendo la ganancia mutua el principal factor de decisión en todo tipo de negociación. Estableciendo para ello alianzas a largo plazo en la medida que esto sea posible.

### 1.2.2. Matriz de Estrategia

En la figura 2 a continuación se detallan los elementos de la matriz FODA<sup>6</sup> así como también las acciones que se realizarán considerando las interacciones con el fin de maximizar los aspectos positivos y minimizar los negativos.

Figura 2: Matriz de Estrategia

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vínculo con la unidad gastronómica</li> <li>• KnowHow de la unidad gastronómica</li> <li>• Productos saludables</li> <li>• Calidad Premium</li> <li>• Construcción de la compañía en hitos para ir testeando el mercado y consiguiendo recursos financieros paulatinamente. Estrategia de start up</li> <li>• Precios razonables en comparación con la competencia.</li> <li>• Buena relación con la ACA</li> <li>• Personal profesionalizado</li> </ul>	<p><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado de nicho</li> <li>• Falta de divulgación de los beneficios de llevar una dieta libre de gluten</li> <li>• Falta de detección de la enfermedad “celiaquía” aunque la incidencia es muy alta.</li> <li>• Costos de materias primas superiores a convencionales.</li> <li>• Baja penetración actual de marca</li> <li>• Poca escala en la industria</li> <li>• Altos costos de logística de toda la industria</li> <li>• Dificultad de acceder al crédito</li> </ul>
<p><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos puntos de ventas de productos libres de gluten</li> <li>• Tendencia hacia una alimentación saludable , nutritiva y responsable</li> <li>• Mercado en etapa de</li> </ul>	<p><b><u>FO (Maxi – Maxi)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación con la unidad gastronómica Sintaxis aprovechando la capacidad ociosa y el know-how del restaurant.</li> <li>2. Pensar la compañía desde</li> </ol>	<p><b><u>DO(Mini – Maxi)</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foco en el social media marketing.</li> <li>2. Incorporación de una nutricionista al equipo para resolver consultas on-line.</li> </ol>

<sup>6</sup> Matriz FODA: Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<p>crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay necesidades insatisfechas en LATAM respecto de productos sin gluten (se abre la posibilidad de exportación).</li> <li>• Apoyo de la ACA</li> <li>• Clientes poco fidelizados con las marcas existentes</li> <li>• Grupo familiar desatendido por el alto precio de los productos y la mala relación costo-beneficio de los mismos.</li> <li>• Rubro poco profesionalizado</li> <li>• Ampliación del portfolio de productos a otros productos específicos.</li> <li>• Aumento de detección temprana en niños</li> </ul>	<p>su concepción como una empresa de triple impacto tendiente a resolver un problema de alimentación en una porción de la sociedad brindando calidad extra, beneficios nutricionales y por sobretodo de una manera responsable con la sociedad y el medioambiente.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. Alianza con la ACA para así brindarles el espacio del restaurant para sus eventos y de esta manera fidelizar a los consumidores a partir de su percepción de la empresa como una aliada y amiga para resolver sus problemas.</li> <li>4. Se co-crea con el conocimiento y profesionalización del equipo fundador de la nueva unidad.</li> <li>5. Packaging customizado dependiendo target de clientes (niños)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Alianza estratégica con distribuidores Logísticos de Alimentos presentes actualmente en el mercado</li> <li>4. Desarrollo de e-commerce tendiente a bajar costos de logística con retiro por parte del cliente o envío con cargo</li> <li>5. Análisis del mercado Latinoamericano para definir la posibilidad de exportación a Largo Plazo y poder aumentar la escala de producción.</li> <li>6. Trabajo en equipo con la ACA para difundir los beneficios de una dieta sin gluten y así poder captar más clientes, lograr mayor escala y poder bajar los precios.</li> <li>7. Utilización de los Estados Contables de Sintaxis para poder acceder a líneas de crédito para PYMES.</li> </ol>
<p><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restricciones regulatorias de COMEX.</li> <li>• Levantamiento de restricciones a la importación.</li> <li>• Aparición de vacuna que altera el sistema inmune del intolerante al gluten.</li> <li>• Ingreso de empresas grandes como nuevos jugadores al sector.</li> <li>• Mal manejo de la alianza estratégica con el restaurant Sintaxis.</li> <li>• Situación económica del país</li> </ul>	<p><b>FA(Maxi-Mini)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alianza con Asociaciones de Exportadores para estar bien informados al respecto</li> <li>2. Seguimiento y análisis del posible impacto de la aparición de la vacuna.</li> <li>3. Estrategia de comunicación respecto de los beneficios de una dieta saludable.</li> <li>4. Búsqueda de sustitutos nacionales de materias primas importadas.</li> </ol>	<p><b>DA(Mini – Mini)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de Certificaciones de Calidad.</li> <li>2. Alianza estratégica con distribuidores de todo el país en el mediano plazo para poder llegar masivamente a los consumidores.</li> <li>3. Inversión a medida que se testea la rentabilidad del negocio.</li> <li>4. Desarrollo de un plan de Marketing.</li> </ol>

### 1.2.3. Estudios de Campo

#### *Encuesta*

Se toman en consideración los resultados de la encuesta realizada en el Estudio de Mercado de referencia, llevada a cabo en la población celiaca de todo el país con los siguientes objetivos:

1. Mejorar el entendimiento de la problemática y las necesidades de los celíacos
2. Conocer los principales drivers de compra
3. Analizar un potencial volumen como consecuencia del consumo familiar
4. Entender las intenciones de consumo y predisposición a cambio
5. Capturar añoranzas o factores emocionales que puedan mejorar la contribución y posicionamiento de Sintaxis

Los resultados indican que:

- ✓ El 62% de los encuestados reconoce la falta de productos en todos los canales de comercialización, aproximadamente 40% lo hace en estaciones de servicio, restaurantes y colegios y un 30% lo hace específico para quioscos y cafés, declarando la menor falta en supermercados.
- ✓ El 90% menciona el precio como el principal defecto de los productos que actualmente encuentra en el mercado. También son relevantes sabor y lugar de venta. Los consumidores no reconocen al packaging como un factor problemático.
- ✓ En el 86% de los casos se confirma la disponibilidad a abandonar premezclas conocidas a cambio de productos de nuevos productores
- ✓ En cuanto al atributo más valorado por este grupo, calidad y precio son los destacados y merece mención el hecho que sólo el 3% menciona la marca como un atributo decisivo a la hora de efectuar la compra.
- ✓ Al 98% de los encuestados le resulta importante que la empresa participe en la toma de conciencia y detección de la enfermedad
- ✓ Las personas que han respondido no reconocen que exista ningún sistema o club de descuentos vigente
- ✓ Algunos comentarios que han surgido de la encuesta son:
  - *“No suelen compartir por un tema de precio. Lo que se compra para celíacos solo lo consumo yo. Es raro que consuma el resto de la familia por un tema de presupuesto.”*

- *“No les gusta lo que como”*
- *“no, por el precio de los productos aptos celíacos, no se comparten”*
- *“A veces. Generalmente tiene que ver con el precio y accesibilidad al producto”*

A partir de este estudio se deduce la gran necesidad de productos en los distintos canales, entendiendo una insatisfacción de los consumidores con respecto a la oferta actual, y su predisposición a adquirir productos de conveniencia y de nuevas marcas que puedan aparecer en el mercado. Esto implica entre otras cuestiones una posibilidad de crecimiento dentro de un mercado en pleno desarrollo denotando la encuesta que además el mercado podría agrandarse al incorporar a las familias.

### ***Entrevista***

Los hallazgos de la encuesta arriba comentada efectuada a la comunidad local se ratifican con la entrevista<sup>7</sup> a Mariana Holgado, miembro de la Asociación Argentina de Celíacos. Resumiendo la misma, se enfatizan las siguientes cuestiones:

- ✓ La población celíaca se encuentra en continuo crecimiento, lo cual se da principalmente de la mano de la difusión de la enfermedad
- ✓ Las empresas del sector denotan falta de inversión en Investigación y Desarrollo, baja calidad y aportes nutricionales
- ✓ Schär es una amenaza desde el exterior, contenida por cuestiones político económicas
- ✓ Los principales causantes de altos precios son la producción a baja escala, la cantidad de intermediarios y el packaging
- ✓ La inscripción de productos es simple, la complejidad está dada por los requerimientos de producción
- ✓ Las empresas elaboradoras no ofrecen nada más allá de sus productos, denotando una falta de visión estratégica y comercial
- ✓ Existen posibilidades certeras de exportación debido a la falta de desarrollo en todo Latinoamérica y la Asociación puede funcionar como agente vinculante

---

<sup>7</sup> Anexo 1: Entrevista a Mariana Holgado de la Asociación de Celíacos Argentina (ACA)

- ✓ La gente de bajos recursos tiene acceso a pensiones del gobierno, pero el problema más severo se da en quienes están por sobre la línea de pobreza ya que son quienes no acceden a las mismas, sobretodo la gente de clase media

### 1.3. Segmentación y Target

Los productos aptos para celíacos que se encuadran dentro de la descripción de galletitas, panificados, batidos y afines, se encuentran orientados *per se* a un mercado de nicho delimitado desde el origen de su concepción: las personas que padecen intolerancia al gluten y que poseen la necesidad de una alimentación diferenciada.

Si bien pueden ser consumidos por todos y en los últimos años se ha visto que la tendencia creciente a su ingesta se mantiene y que inclusive personas con autismo consumen este tipo de alimentos por supuestos beneficios, **los esfuerzos iniciales se focalizarán en aquellos consumidores que estén estrechamente vinculados a la enfermedad celíaca**, ya sea por padecerla o por ser allegados a quien la padece. De esta manera se optimizará el uso de recursos para obtener de ellos el mejor resultado para la compañía y para la sociedad.

Como ya se ha dicho la enfermedad afecta a todos los rangos etarios y no hace distinción de género. No obstante, es importante poner en consideración el hecho que los niños de hoy obligatoriamente seguirán consumiendo productos libres de gluten en su edad adulta, por lo cual lograr su vinculación con la marca a través de acciones concretas orientadas a ellos permitirá desarrollarlos como partners de la marca en el largo plazo, haciendo el vínculo sustentable en el tiempo. Por otro lado son ellos quienes sufren los mayores golpes emocionales al no comprender limitaciones en los diferentes entornos, será entonces parte de la responsabilidad de la compañía colaborar socialmente dando soluciones a la medida para disminuir estas ocurrencias.

Geográficamente Sintaxis deberá priorizar en la primera fase del proyecto, su presencia en CABA y GBA<sup>8</sup>, principalmente debido a densidad poblacional, y costos logísticos. No obstante, esto no quita que al trabajar con firmas que poseen presencia en el interior, las mismas no pretendan contar con los productos en todos los puntos de venta propios o franquiciados. Se estima que a partir del segundo semestre del primer año de actividad, cuando la compañía se encuentre en su segunda fase y logre excedentes de producción, la oferta se extenderá a las principales ciudades del país, como ser:

---

<sup>8</sup> GBA: Gran Buenos Aires

Córdoba, Rosario, Mendoza, San Miguel de Tucumán, La Plata y Mar del Plata, de forma de ampliar el mercado progresivamente; cumpliendo además con el objetivo social de la compañía de incrementar la disponibilidad de productos y mejorar la calidad de vida de las personas celiacas.

#### 1.4. Posicionamiento y Propuesta de Valor de Sintaxis

Con la intención de posicionar la marca y los productos en la mente de los consumidores se hará especial énfasis en las ventajas competitivas, sus atributos particulares y en la permanente creación de valor. El desafío aquí será lograr que se maximice el valor de los beneficios que los consumidores perciben recibir para entonces lograr un valor entregado significativo que los impulse a adquirirlos.

Se definen entonces los siguientes elementos de posicionamiento:

- **Frame of Reference (FoR):** *“Galletitas, Batidos, Panificados y afines, saludables y libres de gluten, listos para consumir”*. Este marco permite que, al hablar de los productos Sintaxis, se sepa que no se trata de cualquier alimento apto *per sé* que ya está disponible en el mercado y que sólo adquiere una certificación, sino que se trata de la versión apta de muchos productos que hoy se comercializan a base de trigo, o que inclusive no se encuentren desarrollados como alimentos no específicos y que pueden ser consumidos por todos. Da idea de quién es el consumidor final más allá del operador económico de la compra y al mismo tiempo lo ubica dentro de los productos saludables. Paralelamente deja en claro que no se trata de premezclas sino de productos que estarán listos para consumir, lo cual no solo se vincula con la practicidad requerida por los consumidores finales sino también por los posibles clientes directos de Sintaxis y negocios “B to B”<sup>9</sup>, quienes en muchas ocasiones no disponen de mano de obra o elementos para preparaciones, evitando así, principalmente la posibilidad de contaminaciones cruzadas en las cocinas de bares, restaurantes, etc. No se hace aquí especial mención a los niños, ya que no se trata de productos desarrollados en exclusividad para ellos, no obstante se focalizará luego en este grupo para distintas acciones específicas.
- **Point of Difference (PoD):** *“una experiencia accesible de sabor y nutrición diferentes”*. Al buscar el elemento diferenciador del producto en este segmento, hay que

---

<sup>9</sup> B to B: Modelo Business to Business

pensar que no basta con solo ser apto, sino que debe ser nutritivo, debe tener agradable sabor y textura y ser práctico. Muchos productos en el mercado que se encuentran en el mismo rubro son sólo aptos, no son ricos, ni nutritivos, ni prácticos porque algunos son premezclas, y no logran conquistar al segmento que se ha seleccionado ya que no satisfacen sus necesidades respecto al alimento en sí mismo o al precio. Si logran hacerlo son conquistas que no perduran a lo largo del tiempo, porque en general los precios son inviables para incluirlos en las dietas cotidianas. Para permanecer en un lugar privilegiado de la mente de las personas de este grupo se le debe dar importancia lógicamente a la composición nutricional porque es clave para ellos pero este hecho debe estar relacionado con una experiencia positiva, el alimento no solo satisface una necesidad fisiológica.

- **Evidence:** *“Tienen la experiencia de nuestros chefs de siempre”*. En cuanto a la evidencia se busca el respaldo de la marca madre para que el PoD y el FoR sean creíbles. Sintaxis gastronómico, aporta todo su know-how, su sabiduría en la materia y es la garantía del sabor, el respeto por los consumidores, la certificación de las materias primas aptas y de los ingredientes. Siendo el primer restaurante completamente apto de Buenos Aires se ha instalado sólidamente en la mente de los celíacos, quienes valoran a todos aquellos que trabajan activamente por la mejora de su bienestar.

- **Consumer Goal Hook:** *“vas poder darte esos gustos que todos se dan en cualquier momento y lugar, cuidando lo más importante que tenés: tu cuerpo”*. Se busca resumir aquí la forma en que los nuevos productos de Sintaxis entran en la vida de los consumidores y quedan anclados a un nivel emocional. Con esta frase se hace referencia a elementos emocionalmente valorados: la posibilidad de sentirse uno más, ya que las personas celíacas sufren la continua sensación de ser excluidos o no ser considerados por la sociedad; su salud y el cuidado de la misma, debido a que sus decisiones cotidianas respecto a alimentación están vinculadas mayormente a su salud y no a los gustos que quieren darse. Finalmente al hacer referencia a cualquier momento y lugar, se considera el objetivo social de la compañía, de impactar positivamente en la vida de los celíacos, permitiéndoles encontrar alimentos de valor en mayores puntos y que no sean simplemente esos que deben prepararse en ambientes domésticos.

Lo dicho anteriormente puede ser resumido en las siguientes dos herramientas:

### 1.4.1. Declaración de Posicionamiento

Figura 3: Declaración de Posicionamiento

Para: Personas que padecen celiaquismo e intolerancias y alergias al gluten

Sintaxis es la marca de *Galletitas, Batidos, Panificados y afines, saludables y libres de gluten, listos para consumir*

Que son *una experiencia accesible de sabor y nutrición diferentes*

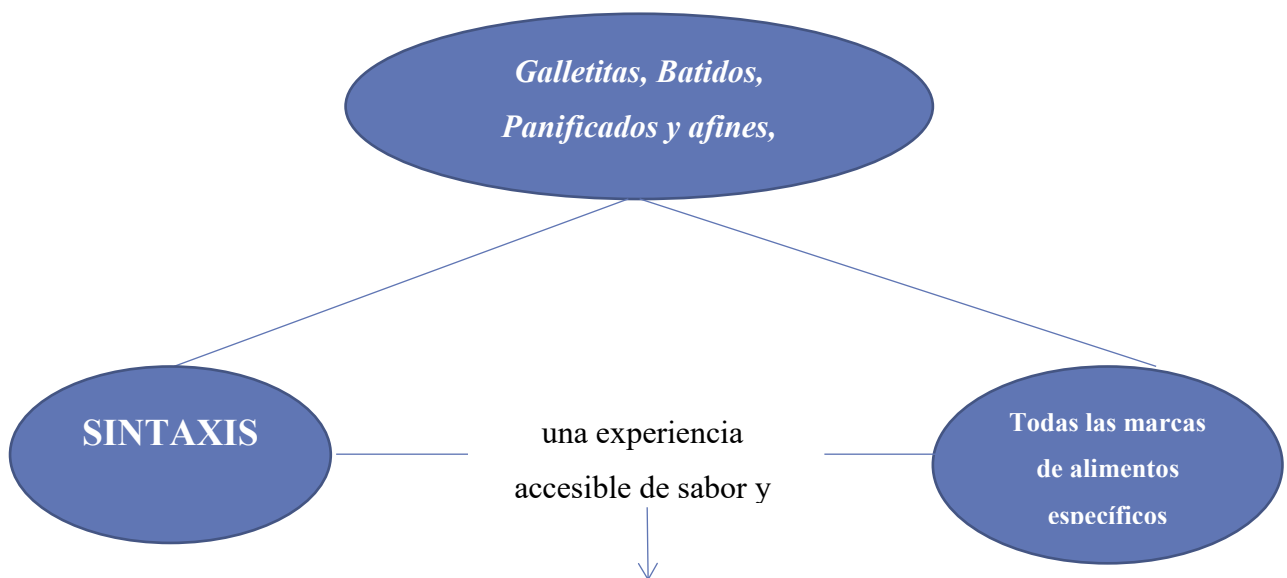
Porque *Tienen la experiencia de nuestros cheff de siempre*

Lo que significa que *vas poder darte esos gustos que todos se dan en cualquier momento y lugar, cuidando lo más importante que tenes: tu cuerpo*

Fuente: Mittelman, M. (2014). Presentación en clase de Marketing y Distribución, Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato di Tella, Argentina

### 1.4.2. Triángulo de posicionamiento

Figura 4: Triángulo de Posicionamiento



Tienen la experiencia de nuestros cheff de siempre/“*vas poder darte esos gustos que todos se dan en cualquier momento y lugar, cuidando lo más importante*

Fuente: Mittelman, M. (2014). Presentación en clase de Marketing y Distribución, Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato di Tella, Argentina

### 1.5. Dimensión del Mercado Target y Market Share

Se retoma aquí nuevamente la información relevada en el Análisis de Mercado referenciado anteriormente. Tal como fue indicado en las fases iniciales, la empresa venderá sus productos en Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Según los datos del último censo Nacional del 2010 publicados por el Indec las respectivas poblaciones ascienden a:

- Ciudad de Buenos Aires: 2.890.151
- GBA (24 partidos): 9.916.715

Esto representa 12.806.866 personas, casi un 30% del total del país, cuya población según la misma fuente asciende a 40.117.096 individuos.

Si bien según datos estadísticos la cantidad de celíacos es del 1% y esta cifra ha sido verificada en distintas oportunidades y se encuentra en incremento, muchos de ellos no llevan una dieta libre de gluten por desconocimiento de su enfermedad, por lo cual no será el valor considerado como mercado target debido a que no sería representativo de la realidad. La cantidad estimada de diagnosticados en el país es de 30.000 (según datos del 2012). Ahora bien, entendiendo que los accesos al sistema médico se dan mayoritariamente en la región mencionada y por ende hay una mayor probabilidad de detección de la enfermedad allí, se estima que el 50% de los celíacos habitan en esta zona.

Al mismo tiempo, según los últimos estudios de cada grupo alimenticio, los consumos per cápita de pan, galletitas y batidos son 83, 10.2, y 0.86 kg/habitante/año respectivamente, haciendo en su conjunto algo más de 94 kg/hab/año, que será considerado como potencial consumo de toda la variedad ofrecida por la empresa.

Es importante mencionar nuevamente que parte del fin social de la empresa es lograr la integración de los celíacos a la sociedad, mejorando los productos libres de gluten y disminuyendo el costo de los mismos de forma tal que no solo la persona celiaca acceda a los mismos sino que también lo haga su núcleo cercano. Es por ello que se pretende incrementar la dimensión del mercado sumando por cada celíaco un promedio de dos personas cercanas que incluyan los productos a su dieta. Es importante destacar aquí que por simplificación del modelo lo que se ha promediado es el número de personas, probablemente el consumo en allegados se disperse en distintas personas que varían

según la conformación familiar y sociabilidad de los individuos y con diversos consumos reales. Si se consideran los 15.000 celíacos más sus dos allegados y los 94 kg de consumo per cápita, esto arroja un volumen anual estimado de 4.230.000 kg de alimentos para CABA y GBA, de lo cual la nueva dirección considera posible captar el 5%, que estaría representando 211.500 kg anuales una vez alcanzada la mencionada cuota de mercado en la zona geográfica. El excedente a ser producido según la capacidad de planta establecida y este volumen estimado será destinado a las principales ciudades del país. Se espera la evolución del market share en GBA y CABA mostrada en la figura a continuación.

Figura5: Evolución del market share esperado en CABA y GBA

<b>Año</b>	<b>% Market share CABA y GBA</b>
<b>1</b>	<b>2.3</b>
<b>2</b>	<b>3.4</b>
<b>3</b>	<b>4.4</b>
<b>4</b>	<b>4.7</b>
<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Más allá de los valores mencionados arriba, los alérgicos al gluten que no pueden ser diagnosticados con la enfermedad representan el 6% de la población, con lo cual, es esperable que el mercado potencial pueda ser ampliado aún más. Como otro indicador de esto, puede considerarse la cantidad de seguidores que tiene la Asociación de Celíacos Argentina en su fan-page de la red social Facebook, en este momento ascienden a más de 90.000 personas.

## 1.6. Implementación del Plan de Marketing

Se utilizará la herramienta de 4P para analizar los puntos más relevantes, la misma permite dar foco a los productos, la plaza, las promociones y los precios.

### 1.6.1. El Portfolio de Productos

Los productos a comercializar por la empresa deben encuadrar en los lineamientos del posicionamiento declarados en el apartado anterior. El portfolio estará alineado con la tendencia creciente a nivel mundial y local. La empresa estará enfocada en producir alimentos que aporten nutrientes fundamentales para la dieta, ricos en proteínas, fibras, sin aditivos, colorantes, saborizantes ni conservantes, con el mínimo procesamiento posible y óptima calidad microbiológica y organoléptica, libres de grasas trans, con mínimas cantidades de sodio, etc.

Se trabajará sobre las siguientes subcategorías con el fin de cumplimentar con los requerimientos de los distintos canales:

- Panes rústicos saborizados
- Minicakes y Muffins
- Galletitas Dulces, Saladas y Rellenas

En cuanto a las presentaciones de los productos serán variadas, y adecuadas a los distintos canales de comercialización. Esto permitirá minimizar los gastos en packaging y maximizar la utilidad para los clientes. Es decir, a modo de ejemplo, para puntos de venta como pueden ser quioscos se priorizará la entrega de productos en presentaciones individuales que pueden estar entre los 100 y 200 gr con un envoltorio atractivo o en envases individuales como puede ser el caso de muffins y minicakes. Ahora bien, en el caso de los productos entregados en el canal gastronómico, los productos se podrán enviar en cajas por docena envueltos de manera individual pero con un material flowpack transparente de forma de no encarecer el producto o con packs customizados. Como parte de la estrategia de diferenciación, se diseñarán envoltorios enfocados a los niños para algunos productos específicos. En las figuras a continuación se presenta el diseño genérico de los packs para distintos segmentos y categorías con el fin de ejemplificar la línea de trabajo.

Figura 6: Prototipo de packs para muffins



Fuente: Desarrollo exclusivo para el proyecto a cargo de la Lic. Florencia Salúm

Figura 7: Prototipos de packs para panes rústicos



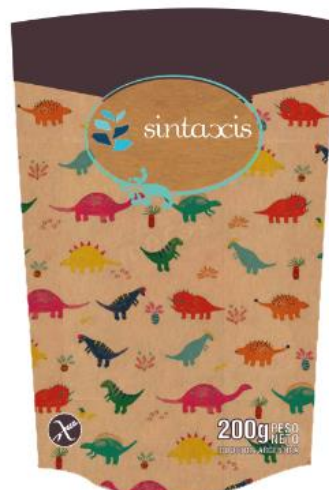
Fuente: Desarrollo exclusivo para el proyecto a cargo de la Lic. Florencia Salúm

Figura 8: Prototipos de packs para galletitas



Fuente: Desarrollo exclusivo para el proyecto a cargo de la Lic. Florencia Salúm

Figura 9: Prototipo de pack para galletitas, versión enfocada a niños



Fuente: Desarrollo exclusivo para el proyecto a cargo de la Lic. Florencia Salúm

### ***Definición de Elementos de Marca***

Como es sabido, la definición de la marca es crítica ya que la misma es responsable, entre otras cuestiones, de transmitir información, representar calidad del producto y simplificar las decisiones del comprador. Al mismo tiempo le permite a la compañía

respaldar el valor entregado al consumidor y dar soporte a la segmentación y al posicionamiento. Los principales criterios para la elección de los elementos están relacionados con que los mismos sean recordables, transmitan un sentido, sean agradables, adaptables y transferibles.

Ya ha sido mencionado el hecho que el proyecto es una extensión horizontal de la unidad Gastronómica que funciona bajo el nombre Sintaxis, lo cual a términos de arquitectura de marca funciona como Marca Madre o base. La extensión permite reducir riesgos del negocio, mejorar la imagen de la marca, ahorrar costos generales de inicio y de promoción, etc.

Se ha decidido no desarrollar submarcas o hacer *endorsement*, sino usar directamente el nombre del local. La utilización de la marca “**Sintaxis**” presentará las siguientes ventajas:

- Actualmente es un nombre reconocido por la comunidad de Celíacos en Capital Federal, gracias a que es el nombre que lleva el primer Restaurante del país completamente libre de gluten, en el cual se preparan productos gourmet de altísima calidad y donde además funciona un pequeño almacén donde se pueden comprar alimentos listos para consumir y para llevar.
- Si bien refiere a “Sin TACC” y será reconocido por aquellas personas que busquen productos libres de gluten, el nombre no limita a futuro la producción y comercialización de productos para otro tipo de requerimientos nutricionales o dietarios.
- Desde un punto de vista legal, el mismo ya se encuentra registrado, y las habilitaciones y registros de establecimiento también se encuentran con esta denominación.
- Por otro lado, ya hay generada una enorme cantidad de material de difusión con el nombre y el Logo, lo cual es beneficioso desde el punto de vista de inversión económica y de tiempos de diseño.
- Finalmente, tal como define la Real Academia Española, en gramática sintaxis es la parte que enseña a coordinar y unir las palabras para formar oraciones y expresar conceptos. Este proyecto está movilizado por la intención final de expresar nuevos conceptos para gente que ha quedado excluida de los mismos

principalmente a raíz de un problema de salud. Este se llevará a cabo desde la coordinación y la unión de partes fundamentales para que ello ocurra.

Como consecuencia de la estrategia planteada, y de la reputación y renombre del lugar, se ha decidido conservar también el logo actual. Se considera que el mismo representa varias cuestiones que son parte de lo que serán los pilares de la compañía y por ende de los alimentos que la misma ofrecerá.

En primer lugar, simboliza las hojas de una rama, lo cual trae implícito tanto el concepto de lo natural y saludable como así también del crecimiento sustentable. Luego las formas y combinación de colores, dan un estilo minimalista y actual, lo cual va de la mano con la intención de acompañar las tendencias actuales y mirar al futuro sin abandonar la simpleza de lo artesanal. Este aspecto será soportado por los mismos productos, en quienes siempre se reflejarán los valores. Asimismo los colores, presentan un degradé que permiten vincular al concepto de diversidad y también, se considera valioso que no estén relacionados con los clásicos colores trigueños de los productos para celíacos, no solo por una cuestión de distinción de nuestros competidores, sino también como forma de evitar la estigmatización permanente.

Finalmente, el actual, es un logo diferencial, elegante y vistoso que puede permanecer en la memoria de los consumidores, se presenta al mismo en la figura a continuación.

Figura 10: Logo de la marca Sintaxis



Fuente: [www.sintaxispalermo.com](http://www.sintaxispalermo.com)

### ***Integración de la propuesta de valor: Desarrollo de SINTApp***

La nueva dirección está convencida que el éxito en un mercado no solo se logra con un producto de altísima calidad, sino que el mismo debe ser acompañado por una propuesta de servicio que incremente el valor percibido de los consumidores y al mismo tiempo funcione como barrera de entrada para otros potenciales competidores.

Actualmente nos encontramos frente a una marcada tendencia en el incremento del uso de las aplicaciones en los dispositivos móviles en combinación con un mundo que se mueve de forma más comunitaria, intercambiando de forma permanente experiencias, agregando valor desde distintas ópticas. Asimismo falta una herramienta que, en el ámbito de productos sin gluten y a nivel nacional, pueda reunir eficientemente la información brindada por los consumidores, organizarla, direccionarla y formar una base de datos adecuada. Tomando oportunidad de estos puntos, la empresa desarrollará una aplicación para los dispositivos móviles.

Una de las características observadas en la metodología actual de comunicación de los miembros de la comunidad es la alta ineficiencia de la misma. Muchas consultas se canalizan a través de páginas de Facebook, las cuales reciben un valioso feedback y contribución de otras personas con iguales experiencias; no obstante, pasado el momento, esa información se “pierde”, queda guardada en el muro, sin registro alguno, lo cual hace que sea casi imposible volver a rastrearla y que cuando surge la misma inquietud en otra persona se vuelva a generar un “post” similar. Algo semejante, ocurre con las recomendaciones de sitios para adquirir productos, precios, restaurantes, recetas, etc.

SINTApp será la herramienta que, sponsorada por Sintaxis, integre toda la información valiosa aportada por los consumidores de forma colaborativa para el beneficio de ellos mismos. Tendrá un espacio para registro de precios en puntos de venta, otro para valoración de distintos aspectos de productos, una sección para localizar y valorizar locales y restaurantes y por último dará la posibilidad de ser usada para participar de las acciones de promoción.

En el corto plazo su utilización más simple será dar a conocer los productos y nuevos conceptos, así como los puntos de venta. En el mediano-largo plazo, será una base inigualable de información, para analizar el comportamiento de los consumidores, gustos, lugares más frecuentes que visitan, segmentaciones por precio y geográficas, entre otras posibilidades.

Por sobre todas las cosas, la aplicación será un elemento de fidelización. En líneas generales, será una herramienta gratuita y simple. El desarrollo de la misma y su mantenimiento estará a cargo de la empresa Binaris S.A., de igual manera que el website.

En la figura a continuación se encuentra una aplicación semejante que actualmente se encuentra funcionando en España bajo el nombre Celicity, pero que a diferencia de Sintapp no es fondeada o direccionada por un fabricante de alimentos.

Figura 11: Representación de la aplicación para dispositivos móviles “Celicity”



Fuente: [www.celicity.es](http://www.celicity.es)

En el futuro, cuando se convierta en un elemento ampliamente distribuido en el mercado target, se podrá considerar la posibilidad de vender espacios para publicidad digital.

### 1.6.2. Plaza y Distribución

Con el fin de llegar a una mayor cantidad de consumidores y cubrir sus necesidades, Sintaxis insertará sus productos a través de los siguientes canales:

- Cafés, Bares y Restaurantes
- Panaderías
- Dietéticas y Almacenes
- Kioscos
- On line

Con la selección de estos canales se pretende cubrir la mayor parte de las instancias de consumo de los celíacos, logrando entonces trabajar desde la disponibilidad de productos y mejorar la integración de las personas. Al mismo tiempo, el hecho de estar

presentes en canales de comportamiento tan distinto permite mitigar el riesgo de caídas de ventas como consecuencia de los movimientos de la economía.

Se ha decidido que en los primeros años de la compañía no se trabajará con supermercados de cadena. En primer lugar, la oferta de productos básicos aptos está cubierta en los mismos y si bien no cuentan con productos diferenciales, el volumen de venta por punto no justificaría la presencia. Por otro lado, los volúmenes que se necesitan para atender a grandes cadenas superan la capacidad inicial de la planta de Sintaxis. Asimismo, las políticas de devoluciones y reintegros que exigen los supermercados no son compatibles con la estructura de costos que se plantea.

El canal de bares, restaurantes y cafés representa una gran oportunidad de crecimiento en algo que se puede considerar un “océano azul provisorio”. Es importante recordar que las últimas regulaciones gubernamentales exigen a estos comercios contar con una canasta apta para celíacos como condición para poder cobrar cubiertos. Debido a la complejidad requerida en la elaboración de productos aptos en las cocinas de restaurantes por la posibilidad de contaminación, muchos de estos espacios no cuentan con ningún tipo de oferta. Los que sí lo hacen, en general son abastecidos por pequeños elaboradores domésticos. Si bien con ello se logra cubrir una primera necesidad, estos elaboradores no cumplen con los requerimientos básicos exigidos por los lugares o cadenas de mayor renombre. Estas empresas requieren que sus proveedores no solo cumplan con requisitos legales y bromatológicos sino que les aseguren productos de calidad constante, diferenciales e innovadores en todos sus locales y es allí donde Sintaxis contará con las principales ventajas. Por otro lado, si bien los productos ofrecidos en estos espacios carecen de marcas, en el caso de los aptos para celíacos deben ser ofrecidos con un envase individual, por lo cual igualmente implican la posibilidad de comunicar valor a través de estos espacios. La presencia en estos lugares significa un gran avance en la calidad de vida de las personas celíacas colaborando con su integración a la sociedad. Se llegará a este canal a partir de distribuidores específicos relacionados con la gastronomía.

Algo semejante ocurre en el canal de Panaderías. La presencia en las mismas se alinea directamente con la intención de inclusión de quienes padecen la enfermedad. Culturalmente el paso por este tipo de negocios está fuertemente arraigado. A lo largo de los meses se ha efectuado un *consumer insight* que denota la necesidad de productos

en estos canales, lo cual se ha verificado con miembros de la Asociación. Estos espacios, por razones obvias, no pueden elaborar productos aptos, pero ello no debería implicar que no tengan alimentos para ofrecer a todo tipo de consumidores. Se han encontrado algunos casos de panaderías con producción dual o con producción exclusivamente apta pero que no logran multiplicarse dada la complejidad y la estructura de costos. Inicialmente se seleccionarán las panaderías más emblemáticas de cada barrio y en la medida que sea factible se irá ampliando la presencia a través de distribuidores del rubro que manejan ingredientes particulares o complementos para este tipo de negocios. Para simplificar dicha selección se tomarán los clientes de mayor venta de los distribuidores.

En cuanto al canal de dietéticas, si bien el mismo es abastecido por las marcas existentes, se considera que tiene que contar con la presencia de Sintaxis. Hoy por hoy, hay una marcada impronta cultural que lleva a comprar productos específicos en este tipo de locales principalmente para el consumo en el hogar, por lo cual es necesaria la presencia allí.

Estar en los kioscos, asegura la permeabilidad en el mercado y alcanzar los consumos de impulso que pueden tener los consumidores y que en este momento quedan insatisfechos al tener una oferta escasa y solo en algunos espacios. En un futuro se analizará la presencia en estaciones de servicio y farmacias, aunque esto no se considera viable en las primeras etapas del emprendimiento.

Con el fin de alcanzar a una mayor cantidad de consumidores más allá de la zona geográfica y de las posibilidades de distribución a través de intermediarios, se desarrollará el canal de e-commerce o ventas on-line. Para ello se harán las respectivas adaptaciones en el web-site de Sintaxis y en la app. Quienes compren bajo este formato, tendrán la posibilidad de retirar sus productos de planta o de pedir envíos con transportes terceros afrontando ellos el respectivo costo. Este canal, estará vinculado por lógica a compras planificadas que en general se realizan para consumos familiares, por lo cual está estrechamente vinculado al objetivo de incorporar miembros de la familia al consumo de los productos libres de gluten.

Se estima vender los productos en la siguiente proporción por canales:

- Dietéticas y kioscos: 60% de la producción

- Restaurantes, Bares, Panaderías y Cafés: 30% de la producción
- Venta on-line: 10% de la producción

### 1.6.3. Publicidad y Promoción

A continuación se listan las principales acciones de marketing en las que se enfocará. Lógicamente también habrá difusión a través de material de difusión convencional y POP<sup>10</sup>.

#### ***Transmisión Boca-Boca***

Tal como se ha comentado, en el estudio de mercado referenciado se ha observado la forma en la cual interactúan los consumidores de los productos libres de gluten. Es destacable la fuerte interacción que se observa entre ellos y el gran valor que le brindan a la palabra de quienes padecen su mismo problema. De forma permanente comparten no solo las nuevas recetas que prueban en sus hogares, sino también sus experiencias en entornos sociales, con nuevas marcas y productos o con nuevos lugares en los que intentan consumir. Por este motivo se considera primordial movilizar, desde la degustación en el local de Palermo, el conocimiento de los productos que se elaborarán para que sean los mismos consumidores los “evangelizadores” del nuevo concepto, es decir, quienes lleven la marca a sus círculos de contacto y la divulguen.

#### ***Presencia en Redes Sociales***

En los tiempos que corren es indiscutible la necesidad de estar presentes en redes sociales cuando se trata de negocios “B to C”<sup>11</sup>. Ahora bien, el simple hecho de iniciar acciones en este medio no tiene sentido alguno si esto no se convierte en una acción concreta sustentable en el tiempo. Observando el accionar de los competidores, vemos que los mismos, no tienen presencia firme y permanente en redes como Facebook, espacio en donde se observa una gran actividad e interacción de los celíacos. Uno de los focos más fuertes del marketing para los nuevos productos será la presencia en la plataforma mencionada y la comunicación permanente a través de la misma. Se entiende que el costo de este tipo de acciones es bajo frente al impacto que puede generar. La Asociación Celiaca Argentina tiene más de 90.000 seguidores de su página, y este modelo se reproduce en cada una de las localidades, por lo cual cualquier acción

---

<sup>10</sup> POP: Point of Purchase. Denominación genérica para material de publicidad

<sup>11</sup> B to C: Modelo Business to Consumer

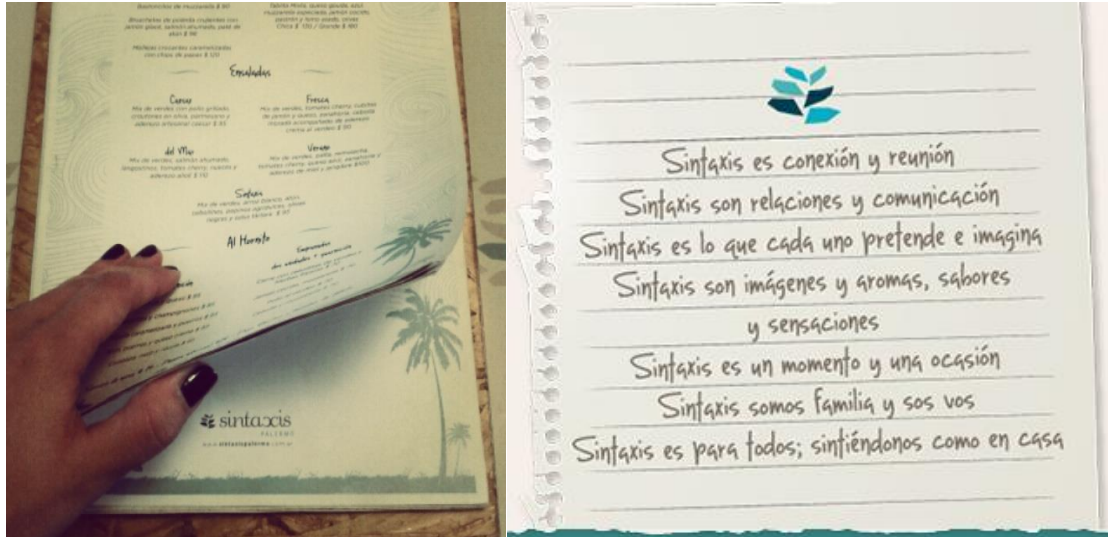
con valor agregado para los consumidores, ya sea en cuanto a promoción de los productos como a difusión de noticias tiene un marcado impacto en la comunidad en su conjunto. No se ha detectado una presencia tan fuerte en Twitter o LinkedIn, por lo cual se descarta inicialmente la presencia en las mismas. Afortunadamente Sintaxis gastronómico posee una activa participación y movimiento de su fan-page en la actualidad, lo cual significa una ventaja para la ampliación.

### ***Transformación del Restaurant en Espacio de Vivencia de Marca***

Como se ha comentado, actualmente el espacio que posee la empresa es netamente gastronómico, brindando a sus clientes productos elaborados a partir de materias primas certificadas. Los cambios en su carta ocurren trimestralmente, y en ella se vuelcan nuevos sabores en conjunción con platos típicos que se sabe son de gusto popular. Lo que se buscará es que este espacio que actualmente se encuentra en funcionamiento se apalanque como el mayor punto de interacción con los consumidores. En él, ellos no solo podrán acceder a los nuevos sabores sino también participar del desarrollo de nuevos productos para el mercado. Será un espacio de interacción neta donde ambas partes puedan agregar valor al alimento elaborado, donde además la gente tendrá la posibilidad de acceder al entorno de elaboración, proponer lanzamientos y en el que también se organizarán eventos.

Es importante destacar que, la nueva dirección está convencida que la mejor publicidad es la que hacen los mismos productos. No hay campaña gráfica que pueda sostener éxito alguno en la medida que el producto no acompañe lo que se menciona y en cuanto sea decepcionante para el consumidor. Este es el motivo por el cual se le dará un fuerte enfoque a las degustaciones y a transmitir todo lo que la gente encuentre a partir de las mismas. Esta táctica es potenciadora del “boca a boca” mencionado arriba. En la figura a continuación se observa la carta y el material de difusión disponible en el local que puede ser utilizado para transmitir los valores de la empresa.

Figura 12: Representación de la carta y el material de difusión en el espacio gastronómico



Fuente: [www.sintaxispalermo.com](http://www.sintaxispalermo.com)

### **Website**

Uno de los elementos más vitales de cualquier organización moderna, es el website. De más está decir que al igual que los muros de redes sociales es imprescindible que los mismos estén actualizados de forma permanente y funcionen tanto como una herramienta de comunicación como de interacción entre los consumidores y la empresa.

Algunas de las secciones y puntos específicos con los que contará el website son:

- Declaración abierta de visión, misión y valores de la empresa
- Portfolio de productos con disponibilidad tanto de los certificados propios de los productos elaborados como de las materias primas de los proveedores
- Localización de los puntos de venta donde se encuentran los productos
- Reservorio de noticias, legislaciones y listados de productos gluten free locales
- Centro de preguntas frecuentes y nuevas consultas
- Material didáctico para niños y adultos
- Libro de Recetas vinculado al menú del Restaurant
- Calendario de eventos realizados por y para la comunidad

Si bien no se espera que la página de Sintaxis reemplace a las páginas de las Asociaciones o del Ministerio de Salud, si se intentará que la misma sea un punto de referencia para los consumidores, donde se priorice la vinculación y la co-creación de valor con ellos. El website tendrá como finalidad ser una herramienta para la comunidad que potencie la marca, sus valores y el aporte de los productos más allá de ser un espacio de comunicación unidireccional referente a los productos comercializados.

### ***Exposiciones y Ferias***

Se considera que la participación activa en las exposiciones y ferias organizadas por las Asociaciones para la comunidad son un punto crítico de contacto, no solo con los consumidores locales, sino también con representantes de otros mercados que pueden llegar a significar la apertura de nuevos negocios. En estas ferias, se harán degustaciones y se ofrecerán productos completamente al costo. Se estima al menos la participación en dos ferias anuales.

### ***Fidelización a través de Sintapp***

Con el fin de fidelizar a los consumidores y al mismo tiempo incrementar la sinergia con el espacio gastronómico, se desarrollará un módulo adicional en la aplicación para dispositivos móviles. En el mismo, los consumidores ingresarán lote, fecha y hora de elaboración de los packs, pudiendo ingresar cada producto solo una vez. Ingresando diez packs el sistema enviará un voucher que al mostrarlo en el local de Sintaxis, permitirá acceder a un 50% de descuento en una cena para cuatro personas. En el interior del país, se tendrán que generar alianzas con determinados restaurantes para que los consumidores puedan gozar de este beneficio más allá de la ciudad en la que se encuentren.

#### 1.6.4. Política de Precios

Actualmente, según el relevamiento detallado en el análisis de mercado de referencia, los productos que se encuentran en el mercado llegan a valer más de un 400% por sobre sus pares semejantes con gluten.

Si bien la falta de grandes economías de escala y las materias primas más costosas encarecen la fabricación de productos libres de gluten o con ingredientes alternativos, no hay justificación alguna para fundamentar estos márgenes. La figura 13 forma parte de una campaña de la comunidad celíaca frente a los precios abusivos.

Figura 13: Representación de campaña por precios abusivos



Fuente: [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

La política de la compañía respecto al pricing será posicionar sus productos en valores intermedios entre los pares con gluten y los productos que actualmente se encuentran en el mercado con sello de aptos. En aquellos casos en los que no haya productos de referencia sin gluten, se manejarán márgenes que no se consideren abusivos de forma tal de poder insertar los productos en el mercado y posicionarse de forma conveniente en la mente de los consumidores.

Considerando los precios actuales y los diferenciales de cada canal, se estiman los siguientes precios promedios de venta a los distribuidores de cada canal:

- Dietéticas, Almacenes y Kioscos: USD 6.-/kg
- Restaurantes, Panaderías y Cafés: USD 8.-/kg
- Venta on Line: USD 14.-/kg

Como se puede observar, el precio de venta a los distribuidores será variable. Se estima que la mano de obra requerida para el acondicionamiento y armado de los productos para Restaurantes, Panaderías y Cafés es mayor debido a que en muchos casos estos solicitan packaging diferenciadores y se les entregarán los kits armados de forma tal de evitar mermas y manipulación. A diferencia de los arriba mencionados, los distribuidores de almacenes, kioscos y dietéticas, suelen retirar mercadería paletizada, empacada de manera estandarizada, lo cual minimiza los requerimientos de packaging y mano de obra.

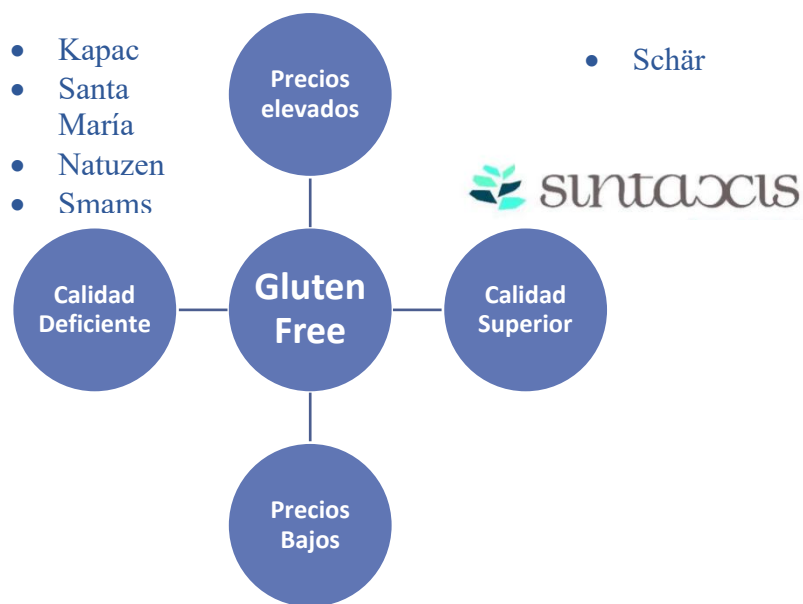
Por una cuestión de lealtad comercial a sus clientes y políticas en el desarrollo de los negocios B to B, la venta a realizarse de manera directa a los consumidores se efectuará a un precio mayor.

Los precios promedios han sido estimados contemplando no solo la estructura de costos y una marginalidad, sino también los márgenes lógicos y normales de las empresas distribuidoras, los puntos de venta y los impuestos que se cargan sobre la venta final.

Estos precios permiten que los productos lleguen a los consumidores a valores inferiores a los que afrontan actualmente. No obstante, la empresa es consciente que existe la posibilidad que alguno de los intermediarios capture este margen para propio beneficio, diluyéndose el esfuerzo de la empresa. Para minimizar esto, la empresa trabajará activamente en comunicar sus valores y objetivos a todos los stakeholders que intervengan en la cadena. Por otro lado, se apoyará en la información obtenida y centralizada por la app, la cual empoderará también a los consumidores, quienes contarán con una herramienta adicional para lograr el respeto por los precios justos. Finalmente, el hecho que on line se encuentren los precios a disponibilidad del público, también funcionará como un elemento regulador.

En el diagrama a continuación se grafica la intención de posicionamiento de Sintaxis respecto a cuestiones de Precio y Calidad.

Figura 14: Representación del posicionamiento en cuanto a Precio y Calidad



Fuente: Elaboración propia

## **2. PLAN ORGANIZACIONAL**

### **2.1. Introducción**

En este capítulo se busca delinear el marco organizativo sobre el cuál trabajará la compañía desde el momento de su constitución. Para ello se hace una declaración explícita de Visión, Misión y Valores, se profundiza en el concepto de “Empresas B”, se analizan las distintas alternativas posibles en cuanto a su forma jurídica y se establecen las principales políticas que serán rectoras de decisiones. Se concluye diseñando el organigrama que dará soporte a las actividades en la segunda etapa de elaboración.

### **2.2. Visión de Sintaxis**

Sintaxis se convertirá en líder regional en la producción de alimentos saludables libres de gluten mejorando a través de ello la calidad de vida de las personas.

### **2.3. Misión de Sintaxis**

Brindar a todas aquellas personas que opten por el consumo de alimentos sin gluten, productos de calidad premium a precios accesibles, alcanzando resultados positivos tanto en materia económica como en aspectos ambientales y sociales.

### **2.4. Valores de Sintaxis**

Todas las acciones de la compañía se regirán por los siguientes valores

#### **1. Perfeccionamiento Permanente**

Considerando este un factor fundamental que atraviesa toda la compañía no solo en la calidad de sus productos y servicios sino también en la calidad de las relaciones entre las personas que intervienen en el accionar cotidiano vinculándose tanto interna como externamente. Será en impulsor de desarrollo de las personas y de la organización.

#### **2. Compromiso con el Largo Plazo**

Todas las acciones a realizar deberán tener un impacto positivo en el presente sin que ello comprometa a algún stakeholder en el futuro

#### **3. Enfoque en el cliente**

Pensando aquí no solo en los consumidores o clientes externos sino también en los miembros de la organización. Entendiendo la responsabilidad con la que se debe trabajar en productos que no solo se vinculan con la alimentación sino además con la salud y el bienestar de las personas.

#### **4. Co-creación con partners**

La empresa buscará resultados win-win en todas las interacciones en las que se encuentre involucrada, sabiendo que esta interacción única de talentos será la que lleve una impronta de diferenciación.

## 5. Innovación Colaborativa Permanente

Las distintas áreas de Sintaxis así como también los consumidores tendrán la oportunidad de participar de los procesos de innovación.

### 2.5. Modelo de Organización: Triple Impacto - Empresa B

En los tiempos que corren hay dos versiones respecto de cuál debe ser la función de una empresa:

- I. La empresa debe preocuparse exclusivamente de obtener beneficios, crear riqueza para los inversores y cumplir con la legalidad.
- II. La empresa debe implementar un conjunto de prácticas estratégicas y un sistema de gestión que persigan un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental contemplando las necesidades e intereses de los grupos sociales afectados por su actividad.

El equipo directivo de la nueva unidad de negocios considera que la segunda debe ser la función de las empresas en la sociedad. Con la redefinición del sentido del éxito, ya no es solo la rentabilidad lo que importa si no el impacto que se genera en las personas y en el planeta. “La rentabilidad es una consecuencia a partir de perseguir un propósito para mejorar el mundo”. **Expuesto lo anterior se ha elegido ser una empresa de triple impacto con la intención de convertirse en una empresa tipo B certificada, la cual “combina el lucro con la solución a problemas sociales y ambientales, aspirando a ser la mejor empresa PARA el mundo y no solo del mundo”.** En la siguiente figura se presenta uno de los gráficos utilizados en la promoción de la certificación de las empresas B.

Figura 15: Representación de promoción de empresas B



Fuente: [www.sistemab.org](http://www.sistemab.org)

Las Empresas B, se distinguen por:

1. Solucionar problemas sociales y ambientales desde los productos y servicios que comercializan, y también desde sus prácticas laborales, ambientales, las comunidades, proveedores y diferentes públicos de interés.
2. Pasar por un riguroso proceso de certificación que analiza todas las dimensiones de la Empresa, cumpliendo estándares mínimos de desempeño y haciendo un fuerte compromiso con la transparencia al reportar públicamente sus impactos sociales y ambientales.
3. Considerar modificaciones legales para proteger su misión o propósito empresarial, y así combinar su interés público con el privado. Esto además genera confianza con la ciudadanía, clientes, trabajadores e inversionistas.

Los beneficios de ser una empresa B son principalmente:

- Capacidad para retener talento, porque la gente busca trabajar en pos de un propósito más allá del objetivo final de obtener un salario y trabajar en una empresa que solo persiga el lucro (inserción de nuevas generaciones al mundo laboral)
- Mayor resiliencia en períodos de crisis porque todos los stakeholders (clientes, proveedores, empleados, accionistas, estado) se comprometen mucho más con el fin en sí mismo de la compañía e intentan apoyar y ayudar de la manera que pueden hacerlo
- Mayor atracción para clientes como el Estado debido al bien social que promueven
- Atracción de inversores responsables
- Generación de interés en los consumidores

BLab es la fundación que creó el concepto de Empresa B y actualmente es la certificadora a nivel global. En todo el mundo existen unas 1237 empresas certificadas; 128 de ellas están en América del Sur. En la Argentina más de treinta empresas ya han logrado la certificación, veinte de ellas están radicadas en la ciudad o provincia de Buenos Aires, el resto se encuentran en Mendoza, Córdoba y La Patagonia. Una de las

compañías es Reciclarg, un emprendimiento familiar que se inició en 2008 y recicla residuos.

El Sistema B propone un compromiso real, escrito en los estatutos de la compañía que debe renovarse cada dos años. El desafío plantea cambio e innovación, y también compromiso. Es importante tener presente que la calificación B se aplica a la empresa en su conjunto, no a un producto o proceso, y se deben cumplir una serie de requisitos tales como contar con seis meses en el mercado. La certificación es una revisión detallada de todos los procesos de una empresa que busca identificar posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio. El primer paso para certificar como una empresa B es completar el cuestionario que aparece en la página de la certificadora con aproximadamente 100 preguntas que abarcan cinco áreas de la empresa: gobernanza, modelo de negocios, prácticas ambientales, laborales y ambientales. Para poder seguir el proceso hay que observar cuál es el resultado que se obtuvo, que tiene que estar entre los 80 y los 200 puntos. Si la intención es certificarse luego del cuestionario y de verificar el puntaje, es necesario presentar la documentación así como también pasar por una exhaustiva auditoría.

Una vez certificadas, las Empresas B se incorporan a una comunidad global con una marca común que las diferencia. Aprenden unas de las otras, bajan costos por servicios colectivos, prefieren comprar a otras Empresas B y en momentos difíciles se protegen entre ellas. El éxito y status quo no se mide solo por los dividendos y la felicidad de sus empleados (como en las cooperativas por ejemplo) sino que además se consideran exitosas aquellas que resolvieron la mayor cantidad de problemas sociales o ambientales midiendo y mostrando resultados.

Finalmente es destacable la ampliación de la responsabilidad fiduciaria de directivos y gerentes: en las empresas B, los directivos no sólo responden a los derechos de los accionistas a recibir utilidades. Deben conjugarlos con los intereses y plazos de los demás stakeholders (ej. de los colaboradores o trabajadores, de la cadena completa de valor, del medio ambiente y de las comunidades en donde operan). Esto se expresa legalmente en sus estatutos internos, en resoluciones de asambleas o en pactos de accionistas.

## Testimonios de Empresas B

Con el fin de mejorar el entendimiento de lo que significa ser una empresa B, se han contactado a los siguientes representantes de empresas certificadas para que comentaran su experiencia:

- María José Calvimontes, Directora de comunicaciones de Needo Chile ([www.needo.cl](http://www.needo.cl))
- Ezequiel Gatti de Xinca Argentina ([www.xinca.com.ar](http://www.xinca.com.ar))
- Ivonne Hurtado de Mas Ambiente ([www.masambiente.com](http://www.masambiente.com))

En el Anexo 2, pueden encontrarse los relatos completos. Los puntos más destacados fueron los siguientes:

- La mayoría de las compañías eran “empresas B” antes de saber que existía este concepto de empresa. Sus miembros buscaban tener un trabajo que tuviera una misión corporativa que respondiera al mundo de hoy y que a su vez fuera rentable.
- El proceso de certificación en sí mismo no es difícil pero lo complejo en organizaciones pequeñas es definir criterios de medición y obtener “pruebas” de que ciertos procesos se están llevando a cabo como ser: prácticas de sustentabilidad, horas de voluntariado, entre otros. A medida que las empresas van aprendiendo, este proceso se vuelve más sencillo.
- Respecto de la diferencia en el método de trabajo con una empresa tradicional lo más destacado es que la Responsabilidad empresaria estaría en el ADN de la compañía y no es un área satélite como en la mayoría de las organizaciones
- Hablando de respuesta de los stakeholders, la misma sería muy positiva ya que a la comunidad le gusta trabajar con personas responsables y comprometidas con la vida en todos sus aspectos.
- Los beneficios de pertenecer a la comunidad de empresas B están más asociados a lo que tiene que ver con la motivación y pertenecer a un grupo de gente con el cuál se puede compartir los mismos intereses y preocupaciones así como también por la buena reputación que la certificación les brinda que ya no solo se trata de una cuestión de marketing sino de principios.

## 2.6. Forma legal de la organización

### 2.6.1. Análisis de diferencias entre S.R.L y S.A como tipo societario

Dadas las características del emprendimiento es fundamental debatir si el tipo societario para la nueva empresa debiera ser S.A o S.R.L. Queda inicialmente descartado todo tipo de sociedades que no limiten la responsabilidad patrimonial de los socios o accionistas.

Principalmente las S.R.L no requieren disponer de capital mínimo y no abonan la tasa anual de fiscalización ante el organismo contralor. Además estarían exceptuadas de presentar sus balances anuales a la IGJ, en la medida en que las sociedades no se encuentren comprendidas dentro de los supuestos contemplados en el artículo 299 de la Ley (siempre que el capital nominal sea superior a \$10 millones y se hagan oferta pública de sus acciones, entre otros). En lo relativo a los términos impositivos pueden ser más convenientes dado que en las S.A., si existen retiros de socios, la AFIP puede aplicar intereses presuntos que luego no son deducibles a la hora de calcular el monto a tributar de Impuesto a las ganancias. (El artículo 73 de la ley de tributo excluye a las SRL de esto). Pero debe destacarse que en el caso de inversores extranjeros, la transferencia de acciones es una operación que no tributa ganancias (Decreto 2284/91). En cambio, la venta de cuotas de una SRL no estaría específicamente contemplada en la norma que la exime. La limitación de la SRL reside en que si se produce algún cambio en la estructura de la sociedad, se debe modificar el estatuto, registrar en el Registro Público de Comercio y luego publicar tales cambios en edictos, lo cual encarece este tipo societario considerablemente amén del tiempo que insume, que puede exceder los tres meses para lograr tal inscripción.

La alternativa de constituir una SA, es más apropiada al momento de realizar desarrollos que sugieren una mayor dimensión y cantidad de socios y principalmente cuando se quiere tener una estructura de capital variable. Uno de los aspectos más relevantes de las S.A, es su posibilidad de expandirse, ya que pueden ser dueñas de otras SA, se pueden agregar o salir socios de manera mucho más fácil, debido a que solo deberán comprar o vender acciones sin necesidad de la intervención de la IGJ. Diferencias notables con las SRL, es que la S.A necesita un capital mínimo de \$100.000, es requisito presentar el balance anual de la compañía, someterse a autoría interna y además es obligatorio pagar una tasa anual en la IGJ. En las siguientes figuras se resumen los principales

puntos positivos de cada tipo societario en materia estratégica e impositiva así como también las características generales.

Figura 16: Aspectos favorables de S.A y S.R.L.

Aspectos Estratégicos	Aspectos Impositivos
<p>Pros S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite la posibilidad de crecimiento</li> <li>• Distribución clara de tareas entre los directores</li> </ul> <p>Pros S.R.L.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideal para negocios pequeños con pocos socios</li> <li>• No se encuentran obligados a presentar balances y no requiere auditoría interna</li> <li>• No tiene establecido un mínimo de capital para iniciar</li> </ul>	<p>Pros S.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La transferencia de acciones a inversores extranjeros no abonan Ganancias</li> </ul> <p>Pros S.R.L.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No abonan Ganancias por intereses presuntos en caso de que sus socios retiren fondos de la sociedad</li> </ul>

Fuente: Mirkin, G. (2013). Presentación en clase de Etica y Legislación Empresaria, Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato di Tella, Argentina

Figura 17: Principales características de cada tipo societario

	Sociedad Anónima	Sociedad de Responsabilidad Limitada
<b>Denominación</b>	Puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible Debe contener la expresión "Sociedad Anónima" o las siglas "SA"	Puede incluir el nombre de uno o más socios Debe contener la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o las siglas "SRL"
<b>Clases de socios y responsabilidades</b>	Accionista. Limitan su responsabilidad a las acciones que suscriben No tiene límite de accionistas	Socios Limitan su responsabilidad a las cuotas que suscriban Límite máximo de socios: 50
<b>Constitución</b>	Por instrumento público o acto único, o suscripción pública	Por instrumento público o instrumento privado
<b>Administración y</b>	Ejercida por el directorio	Ejercida por uno o más gerentes

<b>Representación</b>	La duración en el cargo de los directores no puede exceder de 3 ejercicios, salvo en el caso que sean designados por el consejo de vigilancia, en cuyo caso puede extenderse a 5 años.	La duración en su cargo es por tiempo determinado o indeterminado
<b>Gobierno</b>	Asamblea de Accionistas	Reunión de socios, siendo válidas las resoluciones que se adopten por voto de los socios comunicándose a la gerencia conforme el artículo 159 de la Ley 19.550
<b>Fiscalización</b>	Sindicatura individual o colegiada (Comisión fiscalizadora o consejo de vigilancia) En las sociedades del artículo 299 LSC (excepto inciso 2), debe ser plural Pueden prescindir las sociedades no incluidas en el artículo 299 de la LSC	Optativa: sindicatura o consejo de vigilancia (estipulado en contrato) Obligatoria: sociedades que superen el capital estipulado en el artículo 299 inciso 2 de la ley 19550

Fuente: Mirkin, G. (2013). Presentación en clase de Etica y Legislación Empresaria, Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato di Tella, Argentina

Tras efectuar el análisis anterior, el tipo societario elegido para el nuevo emprendimiento ha sido la S.A. dado que si bien se comenzaría como un pequeño proyecto en conjunto con la unidad gastronómica Sintaxis, se espera un crecimiento orgánico que vaya permitiendo crecer en etapas e ir sumando inversores al proyecto de forma tal que permita en el largo plazo la construcción de una planta industrial que pueda abastecer a gran parte de la República y de Latinoamérica. Se prefiere entonces afrontar más de gastos de constitución de la sociedad y de mantenimiento de la misma para tener amplias posibilidades de crecimiento.

## **2.7. Organización de personal, posiciones y políticas**

En la primera etapa del proyecto donde la producción se realiza en la unidad gastronómica actualmente localizada en Palermo, Sintaxis no dispondrá de una gran cantidad de personal. Es decir que contará con un Gerente de Producción que a su vez supervise la logística y la calidad de los productos y por otro lado habrá un Gerente de Administración que maneje Ventas y Recursos Humanos.

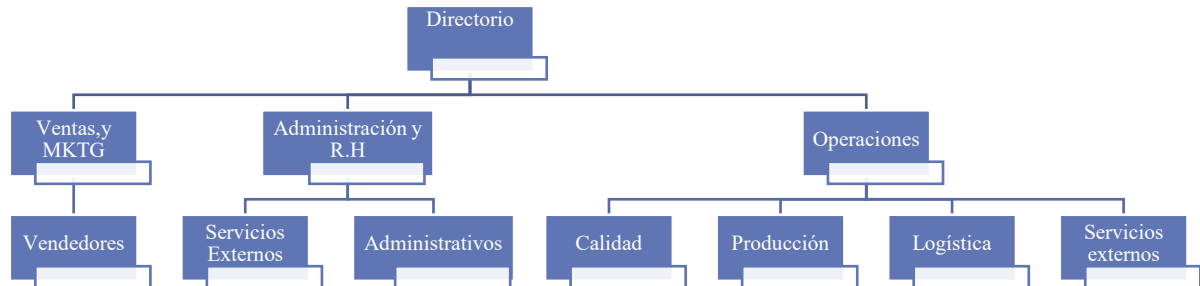
Parte de la estrategia de comenzar utilizando la capacidad ociosa del actual restaurante Sintaxis es utilizar los recursos humanos que no se encuentran trabajando todo el tiempo disponible. Por ejemplo el empleado que realiza las entregas (logística) por momentos tiene tiempos muertos aguardando a recibir pedidos, lo mismo sucede con los dos pasteleros que trabajan hoy en día en la empresa. Con la nueva alianza estratégica los recursos serán más eficientes incorporando al mismo tiempo métodos de producción y volumen de venta.

En una segunda etapa donde el negocio comience a dar rendimientos de acuerdo a lo planificado se incorporarán recursos adicionales y se separarán las áreas hasta tener un gerente por área tal como se muestra en el organigrama. A su vez cada gerente, dependiendo de las necesidades del negocio, irá contratando su propio equipo con la ayuda y supervisión en el proceso de selección del Gerente de Administración y Recursos Humanos.

### **2.7.1. Organigrama para la Segunda Etapa**

En la figura 18 se observa el esquema general de la empresa bajo el cual se desarrollará la segunda etapa del proyecto.

Figura 18: Organigrama de Sintaxis – Segunda etapa



Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla a continuación se puede observar la cantidad de personal por área y el incremento en nómina que se estima tendrá lugar a medida que se incorporen nuevos clientes y productos en la segunda etapa del proyecto.

Figura 19: Evolución de nómina

Área	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Administración</b>	2	2	3	3	3
<b>Operaciones</b>	5	7	9	9	10
<b>Ventas y Mktg</b>	2	3	4	4	4
<b>Total Nómina</b>	9	12	16	16	17

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo 6 se encuentran las descripciones de algunos de los puestos representativos, con la misión de los mismos, las principales responsabilidades e incumbencias, y los requisitos para quien los ocupe. Todo nuevo puesto que surja en la compañía deberá contar con esta declaración, la misma será utilizada para el establecimiento de objetivos, medición de performance, feedback y asignación de gratificaciones cuando corresponda. Al mismo tiempo, al incorporar nuevas posiciones se revisarán los alcances y responsabilidades de las ya existentes.

### 2.7.2. Políticas de R.H

Dado el pequeño tamaño de la organización en la primer etapa, se detallarán las políticas a implementar en la segunda fase del proyecto cuando ya el equipo se encuentre articulado adecuadamente en departamentos con gerentes de área, un responsable de calidad, miembros en la función específica de ventas, marketing y customer service y colaboradores trabajando en producción y logística.

La nueva dirección considera que los recursos humanos no son un gasto para la organización si no una inversión. Aspirando a ser una “empresa B” desde origen se considera que la gente es una fuente de ventaja competitiva por lo que se hará mucho hincapié en que los colaboradores se sientan valorados, y puedan hacer en su día a día lo que mejor saben hacer y lo que le genere la mayor satisfacción posible.

Las empresas sin gente no existirían por lo que resulta clave contar con personas que puedan ir adaptándose a los cambios, que las motiven los desafíos y más aún que los seduzca y empodere el hecho de estar trabajando por un propósito tan noble como la salud de las personas.

Se detallan a continuación los lineamientos bajo los cuales se espera se desempeñe la nueva unidad de negocios.

***Política de reclutamiento:*** Como primera medida siempre se tratará que el reclutamiento sea primero interno, principalmente ante ascensos a algún empleado a un puesto gerencial dado que será muy valorada la experiencia y la cultura organizacional. De no ser esto posible se activarán búsquedas externas.

Respecto de la técnica de reclutamiento a utilizar será en primer lugar por referidos y no teniendo un candidato de estas características se encargará el Gerente de Administración y R.H de utilizar el medio que considere más adecuado (o hacerlo el mismo a través de la web, linkedin o por medio de una consultora externa) y económico a la vez.

***Política de selección y contratación:*** dado que se trata en principio de una empresa pequeña que irá creciendo en etapas, se considera clave que se evalúe a las personas respecto de sus actitudes y valores humanos con más peso que en los aspectos técnicos. Incluso tendrán prioridad aquellas personas que tengan alguna intolerancia de las consideradas para asegurar un mayor compromiso aún. Respecto de la contratación se

realizará un contrato y los empleados deberán firmar un código de conducta antes de aceptar sus puestos de trabajo. Resulta primordial contar con gente comprometida que se sienta reconocida y valorada.

***Balance de Géneros y edades:*** Será política de Sintaxis, tener un balance de hombres y mujeres dentro de la organización; así como también será importante contar con adultos mayores y jóvenes, de forma tal que aquellos brinden su conocimiento para la formación de los últimos y que estos encuentren en la compañía una posibilidad de inserción en el mercado laboral.

***Política de Desafectación:*** Siempre que el empleado este obrando de buena fe el despido será el último recurso. En casos de necesidad se optará por la reducción de la jornada laboral del grupo antes que despedir a un empleado.

***Política de retribución:*** En los tiempos que corren la retribución monetaria no es necesariamente lo más valorado por la sociedad. Al comienzo del proyecto se intentará equiparar los sueldos fuera de convenio al mercado y más aún sobrepasarlo en un 10 o 15% para poder competir con empresas ya consolidadas y captar talentos hasta que nuestros empleados conozcan nuestra metodología de trabajo y quieran ser parte de la empresa por diversas razones más allá de la remuneración recibida. Para aquellos miembros de la empresa que trabajen sindicalizados, se respetarán las escalas salariales indicadas por las organizaciones (en el Anexo 7 se encuentra la escala salarial vigente del sindicato de Pasteleros)

Dado que se trata de una compañía meritocrática desde sus cimientos el monto total de remuneración a percibir por los empleados fuera de convenio tendrá un gran componente variable en función del cumplimiento de los objetivos predefinidos para cada supervisor/gerente. Los colaboradores tendrán objetivos de corto y mediano plazo cuya preponderancia irá variando en función del rango de cada empleado. Además habrá un bonus para cada empleado si se cumplen los objetivos de toda la compañía más allá de los individuales. Otro componente importante de la remuneración serán las condiciones de contratación en el sentido de que se definirá para cada puesto quién puede hacer parte de su trabajo home based, en horarios rotativos o incluso sin tener presencia en las oficinas. Por otro lado los empleados podrán elegir el beneficio que más se ajuste a sus preferencias a partir de una lista de beneficios que la empresa pondrá a disposición de los mismos.

Más allá de este plan de beneficios, lógicamente como miembros de la industria, parte del personal trabajará bajo convenio, es decir, será el sindicato quien determinará las retribuciones básicas sobre las cuales se podrán adicionar las gratificaciones mencionadas cuando corresponda.

***Política de evaluación o valoración:*** La evaluación de los empleados servirá de soporte al momento de determinar los ajustes salariales de los colaboradores y a su vez para la toma de conocimiento de la necesidad de capacitación de cada persona.

Por otro lado será una herramienta fundamental para dar seguimiento a los empleados y poder ir enseñando y recompensando el trabajo bien hecho. El feedback top down y bottom up será permanentemente incentivado por la Gerencia General, considerando el mismo siempre como una oportunidad de construcción.

***Política de formación:*** Dado que es una empresa que se inicia desde cero deberá ir creciendo junto a su personal e ir desarrollando las capacidades y potenciales que el negocio pida. Será necesario el seguimiento del supervisor directo junto con el Gerente de R.H de todas las necesidades de formación del personal. Sintaxis será una empresa joven que se desafíe permanentemente para innovar y brindar al consumidor lo mejor que se pueda lograr.

### 3. PLAN DE OPERACIONES

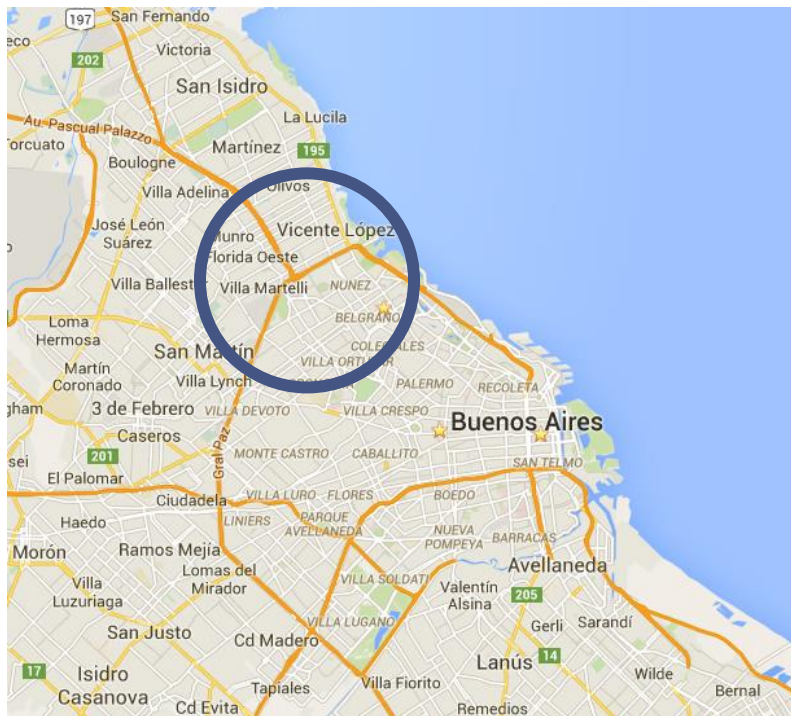
#### 3.1. Introducción

En el presente capítulo se han definido las principales cuestiones operativas que permitirán realizar el proyecto en su **segunda etapa**. Se comienza determinando la localización del establecimiento y los principales puntos a considerar en el lay-out de la planta. Se revisan también distintas cuestiones referentes al proceso productivo: materias primas, flujogramas, equipamiento necesario, etapas de escalado de la producción, políticas de manejo de proveedores, planificación logística y lineamientos de investigación y desarrollo. Se analizan en este apartado los puntos de mayor impacto operativo sobre el proyecto.

#### 3.2. Localización de la Planta y Habilitaciones

Para la ubicación de la planta en la que se desarrollarán las actividades durante la segunda etapa del nuevo Proyecto se ha seleccionado un espacio en un predio industrial de la localidad de Munro en Vicente López, en la zona Norte del Gran Buenos Aires. A continuación puede observarse su localización.

Figura 20: Localización de la planta para la segunda etapa de elaboración



Fuente: [www.google.com.ar/maps/](http://www.google.com.ar/maps/)

Las principales ventajas que determinan la elección de la zona y del predio son:

- Zona industrializada que permite el desarrollo de nuevos emprendimientos
- Rápido Acceso a Principales autopistas e Ingresos a Capital Federal
- Disponibilidad de energía eléctrica, agua potable, gas, cloacas, etc.
- Disponibilidad de recurso humano en la zona o facilidad de acceso
- Bajos costos de ingreso y de alquiler a diferencia de galpones en Ciudad de Buenos Aires
- Cercanía al Restaurante de Sintaxis
- Posibilidad de expansión gradual dentro del mismo espacio

Con el fin de minimizar la inversión inicial en el proyecto y posponer la compra de activos fijos a etapas con un menor riesgo, se alquilará el galpón. Esto es posible además gracias a que el proceso en esta etapa no requiere grandes instalaciones e inversiones en infraestructura. El costo mensual del alquiler en la manzana elegida de un espacio de 250 m<sup>2</sup> es de U\$S 4.5/metro más U\$S 0.7/metro de expensas que contemplan no solo ABL<sup>12</sup> sino también seguridad y limpieza de espacios comunes. La contratación se efectúa por 36 meses en dólares, por lo cual no hay incrementos por inflación/devaluación, es importante considerar que para ingresar el gasto contempla el mes de adelanto, el mes de depósito y el 5% del contrato como comisión del agente inmobiliario. Lógicamente existen tareas de acondicionamiento y adecuación para una industria alimenticia que se deberán hacer. Se partirá el gasto de estas mejoras edilicias entre el locador y el locatario, estimando la parte que afrontará Sintaxis en U\$S 10.000 para un comienzo. Estas mejoras se reproducirán en los distintos años del proyecto.

Respecto a la habilitación, la misma se tramita en la municipalidad de Vicente López, debiendo el galpón estar libre de deuda de ABL y con los planos vigentes. Como se trata de una zona industrial, el espacio es apto para la propuesta de Sintaxis y la celeridad del trámite es adecuada, una vez presentada la documentación se estiman diez días para el cierre de la misma. Es importante saber que al momento de tramitar esta habilitación el galpón ya debe estar en condiciones y el responsable de la planta debe contar con su capacitación en manipulación de alimentos y su libreta sanitaria. Esto será requerimiento del personal de bromatología del municipio que debe permitir o no la habilitación.

---

<sup>12</sup> ABL: Impuesto municipal por Alumbrado, Barrido y Limpieza

Una vez conseguida la habilitación municipal, se procederá a gestionar el PAMS (certificado de Producto Alimenticio Ministerio de Salud), que es la inscripción de los productos con lo que al mes se podrían empezar a comercializar en provincia de Buenos Aires. El RNE (Registro Nacional de Establecimiento) se tramita en paralelo; una vez obtenido el número de expediente se adjunta al PAMS y el mismo automáticamente se convierte en RNPA en trámite con lo cual se pueden comercializar los productos en todo el país. Si bien, los números finales de inscripción suelen demorar, principalmente por tratarse de productos libres de gluten, una vez obtenida la numeración provisoria, se puede comercializar en todo el país sin problemas.

En el Anexo 5 se detallan los requerimientos de habilitación y tramitación.

### **3.3. Lay out de Planta**

La planta de elaboración de esta segunda etapa del proyecto deberá contar inicialmente con las siguientes áreas:

- Zona de Recepción de Mercaderías y despacho
- Depósito de almacenamiento de materias primas no perecederas
- Depósito de material de empaque
- Espacio restringido para productos de limpieza
- Vestuarios
- Oficinas
- Pañol para repuestos de los equipos
- Sala de máquinas
- Sala de elaboración subdividida en: sector de amasado y preparado de mezclas; zona de corte, dosificación y plaqueo; zona de cocción y enfriamiento; zona de desmoldado y envasado.
- Depósito para Productos terminados

Todos los aspectos edilicios serán diseñados considerando el Código Alimentario Argentino y las normas de certificación internacional<sup>13</sup>, de forma tal que la planta siempre esté apta según las reglamentaciones y los requerimientos de los propios clientes locales y futuros compradores externos.

---

<sup>13</sup> Ver en Anexo 4: normas FSSC 22000

### 3.4. Proceso Productivo

#### 3.4.1. Principales Materias Primas

A continuación se detallan las materias primas que serán críticas para nuestro proceso de elaboración:

##### *Harina de Arroz*

Según el artículo 696 del Código Alimentario Argentino (CAA) con la denominación de harina de arroz se entiende el producto de molienda del grano limpio y sano, libre de envolturas celulósicas, del Oriza sativa L. en sus distintas variedades. Su contenido en agua no debe ser mayor al 12% a 100°-105°C, la fibra bruta no superior al 0,5% y las grasas no excederán del 0,5%.

Es un sustituto ideal de la harina de trigo y la pueden consumir sin riesgo las personas celíacas ya que no contiene gluten. Mantiene las mismas propiedades nutricionales del trigo adicionadas con las propiedades del arroz. Su versatilidad permite incluirla en muchas elaboraciones, desde espesante de salsas, pasando por rebozadores, panes caseros, masas de pizza, repostería e incluso pastas.

Se utilizará la harina elaborada por Tahin bajo la marca PADOAN. El molino elabora sus propias premezclas aptos para celíacos, lo cual significa que se encuentra altamente capacitado para entregar un producto no solo certificado sino que elaborado en un ámbito inocuo desde el punto de vista de contaminación con gluten. El proveedor cuenta con alta tecnología, seleccionando al arroz electrónicamente antes de la molienda con los cual garantiza el manejo de un punto crítico para dar un producto óptimo. Este producto además carece de aditivos y conservantes y se entrega en bolsas de 25 kg. A continuación se observa la versión a consumidor final de la marca mencionada



Figura 21: Formato comercial de la harina de arroz a utilizar

Fuente: [www.tahin.com.ar](http://www.tahin.com.ar)

### ***Fécula de Mandioca***

En el artículo 674 del CAA se indica que con la denominación de Almidón o Fécula, se entiende la materia orgánica que en forma de gránulos se encuentran en los corpúsculos especiales incluidos en el protoplasma de células vegetales en la etapa de la maduración. La denominación de Almidón corresponderá a los gránulos que se encuentran en los órganos aéreos de las plantas, y la de Fécula, a los que se encuentran en las partes subterráneas (raíces, tubérculos, rizomas). Se dan en el mismo artículo todas las especificaciones técnicas de estos productos.

La fécula de mandioca es obtenida naturalmente y sin modificar de las raíces de la planta de la mandioca. Sin embargo, en algunos casos también se la conoce como almidón de mandioca ya que contiene 86% de almidón. Es un alimento nutritivo, delicado y de fácil digestión. Por ser libre de gluten está indicado para personas celiacas. En panadería su uso se ha incrementado con el auge del chipa; pero además se lo utiliza como almidón precocido para postres y es un excelente espesante utilizado para decoraciones de pastelería, salsas, guisos, etc. Los fabricantes de helados, dulces, jaleas y polvo de hornear usan la fécula de mandioca como estabilizante, aprovechando su gran capacidad de retención de agua.

Se utilizará la fécula de mandioca PADOAN, que se entrega en bolsas de 20 kg.

### ***Almidón de Maíz***

El almidón de maíz se encuentra encuadrado bajo el mismo artículo del CAA que la Fécula de Mandioca. Es un polisacárido obtenido tras moler diferentes variedades de maíz. Suele formar parte de los carbohidratos que se ingieren habitualmente a través de los alimentos; en estado natural se presenta como partículas complejas que, en presencia de agua, forman suspensiones de baja viscosidad. Está compuesto principalmente por glucosa, aunque puede haber otros componentes presentes en menor cantidad.

Es un producto ampliamente utilizado en la industria y en la gastronomía, utilizándose generalmente como espesante en preparaciones y en productos horneados, pan, dulces, aderezos para ensaladas, entre otros.

Los proveedores son múltiples, inicialmente se adquirirá el producto de Glutal, empresa localizada en Santa Fe, con certificación ISO 9001, quienes además ofrecen una presentación conveniente para Sintaxis en bolsas de 10 kg.

### ***Huevo y derivados***

Por cuestiones de inocuidad alimentaria y tecnológicas, el huevo que se utilizará en la planta será en polvo. Entre otros beneficios, este producto se incorpora fácilmente al agua, permite una dosificación más precisa que el huevo en la pasta, permite una planificación de compra más eficiente, y soluciona la problemática de roturación de huevos frescos, eliminando gastos de limpieza y desinfección. Además optimiza el espacio físico y no requiere refrigeración durante su almacenamiento.

El producto deshidratado debe ser agregado, preferentemente, a los ingredientes secos y después de la mezcla se debe añadir agua, la cual se incorpora más rápidamente logrando a su vez masas más homogéneas. A fines económicos y prácticos se considerara que un kilo de huevo integral líquido se logra con 250 gramos de huevo en polvo más 750 gramos de agua y que la equivalencia exacta entre huevo fresco y polvo es 1 kg. de huevo en polvo equivale a 80 huevos de 60 gramos.

En el mercado hay numerosos proveedores de ovoproductos. Se trabajará preferentemente con Tecnovo, una empresa nacional con certificaciones internacionales, localizada en la principal cuenca avícola de la República Argentina implicando ello que se provee de materia prima fresca. La empresa entrega el producto en bolsas de 10 o 20 kg según requerimiento de Sintaxis.

### ***Goma Xantan***

La goma xantan o xantica, reconocida bajo el nomenclador INS415, es una polisacárido que se obtiene por fermentación de cultivo puro de un hidrato de carbono con cepas bacterianas, que luego es desecado y triturado.

Soluble en agua a diversas temperaturas dando lugar a soluciones de viscosidad elevada a bajas concentraciones, es un agente espesante, estabilizante y emulsificante muy utilizado en las formulaciones de productos sin gluten, en los que principalmente impacta sobre la textura.

El proveedor local seleccionado para esta materia prima será Quimtia, una empresa con presencia en todo Cono Sur y Asia, que a diferencia de otras del rubro da un fuerte soporte a industrias en la formulación de nuevos productos. Es relevante mencionar que se trata de un producto importado sin una marcada diferenciación y ampliamente disponible, por lo cual hay múltiples oferentes en el mercado de aditivos e ingredientes.

### 3.4.2. Criterios para la incorporación de materias primas

Hasta aquí se han descrito las principales materias primas que estará utilizando la empresa como base para prácticamente todos sus productos. Como es de esperarse la cantidad de elementos se incrementa marcadamente al profundizar en cada formulación, ya sea por el agregado de semillas, materia grasa, concentrados proteicos, sal, azúcar, y otros elementos naturales que se utilizarán para dar y realzar sabor, aroma y palatabilidad. Algunas de las materias primas específicas a utilizar que pueden mencionarse son: chia, quinoa, amaranto, sésamo, miel, almendras, nueces, etc.

No obstante, más allá del detalle minucioso de cada una de estas diferentes materias primas resulta indispensable dejar establecido cuales son los factores críticos que se tendrán en cuenta a la hora de seleccionar los nuevos ingredientes:

- El criterio de selección de materias primas no será el bajo costo, debiéndose encontrar el trade-off apropiado entre valor aportado para el consumidor y costo económico.
- Estarán certificados como “alimentos libres de gluten”. En caso que el proveedor no cuente con dicha certificación se efectuarán con regularidad los análisis correspondientes y se auditará la planta donde se elabora.
- Se producirán bajo los requerimientos legales pertinentes
- Se priorizarán productos naturales sin agregado de aditivos, conservantes y mejoradores
- Serán de agradable sabor, preferentemente con impacto positivo sobre la salud de los consumidores.
- Deberán estar ampliamente disponibles en el mercado de forma tal que puedan gestionarse proveedores alternativos para los mismos y que puedan mitigarse riesgos como fluctuaciones de precios por monopolios, faltante por cierre de importaciones, etc. evitando la posible suspensión de fabricación de un producto y su faltante en góndolas.

### 3.4.3. Políticas de gestión de proveedores

Si bien en la etapa inicial, se mantendrán algunos proveedores de la unidad gastronómica y la forma en la que se trabaja con ellos; en la segunda etapa de industrialización, la compañía, cumplirá con los siguientes lineamientos para la incorporación y el manejo de los mismos:

- Se priorizarán empresas con las que pueda trabajarse colaborativamente, y que cuenten con un adecuado servicio a los clientes que permita asesorar en materia de nuevos desarrollos o inconvenientes que pudieran surgir.
- Todos los proveedores de la empresa serán auditados en forma permanente, no solo con el fin de controlarlos y asegurar que Sintaxis reciba sus materias primas en condiciones óptimas sino con el objetivo de ofrecer posibles puntos de mejora a partir de los resultados de dichas auditorias.
- Preferentemente se optará por aquellos que cuenten con certificaciones internacionales ya sea ISO o Food Safety System Certification (FSSC 22000, ver Anexo 4)
- Como parte del desarrollo de una empresa B, se auditará a los proveedores en materias de Responsabilidad Social, no entendiéndose esto únicamente como actividades solidarias o impacto ambiental, sino también como condiciones de empleo de su propia gente.
- Se optimizarán conjuntamente costos, para lo cual se negociarán frecuencias de entrega, volúmenes mensuales y por entrega, presentaciones, lead time, tasa de cumplimiento acordada, plazos de pago, tiempo de servicio, ventanas horarias, duración de los contratos.
- A futuro, cuando el volumen manejado sea significativo para ambas compañías, se establecerá un sistema de bonificaciones y penalidades, en conjunto con proyectos colaborativos del tipo VMI<sup>14</sup>.
- Dentro de las lógicas posibilidades y en la medida que la calidad sea satisfactoria, y como parte del Plan de Mitigación de Riesgos, se optará por proveedores locales con el fin de minimizar los impactos devaluatorios y de cierre de importaciones.
- Considerando la existencia de productos de bajo volumen, entendiéndose que la logística de última milla es muchas veces la que impacta mayormente en las estructuras de costos de los productos y considerando un marco de trabajo colaborativo, se buscará la manera de combinar recorridos de las propias entregas de Sintaxis con el retiro de determinados ingredientes, directamente de los proveedores, de forma tal de minimizar el impacto en costos y el impacto ambiental.

---

<sup>14</sup> VMI: Vendor Managed Inventory

#### 3.4.4. Escalado de Producción y Equipamiento

##### *Primera etapa: Producción conjunta con Unidad Gastronómica*

Como se ha mencionado anteriormente, en la primera etapa de la nueva unidad productiva de Sintaxis, se hará uso de la capacidad ociosa de la unidad gastronómica ubicada en la zona de Palermo. La empresa cuenta actualmente con el equipamiento básico para hacer una producción en escala artesanal que permite cubrir los requerimientos del Restaurant y del sector de almacén denominado “Sintaxis a casa” que se encuentra en el mismo establecimiento. El uso de este equipamiento, que consta de mezcladoras, hornos, cámara de refrigeración y utensilios, permitirá ingresar en el mercado rápidamente, testear comportamientos, y generar un flujo de caja con una baja inversión inicial que dará lugar a parte de los fondos necesarios para avanzar en la segunda etapa. Como es de esperarse, estos equipos no se caracterizan por ser equipamiento de alta tecnología ni de gran productividad, pero por las características actuales del negocio, presentan una capacidad ociosa significativa y por ende un potencial de rendimiento que no es despreciable.

Se estima que la duración de esta primera fase será de seis meses. En dicho período el **promedio diario** de elaboración adicional será de **350 kg de productos** en sus distintas presentaciones y variedades. En la figura a continuación se muestra el establecimiento actual donde opera Sintaxis.

Figura 22: Restaurante-Espacio de experiencia de marca-Sintaxis



Fuente: [www.sintaxispalermo.com](http://www.sintaxispalermo.com)

### ***Segunda etapa: Primer industrialización***

Durante el primer semestre, mientras ya esté en funcionamiento la fase inicial, se trabajará sobre la puesta en marcha de la planta donde se elaborará a partir de la segunda fase que estará localizada en la zona de Munro.

Considerando las características actuales del mercado, la demanda estimada inicialmente y las posibilidades de inversión y financiación, se diseñará esta planta **para producir en promedio 1 tn diaria**. El equipamiento necesario para la variedad de productos a producir contempla principalmente:

- Batidora
- Amasadora
- Divisora
- Bolladora
- Laminadora
- Línea de corte
- Dosificadora
- Horno convector rotativo
- Detector de metales
- Balanzas
- Envasadora

En el Anexo 8 se especifican los detalles técnicos de algunos de estos equipos. La capacidad de los mismos permitirá llegar al volumen esperado en un turno de elaboración. Los principales criterios para la selección del equipamiento son los siguientes:

- Cumplir con los requerimientos de productividad
- Permitir alcanzar la elaboración de productos de manera óptima en cuanto a calidad, estandarización y uniformidad
- Tener mínima complejidad tecnológica necesaria de forma tal de no incurrir en costos excesivos de mantenimiento
- Garantizar una vida útil considerable (a fines de amortizaciones se estimará en diez años) y una posibilidad real de reventa

- Minimizar la mano de obra requerida, teniendo posibilidades futuras de automatización o integración a una línea productiva de mayor complejidad
- Contar con representantes locales que puedan dar soporte técnico tanto en su utilización como en su mantenimiento
- Si bien, por el tipo de producto no será necesario que el equipamiento sea exclusivamente en acero inoxidable, se considerará la construcción del equipo en cuanto a la facilidad para su limpieza diaria.

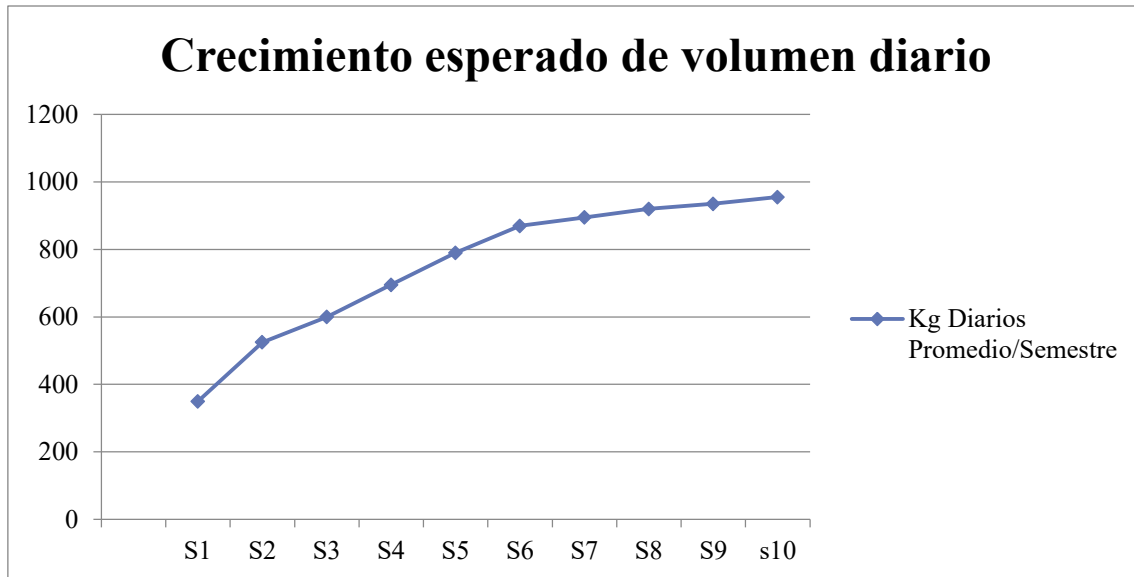
De más está decir que la utilización de la planta será progresiva. El crecimiento de volumen de venta y por ende de producción esperado está dado por los valores de kg promedios diarios para los distintos semestres desde el momento inicial del proyecto que se muestran en las figuras a continuación.

Figura 23: Volumen promedio diario a producir por semestre del proyecto

<b>Semestre #</b>	<b>Kg Promedios a Producir</b>
<b>1</b>	350
<b>2</b>	525
<b>3</b>	600
<b>4</b>	695
<b>5</b>	790
<b>6</b>	870
<b>7</b>	895
<b>8</b>	920
<b>9</b>	935
<b>10</b>	955

Fuente: Elaboración propia

Figura 24: Gráfico de visualización del crecimiento esperado de volumen diario



Fuente: Gráfico de Elaboración propia basado en datos de Figura 23.

Como se observa en el gráfico se espera un fuerte crecimiento en los primeros semestres que oscilará entre el 28 y el 50% anual y menores incrementos, de entre 8 y 5% a partir del cuarto y quinto año del proyecto respectivamente.

Este crecimiento será también acompañado por la incorporación de personal a la compañía.

### ***Tercera etapa: Industrialización futura***

En el largo plazo, se evaluará la posibilidad de movilizar la planta a una zona con mayor industrialización de forma tal de obtener los beneficios de los clusters industriales y alcanzar una mayor competitividad requerida para avanzar sobre nuevos mercados.

Los clusters industriales y logísticos se encuentran en permanente crecimiento por sus numerosas ventajas:

- Presentan una plataforma para la co-creación a partir de desarrollar conjuntamente con otras empresas nuevas soluciones
- Se convierten en un espacio importante generador de trabajo, no solo en lo operativo sino también en las distintas áreas de la compañía
- Implican una mayor competencia de proveedores de servicios, insumos y materias primas, lo cual permite al conjunto ser más competitivo de forma integral

- Cuanto más grandes sean, mayores son las economías de escala alcanzadas por lo cual más conveniente resultan las grandes inversiones en infraestructura
- Permiten el surgimiento de nuevas empresas dentro de los mismos como consecuencia de las necesidades que surgen internamente
- Hay fuertes beneficios impositivos por operar dentro de parques industriales o en determinadas zonas

En contraposición a sus ventajas estos clusters pueden implicar mayor congestión y polución de la zona en la que se encuentren.

Al mismo tiempo, como aspecto negativo para la Sintaxis, implicaría un alejamiento del principal punto de consumo impactando esto en dos grandes áreas:

- Mayores emisiones de CO<sub>2</sub>, debido a que se incrementarían los tramos para los envíos o la logística de última milla
- Un sistema menos flexible, siendo, debido a la distancia, más difícil responder a los requerimientos de urgencia de los clientes

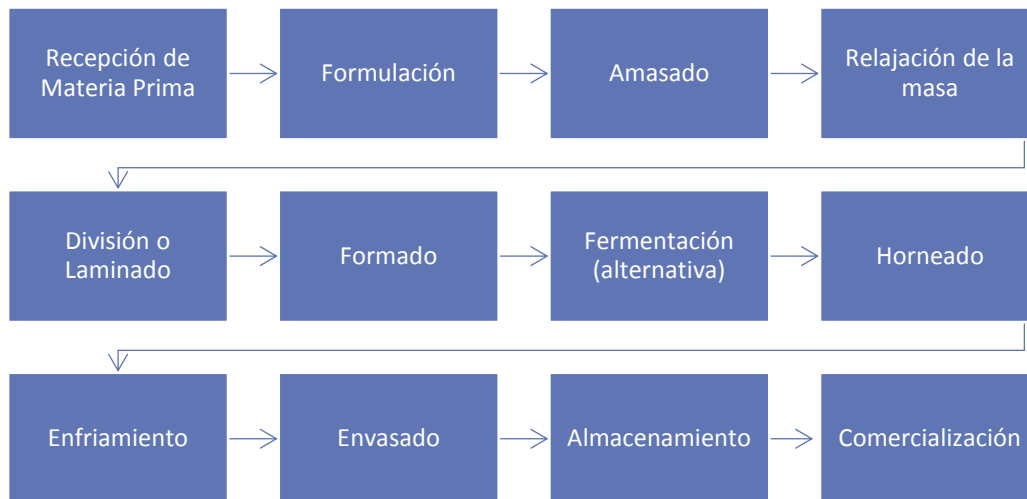
Lógicamente, llegado el caso de que sea factible trasladar la planta a un polo industrial o semejante, como ser el Parque Industrial del Pilar, se balancearán los trade-offs pertinentes.

#### 3.4.5. Flow Charts

***Procesos general para la elaboración de panes rústicos, galletitas, muffins y minicakes.***

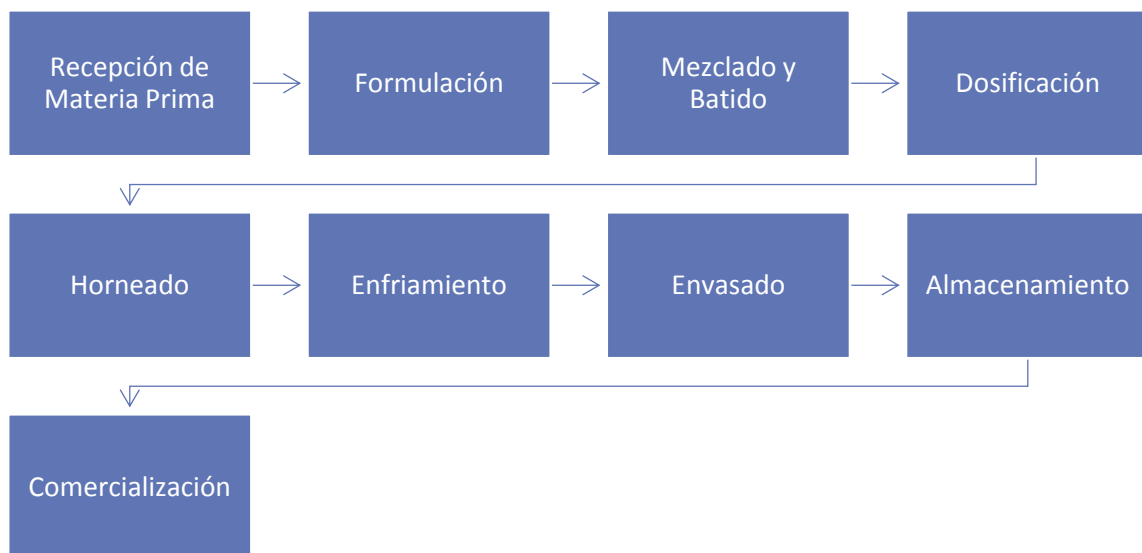
Se grafica en las siguientes figuras los procesos pertinentes. De más está decir que cada producto tendrá su particularidad.

Figura 25: Proceso para la elaboración de panes rústicos y galletitas



Fuente: Elaboración Propia

Figura 26: Proceso para la elaboración de muffins y minicakes



Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. Planificación Logística

#### 3.5.1. Distribución de Productos Terminados

Los costos logísticos tienen un fuerte impacto en productos de bajo valor unitario como son la mayoría de los productos alimenticios. Parte de la estrategia para minimizar estos costos será la no centralización de la distribución a nuestros clientes en un modelo particular.

Para los clientes que se encuentren dentro del canal gastronómico se optará inicialmente por utilizar distribuidores enfocados en este tipo de negocios que ya cuentan además con una cartera de clientes y un volumen logrado de otros productos que justifica las frecuencias respectivas.

En cuanto a quioscos, almacenes y dietéticas, se utilizarán distribuidores como Potigian, líder a nivel nacional en distribución de productos no perecederos para este canal. Lo fundamental será asegurarse que en la cadena de distribución sólo interfiera un intermediario entre la empresa y el punto de venta, de forma tal que el producto llegue al consumidor a precios menores a los actuales y que no se vean fuertemente afectados por las marginalidades intermedias. Según lo indicado por Mariana Holgado en su entrevista, este factor es uno de los que producen el incremento de precios debido a la existencia de demasiados intermediarios que aplican márgenes para cubrir los propios gastos y ganancias.

Los distribuidores arriba mencionados retirarán la mercadería palletizada de la planta de Sintaxis.

Paralelamente a esto, la empresa incorporará desde las fases tempranas camionetas con el fin de efectuar entregas puntuales a clientes de volumen medio, dar un servicio adicional cuando sea necesario y efectuar las entregas de las ventas efectuadas por el canal On-line. En este último caso, sólo se entregará personalmente aquellos pedidos efectuados dentro de la Ciudad de Buenos Aires y zona Norte del GBA. Para el resto de las localidades se utilizarán servicios de encomienda de terceros que deberán ser abonados por el consumidor final.

Será intención en el largo plazo contar con un sistema mixto de distribuidores y flota propia de forma tal de minimizar los riesgos de dependencia, mejorar el flujo de información desde el mercado y disminuir costos.

En un principio, debido a que los distribuidores retirarán directamente de planta, no se establecerán límites a las frecuencias de entrega, sí por un tema organizativo interno, los despachos se restringirán a los días de semana en el horario de la tarde. En el futuro, para aquellos casos en los que la entrega al punto de venta este en completo control de la empresa se deberá ajustar oportunamente la frecuencia, considerando la vida útil de los productos y las capacidades de almacenamiento de los clientes.

### 3.5.2. Abastecimiento de materias primas

El área de logística deberá evaluar no solo la distribución de los productos elaborados sino también la logística de abastecimiento, analizando de forma permanente la posibilidad de integrar ambas. De más está decir que esto adiciona complejidad aparente a la planificación y organización, pero la nueva dirección está convencido del fuerte impacto que esta forma de operar puede causar.

Desde el punto de vista netamente operativo, la recepción de materia prima se efectuará por la mañana, de forma tal de poder organizar los ingresos y que el personal quede luego disponible para efectuar los despachos. Respecto a las frecuencias de entrega, se buscará que las mismas sean convenientes no sólo para Sintaxis sino también para los proveedores, es decir que no sólo se analizará la conveniencia desde la minimización de los stocks sino también se analizará el impacto del costo de transporte por unidad de compra de cada una de las materias primas. Es importante recordar aquí que por la naturaleza de los productos a utilizar, la vida útil de los mismos, no sería, en general un factor limitante prioritario.

### 3.6. Política de I&D

Tal como se mencionó a lo largo del documento, resulta clave para la compañía el área de Investigación y Desarrollo de Productos, ya que representa la formación de una de las principales barreras de ingreso al negocio de los potenciales ingresantes.

Al comenzar cada año la empresa planteará objetivos de nuevos lanzamientos, que no sólo estarán orientados a cantidad de sku's a lanzar sino también a la originalidad de los mismos y su diferenciación de lo que se encuentre en el mercado en cada momento en particular. La idea base del desarrollo de cada nuevo producto nacerá en la unidad gastronómica, donde los chefs renuevan la carta cada tres meses y se tiene la posibilidad de analizar la aceptación de los nuevos sabores, así como también de recoger las preferencias de los consumidores y sus sugerencias. En paralelo a ello, se les dará a los consumidores abiertamente la posibilidad de decir qué nuevos productos anhelan. Una vez testada y cerrada la propuesta de la parte gastronómica se procederá al escalado industrial de cada nuevo producto. Algunas cuestiones que se considerarán serán:

- Ajustes de fórmulas según el equipamiento
- Ajuste de ingredientes según la disponibilidad de materias primas

- Análisis de vida útil y control de comportamiento en la misma (incluyendo en distribución)
- Determinación de la unidad de venta y de precio por canal
- Desarrollo de packaging
- Inscripción de producto
- Pruebas en línea

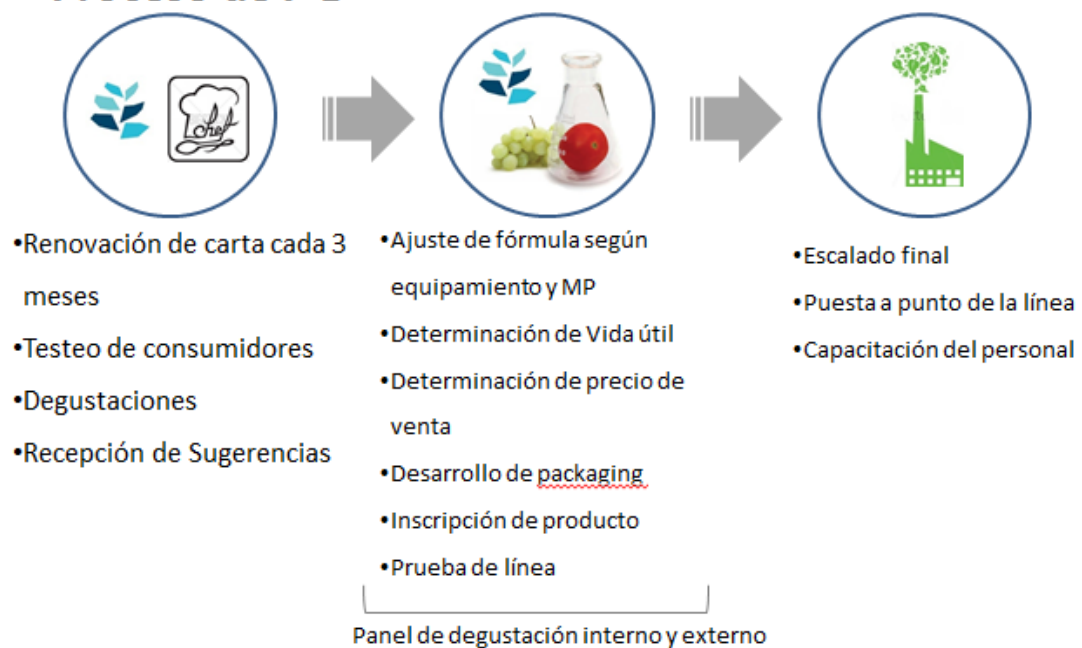
La Unidad de Negocios industrial destinará el 1% de las ventas para el desarrollo de nuevos productos, entendiendo que esto forma parte de un proceso vital para su desarrollo.

Para el testeo de los productos producidos en las pruebas piloto, se realizarán paneles con consultoras particulares especializadas en consumer insight y se creará un panel de degustación interno que estará integrado por dos miembros de cada área. Quienes a su vez deberán evaluar la complejidad y factibilidad de producción y comercialización de cada nuevo producto.

En el esquema a continuación se resumen los principales puntos del plan de I+D de la compañía.

Figura 27: Representación del proceso de Investigación y Desarrollo

▪ **Proceso de I+D**



Fuente: Elaboración Propia

### 3.7. Política ambiental

Tal como se ha comentado a lo largo del presente plan de negocios, la empresa también evaluará sus resultados en materia de impacto ambiental.

En primera instancia es válido mencionar que la producción de alimentos panificados, galletitas y batidos implica una alta tasa de conversión de las materias primas, produciendo una mínima cantidad de desperdicios a ser arrojados al medio ambiente.

No obstante, más allá de cumplimentar con todas las disposiciones legales en esta materia referentes a disposición de residuos, control de aguas de limpieza, control de estado de hornos de cocción, etc., la empresa formará políticas adicionales tendientes a minimizar los impactos. Entre ellas se pueden mencionar:

1. Los productos terminados que deban ser decomisados como consecuencia de desvíos en el proceso que hayan modificado solo el aspecto de los productos serán donados a comedores sociales
2. Los productos terminados que deban ser decomisados debido a errores o inconvenientes que alteren las características organolépticas serán enviados para alimento animal en la medida que sea factible
3. Respecto a los residuos reciclables como ser papel, cajas de cartón o bolsas de papel en los que se reciben las materias primas, los mismos deberán ser retirados de la planta por organizaciones que aseguren su recupero.
4. Tal como ya se ha mencionado, se trabajará activamente para minimizar el impacto provocado por los vehículos tanto en la logística de abastecimientos como en la distribución de productos.
5. Todos los productos utilizados para la limpieza de equipos y establecimiento serán biodegradables.
6. En caso de ser necesario se colocarán trampas de grasas y sólidos para minimizar el impacto sobre el agua utilizada en la planta para los procesos de lavado.

## 4. VALUACION ECONOMICO FINANCIERA

### 4.1. Introducción

En este capítulo se detallan las inversiones y gastos en los que se estima debe incurrir la compañía con el fin de llevar a cabo el proyecto. Esta información, conjuntamente con la proyección de ventas da lugar a los resultados económicos y financieros proyectados que permiten hacer una valuación integral, considerando aquí también los riesgos propios de la industria y los particulares del negocio. Se busca entonces comprobar la viabilidad concreta del mismo según las metodologías aceptadas para ello. Finalmente, gracias a los resultados obtenidos se toma conocimiento de esta factibilidad en función de los supuestos establecidos a lo largo del trabajo.

### 4.2. Gastos en Constitución y Habilitación

La etapa inicial del proyecto se ha impactado con todos los gastos relacionados con la constitución de la nueva sociedad y la habilitación del espacio, entre los cuales pueden nombrarse:

- Inscripción de la nueva sociedad en la IGJ
- Habilitación del establecimiento en el Municipio
- Inscripción del establecimiento y de los productos
- Alquiler del galpón y acondicionamiento del mismo

### 4.3. Inversión inicial en equipamiento e infraestructura

En función de la estrategia de crecimiento de Sintaxis se contemplan las inversiones detalladas en la figura abajo en los respectivos períodos.

Figura 28: Plan de Inversión

CONCEPTO (Valor en USD)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
AMASADORA	6.500	6.500	6.500
BATIDORA	5.500	5.500	
DOSIFICADORA	6.500	6.500	
DETECTOR DE METALES	7.000		
BALANZAS	4.500	4.500	4.500
ENVASADORA	40.000	4.500	
BOLLADORA	3.500	3.500	
HORNO	9.000	9.000	9.000
DIVISORA	10.000	10.000	
LAMINADORA	7.500	7.500	

<b>LINEA DE CORTE</b>	4.500	4.500	
<b>ZORRA</b>	700	700	
<b>EQUIPOS INFORMATICOS</b>	7.000	7.000	
<b>EQUIPAMIENTO ADMINISTRATIVO</b>	3.300		
<b>EQUIPAMIENTO VARIO</b>	5.500	5.500	
<b>CAMIONETA</b>	17.000	17.000	17.000
<b>AIRES ACONDICIONADOS</b>		10.000	
<b>MOBILIARIO</b>		20.000	20.000
<b>ACONDICIONAMIENTO GALPÓN</b>	10.000	15.300	10.000
<b>SERVICIOS DE PLANTA</b>	10.000		
<b>Totales</b>	158.000	137.500	67.000

Fuente: Elaboración Propia

Lo detallado anteriormente se amortizará de la siguiente manera impactando el resultado de la compañía.

Figura 29: Plan de Amortización

CONCEPTO	VIDA UTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
AMASADORA	10	650	1.300	1.950	1.950	1.950
BATIDORA	10	550	1.100	1.100	1.100	1.100
DOSIFICADORA	10	650	1.300	1.300	1.300	1.300
DETECTOR DE METALES	10	700	700	700	700	700
BALANZAS	5	900	1.800	2.700	2.700	2.700
ENVASADORA	10	4.000	4.450	4.450	4.450	4.450
BOLLADORA	10	350	700	700	700	700
HORNO	10	900	1.800	2.700	2.700	2.700
DIVISORA	10	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000
LAMINADORA	10	750	1.500	1.500	1.500	1.500
LINEA DE CORTE	10	450	900	900	900	900
ZORRA	3	233	467	467	233,33	
EQUIPOS INFORMATICOS	3	2.333	4.667	4.667	2.333	
EQUIPAMIENTO ADMINISTRATIVO	5	660	660	660	660	660
EQUIPAMIENTO VARIO	3	1.833	3.667	3.667	1.833	
CAMIONETA	5	3.400	6.800	10.200	10.200	10.200
AIRES ACONDICIONADOS	3	-	3.333	3.333	3.333	
MOBILIARIO	5	-	4.000	8.000	8.000	8.000
ACONDICIONAMIENTO GALPÓN	5	2.000	5.060	7.060	7.060	7.060
<b>TOTAL MAQUINARIA</b>		33.610	46.203	58.053	53.653	45.920

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4. Costo de materia prima

Con el fin de poder efectuar el análisis económico financiero del proyecto y contemplando, no solo la variedad de productos con los que contará la empresa desde el primer momento, sino también la activa renovación del portfolio a lo largo del proyecto según las políticas de I&D, se ha optado por determinar un costo promedio de las formulaciones. Para ello se estima una premezcla básica para todos los productos (dada por las materias primas, proporciones y costos indicados en la tabla a continuación) a la cual se le adicionan los ingredientes diferenciadores. Se contempla además que en los casos como ser panificados y batidos, la humedad retenida por el producto final es mayor impactando esto también en la estructura de costos.

Figura 30: Esquema de estructura de costos de materia prima

<b>Materia Prima</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/kg en USD</b>	<b>Costo en USD</b>
<b>Harina de Mandioca</b>	300 gr	2.55	0.77
<b>Harina de Arroz</b>	300 gr	1.07	0.32
<b>Fécula de Maíz</b>	400 gr	1.72	0.69
<b>Goma Xantán</b>	15 gr	10.39	0.16
<b>Leche en polvo</b>	60 gr	4.51	0.27
<b>Total costo de la premezcla</b>			2.20
<b>Costo por kg de Premezcla</b>			2.05
<b>Agregado de otros ingredientes (*)</b>			0.34
<b>Costo de MP por kg de Producto terminado (**)</b>			1.74

Fuente: Elaboración Propia

(\*) Valor promedio del kg de los ingredientes que se adicionarán a la formulación base para dar lugar a los distintos productos. Incluyen ingredientes tales como: amaranto, chia, lino, sésamo, huevo, miel. Se estima que en promedio estas materias primas tienen un costo de 3.43 USD por kg y se adiciona 100 gr de ellas al kg de premezcla base.

(\*\*) El Cálculo del costo de producto terminado contempla un promedio de 20% de humedad logrado por el agregado de agua en las formulaciones, cuyo costo es insignificante a fines del proyecto. Es importante destacar que batidos y panificados tienen una humedad mayor que galletitas por lo cual este valor es un promedio.

Considerando el costo de packaging y un 2.5% de mermas y desvíos posibles en producción, se llega a un costo promedio por kg de producto terminado de **USD 2.03**.

#### 4.5. Proyección de ventas

La proyección de ventas se detallan en la Figura 31

Figura 31: Proyección de ventas estimadas

<b>Período</b>	<b>Cantidad en kg</b>	<b>% Market Share CABA y GBA</b>	<b>Valor en USD</b>
<b>Año 1</b>	115.500	2.3%	859.833,33
<b>Año 2</b>	171.600	3.4%	1.277.466,67
<b>Año 3</b>	219.648	4.4%	1.635.157,33
<b>Año 4</b>	237.600	4.7%	1.768.800,00
<b>Año 5</b>	249.480	5%	1.857.240,00

Fuente: Elaboración Propia

Inicialmente se estima un crecimiento alcanzable de 49% y 28% y después, una vez estabilizada la compañía se ha considerado que el mismo permanecerá en un 5% a perpetuidad. Para la estimación de la facturación se ha considerado un precio promedio ponderado entre canales, con sus respectivos precios y volúmenes según lo ya comentado.

#### 4.6. Inversión en Capital de Trabajo

La inversión inicial en Capital de trabajo inicial será de USD 78.000. La misma contempla tanto materia prima, producto terminado, sueldos y cuentas corrientes. En el caso de las materias primas se obtiene una financiación de los proveedores gracias a Sintaxis gastronómico, para producto terminado, se consideran dos semanas de stock. Adicionalmente se contempla un mes de ventas en cuenta corriente a los clientes y el mes de sueldos. Al incrementarse las ventas este valor crecerá de manera proporcional.

#### 4.7. Inversión en Recurso Humano de la Compañía

Se cubrirán los puestos mencionados a continuación, con su respectivo costo asociado estimativo.

Figura 32: Costo Asociado al Recurso Humano

<b>Puesto</b>	<b>Departamento</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Cargas Sociales</b>	<b>Momento de Incorporación</b>
<b>Operario Oficial</b>	Operaciones/Prod	1.706,32	443,64	Año 1
<b>Operario Oficial</b>	Operaciones/Prod	1706,32	443,64	Año 3
<b>Operario</b>	Operaciones/Prod	1.292,67	336,09	Año 1

<b>Operario</b>	Operaciones/Prod	1.292,67	336,09	Año 1
<b>Operario</b>	Operaciones/Prod	1.292,67	336,09	Año 2
<b>Operario</b>	Operaciones/Prod	1.292,67	336,09	Año 2
<b>Operario</b>	Operaciones/Prod	1.292,67	336,09	Año 3
<b>Operario</b>	Operaciones/Prod	1.292,67	336,09	Año 5
<b>Empleada administrativa</b>	Administración	1.388,89	361,11	Año 1
<b>Empleada administrativa</b>	Administración	1.388,89	361,11	Año 3
<b>Vendedor</b>	Ventas	1.722,22	447,78	Año 2
<b>Vendedor</b>	Ventas	1.722,22	447,78	Año 3
<b>Peón carga/descarga</b>	Logística	965,56	251,04	Año 1
<b>Gerente de admin y RH</b>	Administración	3.333,33	866,67	Año 1
<b>Gerente de Mktg/Vtas</b>	Ventas	3.333,33	866,67	Año 1
<b>Gerente de operaciones</b>	Fabricación	3.333,33	866,67	Año 1
<b>Jefe de Calidad</b>	Operaciones/Prod	2.000	520,00	Año 1

Fuente: Elaboración Propia

Figura 33: Costo anual asociado al Recurso Humano por áreas

#### Costo de fabricación anual asociado al personal

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sueldo</b>	115.499,84	146.523,84	182.511,68	182.511,68	183.804,35
<b>Aguinaldo</b>	9.624,99	12.210,32	15.209,31	15.209,31	15.317,03
<b>Bono</b>	9.624,99	12.210,32	15.209,31	15.209,31	15.317,03
<b>Cargas Sociales</b>	47.462,43	59.830,57	74.525,60	74.525,60	75.053,44
<b>Nomina</b>	5	7	9	9	10
<b>Total</b>	181.912,25	230.775,05	287.455,90	287.455,90	289.491,85

#### Costo de administración anual asociado al personal

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sueldo</b>	56.666,67	56.666,67	73.333,33	73.333,33	73.333,33
<b>Aguinaldo</b>	4.722,22	4.722,22	6.111,11	6.111,11	6.111,11
<b>Bono</b>	4.722,22	4.722,22	6.111,11	6.111,11	6.111,11
<b>Cargas Sociales</b>	23.138,89	23.138,89	29.944,44	29.944,44	29.944,44
<b>Nomina</b>	2	2	3	3	3
<b>Total</b>	89.250,00	89.250,00	115.500,00	115.500,00	115.500,00

#### Costo de logística y ventas anual asociado al personal

Concepto	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Sueldo</b>	51.586,67	72.253,33	92.920,00	92.920,00	92.920,00
<b>Aguinaldo</b>	4.298,89	6.021,11	7.743,33	7.743,33	7.743,33
<b>Bono</b>	4.298,89	6.021,11	7.743,33	7.743,33	7.743,33
<b>Cargas Sociales</b>	21.064,56	29.503,44	37.942,33	37.942,33	37.942,33
<b>Nomina</b>	2	3	4	4	4
<b>Total</b>	81.249,00	113.799,00	146.349,00	146.349,00	146.349,00

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.8. Gastos de marketing

Se listan a continuación la inversión y los principales presupuestos asignados a gastos en los que se incurrirá para las acciones planteadas.

Figura 34: Presupuesto de Marketing

Concepto	Costo USD	Observaciones
Desarrollo de Sintapp	5500	Única vez en inicio del proyecto
Ampliación Sitio web	1300	Única vez en inicio del proyecto
Mantenimiento de Sintapp y Sitio	500	Anual
Ferias: degustaciones y difusión	6000	Anual, en dos eventos
Programa de Fidelización	500	Mensuales
Degustaciones en local	500	Mensuales
Manejo de redes sociales	-	Realizado por personal Sintaxis
Material POP	800	Mensuales

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.9. Estado de Resultados Proyectado

El siguiente estado de Resultados se proyecta en USD

Figura 35: Estado de Resultados Proyectado

Cuadro de Resultados proyectados (USD miles)						
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	Total
Ventas Brutas	859.833	1.277.467	1.635.157	1.768.800	1.857.240	7.398.497
% incr. Anual		48,6%	28,0%	8,2%	5,0%	
Gastos operativos	415.959	578.501	732.546	768.923	795.033	3.290.962
% s/ventas	48%	45%	45%	43%	43%	44%
Resultado Bruto	443.874	698.965	902.612	999.877	1.062.207	4.107.535
% s/ventas	52%	55%	55%	57%	57%	56%
Gs de I+D	8.598	12.775	16.352	17.688	18.572	73.985
Gs de Mktg	31.000	35.371	44.939	48.814	51.180	211.305
Gs de Com y Distr	119.343	166.510	211.580	216.257	219.352	933.042
Gs Administrativos	161.716	181.828	224.505	221.941	215.092	1.005.083
Total otros Gs Ope	320.658	396.484	497.375	504.701	504.197	2.223.415
% s/ventas	37%	31%	30%	29%	27%	30%
Resultado Op. (EBITDA)	123.217	302.481	405.236	495.176	558.010	1.884.120
% s/ventas	14%	24%	25%	28%	30%	25%
Amortizaciones (-)	33.610	46.203	58.053	53.653	45.920	237.440
EBIT	89.607	256.277	347.183	441.523	512.090	1.646.680
% impuestos	35%	35%	35%	35%	35%	35%
I.G	31.362	89.697	121.514	154.533	179.232	576.338

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10. Valuación y Capitalización del Proyecto

##### 4.10.1. Proyección

Se han considerado tres períodos importantes para la evaluación:

1. La inversión inicial, que será el dinero necesario para poder lanzar el proyecto, estimada en **USD 238.250**
2. El horizonte de planificación, que durará hasta el quinto año, período en el que se estima que los FCF se estabilicen y empiecen a crecer a una tasa constante
3. El período terminal, en el que se crecerá a una tasa del 5% a perpetuidad. Esta tasa es algo menor a la tasa de crecimiento normal y promedio que caracteriza al sector manufacturero de alimentos que ronda el 11% y bastante menor aún que la de la industria particular de los productos libres de gluten, pero ha sido considerada apropiada de forma de plantear un escenario más conservador al proyecto.

Se aplican los siguientes ajustes al estado de Resultados arriba detallado con el fin de obtener el flujo libre de fondos y poder calcular el Valor Actual Neto de la empresa.

Figura 36: Ajustes y Flujo de Fondos Libre

Ajustes para Flujo de fondos						
AÑOS	Año 0	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT (1- IG)		58.244	166.580	225.669	286.990	332.859
Amortizaciones		33.610	46.203	58.053	53.653	45.920
Inversiones en AF	- 160.250		-137.500	- 67.000		
Inversiones en NOF	- 78.000	- 37.886	- 32.448	- 12.123	- 8.023	- 8.424
Flujo de Fondos	-238.250	53.969	42.836	204.599	332.620	370.355
Perpetuidad con $g=5\%$						1.194.160
FCF con perpetuidad	-238.250	53.969	42.836	204.599	332.620	1.564.515

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en cuenta los flujos de caja libres (FCF), resultado de las inversiones, costos y gastos así como también de las expectativas de crecimiento mencionadas arriba, y ajustando los mismos según la tasa de descuento que se explicará a continuación, se obtienen los siguientes resultados de valuación:

Figura 37: Resultado de Análisis

<b>VAN (41,65%)</b>	<b>250.133,18</b>
<b>TIR</b>	<b>70%</b>
<b>Periodo de Repago</b>	<b>2.69 años</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.2. Costo de capital y análisis de tasa de descuento

Los Free cash flows mencionados arriba serán descontados por la tasa WACC (Weighted Average Cost of Capital), que es el costo promedio ponderado del capital, considerando tanto el porcentaje de equity como el porcentaje de deuda. El mismo se expresa en la siguiente ecuación:

$$WACC = C_e * (E / (D + E)) + C_d * (D / (D + E)) * (1 - t)$$

Ahora bien, debido a que se trata de un startup y se carece de historial que permita obtener financiamiento bancario, los fondos para la inversión inicial provendrán de capital propio, por este motivo lo anterior queda simplificado a:  $WACC = C_e$ . Este  $C_e$  es la mínima rentabilidad que los inversores aceptarán recibir por invertir en la empresa con su riesgo asociado.

En un futuro será intención de la nueva empresa poder tomar deuda bancaria a mediano-largo plazo con el fin de poder disminuir el costo de capital, ya que normalmente  $C_d$  es menor a  $C_e$  y además permite aprovechar los beneficios del escudo fiscal. Para ello se priorizará siempre tener todos los aspectos financieros y contables en correcto estado de actualización y registro. De más está decir que el porcentaje de deuda a tomar será aquel que minimice el WACC.

Entonces el costo del equity será clave para determinar el costo de capital de los primeros cinco años del proyecto. Resulta importante decir que, si bien a mediano plazo este costo pueda disminuir, a términos de la valuación se considerará esta condición a perpetuidad, castigando de esta manera aún más al proyecto logrando así un margen de seguridad mayor respecto a los resultados.

El cálculo del  $C_e$  se efectúa bajo el modelo del CAPM, considerando la siguiente ecuación general:

$$C_e = R_{fUS} + \text{Beta}_{US\text{companyvsSPX}} * (R_{MUSSPX} - R_{fUS})$$

Haremos aquí algunas aclaraciones respecto al modelo y a su adaptación al proyecto en cuestión. El modelo original de CAPM asume que el inversor se encuentra totalmente diversificado y que se trata de compañías públicas donde el inversor tiene una participación minoritaria dada en un marco de estabilidad. Estas cuestiones no son las que se reproducen en start-ups de países emergentes, por lo cual el modelo deberá ser ajustado según las consideraciones que se explican a continuación.

A fines de la valuación de Sintaxis, se han considerado los siguientes valores:

**R<sub>f</sub>**: Han sido considerados los bonos del tesoro norteamericano a diez años<sup>15</sup>, cuyo rendimiento es **1,93**

**β**: Si bien el proyecto se desprende de un emprendimiento gastronómico sería un grave error considerar que este valor debe estar vinculado al comportamiento de dicha industria. El considerado es referente a industrias procesadoras de alimentos en Estados Unidos desapalancadas; el seleccionado ha sido **0.82** (Damodaran). En la metodología utilizada no se re-apalanca el valor debido a que como se dijo no se trabajará con financiación externa.

**ρ**: Correlación con el mercado de las industrias arriba mencionadas, el valor considerado ha sido **24.16%**

**β total: 3.41**. Puede determinarse a partir de  $\beta/\rho$ , o a partir de la relación  $\sigma_{UScia}/\sigma_{MUS}$ , este factor de corrección es el que permite analizar el proyecto sin considerar una completa diversificación

**R<sub>m</sub>-R<sub>f</sub>**: Se contempló la media de los valores históricos, **5,5%** para el SP500

**$\sigma_{Merval}/\sigma_{SP500}$** : Esta relación de volatilidades de los mercados, determinada históricamente en valores cercanos a **1.9**, es la que permite ajustar el proyecto al país en el que efectivamente se estará llevando a cabo, es decir Argentina. No se utilizará para el ajuste “cross-border” el riesgo país por no considerar al mismo un buen indicador de las potencialidades del mercado, en general este factor castiga levemente a los proyectos en las pre-crisis y demasiado en las post-crisis, incluso en momentos en los que ya se ha recuperado la economía.

---

<sup>15</sup> Estrada, J. (2006). *Finanzas en pocas Palabras*

De esta manera se efectúan las siguientes correcciones en los distintos pasos de la metodología con el fin de obtener la tasa a la cual se descontará el proyecto Sintaxis:

- Para un inversor diversificado en Estados Unidos:

$$C_e = R_{fUS} + \text{Beta}_{US\text{companyvsSPX}} * (R_{MUSSPX} - R_{fUS}) = 6,44$$

- Para un inversor no diversificado en Estados Unidos:

$$C_e = R_{fUS} + \text{Betatotal} * (R_{MUSSPX} - R_{fUS}) = 20,69$$

- Para un inversor no diversificado en Argentina-ajuste “cross-border”, cotizante:

$$C_e = R_{fUS} + \text{Betatotal} * (R_{MUSSPX} - R_{fUS}) * \sigma_{Merval} / \sigma_{SP500} = 37,56$$

**Por lo dicho anteriormente, el costo de capital (WACC) inicial para Sintaxis considerado es de 37,56%, sin tener en cuenta el ajuste por iliquidez y control.**

Finalmente, considerando que la empresa no será cotizante, se deberá computar la prima de Riesgo no Sistemático (PRNS) y efectuar un descuento por iliquidez en combinación con el factor de control sobre el equity. Una vez obtenido el VAN a la tasa anteriormente indicada, se hace un descuento en el valor de la empresa y con este nuevo valor se recalcula de forma iterativa la nueva tasa, el resultado de este cálculo ha sido una **tasa de 41.65%, la cual ha sido utilizada para el cálculo del VAN arriba indicado.**

En la Bibliografía del presente documento se encuentran todas las fuentes consultadas para la obtención de los valores utilizados, con el fin de ajustar los mismos de la mejor manera posible a las condiciones particulares.

#### **4.11. Punto de equilibrio y punto de ruptura**

A partir de los datos presentados se han dividido los gastos en fijos y variables para de esta manera conocer datos tan importantes como la contribución marginal unitaria a obtener por kilo de producto producido, el punto equilibrio, fundamental conocerlo para tener en claro lo que se necesita vender para cubrir los costos fijos, así como también el punto de ruptura que en situaciones de complicaciones financieras dejará saber cuál es el monto mínimo que se debe vender para cubrir todos los costos erogables de la operación.

Debajo el detalle de la apertura de los costos y gastos en fijos y variables:

**Figura 38: Apertura de Costos fijos y variables**

	2016		2017		2018		2019		2020		TOTAL
	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	Fijo	Variable	
Ventas		859.833		1.277.467		1.635.157		1.768.800		1.857.240	7.398.497
Costos MAP		234.047		347.726		445.090		481.467		505.541	2.013.871
MO		181.912		230.775		287.456		287.456		289.492	1.277.091
<b>Contribución</b>		<b>443.874</b>		<b>698.965</b>		<b>902.612</b>		<b>999.877</b>		<b>1.062.207</b>	<b>4.107.535</b>
		52%		55%		55%		57%		57%	56%
<b>Gastos de I+D</b>											
Desperdicio en form. de productos		8.598		12.775		16.352		17.688		18.572	73.985
<b>SUBTOTAL I+D</b>		<b>8.598</b>		<b>12.775</b>		<b>16.352</b>		<b>17.688</b>		<b>18.572</b>	<b>73.985</b>
<b>Gastos de Marketing</b>											
Ferias para degust. y mat. de dif.		6.000		8.914		11.410		12.343		12.960	51.627
Ampliación de la página Web		1.300									1.300
Desarrollo de la Sintapp		5.500									5.500
Mant. Sintaxis App y página Web		1.200		1.200		1.200		1.500		1.500	6.600
Programa de fidelización		6.000		8.914		11.410		12.343		12.960	51.627
Degustaciones en el local		6.000		8.914		11.410		12.343		12.960	51.627
Manejo de redes sociales		-		-		-		-		-	-
Material POP		5.000		7.429		9.509		10.286		10.800	43.023
<b>SUBTOTAL MKG</b>		<b>31.000</b>		<b>35.371</b>		<b>44.939</b>		<b>48.814</b>		<b>51.180</b>	<b>211.305</b>
<b>Gastos de Comerc. Y distribución</b>											
Nafta para vehiculos		8.000		8.000		8.000		8.000		8.000	40.000
Sueldos		81.249		113.799		146.349		146.349		146.349	634.095
IIBB		30.094		44.711		57.231		61.908		65.003	258.947
<b>SUBTOTAL COMERC. Y DISTRIB.</b>		<b>- 119.343</b>		<b>- 166.510</b>		<b>- 211.580</b>		<b>- 216.257</b>		<b>- 219.352</b>	<b>933.042</b>
<b>Gastos de Administración</b>											
Luz, gas y agua		8.598		12.775		16.352		17.688		18.572	73.985
Habilitación	1.000		1.000		1.000		1.000		1.000		5.000
Costo constitución	5.000										5.000
Amortizaciones	33.610		46.203		58.053		53.653		45.920		237.440
Sueldos	89.250		89.250		115.500		115.500		115.500		525.000
Honorarios asesoramiento contable	2.000		2.000		3.000		3.000		3.000		13.000
Seguros	2.000		2.000		2.000		2.000		2.000		10.000
Alquiler local	8.208		13.500		13.500		13.500		13.500		62.208
Expensas	1.050		2.100		2.100		2.100		2.100		9.450
Inmobiliario y ABL	750		1.500		1.500		1.500		1.500		6.750
Ropa de trabajo para los empleados	2.500		2.500		2.500		3.000		3.000		13.500
Manejo de plagas y desinfeccion	1.500		1.500		1.500		1.500		1.500		7.500
Honorarios asesoramiento S e H	1.250		2.500		2.500		2.500		2.500		11.250
Limpieza y mantenimiento	5.000		5.000		5.000		5.000		5.000		25.000
<b>SUBTOTAL ADMINISTRACION</b>	<b>153.118</b>	<b>8.598</b>	<b>169.053</b>	<b>12.775</b>	<b>208.153</b>	<b>16.352</b>	<b>204.253</b>	<b>17.688</b>	<b>196.520</b>	<b>18.572</b>	<b>1.005.083</b>
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>		<b>320.658</b>		<b>396.484</b>		<b>497.375</b>		<b>504.701</b>		<b>504.197</b>	<b>2.223.415</b>
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>123.217</b>		<b>302.481</b>		<b>405.236</b>		<b>495.176</b>		<b>558.010</b>	<b>1.884.120</b>

Fuente: Elaboración Propia

Dada la previa apertura de gastos se puede decir que tomando de ejemplo al año 1 se tendrá una **contribución marginal unitaria de USD 2,39** para un nivel de costos fijos de USD 153,118 y de Costos Variable Totales de USD 583,499.

Para este mismo año para alcanzar el punto de equilibrio se necesitará vender **63,999 kg de mercadería** al valor total de USD 476,437 para cubrir la totalidad de costos fijos.

En cuanto al punto de ruptura, el mismo se da para un nivel de producción de **49,951 kg de mercadería** al valor total de USD 371,857.

Debajo el detalle de los cálculos y fórmulas utilizadas para obtener estos números como así el detalle para los años siguientes:

Figura 39: Cálculos para Punto de Equilibrio y de Ruptura

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Formulas
Producción (q)	115.500	171.600	219.648	237.600	249.480	
\$ vta. unitario	7,44	7,44	7,44	7,44	7,44	
Venta en USD (p*q)	859.833	1.277.467	1.635.157	1.768.800	1.857.240	
CVT	583.499	805.933	1.021.768	1.069.371	1.102.710	
CVU (\$)	5,05	4,70	4,65	4,50	4,42	
CFT	153.118	169.053	208.153	204.253	196.520	
TOTAL GASTOS	736.617	974.986	1.229.921	1.273.624	1.299.230	
Resultado	123.217	302.481	405.236	495.176	558.010	
CMU	2,39	2,75	2,79	2,94	3,02	\$ unitario/CVU (\$)
CMT	276.335	471.534	613.390	699.429	754.530	Producción (q)/ CMU
<u>Punto de equilibrio</u>						
PE (q)	63.999	61.522	74.537	69.386	64.978	CFT/CMU
PE (\$)	476.437	457.994	554.890	516.540	483.725	PE (q)*\$ unitario
% s/ Vta	55%	36%	34%	29%	26%	PE(\$)/Venta en USD
PR (q)	49.951	61.522	57.993	69.386	45.783	KG
PR (\$)	371.857	457.994	431.722	516.540	340.829	USD
Resultado Operativo	123.217	302.481	405.236	495.176	558.010	

Fuente: Elaboración Propia

Según los valores indicados en este apartado se puede confirmar la viabilidad del nuevo emprendimiento de Sintaxis.

#### 4.12. Pruebas ácidas al proyecto

Resulta importante destacar que el resultado de la presente evaluación fue obtenido luego de hacer pasar al proyecto por las siguientes pruebas ácidas, entre otros factores:

- Menor tasa de crecimiento a perpetuidad que la del sector de productos específicos manufacturados
- Mayor costo de capital por ser capital propio supuesto a perpetuidad
- Mercado considerado referente sólo a celíacos diagnosticados, no a alérgicos ni consumidores sanos con hábitos alimenticios diferentes

- Mercado mayormente restringido a CABA y GBA
- Valores de venta por costo y por misión social, no por marginalidad máxima admisible
- No se han incluido las posibilidades de exportación reales para la segunda etapa

## 5. MITIGACION DE RIESGOS Y ESTRATEGIA DE SALIDA

Entendiendo el momento inicial del proyecto como el debido para determinar los pasos a seguir en caso que la empresa no alcance los objetivos esperados o que alguna de sus partes decida retirarse, se presenta este apartado.

Resulta fundamental también indicar que, dado que no se espera el cierre de las operaciones sino que la empresa continúe con normal desenvolvimiento, no se han planteado costos de liquidación ya que los mismos en muchos casos estarán vinculados a la antigüedad de la empresa llegado dicho caso.

Entre los mecanismos de acción más comunes que se considerarán si no se logran las expectativas se encuentran:

- Venta a través de otros canales, entre los cuales pueden incluirse estaciones de servicio y farmacias.
- Expansión geográfica activa a otros centros de consumo
- Leve incremento de los precios
- Modificación del portfolio ofrecido, analizando si se justifica la reinversión en otro tipo de maquinaria y tecnología
- Cambio del segmento de mercado potencial, viendo la factibilidad de ampliar la comunicación de forma tal que no quede restringido a público celíaco, pudiendo ampliarlo a otras intolerancias, enfermedades crónicas o simplemente consumo masivo.
- Alianza con alguna de las empresas existentes del sector de forma tal de producir bajo marca de otros y entre otras cosas lograr el ingreso en mercados externos o permitir a empresas del exterior producir localmente para entrar definitivamente al mercado local.
- Salida del mercado de productos específicos

En el caso extremo, se venderá la compañía de forma parcial o total. Liquidar completamente la empresa implicará en una etapa temprana la venta de la maquinaria, pago a los acreedores, indemnización de personal. Ahora bien, alineando esta situación con la concepción inicial de ser una empresa B, los primeros compradores que tendrán prioridad serán los propios empleados de Sintaxis.

Dado el tamaño de la empresa planteado y su proyección de crecimiento la OPA (Oferta Pública de adquisición) no se considera una estrategia de salida viable.

En último caso, se considerarán ofertas de compra por parte de otras empresas.

## CONCLUSIONES

Considerando el análisis realizado desde múltiples enfoques y las estrategias delineadas, detallados en los capítulos anteriores, se concluye que el proyecto referente a la extensión lateral de la actual unidad de negocios de Sintaxis, el cual implica la elaboración a escala de productos específicos libres de gluten, es viable. Es decir a través de su realización la nueva compañía logrará un impacto positivo no solo en los intereses económicos de sus inversores sino también en la calidad de vida de las personas afectadas por celiaquía o por alergias alimenticias.

Como se ha comentado a lo largo de este plan de negocios, las oportunidades se presentan principalmente de la mano de un mercado en continuo crecimiento, una oferta local deficiente y una coyuntura actual de país que se potencian para permitir el desarrollo del nuevo emprendimiento. Se estima alcanzar la tonelada diaria de elaboración logrando un VAN para los inversores de USD 250.133 con un período de repago de 2.69 años y una TIR del 70%.

## BIBLIOGRAFIA

Sintaxis [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.sintaxispalermo.com/>

Kapac [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.kapac.com.ar/>

Natuzen [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.cerealesnaturales.com.ar/>

Santa María [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.santamariaproductos.com.ar/>

Dimax [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.dimaxalimentos.com.ar/>

Smams [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.smamsgalletitas.com/>

La delfina [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.productosladelafina.com.ar/>

Glutafin [en línea], Reino Unido [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.glutafin.co.uk/about-us/>

Pauly [en línea], Alemania [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.3pauly.de/en/>

Schär [en línea], Italia [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.schar.com/>

Celicity [en línea], España [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.celicity.es>

Asociación Celíaca Argentina [en línea], Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.celiaco.org.ar/>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Secretaría de Alimentos [en línea], *Análisis de Sectores y Cadenas Alimenticias*, Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica [en línea], *Código Alimentario Argentino*, Argentina [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en [http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas\\_alimentos\\_caa.asp](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp)

US Department of Treasury [en línea], *Resource Center*, Estados Unidos [fecha de consulta: abril de 2015]. Disponible en <http://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/>

Damodaran, Data [en línea]. [fecha de consulta: abril de 2015] Disponible en <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Nielsen [en línea], *¿Que buscan los consumidores al elegir un alimento saludable?*, Argentina [fecha de consulta: 2014] Disponible en <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news>

- Elkington J., (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*
- Sistema B [en línea] [fecha de consulta: 2014/2015]. Disponible en <http://www.sistemab.org/>
- Porter, M., (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard B. Review
- Prahalad, C., Ramaswamy, V.,(2004) *Co-Creation Experiences: The next Practice in Value Creation*. Journal of interactive marketing Volume 18.
- Doyle, P., (2006). *Marketing Management and Strategy*.
- Grant, R., (2010). *Contemporary Strategy Analysis*, Willey and Sons Ltd
- Serrot, D., (2010) *Nota Técnica sobre la Metodología Discounted Cash Flow*. Entregada en la clase de la materia de Desarrollo de Nuevos Negocios dictada por el mismo profesor en la UTDT.
- Kotler, P., (2007) *Marketing Versión para Latinoamérica*, Capítulo 5
- Estrada, J.,(2006). *Finanzas en pocas palabras*, Prentice-Hall
- Sarvary, M., (2005). Market Segmentation, Target Market Selection and Product Positioning. Boston. Harvard Business School.

## ANEXOS: INFORMACION DE SOPORTE

### ANEXO 1: Entrevista a Mariana Holgado. Miembro Asociación Celiaca en Argentina

#### SINTAXIS: ¿Cuál es la incidencia de la enfermedad en la Argentina?

Mariana Holgado: Hoy en día el 1% de la población se estima que es celiaco pero sabemos que hay muchos que aún no están diagnosticados. Se hizo un estudio en la población pediátrica y se detectó que hay 1 en 80, o sea que la prevalencia es aún mayor. No hay un censo oficial para saber exactamente cuántos celíacos hay en la Argentina.

Hace diez años se hablaba de alrededor de 25.000 pero **en los últimos diez años ha habido mucha más difusión y mucho más diagnóstico**. Nosotros en la asociación lo notamos y estamos casi desbordados porque surgen de manera continua nuevos diagnósticos.

#### SINTAXIS: ¿Se conoce cuál es el motivo por el cual se incrementa la incidencia de la enfermedad?

Mariana Holgado: No hay un factor definido que determine una mayor incidencia en niños o en mujeres o en las grandes ciudades. **Sí va totalmente de la mano de la difusión**, Cuanto más difusión hay más diagnósticos surgen. Desde la asociación trabajamos mucho para que sea la persona la que sugiera al médico que si tiene algún síntoma puede ser celiaco. Muchas veces son los mismos médicos los que tienen cierta resistencia. Pero la verdad que Argentina e **Italia** y ciertos países de Europa son los países con la mayor cantidad de celíacos. Y en realidad si bien se desconocen las causas, aquí en Argentina somos la mayoría descendientes de europeos, entonces esa si es una relación que se ha establecido. Como no están determinadas las causas, no podemos decir que sea por el consumo que tenemos aquí en Argentina, hay celíacos en México también donde su alimentación es a base del maíz. Se desconocen las causas por las que se da la intolerancia, si bien hay una cuestión genética, está en estudio cual es el otro componente por el cual se desarrolla la enfermedad. Lo que sí se puede afirmar que **Argentina y Europa** es donde mayor diagnósticos y celíacos hay.

**SINTAXIS: Respecto a la vacuna que se comenta estará lista en breve, cuanta certeza hay detrás de ello?**

Mariana Holgado: Nosotros no lo hemos publicado por la razón que es algo que está en la primera fase de estudio y que no queremos que se genere una expectativa. Lo que dicen algunos profesionales de la Argentina, porque otros están a favor del estudio, específicamente el Dr. Eduardo Cueto Rúa, que es una vacuna que se está estudiando para alterar el sistema inmune, la genética, por lo cual es muy probable que el celíaco pueda comer gluten al aplicarse la vacuna pero que por algún otro lado genere alguna consecuencia que no esta medida. Lo que se quiere cambiar es la genética, por lo cual él no está de acuerdo. Igualmente falta mucho, en los artículos se presenta como que estuviera lista pero falta muchísimo para poder ver algún resultado. Hoy el único camino es la dieta.

**SINTAXIS: ¿Que productos crees que están faltando?**

Mariana Holgado: Lógicamente con la aparición de nuevos diagnósticos han surgido nuevos emprendimientos, nuevas empresas que ofrecen productos libres de gluten. Productos en si está casi todo desarrollado, lo que sucede con las empresas de productos específicos es que la mayoría se ha quedado con los desarrollos iniciales y **no han invertido en Investigación y Desarrollo**. Entonces no existe un pan industrializado bueno que se asemeje al pan con gluten que no tengas que **calentarlo o disfrazarlo con un montón de cosas para poder comerlo**. O que tengas que depender si la dietética lo tiene. Hay muchas que lo elaboran y ahora tenemos la promesa de esta nueva empresa que se va a localizar en el Parque Industrial de Pilar. Hay una empresa, Schär, que es italiana y es la más grande del mundo, cuyas plantas son laboratorios y se encuentran continuamente desarrollando nuevos productos, hacen desde obleas hasta un pan que es excelente. Lo que veo en nuestras empresas, es que si bien, les agradecemos porque han logrado algunos productos **la calidad no es muy buena y los productos nuestros libres de gluten carecen de aportes nutricionales** porque son todos a base de almidones que no tienen ningún tipo de propiedad nutricional y no han invertido para poder desarrollar otro tipo de producto. Todo gira alrededor de galletitas de arroz, chips de chocolate, y no hay ricos en proteínas, fortificados o ricos en algún nutriente esencial. Con respecto al packaging, tampoco se preocupan mucho por innovar. El mercado está creciendo un montón y no solo se limita al celíaco sino al entorno, a los

amigos y a la familia, ya que es muy difícil estar haciendo dos comidas y si se tienen los recursos la mayoría opta por hacer todo libre de gluten y el mercado termina siendo aún mayor. El primer criterio para salir a comer es saber si el lugar a donde vamos a ir tiene una opción para celíacos y vamos a elegir seguramente una próxima vez ese mismo lugar donde hay opciones libres de gluten, entonces repito el mercado es aún mayor, y no está solo limitado.

**SINTAXIS: ¿Por qué crees que las empresas establecidas en el mercado no se enfocan en desarrollo de nuevos productos saludables? ¿Está relacionado con una cuestión de costos o de comodidad y falta de visión?**

Mariana Holgado: En mi opinión personal se encuentran en una situación de comodidad y no se han preocupado por mejorar los productos. Evidentemente la ecuación sigue cerrando de la forma actual y siguen así desde hace años con un público cautivo que no los puede dejar, aunque cada vez hay más empresas. De todas maneras algo deberían hacer. Schär aquí no prosperó por la diferencia de costos y la problemática de las importaciones, pero si pudiera estar a precios más competitivos y con disponibilidad en todas las góndolas les hubiese pegado mucho más fuerte a todas las empresas nacionales, los productos que hacen son muy similares a todos los productos con gluten. No creo que pase por un tema de costos el hecho de poder mejorar los productos.

**SINTAXIS: Respecto al trabajo del INTI con empresas privadas, ¿que nos podés decir de la sinergia y la metodología de trabajo entre ellos?**

Mariana Holgado: Nosotros trabajamos junto con ellos, lo que hace el INTI son desarrollos, trabaja en nuevas tecnologías para la industria y lo transfiere a la empresa que esté interesada en llevar adelante el proyecto. El INTI desarrollo algunas premezclas en base a grano entero y con ingredientes alternativos a la mandioca, maíz y arroz y que además, por ser de grano entero, conservan más los nutrientes que los almidones refinados. El INTI le hizo transferencia a Pilmar que comercializa las premezclas de Natural Sur y después se lo ofreció a casi todas las empresas de productos específicos para que lo implementaran. Si bien las premezclas son muy buenas, y se encaró la promoción del proyecto donde también entramos nosotros, habían prometido hacer productos bajos en precio de forma tal de poder comercializarlo para todos por las propiedades que tenían, no solo para celíacos y así producir a escala y abaratar los costos, la realidad es que hoy son las premezclas más caras, entonces no sé

cuánto éxito tuvo. Se hizo mucha promoción, siendo muy optimistas, pero hoy una premezcla está 74 pesos en una puntera de góndola de Carrefour, entonces la gente no las elige.

Otro proyecto del INTI era instalar micro panaderías que trabajen las premezclas y productos con estas mismas premezclas que habían desarrollado. Instalaron la primera hace aproximadamente un año en Pergamino. Funciona y le va bastante bien, hace los mismos productos que una panadería convencional pero sin gluten. Sería muy bueno si lo pusieran en Capital, donde el mercado es otro. Estos desarrollos habían generado mucha expectativa pero por una cuestión de precios quedaron frenados.

**SINTAXIS: ¿Cuáles crees que son los motivos por los cuales los productos para celíacos son más caros que los convencionales?**

Mariana Holgado: Las principales razones, aunque no sé si justifican, es que la mayoría de las empresas son Pymes y no pueden producir a escala, por lo cual no pueden abaratar los costos; son producciones casi artesanales, Santa Maria y Natuzen son las que tal vez estén un poco más industrializadas. Por otro lado, muchas usan insumos importados, como la goma xantica o la fécula de papa y tal vez eso hace que encarezcan un poco más. Otro tema es el packaging, nuestras galletitas tienen que ir en una bolsa y luego en una caja, porque son más frágiles que los comunes y los tienen que resguardar, lo cual también encarece el costo del producto. De todas maneras no sé si está justificada la diferencia que hoy se cobra. Otro gran problema es que cuantos más intermediarios tenga el producto, más caro resulta, y casi todas trabajan con un distribuidor inicial, que muchas veces trabaja con un segundo y a esto se le suma el porcentaje del punto de venta, llegando a un precio al consumidor muy elevado. Una muestra de esto es que cuando hacemos las exposiciones, los celíacos compran grandes cantidades directamente de los fabricantes, quienes en ese lugar venden a precios razonables. En estos eventos nos damos cuenta que **el problema está en los intermediarios**, la empresa tiene precios muy competitivos algo levemente superior a los productos con gluten pero muy cerca.

**SINTAXIS: ¿Cuánto encarece el costo del producto los análisis de “libre de gluten”?**

Mariana Holgado: La inscripción como libre de gluten no es costosa. Cada empresa debe inscribir sus productos ante la autoridad sanitaria que corresponda de acuerdo a la jurisdicción del establecimiento elaborador, es decir ante el Ministerio de salud de cada provincia. Las asociaciones no tenemos competencia para certificar productos, no tenemos laboratorio, quienes lo hacen son las autoridades sanitarias. Cada autoridad sanitaria tiene un plazo en el que vence la inscripción, por ejemplo en la provincia de Buenos Aires, la inscripción dura cinco años, en CABA es de por vida, es decir que la empresa hace solo una vez el trámite, lo cual no es tan bueno para los celíacos pero si para las empresas. Prueba de que la incidencia del costo de este arancel no es relevante es que en el listado del ANMAT hay productos de empresas muy chicas y de multinacionales, hay inclusive proyectos unipersonales que inscriben. Lo que a veces puede ser costo para las empresas es cumplir con las exigencias del Código Alimentario Argentino para inscribir un producto: separar la línea de producción, tener un director técnico, los controles que hay que tener, pero en realidad inscribirlos en si no es costos y el análisis cuesta \$200 pesos.

Para hacer el Análisis hay una Red de Laboratorios Oficiales, que se llama RENALOA. El CAA, exige el análisis en estos, una declaración jurada, el director técnico y desarrollar un programa de Buenas Prácticas de Manufactura, es decir que garantice la ausencia de contaminación cruzada desde la materia prima hasta el producto final. Esto a veces implica, instalar una parte, separar líneas, contratar profesionales, etc, esto puede ser lo costoso y no en si el trámite, que a veces lo usan como excusa quienes no quieren comprometerse.

**SINTAXIS: ¿Alguna de las empresas da servicios adicionales a los consumidores más allá de venderles el producto o fomenta la detección, participan en la evacuación de dudas, más allá de los trabajos de la Asociación?**

Mariana Holgado: Por parte de las empresas no se trabaja brindando otros servicios más allá de los productos. Lo máximo que realizan es auspiciar alguna jornada. No hacen mucho foco en brindar servicios agregados a sus productos. Esta la Cámara de alimentos libres de gluten pero ni siquiera incita a nada relacionado con aportes nutricionales o brindan soporte. Nosotros desde la Asociación tratamos de hacer lo que podemos porque somos todos voluntarios y la verdad es que nos desborda la cantidad de celíacos que hay y la tarea de asistencia nos demanda muchísimo. Cada llamada a la

sede son mínimo 30 minutos porque la gente está angustiada, somos la fan page con mayor interacción y mayor cantidad de seguidores del mundo, inclusive más que la de Italia y la de UK, que son asociaciones de las más grandes y de referencia en el mundo. Por lo cual en la medida de nuestras posibilidades, con talleres de cocina y reuniones, eventos realizados con los chicos, webinarios, exposiciones, tratamos de brindar herramientas para seguir con las dietas.

Respecto a las empresas de productos específicos, no hablamos de las grandes Arcor, Molinos, que siempre están dispuestas a colaborar, les cuesta inclusive auspiciar eventos con mercadería siendo que la mejor publicidad es el boca a boca, y si nosotros les pedimos para algún evento es para que estén presentes y los celíacos los conozcan. La mayoría de las empresas ven ese tipo de acción como costo y no como inversión.

*Por otro lado las empresas chicas no están tan amenazadas por las grandes, Molinos ahora empezó a desarrollar productos de arroz y están muy contentos con eso, pero a las empresas grandes les implica instalar plantas aparte y eso requiere de mucha inversión. Es una decisión estratégica en el largo plazo. En el futuro creo que los productos sin gluten van a copar en el mercado, pero todavía tiene que pasar mucho tiempo. Sin duda las empresas de productos específicos necesitan un mayor enfoque estratégico y de marketing para poder aprovechar las oportunidades. Mínimamente deberían comprender el valor y el impacto que tiene una feria en donde viene gente de toda Latinoamérica. Si bien ellos recuperan la inversión en estas ferias porque se les permite vender, las ven como un esfuerzo y como que nos terminan haciendo un favor a nosotros cuando en realidad es para ellos. Sin duda les falta cierta visión estratégica y comercial. Por ejemplo, hace años que venimos trabajando con Arcos dorados para que incluyan un pan y ofrezca un combo, le hemos llevado el contacto a varias empresas pero ninguna quiso entrar en el proyecto, por simple desinterés o por no querer invertir en un detector de metales, parecería que no tienen ganas de crecer. Otro ejemplo de falta de visión es la ausencia de packaging para niños. Ninguna empresa compró una licencia de Disney para poder incluir una imagen en los paquetes. Si no se preocupan por desarrollar nuevos productos, innovar o brindar otros servicios se les va a complicar en el futuro.*

**SINTAXIS: ¿Qué conocimientos tenés de exportaciones en el sector?**

Mariana Holgado: A nosotros nos contactan de diferentes países. Ahora por ejemplo yo estoy en contacto con la embajada Argentina en **México**, porque quieren introducir productos libres de Gluten. Estuve allá y pasé de hambre literalmente, es terrible y espantoso, no tienen nada. La Embajada contactó a la Cámara y ellos le dijeron que la situación para exportar era complicada y los derivaron a Molinos para que exportara el chocoarroz. Luego retomamos nosotros el contacto, pero terminamos en Molinos que también sumo productos de arroz y Arcor para aderezos, porque aparentemente las empresas de productos específicos no podían exportar. Obviamente habrá temas de financiación para revisar, pero ni siquiera intentaron formar un núcleo exportador organizado, directamente dieron negatividad a la propuesta y no aprovecharon la oportunidad. Tenés Fundación Exportar que también te puede ayudar si querés ir afuera.

**Oportunidades para exportar hay**, ahora estamos en contacto con México pero hemos hecho contactos con **Costa Rica**, y otros países. Latino América está muy en pañales, no tiene legislación respecto a los productos ni nada, de hecho la exposición se llena de gente de otros países pero aún no prospera la exportación. Sé que Natuzen está exportando algo a Chile a través de un distribuidor pero los productos llegan a un precio incomprable y Kapac y Santa María algo hacen en **Chile** también. Supongo que no llegan porque no tienen infraestructura suficiente como para afrontarlo.

**SINTAXIS: Respecto a la gente de base de pirámide, considerando que la base de su alimentación es pan, galletitas, fideos, ¿tenés conocimiento de cómo es el manejo?**

Mariana Holgado: Es todo un tema con los celíacos de bajos recursos porque además la cultura de cocinar no existe. Uno la verdad que cocinando en su casa puede abaratar un poco los costos. Desde las Asociaciones hemos trabajado bastante en gestionar beneficios asistenciales para gente humilde que haya sido diagnosticada y que pueda tener algún ingreso como para poder soportar la dieta. Hoy existen dos tipos de beneficios, lo que otorga Desarrollo Social de Provincia, que es una tarjeta de débito que se puede utilizar en todos los autoservicios que tengan postnet con \$150 pesos por mes, lo que es nada; y después están las pensiones de Desarrollo Social de Nación, que son de más de mil pesos, que superan ampliamente lo que puedes llegar a gastar, pero lo que sucede es que muchas veces utilizan esa pensión para vivir y de todas maneras no pueden comprar los productos, lo cual ya nos excede, orientamos a cómo utilizar los

beneficios. En mi opinión el celiaco de bajos recursos, que tramita la pensión, está mucho mejor que el celiaco de clase media, que en realidad más que el beneficio de la Obra Social no tiene más nada. Sí es un problema porque sabemos que es una dieta que se termina basando en vegetales y carnes que son alimentos más caros. Se suman factores culturales y económicos. Por suerte no hay casos de desnutridos sociales celíacos, ha habido y fueron en descenso. Desde la Asociación no tenemos recursos como para mantener familias, si podemos ayudar en algún caso puntual mientras tramitamos la pensión, si tratamos de que vayan a los talleres de cocina y que aprendan. Nos ha pasado que han llegado casi desnutridos a la Asociación y hoy por hoy están súper sanos, hay de todo. Vuelvo a repetir que para tener esta pensión, tenes que estar en la línea de pobreza, tenes que ser celíaco de bajos recursos.

**SINTAXIS: Hablando de Canales, ¿qué opinión tenes respecto a llegar a Restaurantes, Panaderías, Kioscos, etc?**

Mariana Holgado: Los supermercados manejan otros costos y no pueden competir con dietéticas con menores costos, venta en negro y sin estructura. De todas maneras es una locura la diferencia de precios que hay. Sería muy buena la disponibilidad en Panaderías y Kioscos, de hecho lo que los celíacos queremos es eso, que esté al alcance en todos lados. Ahora logramos que la cadena Open 25 tenga algunos productos y eso es muy bueno porque están en todos lados, y también se está sumando Farmacity. En este caso las empresas tratan de abastecer directamente al menos en Capital, si hay distribuidores en el interior. En el caso de Open 25 le compran directamente a Smams. Retomando, todo lo de Restaurants y Panaderías sería muy bueno. Lógicamente para llegar a los distintos canales puede ser bueno sumarte con quien ya tenga la red de distribución armada, pero a veces no cierran los números. Hace poco se contactó con la Asociación una persona que entrega lácteos al sector gastronómico y quería sumar productos libres de gluten

## Anexo 2: Testimonios de Representantes de Empresas B

Las preguntas efectuadas a los miembros de las compañías fueron

- ¿Por qué eligieron crear una empresa B?
- ¿Fue muy complicado certificar?
- ¿Qué diferencias hay en su método de trabajo?
- ¿Cuál es la respuesta de los consumidores, empleados y proveedores asociados?
- Beneficios en ser parte de la comunidad B.



María José Calvimontes, Directora de  
comunicaciones de Needo Chile ([www.needo.cl](http://www.needo.cl))

“Elegimos crear nuestra empresa antes de que existiera B Corporation. De hecho, uno de los fundadores de Sistema B, cuando nos invitó a completar el proceso de certificación, lo hizo diciéndonos que nosotros habíamos "nacido B", éramos B cuando no existía el concepto aún, por un asunto de convicción personal de las socias fundadoras (que somos mi hermana y yo). Llevábamos ya muchos años trabajando en distintos temas de comunicación y educación, con el bien común como norte, porque siempre pensamos que desde nuestros talentos y nuestra misión personal teníamos también el deber de aportar en una misión corporativa que respondiera a necesidades del mundo de hoy. Así que cuando empezamos a conocer lo que impulsaba el Sistema B nos sentimos 100% identificadas.

Needo es una empresa pequeña y por eso podría parecer que es más fácil certificarse que en el caso de una grande. Pero creo que cada organización tiene sus ventajas y dificultades asociadas. En el caso nuestro, al ser una empresa pequeña y familiar, la mayor dificultad en la primera certificación (que obtuvimos en diciembre de 2012), pero que mejoró para la segunda oportunidad (nos acabamos de recertificar, en marzo 2015) fue que si bien cumplíamos muchos de los estándares y criterios de medición, no teníamos "pruebas" para demostrarlo porque mucho de eso no lo teníamos sistematizado, por escrito o establecido formalmente (por eso de que nuestra convicción personal existió desde siempre, y no lo creíamos necesario), pero por eso el proceso de certificarnos ha sido beneficioso porque nos ha permitido ver que ciertas prácticas que

teníamos asumidas como comunes y corrientes (por ejemplo, prácticas de sustentabilidad en nuestro lugar de trabajo, horas de voluntariado que dedicamos a distintas causas, etc.) debían registrarse y controlarse, no sólo para sumar puntos, sino también para fijarse nuevos objetivos y medir su cumplimiento. Certificarse no es complicado, puede ser moroso, pero es un aprendizaje en sí mismo.

Pienso que la diferencia fundamental con respecto a otras consultoras es que la RSE no es un área satélite o un departamento aparte, sino que está en el ADN de Needo, y es por eso que en todo lo que asesoramos y capacitamos podemos hablar "en primera persona". Todo lo que transmitimos lo vivimos o al menos lo intentamos practicar en nuestra propia vida personal, familiar y laboral, y eso es una fortaleza.

Y con respecto a otras Empresas B, es que nuestra "identidad B" es bastante atípica. Somos dos socias solamente y el resto del equipo es absolutamente móvil y flexible. No tenemos oficinas físicas por decisión propia, porque promovemos el teletrabajo para brindar oportunidades a personas que por distintas circunstancias (madres jóvenes con hijos pequeños, personas que viven fuera del país, adultos mayores) necesitan un horario a medida, y que son profesionales muy talentosos que sin embargo antes no estaban teniendo posibilidades de desarrollarse y aportar a la comunidad porque no encontraban la manera de compatibilizar ese rol con su vida personal. Así es que los equipos se forman de acuerdo a los proyectos que abordamos, nos reunimos en cafés, coworks, nuestras propias casas o donde sea necesario, medimos el cumplimiento de los objetivos y nos enriquecemos con la realidad de cada uno. Mi hermana tiene 5 hijos, una de ellas con una discapacidad. Yo tengo 4 hijos pequeños. Y somos de alguna manera "evangelizadoras" del concepto de que se puede emprender, se puede ser "B" también en esta etapa de la vida, y sobre todo como dice nuestro slogan, "viviendo en armonía con uno mismo, con los demás y con el planeta" (que es nuestra propia definición de "sustentabilidad").

La respuesta es muy positiva. Si bien nuestra oferta de servicios es más intangible (y por lo mismo difícil de comprender, al menos en un primer contacto) que los productos ecológicos claramente "B", todos quienes han contratado la asesoría de Needo en cualquiera de sus áreas de acción se han ido muy satisfechos no sólo con la calidad profesional del trabajo, sino también con la calidad humana del equipo, y especialmente con el mensaje de que "ser B" y "vivir sustentable" (que es otro de los llamados que

siempre hacemos) está al alcance de todos, en cualquier lugar que ocupen en la cadena de valor/producción.

Hay muchos beneficios, pero para nosotras son dos especialmente: 1) Motivación 2) Reputación. El primero, porque la vida del emprendedor no es fácil, menos cuando se compete en un mercado tradicional con un producto o servicio no tradicional, pero el hecho de saber que no estamos solos, que somos parte de una comunidad muy diversa en sus integrantes pero con un objetivo común, da mucha fuerza y renueva la motivación continuamente, más allá de si los lazos que se establezca se concreten en alianzas comerciales o de colaboración. El segundo, porque ante la moda del "emprendimiento social" y el apellido "sustentable", donde hay muchísimo de green washing, el tener la certificación B, que poco a poco va haciéndose más conocida, nos permite demostrar que lo que enunciamos no es sólo una declaración de principios o un mensaje de marketing, sino que realmente lo practicamos. Que no "hacemos RSE", sino que somos una empresa responsable.”



Ezequiel Gatti de Xınca Argentina

([www.xinca.com.ar](http://www.xinca.com.ar))

“Primero No elegimos crear una empresa B, elegimos crear una empresa de impacto, es decir una empresa que lo que busque sea producir cambios, ambientales y sociales, utilizando herramientas de una empresa convencional para darle autonomía económica. Podríamos decir que quizás perseguimos lo mismo que una ONG, pero queremos generar recursos para que se sustente económicamente. Y también que podamos vivir de esto, elegir el lugar donde queremos trabajar es una variable muy importante para nosotros.

Las empresas B no son empresas de impacto, es decir una empresa de impacto puede ser B, pero no significa que una empresa B, sea una empresa de impacto. Por ejemplo Natura es una empresa B y está muy lejos de ser una empresa de impacto.

La certificación para nosotros no fue difícil, para nada.

Nosotros lo que hacemos es pensar cómo podemos incorporar, transformar residuos en materias primas para nuestros productos, hacemos zapatillas con materiales reciclados, suela con caucho de neumáticos y estamos desarrollando una suela con neumáticos de

motos, en la capellada incorporamos retazos o residuos de la industria textil, (impacto ambiental) lo hacemos con un proceso que nos permite incorporar gente excluida del sistema de trabajo formal, discapacitados, madres solteras, que por distintos motivos no pueden acudir a un trabajo formal. (impacto social).

La certificación esta buena, todavía no esta tan claro qué ventajas tiene estar certificados. Por lo menos para nosotros que estamos en el interior, creo que en Buenos Aires hay más beneficios tangibles: cursos, charlas, etc.

La respuesta de los consumidores es muy buena, no creo que sea por ser una empresa B, creo que es porque nosotros creemos que es posible una empresa distinta y eso es lo que la gente ve.

Por ultimo te digo que las certificaciones NO son importantes si no tenés claro tu propósito como empresa y ese es tu principal motor y combustible todos los días.”

---

 +ambiente  
hagámoslo bien

Ivonne Hurtado de Mas Ambiente

([www.masambiente.com](http://www.masambiente.com))

“Nosotras en realidad creamos la empresa antes de conocer empresas B ya con este tipo de modelo de triple impacto, luego lo conocimos y vimos que era muy similar a lo que nosotras ya éramos. La certificación no fue complicada porque

naturalmente ya cumplíamos con todo lo que solicitaban.

La principal diferencia que hay en el método de trabajo básicamente es la confianza y la responsabilidad que están más distribuidas entre pares y no es jerárquica como una empresa tradicional, sin embargo a la hora de tomar decisiones en momentos críticos sí nos es fácil alinearnos como una empresa jerárquica.

Cuál es la respuesta de los consumidores, empleados y proveedores asociados? muy buena, la verdad es que creo que las empresas con triple impacto permiten devolver el sentido real de las empresas que tiene que ver con generar un beneficio mas alla del economico unicamente o la venta de servicios y/o productos, me refiero a que es un medio para el desarrollo del ser humano y de la comunidad en si en el tiempo.

Beneficios en ser parte de la comunidad B. sinceramente hay beneficios en estados unidos, aqui en argentina no existen, estan recien siendo conocidas y tampoco hay un desarrollo muy solido de la comunidad e empresas B.

### **Anexo 3: Código Alimentario Argentino, Capítulo XVII, Alimentos de Régimen o Dietéticos**

Artículo 1339 - (Resolución Conjunta SPReI N°94/08 y SAGPyA N° 357/08)

Se entiende por ‘Alimentos dietéticos’ o ‘Alimentos para regímenes especiales’ a los alimentos envasados preparados especialmente que se diferencian de los alimentos ya definidos por el presente Código por su composición y/o por sus modificaciones físicas, químicas, biológicas o de otra índole resultantes de su proceso de fabricación o de la adición, sustracción o sustitución de determinadas sustancias componentes.

Están destinados a satisfacer necesidades particulares de nutrición y alimentación de determinados grupos poblacionales.

Se clasifican en:

a) Alimentos para satisfacer necesidades alimentarias específicas de determinados grupos de personas sanas:

- Alimentos para lactantes y niños de corta edad.
- Alimentos fortificados.
- Alimentos que proporcionan por adición, nutrientes esenciales.
- Alimentos en los que se han restaurado nutrientes perdidos en el proceso de elaboración.
- Alimentos adicionados con fibra.

b) Alimentos para satisfacer necesidades alimentarias de personas que presentan estados fisiológicos particulares:

- Alimentos modificados en su valor energético.
- Alimentos modificados en su composición glucídica.
- Alimentos modificados en su composición proteica.
- Alimentos modificados en su composición lipídica.
- Alimentos modificados en su composición mineral.
- Alimentos de bajo contenido de sodio.
- **Alimentos libres de gluten.**

- c) 'Alimentos enriquecidos'.
- d) 'Suplementos dietarios'.
- e) 'Alimentos con propóleos'.

Artículo 1346 - (Res 1505, 10.08.88)

"Todo establecimiento que elabora alimentos dietéticos ó para regímenes especiales comprendidos en este capítulo, deberá contar con la Dirección Técnica de un profesional universitario que por la naturaleza de sus estudios a juicio de la autoridad sanitaria nacional, está capacitado para dichas funciones, el que además asumirá conjuntamente con la empresa la responsabilidad ante las autoridades sanitarias de la calidad de los productos elaborados.

Las empresas elaboradoras deberán asegurar el control analítico de las materias primas, productos en elaboración y productos terminados".

**Artículo 1383 - (Resolución Conjunta SPReI N° 131/2011 y SAGyP N° 414/2011)**

Se entiende por "alimento libre de gluten" el que está preparado únicamente con ingredientes que por su origen natural y por la aplicación de buenas prácticas de elaboración —que impidan la contaminación cruzada— no contiene prolaminas procedentes del trigo, de todas las especies de *Triticum*, como la escaña común (*Triticumspelta* L.), kamut (*Triticumpolonicum* L.), de trigo duro, centeno, cebada, avena ni de sus variedades cruzadas. El contenido de gluten no podrá superar el máximo de 10mg/Kg. Para comprobar la condición de libre de gluten deberá utilizarse metodología analítica basada en la Norma Codex STAN 118-79 (adoptada en 1979, enmendada en 1983; revisada en 2008) enzimoimmunoensayo ELISA R5 Méndez y toda aquella que la Autoridad Sanitaria Nacional evalúe y acepte.

Estos productos se rotularán con la denominación del producto que se trate seguido de la indicación "libre de gluten" debiendo incluir además la leyenda "Sin TACC" en las proximidades de la denominación del producto con caracteres de buen realce, tamaño y visibilidad.

A los efectos de la inclusión en el rótulo de la leyenda "Sin TACC", la elaboración de los productos deberá cumplir con las exigencias del presente Código para alimentos libres de gluten.

Para la aprobación de los alimentos libres de gluten, los elaboradores y/o importadores deberán presentar ante la Autoridad Sanitaria de su jurisdicción: análisis que ‘avalen la condición de “libre de gluten” otorgado por un organismo oficial o entidad con reconocimiento oficial y un programa de buenas prácticas de fabricación, con el fin de asegurar la no contaminación con derivados de trigo, avena, cebada y centeno en los procesos, desde la recepción de las materias primas hasta la comercialización del producto final”.

**Artículo 1383 bis - (Resolución Conjunta SPReI N° 201/2011 y SAGyP N° 649/2011)**

Los productos alimenticios ‘Libres de Gluten’ que se comercialicen en el país deben llevar, obligatoriamente impreso en sus envases o envoltorios, de modo claramente visible, el símbolo que figura a continuación y que consiste en un círculo con una barra cruzada sobre tres espigas y la leyenda “Sin T.A.C.C.” en la barra admitiendo dos variantes:

- a) A color: círculo con una barra cruzada rojos (pantone - RGB255-0-0) sobre tres espigas dibujadas en negro con granos amarillos (pantone - RGB255-255) en un fondo blanco y la leyenda “Sin T.A.C.C.”.
- b) En blanco y negro: círculo y barra cruzada negros sobre tres espigas dibujadas en negro con granos blancos en un fondo blanco y la leyenda “Sin T.A.C.C.”.11 mm Reducción Mínima

**Resolución Conjunta SPReI N° 201/2011 y SAGyP N° 649/2011**

Artículo 1° — Incorpórase el Artículo 1383 bis al CAA el cual quedará redactado de la siguiente manera: “Artículo 1383 bis: Los productos alimenticios ‘Libres de Gluten’ que se comercialicen en el país deben llevar, obligatoriamente impreso en sus envases o envoltorios, de modo claramente visible, el símbolo que figura a continuación y que consiste en un círculo con una barra cruzada sobre tres espigas y la leyenda “Sin T.A.C.C.” en la barra admitiendo dos variantes:

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

b) En blanco y negro: círculo y barra cruzada negros sobre tres espigas dibujadas en negro con granos blancos en un fondo blanco y la leyenda “Sin T.A.C.C.”.11 mm  
Reducción Mínima

Art. 2º — Los productos alimenticios “Libres de Gluten” podrán llevar, además del símbolo obligatorio, los símbolos facultativos que por la presente se reconocen y que figuran a continuación.

La utilización de los símbolos admitidos como de uso facultativo, por tratarse de emblemas o distintivos de naturaleza privada y de titularidad de terceros, será siempre bajo exclusiva responsabilidad, costo y cuenta de quienes los utilicen.

#### **Anexo 4: Sistema de certificación alimentaria FSSC 22000**

La Fundación para la certificación de seguridad alimentaria fue fundada en el año 2004. Ha elaborado la norma FSSC 22000, apoyada por la Food Drink Europe, siendo reconocido por la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI). Su objetivo es certificar los sistemas de seguridad alimentaria de las organizaciones que procesan o fabrican productos de origen animal, productos vegetales perecederos, productos con una larga vida útil, ingredientes alimenticios como aditivos, vitaminas y cultivos biológicos, así como materiales para el empaqueo de alimentos.

La FSSC 22000 contiene un programa de certificación completo basado en las normas de certificación existentes (ISO 22000, ISO 22003 y especificaciones técnicas para los prerrequisitos del programa). La certificación se acredita en virtud de la norma ISO 17021. Los fabricantes que ya cuentan con certificación ISO 22000 sólo necesitan una revisión adicional de las especificaciones técnicas de los prerrequisitos del programa para cumplir con el nuevo programa de certificación.

La FSSC 22000 tiene el objetivo de convertirse en el programa de certificación de seguridad alimentaria independiente, basado en las normas ISO, aceptado por la GFSI y líder mundial para toda la cadena de suministro. IRAM es el representante de Argentina en la International Organization for Standardization (ISO), en la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y en la Asociación MERCOSUR de Normalización (AMN).

El programa de prerrequisitos de inocuidad de los alimentos hace consideraciones en:

- Construcción y diseño edilicio
- Diseños de locales y áreas de trabajo
- Servicios de aire, agua y energía
- Disposición de residuos
- Diseño, limpieza y mantenimiento de los equipos
- Gestión de los materiales comprados
- Prevención de la contaminación cruzada
- Saneamiento (Limpieza y desinfección)
- Control de Plagas

- Higiene del personal e instalaciones para los empleados
- Procedimientos de retiro de productos
- Almacenamiento
- Información del producto y concientización del consumidor
- Protección de los alimentos, biovigilancia y bioterrorismo

El sistema de gestión de inocuidad de los alimentos y los requisitos, hace enfoque en:

- La responsabilidad de la gerencia: el compromiso, las políticas de la inocuidad, la planificación del sistema de gestión de inocuidad, desarrollo del equipo para este fin, respuesta ante emergencias, etc.
- Gestión de los recursos: provisión de los mismos, infraestructura, recursos humanos y ambiente de trabajo
- Planificación y realización de productos inocuos: el programa de prerrequisitos, los pasos preliminares para permitir el análisis de peligros, el análisis en sí mismo, establecimiento de los programas re prerrequisitos operativos, plan HACCP, sistema de trazabilidad y de no conformidades
- Validación, verificación y mejora del sistema de gestión de la inocuidad: control, monitoreo y medición, verificación del sistema y mejoramiento.

## Anexo 5: Documentación de Habilitación

Requisitos para obtener el Registro Nacional de Establecimientos (RNE)

Lugar: Ministerio de Salud, Dirección de Fiscalización Sanitaria

Documentación a presentar:

- Nota de solicitud ante la autoridad sanitaria correspondiente, con domicilio, localidad y partido. Especifique productos que elabora y proceder a timbrar la nota ante el Banco de la provincia de Buenos Aires
- Planillas de Inscripción de Establecimiento por triplicado
- Fotocopia de la habilitación municipal (autenticada)
- Plano de obra aprobado con medidas, denominación y destino de ambientes (aprobado por el municipio). Plano de instalación con descripción y detalle de áreas productivas y la ubicación de equipos y maquinaria de proceso confeccionada por profesional.
- Breve descripción de proceso elaborativo. Especificar productos que elabora.
- En caso de tener agua de pozo, análisis físico-químico y bacteriológico realizado por un ente oficial
- Comprobante de comercialización o Inicialización de trámite
- Fotocopia del certificado ético profesional del profesional que se desempeña como el director técnico, expedida por el colegio respectivo.
- Informe técnico de bomberos ( fotocopia autenticada)
- Si elabora lácteos o miel SENASA o GANADERIA, si elabora cárnicos SENASA
- Para registrar como importador-exportador, adjuntar fotocopia autenticada de constancia de inscripción ante aduana.
- Constancia de inscripción ante ERBA (agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires)
- Pago de módulos de acuerdo a metros cuadrados del establecimiento más porcentaje de distancia
- Poder autenticado del apoderado

- Fotocopia autenticada de contrato social en caso de tratarse de una sociedad inscrita en personas Jurídicas o Inspección General de Justicia de la Nación.
- Escritura del inmueble o contrato de Alquiler
- Diagrama de Flujo (planta y/o líneas de elaboración)
- Listado de equipamientos e instalaciones (memorias)
- Fotocopia constancia de zonificación (autenticada)

Aranceles: Se calculan en base a los metros cuadrados más un 10%.20 % o 30%, tomando en cuenta la distancia en la que se encuentre el establecimiento de la Dirección de Fiscalización Sanitaria. Se deberá abonar además el valor del timbrado.

Valor del módulo \$557

Establecimientos hasta 200metros: 3 Módulos

Establecimientos de 201 a 1000 metros: 6 módulos

Establecimientos de más de 1000 metros: 12 módulos

Requisitos para obtener el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)

Lugar: Laboratorio Central de Salud pública

Documentación a Presentar:

- Nota dirigida al Sr. Director del Laboratorio solicitando la inscripción del producto
- Formularios por triplicado entregados por el Organismo debidamente completados
- Monografía del producto: descripción cuali-cuantitativa y método de elaboración
- Facsímil de rótulos por cuadruplicado
- Constancia de Registro
- Análisis Químico y Bacteriológico (en caso de ser necesario)
- Declaración jurada de cada producto

Aranceles: Varían de acuerdo con el producto. Se duplican en caso de no hacer el trámite ante el Municipio correspondiente. Se abona un arancel por la iniciación del trámite y por la toma de muestras para los análisis.

Observaciones: Transcurridos 30 días aproximadamente, se obtiene el certificado definitivo. Este tiempo puede aumentar si este trámite se realiza ante el Municipio correspondiente. La validez del certificado es de 5 años. Se deberá presentar la preinscripción 30 días antes de su vencimiento.

Gastos Municipales: \$290 por expediente (hasta 5 productos) y \$45 por producto (tasa sanitaria)

Gastos Provinciales: \$1000 por producto

PAMS: Certificado Producto Alimenticio Ministerio de Salud  
Es válido sólo para comercializar en provincia de Buenos Aires.

Una vez obtenido el RPE, se puede convertir el PAMS a RNPA, lo que le dará el tránsito Federal.

Cada módulo cuesta \$288 y del total se debe sumar 10% por la distancia.

## Anexo 6: Descripción de puestos

### Gerente de Operaciones

#### *Misión del Puesto*

Alinear la estrategia operativa con la estrategia de negocios de la Compañía, administrando las operaciones de la planta y logísticas de forma tal de maximizar el valor de los productos entregados al cliente minimizando los costos de su producción y distribución.

#### *Funciones Esenciales y Responsabilidades*

- Trabajar con el Directorio de la compañía determinando y reevaluando **estrategias competitivas** en los diferentes momentos y en función a las nuevas oportunidades del mercado. Diseñar, a partir de las mismas, las **estrategias operativas** (planes generales).
- Definir las **estructuras operativas** que den soporte a las estrategias operativas.
- Impulsar, conducir, acompañar la **reingeniería de los procesos** buscando maximizar eficiencias y eficacias.
- Efectuar un seguimiento de la **performance** de toda el área operativa y dar **feedback** a los miembros de la misma
- Evaluar la factibilidad de **proyectos de inversión** del área.
- **Interaccionar** con las áreas financieras, administrativas, comerciales y de calidad y de desarrollo, con el fin de coordinar y alinear las acciones.
- Dar **solución** a los **requerimientos** productivos y garantizar la disponibilidad de recursos, así como también la **mejora continua** y la implementación de nuevos procesos.
- **Desarrollar proveedores** tanto de servicios como de equipos e insumos de producción.
- **Planificar lotes óptimos** de producción y órdenes en función de las capacidades reales de planta y la demanda.
- Planificar la adquisición de materiales y materia prima
- Coordinará los despachos de producto terminado y la recepción de materiales.
- Coordinar servicios externos de Higiene y Seguridad, Servicios Ambientales y Mantenimiento.

***Habilidades Requeridas y Competencias Técnicas***

Debe contar con capacidad de liderazgo, flexibilidad, pro actividad y habilidad para la comunicación y negociación. Capacidad de Análisis, manejo de información, reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, desarrollo de estrategias. Orientado al cumplimiento de objetivos.

Conocimientos operativos de plantas procesadoras de alimentos y marcada orientación hacia la calidad total o “total quality management”.

Debe tener manejo de temas logísticos, de supply chain, desarrollo e innovación, así como también financieros, contables, económicos, legales, etc.

***Educación***

Preferentemente formado en el campo de la Ingeniería ya sea Industrial, Química o en Alimentos. Con formación de posgrado en la Gestión de los Negocios u Operaciones.

***Operario de planta******Misión del Puesto***

Será responsable de llevar a cabo las tareas de planta que permitan alcanzar los objetivos productivos no solo en lo que a cantidad respecta sino también en lo referente a la calidad.

***Funciones Esenciales y Responsabilidades***

- Formulación y preparación de los productos
- Manejo de maquinaria: amasadora, batidora, horno, envasadora, etc.
- Control de puntos críticos
- Registro de los controles efectuados
- Comunicación a los superiores de necesidades e inconvenientes presentados, ya sean referentes al producto o a la maquinaria.

***Habilidades Requeridas y Competencias Técnicas***

Se valorará el trabajo en equipo, iniciativa, honestidad, responsabilidad y la orientación a la calidad; así como también la claridad en la comunicación y la capacidad para aprender.

***Educación***

Deberá tener el secundario completo, recibirá dentro de la organización capacitación continua respecto a la manipulación de los productos alimenticios.

**Operarios de carga y descarga*****Misión del Puesto***

Será responsable de la recepción y el despacho de materiales y productos así como también del ordenamiento de depósitos según las indicaciones y órdenes de trabajo emitidas por la Gerencia de forma tal de dar soporte a las actividades operativas.

***Funciones Esenciales y Responsabilidades***

- Recepción de materias primas e insumos y control de cantidades
- Despacho de productos terminados a distribuidores en coincidencia con documentación recibida
- Ordenamiento de depósitos y rotación según FIFO
- Registro de stocks y fechas de vencimiento
- Comunicación a los superiores de necesidades e inconvenientes presentados, ya sean referentes al producto o a la maquinaria.

***Habilidades Requeridas y Competencias Técnicas***

Se valorará el trabajo en equipo, iniciativa, honestidad, responsabilidad y la orientación a la calidad; así como también la claridad en la comunicación y la capacidad para aprender.

Deberá contar con conocimientos en manejo de depósitos.

***Educación***

Deberá tener el secundario completo, recibirá dentro de la organización capacitación continua respecto a la manipulación de los productos alimenticios.

**Responsable de Control de Calidad*****Misión del Puesto***

Constituir un referente interno en materia de inocuidad y calidad alimenticios con objetivos alineados a los del negocio.

***Funciones Esenciales y Responsabilidades***

- Controles en materia prima, producto intermedio y terminado

- Control de operarios en zona de elaboración
- Seguimiento de análisis fisicoquímicos y microbiológicos
- Inscripción de productos
- Redacción de especificaciones y procedimientos
- Capacitación de operarios en buenas prácticas de manufactura
- Reporte al Gerente de Operaciones respecto a desvíos en los procesos
- Auditorías internas

### ***Habilidades Requeridas y Competencias Técnicas***

Debe contar con capacidad de liderazgo, flexibilidad, pro actividad y habilidad para la comunicación y negociación. Capacidad de Análisis y manejo de información. Orientado al cumplimiento de objetivos.

### ***Educación***

Deberá estar avanzado en la carrera de grado Ingeniería en Alimentos o recién recibido

### ***Gerente de administración y RRHH***

#### ***Misión del Puesto***

Desarrollar, implementar y ejecutar las políticas y programas administrativos y en materia de recursos humano, trabajando conjuntamente con el resto de las áreas.

#### ***Funciones Esenciales y Responsabilidades***

- Será el representante frente a los miembros del Sindicato
- Trabajar conjuntamente con el estudio de abogados en pos de prevenir cualquier tipo de conflicto o situación no regular
- Llevará a cabo la contabilidad interna de la compañía y será el contacto con el estudio contable externo.
- Será Representante Legal de la organización frente a organismos públicos y privados
- Accionará cuentas bancarias
- Coordinará las actividades de las personas del área
- Promoverá evaluaciones de desempeño de los miembros de la organización
- Será responsable del análisis de los sueldos de los miembros y sus liquidaciones

***Habilidades Requeridas y Competencias Técnicas***

Debe contar con capacidad de liderazgo, flexibilidad, pro actividad y habilidad para la comunicación y negociación. Capacidad de Análisis, manejo de información, reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades, desarrollo de estrategias. Orientado al cumplimiento de objetivos.

Con amplio dominio de temas financieros, contables, económicos, legales, etc.

***Educación***

Preferentemente recibido de Administración de empresas o Carrera Contable. Con formación de posgrado en la Gestión de los Negocios o Finanzas.

**Empleados Administrativos*****Misión del Puesto***

Implementar y ejecutar las políticas y programas administrativos.

***Funciones Esenciales y Responsabilidades***

- Serán responsable de la recepción de órdenes de compra y facturación.
- Manejarán administrativamente todo aquello relacionado con la gestión de proveedores como ser emisión de órdenes de compra, gestión de certificados, validación de facturas y pago de las mismas.
- Harán seguimiento a las cuentas corrientes y a las cobranzas.

***Habilidades Requeridas y Competencias Técnicas***

Debe ser honesto y responsable y contar con flexibilidad, pro actividad y habilidad para la comunicación y negociación. Capacidad de Análisis, manejo de información.

***Educación***

Preferentemente recién recibido de Administración de empresas o Carrera Contable.

**Anexo 7: Escala Salarial**


SARMIENTO 4446 (C.A.B.A.)

**SINDICATO DE TRABAJADORES  
PASTELEROS**  
**CONFITEROS. PIZZEROS  
HELADEROS. ALFAJOREROS**  
 PERSONERIA GREMIAL N° 114  
 ADHERIDO A C.G.T. y F.A.T.P.C.H.PyA.  
 TEL: 4863-3142 4861-0124/93363


PAG WEB: www.federacion.pasteleros.org.ar

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 344/02 - RAMA ALFAJORERA - POSTRES INDUSTRIALIZADOS  
ESCALA DE SALARIOS BASICOS CORRESPONDIENTE AL MES DE ABRIL 2014**

PORCENTAJE ANTIGÜEDAD	MAESTRO VALOR HORA	HORNERO - ENCARGADO EXPEDICION VALOR HORA	OFICIAL PRODUCCION Y/O MANTENIMIENTO VALOR HORA	OPERARIO/A CALIFICADO/A Y/O ½ OFICIAL MANT. VALOR HORA	OPERARIO/A CAPACITADO/A Y/O OPERARIO TALLER VALOR HORA	OPERARIO/A INGRESO VALOR HORA	SALARIOS BASICOS MENSUALES	
							CATEGORIAS	SALARIOS
6 MESES A 1 AÑO	\$ 53	\$ 42	\$ 41	\$ 39		\$ 34	ENCARGADO ADMINISTRATIVO	\$ 8.387
							AUXILIAR CONTABLE	\$ 7.620
							EMPLEADO ADMINISTRATIVO	\$ 7.371
1 AÑO A 3 AÑOS 2%	\$ 54	\$ 43	\$ 42			\$ 38	CHOFER REPARTIDOR - COBRADOR	\$ 7.783
3 AÑOS A 7 AÑOS 6%	\$ 56	\$ 45	\$ 43	\$ 41	\$ 39		AYUDANTE CHOFER - CLARKISTA	\$ 7.140
							SERENO - PORTERO	\$ 7.140

**ART. N° 45 AUMENTO POR ANTIGÜEDAD:**

Todo el personal involucrado en esta Convención Colectiva de Trabajo gozará del siguiente porcentaje de antigüedad:

De 1 a 3 años ..... 2%

De 3 a 7 años ..... 6%

A PARTIR DEL 7° AÑO SE ACUMULARA EL 1% ANUAL POR CADA AÑO DE SERVICIO.

**ART. N° 71 ASISTENCIA PERFECTA:**

El trabajador que observase asistencia perfecta, percibirá en retribución el 25% del sueldo básico en dicho concepto.

**IMPORTANTE:** NÚMERO CÓDIGO DE OBRA SOCIAL TRABAJADORES PASTELEROS, CONFITEROS, PIZZEROS, HELADEROS Y ALFAJOREROS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (O.S.T.P.C.P.H. Y A.R.A.) 11430-7

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 344/02 - RAMA ALFAJORERA - POSTRES INDUSTRIALIZADOS  
ESCALA DE SALARIOS BASICOS CORRESPONDIENTE AL MES DE JULIO 2014**

PORCENTAJE ANTIGÜEDAD	MAESTRO VALOR HORA	HORNERO - ENCARGADO EXPEDICION VALOR HORA	OFICIAL PRODUCCION Y/O MANTENIMIENTO VALOR HORA	OPERARIO/A CALIFICADO/A Y/O ½ OFICIAL MANT. VALOR HORA	OPERARIO/A CAPACITADO/A Y/O OPERARIO TALLER VALOR HORA	OPERARIO/A INGRESO VALOR HORA	SALARIOS BASICOS MENSUALES	
							CATEGORIAS	SALARIOS
6 MESES A 1 AÑO	\$ 56	\$ 45	\$ 44	\$ 41		\$ 36	ENCARGADO ADMINISTRATIVO	\$ 8.885
							AUXILIAR CONTABLE	\$ 8.073
							EMPLEADO ADMINISTRATIVO	\$ 7.809
1 AÑO A 3 AÑOS 2%	\$ 57	\$ 46	\$ 45			\$ 40	CHOFER REPARTIDOR - COBRADOR	\$ 8.245
3 AÑOS A 7 AÑOS 6%	\$ 59	\$ 48	\$ 47	\$ 43	\$ 41		AYUDANTE CHOFER - CLARKISTA	\$ 7.564
							SERENO - PORTERO	\$ 7.564

**ART. N° 45 AUMENTO POR ANTIGÜEDAD:**

Todo el personal involucrado en esta Convención Colectiva de Trabajo gozará del siguiente porcentaje de antigüedad:

De 1 a 3 años ..... 2%

De 3 a 7 años ..... 6%

A PARTIR DEL 7° AÑO SE ACUMULARA EL 1% ANUAL POR CADA AÑO DE SERVICIO.

**ART. N° 71 ASISTENCIA PERFECTA:**

El trabajador que observase asistencia perfecta, percibirá en retribución el 25% del sueldo básico en dicho concepto.

**IMPORTANTE:** NÚMERO CÓDIGO DE OBRA SOCIAL TRABAJADORES PASTELEROS, CONFITEROS, PIZZEROS, HELADEROS Y ALFAJOREROS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (O.S.T.P.C.P.H. Y A.R.A.) 11430-7

**CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO N° 344/02 - RAMA ALFAJORERA - POSTRES INDUSTRIALIZADOS  
ESCALA DE SALARIOS BASICOS CORRESPONDIENTE AL MES DE OCTUBRE 2014**

PORCENTAJE ANTIGÜEDAD	MAESTRO VALOR HORA	HORNERO - ENCARGADO EXPEDICION VALOR HORA	OFICIAL PRODUCCION Y/O MANTENIMIENTO VALOR HORA	OPERARIO/A CALIFICADO/A Y/O ½ OFICIAL MANT. VALOR HORA	OPERARIO/A CAPACITADO/A Y/O OPERARIO TALLER VALOR HORA	OPERARIO/A INGRESO VALOR HORA	SALARIOS BASICOS MENSUALES	
							CATEGORIAS	SALARIOS
6 MESES A 1 AÑO	\$ 59	\$ 48	\$ 46	\$ 44		\$ 38	ENCARGADO ADMINISTRATIVO	\$ 9.383
							AUXILIAR CONTABLE	\$ 8.525
							EMPLEADO ADMINISTRATIVO	\$ 8.246
1 AÑO A 3 AÑOS 2%	\$ 60	\$ 49	\$ 47			\$ 42	CHOFER REPARTIDOR - COBRADOR	\$ 8.707
3 AÑOS A 7 AÑOS 6%	\$ 63	\$ 51	\$ 49	\$ 47	\$ 43		AYUDANTE CHOFER - CLARKISTA	\$ 7.987
							SERENO - PORTERO	\$ 7.987

**ART. N° 45 AUMENTO POR ANTIGÜEDAD:**

Todo el personal involucrado en esta Convención Colectiva de Trabajo gozará del siguiente porcentaje de antigüedad:

De 1 a 3 años ..... 2%

De 3 a 7 años ..... 6%

A PARTIR DEL 7° AÑO SE ACUMULARA EL 1% ANUAL POR CADA AÑO DE SERVICIO.

**ART. N° 71 ASISTENCIA PERFECTA:**

El trabajador que observase asistencia perfecta, percibirá en retribución el 25% del sueldo básico en dicho concepto.

**IMPORTANTE:** NÚMERO CÓDIGO DE OBRA SOCIAL TRABAJADORES PASTELEROS, CONFITEROS, PIZZEROS, HELADEROS Y ALFAJOREROS DE LA REPUBLICA ARGENTINA (O.S.T.P.C.P.H. Y A.R.A.) 11430-7

## Anexo 8: Maquinaria y Equipamiento

**Batidora Planetaria Automática:** Este tipo de equipo puede utilizarse tanto para hacer mezclas de cremas, salsas como para batir y amasar panificados con un elevado porcentaje de agua en su masa. Dado el bajo requerimiento tecnológico, se optará por un equipo nacional elaborado por la firma Batiplane. La máquina que producen se caracteriza por ser robusta, y estar construida en hierro fundido con un acabado de epoxi, es de fácil operación y cuenta con tres velocidades de forma tal de poder obtener diferentes tipo de productos. Cuenta con recipientes de acero inoxidable con una capacidad de 60 litros y accesorios intercambiables según el proceso requerido. Lógicamente los tiempos de procesos dependerán del producto y tratamiento del que se trate.

**Amasadora:** Para la elaboración de los productos de mayor volumen se optará por una amasadora industrial con una capacidad de 80 kg de masa. La máquina MBE 80U de Argental se presenta como una buena solución para este requerimiento, ya que permite alcanzar una producción de mediana escala, en batch y cuenta con la flexibilidad requerida en cuanto a velocidades. Es un equipo robusto que cumple con los requerimientos sanitarios.

**Bolladora:** Se utiliza para dar formato a los panes pequeños y emproljar superficie de masas. Se adquirirá una bolladora horizontal del tipo de la fabricada localmente por la firma Argental, especialistas en equipos de panificación. El equipo es simple, y permite obtener una producción de 2000 unidades/hora, más allá del peso de los productos, eliminando la mano de obra relativa al formado de las piezas.

**Dosificadora:** Se ha escogido para la operación la dosificadora Kapa de Argental, la cual es altamente versátil y permite dosificar e inyectar tanto masas blandas como semiblandas con sólidos incorporados. Su manejo es sencillo, permitiendo un volumen y velocidad de dosificación regulables. La máquina está construida en acero inoxidable y es accionada de manera neumática.

**Divisora:** Se considera que el equipo DB 40-400, de la firma Argental, es el que mejor se integra con el resto del equipamiento seleccionado. La maquina divide por sistema volumétrico asegurando la constancia y repetibilidad en el peso de cada pieza y el escaso grado de maltrato de las masas. El rango de trabajo del modelo seleccionado va

de 40grs a 400 grs. siendo por lo tanto lo suficientemente flexible para cumplir con los requisitos del proceso planteado. Por otro lado cuenta con los respectivos anclajes para ser integrada a un descansador y con una banda metálica que facilita el armado de las barras. Su velocidad de producción también es variable, alcanzando las 1500 porciones por hora.

**Laminadora:** Se adquirirá la alternativa Ambro Passate 35. La misma permite obtener una homogeneidad óptima, de forma continua y rápida. Tanto su utilización como su limpieza son de suma sencillez, soportadas por la robustez que la caracteriza. Es automática y de velocidad regulable, con capacidad para 200 programas. Sus mesas son plegables lo cual optimiza la disposición en el espacio.

**Horno convector rotativo:** El equipo de la firma Argental FEII 960, se presenta como una alternativa adecuada para las cocciones con las que comenzará la nueva organización. Este horno considera una potencia térmica instalada de 72.000 kcal/h, está construido en acero inoxidable con los convenientes aislamientos térmicos. La robustez también es considerada apropiada, con controles de temperatura, tiempo y vaporización opcional, contando con un panel digital y un electromecánico auxiliar ante posibles fallas. Por otro lado, el hecho de ser de fabricación local, permite minimizar los riesgos por faltante de repuestos.

**Detector de metales:** Se optará por los equipos IQ3 de marca Loma, los cuales son localmente representados por la firma Urban Buchner S.A. El resultado de los mismos para la detección de contaminantes metálicos ferrosos, no ferrosos y acero inoxidable es óptima ya sea por su sensibilidad como por su confiabilidad y facilidad de uso, permitiendo cambios de calibración y adaptación a distintos productos de forma rápida y simple, lo cual resulta conveniente en el caso de tener producciones en batch de bajo volumen. Este detector de metales permite hacer una elección entre 50 frecuencias, con un rango standard de operación desde 40 hasta 833 KHz. Finalmente lista de detecciones realizadas, con indicación de cuando fueron hallados y su tamaño.