

2015

Analisis del mercado y la industria de Alimentos Saludables Libres de Gluten

Alimentos Saludables Gluten Free



Agradecimientos

Estos últimos 2 últimos años han sido de gran sacrificio y dedicación y este trabajo es el resultado de la aplicación práctica de todo lo que fuimos aprendiendo y refrescando a lo largo de toda la maestría.

Quiero agradecer a toda mi familia y amigos y en especial a mi pareja por apoyarme y entender todas mis ausencias y estados de ánimo por sobre todas las cosas. También tuve la suerte de compartir este camino con un grupo de excelentes profesionales y por sobre todas las cosas de una muy buena calidad humana. Me llevo miles de lindos recuerdos vividos con mis compañeros y profesores de esta institución.

Adicionalmente agradezco a Yesica Riboldi por haber compartido este proyecto conmigo y por brindarle tanto esfuerzo y dedicación.

Finalmente un mención a nuestro tutor Martín Filipone por habernos acompañado y guiado durante todo este proceso.

RESUMEN

El presente trabajo tiene la finalidad de demostrar la factibilidad del negocio “Alimentos saludables libres de gluten” aplicando las herramientas y conocimientos aprendidos a lo largo del MBA.

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 dado que el único tratamiento viable en la actualidad consiste en seguir una dieta estricta libre de gluten de por vida.

Este proyecto analizará la factibilidad de la creación de una empresa elaboradora de productos saludables libres de gluten, haciendo principal foco en galletitas, batidos y panificados. Es nuestra intención que la empresa 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.

En este documento se analiza el estado de la Industria y el Mercado para así poder identificar los aspectos que harían atractivo ingresar a este nicho de mercado.

Luego de tomar este trabajo como puntapié inicial se utilizó el trabajo de Yesica Riboldi donde 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.

Considerando ambos documentos, 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
- Empresa B
- Certificaciones
- Mercado

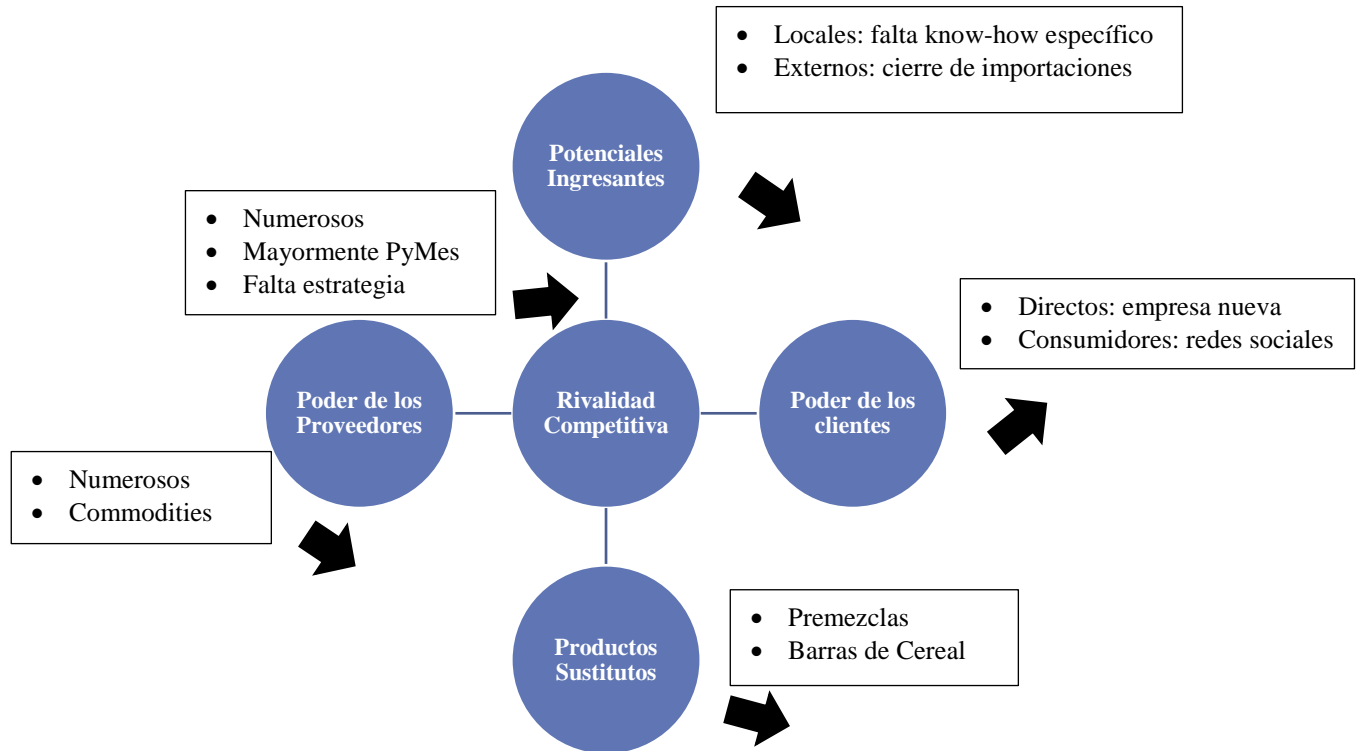
1 INDICE DE CONTENIDO

2	LA INDUSTRIA	6
2.1	Modelo de Fuerzas de Porter	6
2.1.1	<i>Poder de los Proveedores</i>	6
2.1.2	<i>Potenciales Ingresantes</i>	7
2.1.3	<i>Rivalidad Competitiva</i>	8
2.1.4	<i>Productos Sustitutos</i>	9
2.1.5	<i>Poder de los clientes</i>	10
2.2	Ciclo de vida de la industria	11
3	EL MERCADO	12
3.1	Tendencias en Alimentación	12
3.2	Mercado Interno de Galletitas y bizcochos	13
3.3	Comercio Exterior de Galletitas y Panificados dulces	14
3.4	Mercado Interno de Productos Batidos	16
3.5	Mercado Local de Productos Libres de Gluten	18
3.6	Mercado Chileno de Productos sin Gluten	20
4	PLANEAMIENTO DE ESCENARIOS	21
5	LA COMPETENCIA	22
5.1	Competencia Internacional	25
6	ESTUDIOS DE CAMPO	27
6.1	Encuesta a consumidores celíacos	27
6.2	Entrevista	30

7	ANÁLISIS DE PRECIOS	38
8	MODELO DE ORGANIZACIÓN: EMPRESA B	40
8.1	Testimonios de Empresas B	43
	<i>María José Calvimontes, Directora de comunicaciones de Needo Chile (www.needo.cl)</i>	43
	<i>Ezequiel Gatti de Xınca Argentina (www.xinca.com.ar)</i>	45
	<i>Ivonne Hurtado de Mas Ambiente (www.masambiente.com)</i>	46
9	ANEXO 1	48
9.1	Código Alimentario Argentino, Capítulo XVII, Alimentos de Régimen o Dietéticos	48
10	ANEXO 2	52
10.1	Sistema de certificación alimentaria FSSC 22000	52
11	ANEXO 3	54
11.1	Requisitos para obtener el Registro Nacional de Establecimientos (RNE)	54
11.2	Requisitos para obtener el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)	55
11.3	PAMS: Certificado Producto Alimenticio Ministerio de Salud	56

2 LA INDUSTRIA

2.1 Modelo de Fuerzas de Porter



A continuación se analiza cada una de las fuerzas

2.1.1 Poder de los Proveedores

Se consideran aquí proveedores de:

- Materias Primas
- Maquinaria
- Insumos
- Servicios

Los proveedores de *materia prima* son claves para el correcto desarrollo del negocio. Con el fin de velar por la inocuidad de los productos se trabajará preferentemente con empresas certificadas (ver política de manejo de proveedores en el capítulo “Plan Operacional”). Inicialmente se utilizarán los proveedores con los que ya trabaja la unidad de Negocios Gastronómica y en la medida que crezcan los volúmenes de producción se incorporarán nuevos, con quienes se intentará desarrollar relaciones sustentables de forma que acompañen el crecimiento de Sintaxis. Se buscará optimizar

parámetros de volumen, costos y calidad de forma permanente. Por otro lado, muchas materias primas pueden considerarse más cercanas a ser commodities, esto implica que si bien preferentemente se optará por proveedores certificados, estos no tienen un gran poder de negociación y son fácilmente cambiables. En general sus costos se ven afectados por subas generales de cada sector. No se han detectado proveedores de commodities que monopolicen un producto en particular, no obstante se diseñarán cursos alternativos de acción para evitar las dependencias.

Los proveedores de *maquinaria* son numerosos y se encuentran en general atomizados pero en su gran mayoría son proveedores del exterior y solo algunos poseen presencia en el mercado local. De manera individual y en momentos de comercio exterior “normales” no ejercen un gran poder, pero en el contexto actual, cambios bruscos en el tipo de cambio o cierre parcial de importaciones podrían llegar a producir un gran impacto. Para mitigar esto se buscarán proveedores alternativos locales, que si bien, cuentan con equipos de menor calidad y rendimiento pueden tenerse de back up.

En general los proveedores de *insumos* (tintas, material de packaging, desmoldantes, etc) pertenecen al mercado local, sus productos son en varios casos commodities y no representan grandes inconvenientes para la operación ya que hay un gran número de jugadores por cada tipo de producto. Solo son problemáticos en los casos en los que sus propias materias primas se encuentran atadas a la posibilidad de importación o la existencia de algún elemento particular.

Los proveedores de *servicios* también son locales y no representan mayores inconvenientes. En general se tercerizan cuestiones que no pertenecen al “core” de la actividad y que funcionan como soporte (no operaciones productivas). Estos proveedores son numerosos y pueden ser fácilmente cambiables.

2.1.2 Potenciales Ingresantes

Si bien en apariencia las barreras de entrada a esta industria son bajas debido a que no son necesarias grandes líneas automáticas de producción que impliquen una inversión inmediata exagerada y los tiempos de proceso son ínfimos respecto a otros productos alimenticios que requieren por ejemplo una maduración, la complejidad para potenciales ingresantes locales radica principalmente en el know-how tanto de los productos específicos libres de gluten como del escalado a nivel industrial sin perder las características artesanales ni el perfil organoléptico y nutricional requerido por el mercado. En Sintaxis, esta barrera será superada gracias a la fusión de la actual unidad

gastronómica que posee el acceso al consumidor y entiende perfectamente cuales son las necesidades y gustos locales sumado al conocimiento y profesionalización de los miembros de la nueva unidad de negocios. En el capítulo referente al plan de operaciones se especifica la política de I&D con la que trabajará la empresa para potenciar esta barrera de ingreso.

Paralelamente a la posibilidad de aparición de nuevos competidores locales, serán considerados potenciales ingresantes fabricantes del exterior que actualmente no se encuentran en el mercado debido a cuestiones cambiarias y cierre de importaciones. Este es el caso de Schär, la empresa italiana líder en Europa en la elaboración de productos libres de Gluten; Glutafin, localizada en Reino Unido asociada con DR. Schär; DreiPauly, establecida en Alemania, trabaja haciendo alimentos para alergias en general.

2.1.3 Rivalidad Competitiva

La producción de alimentos libres de gluten se encuentra atomizada mayormente en PyMEs locales, salvo el caso de Molinos con sus productos Gallo o algún otro puntual. En nuestro país hay aproximadamente diez empresas relevantes abocadas a la producción de alimentos aptos para celíacos. En general todas producen a escala artesanal y en su mayoría están localizados en la Provincia de Buenos Aires. Dados sus elevados costos de producción y la baja oferta de productos que hay en el mercado los precios son demasiado elevados y debido a su baja escala sus redes de distribución se circunscriben a los cordones urbanos más importantes. Según declaraciones de Mariana Holgado (ver entrevista en Anexo 2) hay una falta de interés general en las PyMEs por el desarrollo de nuevos productos y la inversión en actividades de marketing y servicios a los consumidores. Tampoco se observa intenciones de desarrollo propio abriéndose a nuevos mercados o de impulsar el crecimiento del mercado interno haciendo soporte a actividades de difusión y detección.

Competidores puntualmente en galletitas, batidos y afines, son:

1. Kapac
2. Natuzen- Arrozen
3. Smams
4. Santa Maria
5. La Delfina

6. DIMAX
7. Aglu
8. Craquines (solo tostadas de arroz)
9. Molinos Rio de la Plata-Gallo (solo bizcochos)
10. Tía Maruca (solo tostadas de arroz)

El denominador común es que las variedades de productos son pocas, sin atractivo desde lo sensorial u organoléptico, con carencia de otras propiedades funcionales o una orientación a lo saludable, el packaging es poco agradable a la vista, y los productos son caros para los consumidores.

Algunas de las empresas mencionadas arriba también elaboran pan sin gluten sin grandes impactos ni diferenciales. Pan Bio ha ingresado recientemente a este mercado, con el apoyo de la Universidad Austral, elaborando un pan industrial con un contenido de conservantes tal que le da una prolongada vida útil a costa de su calidad, no obstante aún tiene una mínima presencia en el mercado.

2.1.4 Productos Sustitutos

Dadas las características de los consumidores, los principales sustitutos de los productos elaborados por Sintaxis serán las barritas de cereal “gluten free” y mayormente las premezclas para el caso de los celíacos e intolerantes al gluten. Si bien, varios de los competidores mencionados anteriormente ofrecen también este tipo de productos e inclusive los ingredientes para elaborarlos, Pilmar S.A. con la Marca Natural Sur, es la compañía destacada en su elaboración. Instalada en Mar del Plata, recibió el apoyo del INTI para el desarrollo de nuevos productos a base de harinas de cereales y oleaginosas. Respecto al enfoque nutricional de los productos, la empresa destaca el elevado aporte en calidad y cantidad de fibras y proteínas. Sin embargo, estas premezclas son reconocidas por los consumidores como las más costosas, motivo por el cual no han logrado instalarse en la dieta diaria de las personas con intolerancia al gluten, limitando el cumplimiento del objetivo final de la investigación y desarrollo efectuados por el INTI.



No obstante, resulta primordial destacar, que estos productos sólo se convierten en sustitutos tras darles el tratamiento adecuado, lo cual insume tiempo y dedicación al consumidor, que no siempre posee tal disponibilidad ni capacidad. Es por este último motivo que se consideran a estos sustitutos mencionados como productos de bajo impacto, considerando además que parte de la estrategia de Sintaxis estará relacionada con la disponibilidad y el consumo por impulso, algo que hoy en día no está ampliamente visto en los celíacos.

2.1.5 Poder de los clientes

Se considera en primera instancia a los clientes directos, tanto distribuidores como retailers y cadenas de restaurantes. Si bien se trata de un mercado con necesidad de productos y renovación general del portfolio, en un primer momento del proyecto, su poder de negociación es elevado. Esto se debe a que, al ser una empresa nueva, Sintaxis no podrá empujar la penetración en los canales aprovechando algún producto existente, como sí podrá hacer en un futuro o como hoy en día pueden hacer sus competidores. Por este motivo serán importantes las alianzas estratégicas con los clientes y las acciones de marketing.

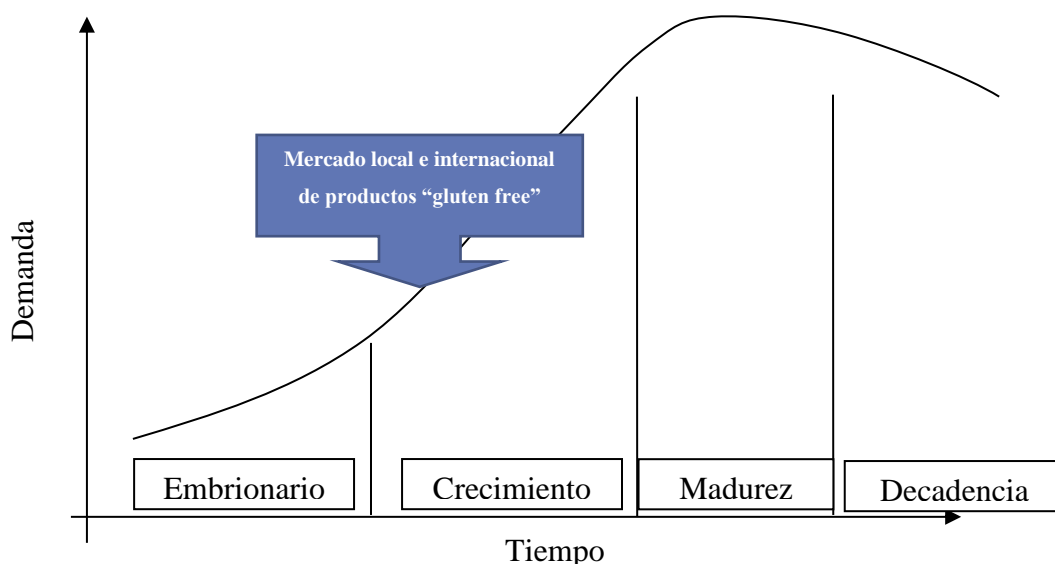
Respecto a los consumidores finales, actualmente no poseen un gran poder sobre los fabricantes, tanto al considerar el tipo de productos, como su calidad o los precios a los que lo reciben. Si bien, los celíacos se encuentran apoyados por las Asociaciones y Ong's, la influencia de estas aún no es suficiente para provocar cambios profundos en las políticas de los eslabones de la cadena. No obstante es válido mencionar que, gracias al uso intensivo de las redes sociales, el poder de este grupo es creciente.

2.2 Ciclo de vida de la industria

La industria de los productos libres de gluten ha surgido como una adaptación de una industria plenamente establecida como es la de panificados, galletitas y otros farináceos que se encuentra en una etapa de madurez con pocos avances tecnológicos que la revolucionan, los cuales están centralizados principalmente en nuevos ingredientes capaces de acercar los productos industriales a los artesanales y la aplicación de nuevas tecnologías al control del proceso.

El diseño de productos libres de gluten ya lleva varios años en el campo industrial, por lo cual no se puede decir que sea una industria en estado embrionario. No obstante, dado el creciente número de consumidores, con diversos requerimientos y el hecho que aún no se produzcan alimentos industriales en cantidad y calidad tal que soporten a este movimiento, posiciona a esta nueva rama de la industria en una etapa de crecimiento y no madurez.

Esta etapa supone grandes oportunidades así como también grandes desafíos. Si bien la cantidad de jugadores del mercado es mayor que en la fase embrionaria, lo interesante aquí es encontrar un “océano azul” diferenciándose en una conjunción de productos de alto valor y servicio para un segmento de consumidores con necesidades particulares.



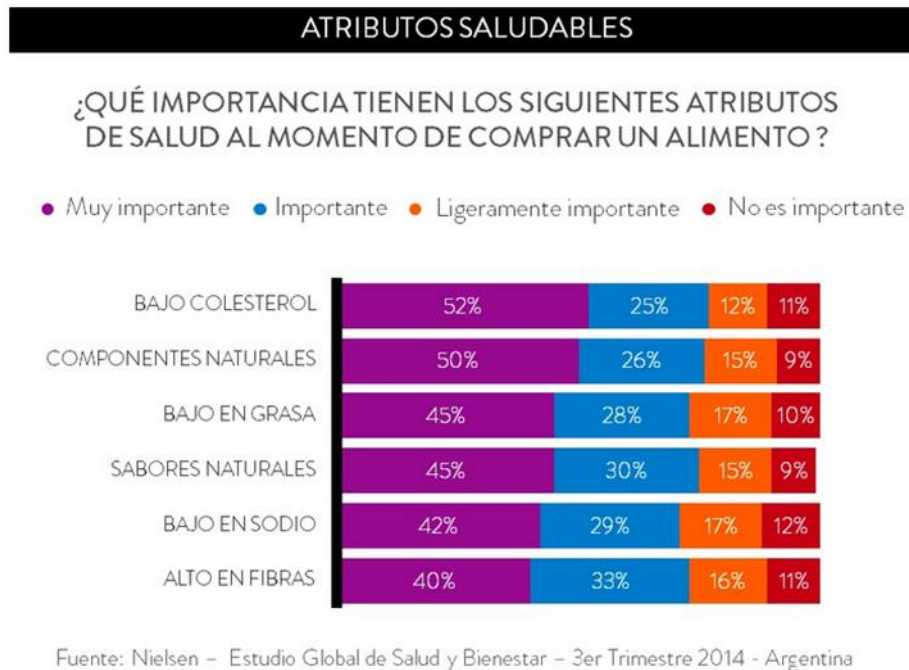
3 EL MERCADO

3.1 Tendencias en Alimentación

Durante las últimas décadas los consumidores a nivel global han comenzado a requerir productos con un mayor enfoque hacia health & wellness, es decir que se ha incrementado el consumo de productos saludables que contribuyan al bienestar de la persona. Argentina no es una excepción a esta tendencia. Según la encuesta realizada por la firma *Health Focus International* en el 2012 se puede afirmar lo siguiente:

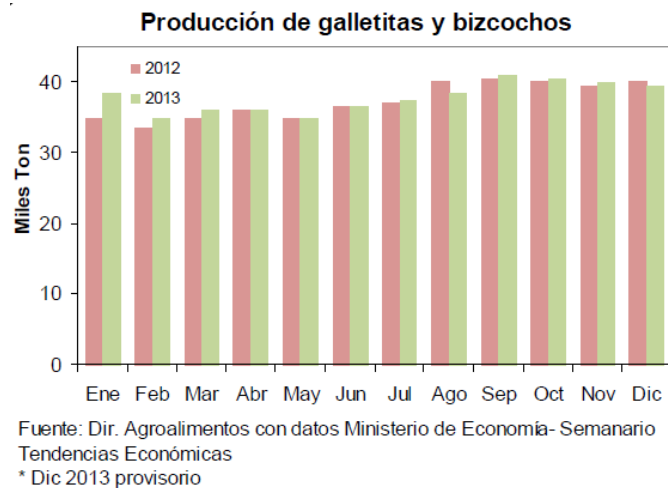
- ✓ el 75% de los habitantes latinoamericanos dice consumir alimentos saludables siempre o de forma a menudo
- ✓ el 82% dice ser saludable o muy saludable
- ✓ Las 3 principales razones para elegir comer de forma saludable son: satisfacer las necesidades de miembros de la familia en torno a la salud, mejorar diariamente la propia salud y garantizar la misma en el futuro. Mientras que en el resto de los países las tres razones tienen participación semejante, Argentina destaca aquí por darle un mayor peso a la primera, despegándose esta un 20% respecto a otros países latinoamericanos.
- ✓ Las principales causas que impiden la adopción de estilos de vida saludables es la falta de tiempo, encontrándose luego el precio y las deficiencias en comunicación de los packs.
- ✓ La cantidad de personas que desean introducir cambios reales en su dieta y estilo de vida se ha incrementado en nuestro país en un 22% en los últimos 7 años.
- ✓ La gente está dispuesta a pagar hasta un 10% más por alimentos y bebidas que sean más saludables para sí mismos y para sus familias
- ✓ La dieta balanceada de los hijos son una de las principales preocupaciones de los padres en Argentina. Estando el 70% en Argentina extremadamente preocupado por el sobrepeso de sus hijos (frente a 57% de lo declarado en otros países de LATAM)
- ✓ El 59% de las personas sufren sobrepeso o son obesos según el IMC en LATAM, 52% en Argentina.
- ✓ Para cerca de la mitad de los compradores suele ser difícil limitar la cantidad de comida que ingieren.
- ✓ Está bien arraigada la creencia en el poder de los alimentos como contribuyentes a la salud.

Según un Insight de consumidores argentinos realizado por Nielsen en el año 2014, localmente se le da importancia al hecho que los productos sean bajos en colesterol, contengan componentes naturales, sean bajos en grasas, sodio y posean un alto contenido de fibras y sabores naturales. En la siguiente imagen se muestran los resultados del mencionado estudio.



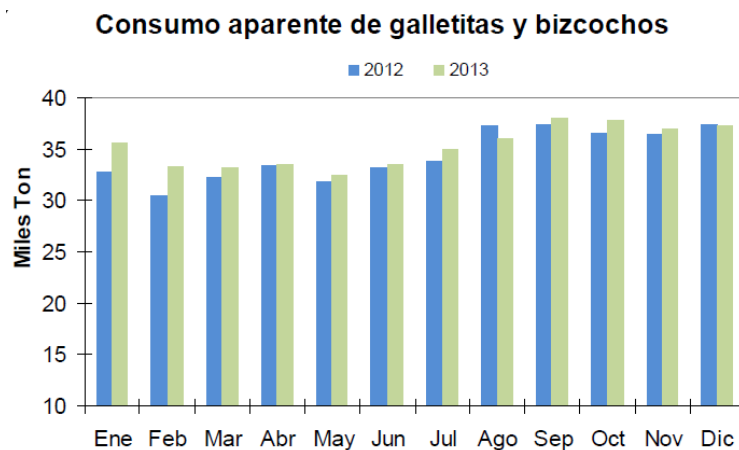
3.2 Mercado Interno de Galletitas y bizcochos

Al momento de efectuar el presente análisis, el último informe del sector con información oficial data del año 2013, y es emitido por la Secretaría de Agroalimentos en función de datos estadísticos del Indec. Según el mismo en dicho año, la producción creció un 1,2% respecto a la del año 2012. Entonces la producción de galletitas y bizcochos acumulada alcanzaba más de 453.000 tn, mostrando una diferencia de producción interanual de casi 6 mil toneladas. Se observó que en 2013, la variación de la producción fue positiva en diez de los doce meses de dicho año respecto a los equivalentes de 2012. Desde el año 2010 la producción anual de este sector ha superado las 420 mil toneladas y se ha mantenido con una tendencia ascendente. En el gráfico a continuación se observa la evolución mensual en el volumen producido interanual.



El consumo aparente de galletitas y bizcochos en 2013 creció en un 2,4% respecto a 2012. En dicho período se consumieron en promedio alrededor de 846 g mensuales, por habitante, que significaron un incremento de este indicador del 1.5%. El 2013 fue un buen año para el sector, con una performance positiva en el consumo aparente y en el consumo por habitante por año.

Se estima que el 2014 ha mantenido la tendencia gracias a la sustitución de importaciones. En el siguiente gráfico se observa la evolución mencionada.

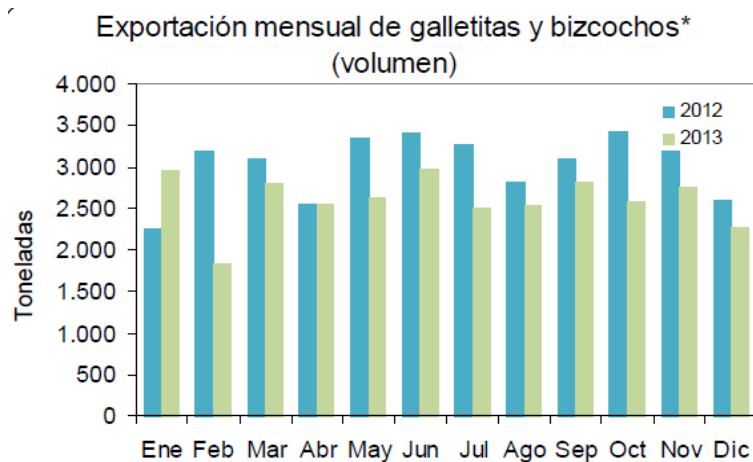


3.3 Comercio Exterior de Galletitas y Panificados dulces

Siguiendo con el informe del sector galletero de la Secretaria de Alimentos del año 2013, se sabe que durante dicho año se exportó un volumen 14% inferior que en 2012, no obstante las exportaciones en valor realizadas por el conjunto disminuyeron en un 6%. El valor unitario promedio de la tonelada exportada fue un 9% más alto que el registrado para el 2012, ascendiendo a US\$ 2.144. Asimismo, el valor unitario promedio

calculado de manera mensual a lo largo del 2013, se mantuvo por encima de cada uno de los equivalentes de 2012 (exceptuando a enero).

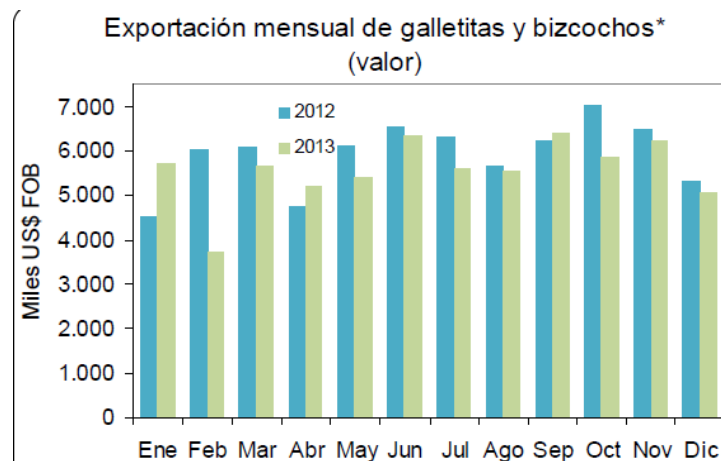
El principal destino para las exportaciones de galletitas y bizcochos en volumen y valor fue Chile (34% en ambos casos). En segundo lugar se ubicó Uruguay (23%) y como tercero en importancia se situó Paraguay (21%). Los tres destinos acumularon una participación conjunta del 79% respecto al total comercializado por Argentina en valor. Cabe observar, que Angola fue desplazado hacia el cuarto lugar de importancia dentro de los cinco principales países compradores. En los siguientes gráficos se observan los comportamientos mencionados.



Fuente: Dir. Agroalimentos con datos INDEC

* Posiciones NCM: 1905.31.00.1, 1905.31.00.9, 1905.90.20.1 y 1905.90.20.9, a doce dígitos

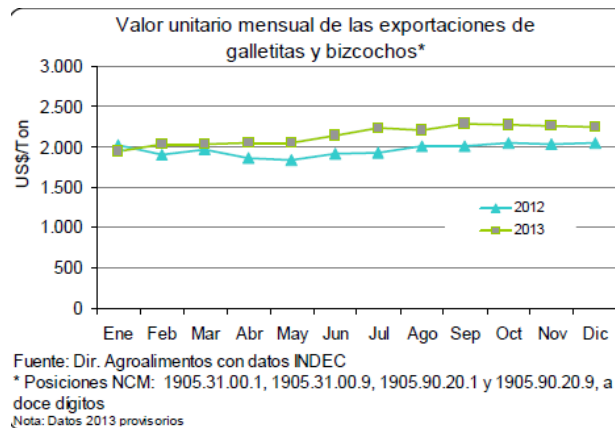
Nota: Datos 2013 provisorios



Fuente: Dir. Agroalimentos con datos INDEC

* Posiciones NCM: 1905.31.00.1, 1905.31.00.9, 1905.90.20.1 y 1905.90.20.9, a doce dígitos

Nota: Datos 2013 provisorios



Respecto a los panificados dulces, en 2013, el volumen de exportaciones descendió interanualmente en un 32,6%, mientras que en valor lo hizo en un 31,6% respecto a 2012. Como todos los años, las exportaciones de estos productos (budines con y sin frutas, magdalenas, tartas y tortas dulces y pan dulce) regularmente se concentran hacia fin de año. En ese año las colocaciones en volumen se mantuvieron mes a mes, por debajo de las equivalentes concretadas en 2012 (a excepción de enero). El 94% del valor exportado por el sector estuvo concentrado en los primeros cinco países de destino. **Brasil los lideró con una participación del 47% del valor total. Los otros cuatro países destinatarios fueron: Chile, Paraguay, Uruguay y Bolivia**, en ese orden de importancia. Los productos panificados dulces más exportados por Argentina en 2013 fueron las “tortas y tartas dulces elaboradas exclusivamente con harina de trigo” (representaron el 44% del valor total exportado), en segundo lugar se posicionó el “pan dulce” (28%) y más atrás los “budines sin frutas elaborados exclusivamente con harina de trigo” (9%).

3.4 Mercado Interno de Productos Batidos

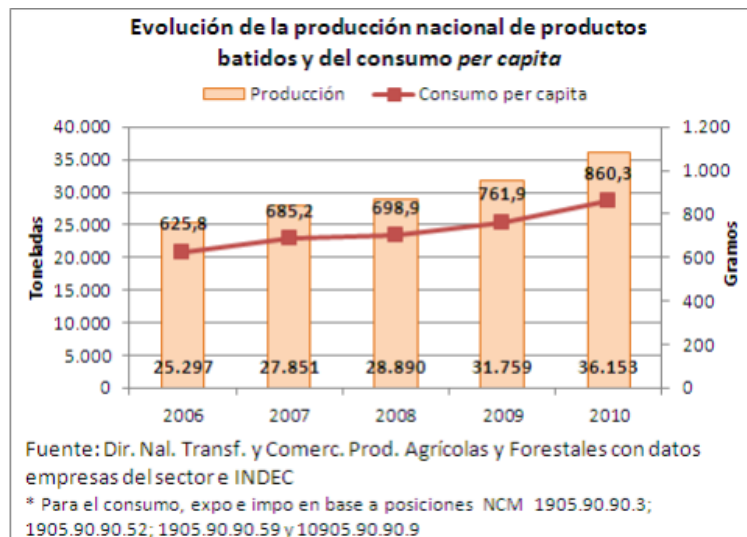
La información relativa disponible al mercado de batidos se enfoca en los bizcochuelos, vainillas, magdalenas, piononos, muffins, budines y biscuits (o bizcochos) en sus diferentes variedades.

El último informe de la Secretaria de Alimentos data del año 2010, en el que la producción nacional de batidos se estimó en 36.150 toneladas. Las exportaciones promedio del sector rondaron el 4% de dicho volumen. Algunas empresas sobrepasaron este promedio mientras que otras declararon exportaciones del 1% de su producción.

En el quinquenio, año 2010 versus 2006, se registró un incremento promedio de la elaboración de productos batidos del 43% (las importaciones bajaron en un 35% y en

ningún año habrían superado el 2% del volumen producido estimado). Se estima que en años siguientes el volumen de producción fue de 10-15% interanual.

En el período mencionado, el consumo anual per cápita en la Argentina de batidos se estimó en 860 g, considerando que en 2006, este parámetro era de 626 gramos, el incremento en el consumo nacional fue del 37,5%. En el siguiente gráfico se observa cómo evolucionó tanto el volumen de producción como el consumo per cápita.



Las cinco principales empresas de productos batidos en el país son: Briosh S.A. (Valente), Dulcypas S.A. (Dulcypas), Plasencia Hnos. S.A. (Pozo), Nutrovo S.A. (El Caldén), Bon Masé S.A. (Bon Masé y Miss Ivette) y Mauri S.A. (Mauri). Cabe señalar que no todas poseen la totalidad de las variedades de productos batidos, por ejemplo, algunas lideran el mercado de piononos, otras el de vainillas. Las principales industrias de productos batidos en Argentina (por producto) son:

- Plasencia Hnos S.A., líder en vainillas
- Briosh S.A., líder en magdalenas
- Bon Masé S.A. y Nutrovo S.A. lideran el mercado de piononos
- Dulcypas S.A. tiene una presencia importante en el mercado de magdalenas

El incremento del consumo de los productos batidos se ha atribuido a una mayor oferta de presentaciones (en formato personal como snack dulce o en envases individuales por diez unidades que facilitan el consumo), variedad de nuevos sabores, productos con agregados como chips de chocolate y a la mayor participación de marcas blancas en el mercado.

Los productos batidos tienen demanda elástica y estacional. Son consumidos por todas las clases sociales, dependiendo, en algunos casos, de la variedad de producto y de la capacidad de compra del consumidor. Sin embargo, no se ubican dentro de la canasta básica de alimentos, con lo cual, en épocas de recesión se consumen en menor proporción.

Las oportunidades de consumo para los productos batidos son diferentes, según el tipo de producto y la forma de presentación. Los bizcochuelos y piononos, se suelen rellenar y son de consumo familiar, las magdalenas y muffins envasadas individualmente, se consumen como snacks dulces en cualquier momento del día, las vainillas son habituales a la hora del desayuno y la merienda y también tienen un uso extendido en repostería. Los budines se encuentran más relacionados con el consumo navideño y en las fiestas de fin de año.

Respecto al comercio internacional, en el período 2006- 2010, las exportaciones argentinas de productos batidos tuvieron una tendencia creciente, tanto en volumen como en valor. El 2009 fue el único año que mostró una retracción, tanto en el volumen como en el valor exportado, como consecuencia del impacto de la crisis económica mundial de 2008 (del 2,6% y 3,2%, respectivamente). El valor de las exportaciones de productos batidos, en el período señalado, también ostentó una tendencia creciente. En 2010, Chile fue el principal destino para los productos batidos argentinos, dicho país concentró el 38% del volumen exportado. Por detrás se ubicaron Uruguay, Paraguay, Brasil y Bolivia (estos primeros cinco destinos concentraron el 86% del valor del mercado exportador de estos productos), pero, en cada caso, con participaciones que no superaron el 15%.

3.5 Mercado Local de Productos Libres de Gluten

Se estima que el 1% de la población argentina adulta padece celiaquía y en el caso de los niños esta relación asciende al 1.25%. La problemática afecta a todas las franjas etarias a nivel mundial. Cotidianamente estas personas se enfrentan a barreras sociales y económicas que superan a la enfermedad en sí misma.

En general se observa en el mercado desconocimiento, falta de productos y disponibilidad a través de distintos canales y a su vez una marcada desconfianza en el rotulado de productos. Estos factores hacen que la persona celíaca se enfrente de manera permanente a un sentimiento de discriminación y exclusión.

Dadas las características y la impronta cultural del consumo de galletitas, batidos y panificados, la problemática no es solo del enfermo sino de toda su familia y entorno, quienes en distintas oportunidades consumen productos libres de gluten tanto para acompañar a la persona como para evitar la contaminación cruzada.

Hoy en día los celíacos acceden en su mayoría a premezclas y deben preparar los propios productos en su casa dado el elevado precio de los productos elaborados y la difícil accesibilidad a los mismos. Esto también se debe a que existe una gran desconfianza respecto a la responsabilidad con que los alimentos son elaborados, ya que este tipo de manufacturas exigen establecimientos especialmente destinados a tal fin.

Argentina es pionero en Latinoamérica en materia de celiaquismo, siendo uno de los países con mayor crecimiento, tanto en su industria como en la detección y el correspondiente impacto en la sociedad. Esto implica que el potencial para el desarrollo de las empresas es real, con un consumo en aumento que da lugar a muchos micro-empresarios, según declaraciones de J. Bengtsson, secretaria de la Cámara de Argentina de Productores libres de gluten.

En los últimos años ha surgido legislación en la Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires que puede ser de gran ayuda para el éxito del proyecto Sintaxis. Un ejemplo de ello es la última ley 4407 de CABA publicada en el Boletín oficial de GCBA el 24/01/2013 donde se obliga a los comercios comprendidos en el Anexo II Título 2 Sección 4 Capítulo 4.4 AD 700.10 del Código de Habilitaciones y Verificaciones, en los cuales se sirven o expenden comidas y que adicionan a la facturación de los productos ofrecidos un monto extra o cargo con la descripción "servicios de mesa", "cubierto" o cualquier otra denominación equivalente, a poner a disposición de los clientes un producto de panera apto para celíacos o libre de gluten.

Paralelamente a este hecho, el mercado está fuertemente influenciado por la opinión de los especialistas médicos, gastroenterólogos y pediatras, y por las asociaciones que nuclean a los enfermos celíacos. Son ellos quienes en muchas oportunidades dan impulso a los nuevos productos a través de sus pacientes y por otro lado trabajan con las empresas para fomentar la difusión de la enfermedad y las alternativas que se ofrecen.

3.6 Mercado Chileno de Productos sin Gluten

Considerando que Chile es el principal destino de las exportaciones de la industria galletera y de batidos argentinos, se considera importante hacer una breve reseña respecto a este mercado ya que representa el potencial más próximo de exportación para Sintaxis.

El mercado de los alimentos sin gluten en Chile es todavía pequeño, sus ventas representan aproximadamente 40 millones de USD anuales, pero se estima que continuará con la tendencia creciente en el futuro.

En Chile la población celíaca corresponde al 0,7% de la población, lo que en primera instancia implica unas 120.000 personas, sin considerar los entornos familiares y amistades que en numerosas ocasiones se suman al consumo. En consecuencia se ha establecido en el último tiempo nueva tendencia que ha impulsado a muchos consumidores a eliminar el gluten de su dieta por voluntad propia.

En este país vecino la oferta de productos libres de gluten ha aumentado sostenidamente. Según cifras de Convivir, en los últimos siete años la industria local ha triplicado sus productos certificados sin gluten, pasando de 167 a 724. En este crecimiento, los importadores han jugado un rol esencial, por ejemplo la empresa Healthy Food, comenzó en el 2010 a importar estos productos por medio de Amazon.com y hoy lo hace desde Estados Unidos, Israel y Costa Rica, presentando un crecimiento anual en sus ventas cercano al 200%. Entre los alimentos importados refieren mayor importancia los de repostería (*brownies*), donas, galletas dulces, *snacks*, mezclas y premezclas. Entre otras empresas importadoras pueden mencionarse: Pibamour, Distribuidora Las Palmas y Promerco.

El surgimiento de la industria “sin gluten” también ha promovido el desarrollo de productores locales, como por ejemplo la empresa Ecovida, que se ha especializado en la elaboración de galletitas. Las ventas de este producto había crecido un 25% en 2013 y para 2014 se estimaba en un 30%.

Considerando la amplia apertura de fronteras como política de comercio chilena, algunos jugadores han combinado el negocio de la importación con el de la producción local. Este es el caso de Nutrisa, que cuenta con su línea “Noglut”, y es representante en el país de la marca española Santiveri. La compañía aumentó en un 15% sus ventas en 2013 y proyectaban para 2014 un crecimiento de entre 30% y 40%.

Como se deduce fácilmente de lo arriba mencionado, entendiendo que Chile representa un mercado pequeño y cercano, en pleno crecimiento en materia de productos sin gluten y abierto al comercio internacional; y considerando que nuestro país efectivamente exporta productos de este tipo a este destino; será importante considerarlo como posibilidad futura para la nueva unidad de Negocios, principalmente, en un plan de mitigación de riesgos referentes a los vaivenes de la economía local.

4 Planeamiento de Escenarios



Grafico tomado de clase de Estrategia Empresarial

En términos generales se puede decir que la demanda del portfolio de productos que serán elaborados por la firma es creciente. Esto se soporta tanto por el crecimiento de pacientes con celiaquismo como por el de aquellos que optan por una dieta libre de gluten. Al mismo tiempo, el consumo de los alimentos de Sintaxis se verá favorecido por la preferencia a alimentos que den soporte a un estilo de vida saludable y que sean funcionales para los consumidores.

Respecto a la oferta, tal como se ha comentado, no encontramos en el mercado jugadores fuertes en los cuales se consolide la misma. Efectivamente hay una presencia de varios y pequeños productores que no se encuentran organizados de forma eficiente entre sí y que carecen de visión estratégica. En su mayoría estas compañías son PyMes

locales que se han visto favorecidas por una moneda devaluada y un cierre de importaciones, que ha vetado el ingreso al país de primeras marcas mundiales, con las cuales les sería imposible competir si no fuera por este tipo de barreras.

5 La competencia

Se amplían a continuación las principales características de los competidores:

Kapac

Es comercializada por la empresa Alimentos Específicos S.A., localizada en Caseros, Provincia de Buenos Aires desde 1992. Su portfolio de productos incluye galletitas dulces, snacks salados, batidos, panificados, fideos, premezclas, alfajores y rebozadores. En contraposición a lo declarado por Mariana Holgado en la entrevista, ellos indican un fuerte apoyo a la comunidad y una participación activa en ferias y congresos así como también inversión en maquinaria y liderazgo regional en investigación y desarrollo, alineándose a las tendencias mundiales en alimentación. Según comentan en su página web, sus formulaciones aseguran el adecuado balance en aminoácidos esenciales, carbohidratos y calorías. Sus canales de comercialización abarcan desde hospitales, colegios, cárceles hasta supermercados y dietéticas a quienes llegan con distribuidores. También mencionan haber hecho exportaciones esporádicas a Chile, Estados Unidos, Brasil y España.

Según indican en su página web, han creado el “Club Kapac”, un sistema que funciona bajo una metodología de suscripción previa con distribución domiciliaria que asegura a los celíacos el acceso a los productos de elaboración propia a un bajo precio. No obstante, al ser consultados los consumidores respecto a la existencia de Clubes de consumidores o cuponeras de descuentos, ninguno ha mencionado a Kapac.



Natuzen-Arrozen

Cerealeas Naturales S.R.L. se encuentra localizada en Lomas del Mirador, provincia de Buenos Aires. Ofrecen a los consumidores premezclas, galletitas y galletas de arroz, calificando sus productos como “gourmet”, ricos y saludables; aunque no es lo apreciado en sus productos. Comercializan a través de dietéticas y supermercados. Su packaging, aunque costoso debido a que utilizan cajas, tiene buena apariencia. Es una de las pocas compañías que tienen presencia en redes sociales, pero su “fan-page” carece de actualizaciones desde agosto del 2012, lo cual demuestra su falta de enfoque a la comunicación contrariamente a lo que indican en su sitio.



Smams

Los productos son elaborados y comercializados por Wellington Food S.A., compañía que se localiza en Mataderos. Según declaran en su website la empresa está comprometida con la elaboración de productos de alta calidad libres de gluten. Su porfolio de productos abarca snacks salados, galletitas dulces, budines y pan dulce, todos ellos en versiones simples como galletitas de vainilla, budín marmolado o grisines. En general son productos con packaging e imagen atractivos pero de calidad sensorial deficiente. El único enfoque a lo saludable que efectúan es indicar que son productos horneados.

Tienen presencia en dietéticas, supermercados, y quioscos, principalmente los Open 25.



Santa Maria

Se trata de una Pyme Argentina localizada en la ciudad de La Plata, que elabora productos sin gluten desde 1995. Se menciona como una de las empresas más industrializadas del sector (ver Anexo 2: entrevista a Mariana Holgado), y declaran encontrarse en procesos de certificación de normas ISO, tras sus 50 años de trayectoria. Tiene presencia en dietéticas y supermercados de casi todo el país, con una amplia gama de productos pero todos ellos convencionales: línea dulces, salados, panificados y premezclas, vendiendo inclusive los productos básicos de las premezclas: fécula de mandioca, almidon de maiz y harina de arroz. Es importante destacar que llegan a ellos con distribuidores. Actualmente exportan a Chile.



La Delfina

Es una compañía establecida en el año 2004 en Buenos Aires y se ha dedicado sólo a la elaboración de productos libres de gluten., enfocándose no solo en los celíacos sino también en personas que padecen alergias o que por decisión optan por una dieta diferente. En su página web enfatizan el cumplimiento de reglamentaciones y requerimientos básicos de la industria, de lo cual ningún elaborador debería estar ajeno. Han trabajado conjuntamente con el INTI desde el año 2009 para desarrollar productos con mejores propiedades nutricionales. Manejan tanto productos frescos como secos, incluyendo aquí panes de molde y de hamburguesas. En cuanto a zonas de ventas, tienen presencia en CABA y GBA, Mendoza, Córdoba, Bahía Blanca, Mar del Plata y

San Miguel de Tucumán. Respecto a canales, según ellos no solo se posicionan en dietéticas sino también en bares, cafeterías, hospitales, comedores industriales y supermercados (Jumbo y Disco).



Aglu

La empresa se encuentra radicada en la ciudad de Rosario. Al igual que sus competidores los productos que ofrecen son galletitas simples tanto dulces como saladas, alfajores, rebozadores. Comercializa los mismos a través de distribuidores. No posee un sitio web propio ni hace difusión en redes sociales.

Dimax

Se trata de una empresa de capitales nacionales localizada en la provincia de Córdoba. Está enfocada no solo en la elaboración de productos para celíacos sino también para personas con intolerancia a la lactosa y diabéticos. Si bien sus productos no llegan a Capital Federal, tienen presencia en uno de los mercados más importantes del país. Según lo indicado en su sitio web, ofrecen: alfajores, bizcochuelos y budines, galletitas dulces y saladas, harinas, premezclas, fideos secos, tapas para empanadas, panqueques, panes y pizzas.

5.1 Competencia Internacional

En el plano internacional, el mayor competidor es la firma italiana ya mencionada Schär. La sede central de este Grupo se encuentra en el Tirol del Sur, donde se originó la compañía en 1922, con un marcado enfoque a la producción de alimentos saludables y nutritivos. Los otros centros de la empresa se encuentran en: Trieste (Italia), donde se centraliza investigación y desarrollo; New Jersey (USA), donde desde 2012 tienen un centro de producción centrado en los panecillos y productos congelados sin gluten para un mercado en expansión; Hessen (Alemania) que desde 2006 es la puerta para los mercados del Centro y el Norte de Europa produciendo especialidades de bollería sin gluten, incluidas las variantes saladas que tan solicitadas están por el mercado británico;

Apolda (Alemania), otro centro de producción creado también en 2006 especializado en panes y productos sin gluten sustitutivos del pan tradicional. De más está decir que se trata de una empresa de primera línea, fuertemente posicionada en el plano internacional, con visión estratégica, inversión en investigación y desarrollo, altos estándares de calidad y valor agregado en servicios a sus consumidores. En este momento, salvo algunas excepciones, no ingresa al país debido a cuestiones cambiarias y complicaciones en los procesos de importación que no permiten su disponibilidad. No obstante es una marca con fuerte presencia en el mercado brasilero, que sin dudas podrá reingresar a la Argentina una vez que la situación se normalice. Se desconoce cuándo ello pueda ocurrir, pero será importante ser conscientes de su existencia y porque no hacer un benchmark de sus lanzamientos en otros mercados.

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, la cantidad estimada de diagnosticados en el país es de 30.000. 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 aquí que parte de la finalidad de Sintaxis, tal como se explicará a lo largo de este informe y del realizado por Yesica Riboldi, 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. 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, 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. El excedente a ser producido según la capacidad de planta establecida y este volumen estimado será destinado a las principales ciudades del país.

6 Estudios de Campo

6.1 Encuesta a consumidores celíacos

Durante los meses de Octubre y Noviembre de 2014 se llevó a cabo una encuesta a consumidores celíacos 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

La misma se hizo en forma digital, con carácter completamente anónimo. La divulgación de la misma ha sido a través de foros y páginas de la red social Facebook. Con el fin de evitar que hubiera algún tipo de sesgo por preferencia, no se efectuó con el público o los clientes que normalmente acuden a Sintaxis.



Las preguntas fueron:

- ¿Qué sabor o producto disfrutabas antes que ahora extrañas en tus snacks/ galletitas/barras de cereales?
- En qué tipo de negocio sentís que faltan productos:
 1. Supermercados
 2. Bares
 3. Restaurantes
 4. Quioscos
 5. Estaciones de servicio
 6. Cafés
 7. Colegios
 8. Todos
- Respecto del consumo, ¿cuántos paquetes de galletitas comes a la semana? Si preparás en casa, contanos cuántos kilos cocinás para la semana!
- ¿Cuál es el defecto de los productos que encontrás en el mercado:
 1. Sabor
 2. Precio

3. Lugar de venta
 4. Calidad del envase
 5. Composición de nutrientes
 6. Otros
- ¿Cuál es el atributo más valorado por vos a las hora de elegir una marca de un alimento?
 1. Confianza en el fabricante
 2. Responsabilidad social del fabricante
 3. Calidad
 4. Precio
 5. Tamaño del paquete
 6. Marca
 - ¿Tu familia suele compartir productos con vos? Si la respuesta es negativa por qué? Es una cuestión de precio o de sabor?
 - ¿Confías en marcas nuevas? ¿es suficiente que solamente tenga en logo de apto para celíacos?
 - ¿Cambiarías tus premezclas conocidas por nuevos productos listos para consumir?
 - ¿Te interesa que la empresa fomente la toma de conciencia de la enfermedad y la detección temprana?
 - Club de descuentos. ¿Cuál? ¿Lo usas?

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, entendiéndose 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.

6.2 Entrevista

Los hallazgos de la encuesta efectuada a la comunidad local se ratifican con la entrevista a Mariana Holgado, miembro de la Asociación Argentina de Celíacos

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 celíaco. 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 celíaco de bajos recursos, que tramita la pensión, está mucho mejor que el celíaco 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

7 Análisis de Precios

Actualmente, los productos que se encuentran en el mercado llegan a valer más de un 400% por sobre sus pares semejantes con gluten. Según un relevamiento realizado en el mercado la situación por canal puede demostrarse con los siguientes ejemplos donde se observan las marcas y sus precios al consumidor expresados en moneda local.

Producto	Marca con Gluten y Precio/kg	Marca sin Gluten y Precio/kg	% Incremento Promedio
Pretzels-Grisines	Grisines \$48	Gratify, \$440.12	917%
Galletitas con Semillas	Cachafaz \$115.56 Frutigran \$68	-	NA
Galletitas Dulces-Pepas	Jumbo, \$48.97	Arrozen \$128.45; Kapac \$115.95	249%
Galletitas Dulces Rellenas	Oreo \$110	Smams, \$208.09	89%
Biscochos Agridulces	Carrefour \$40	Smams, \$192.5	481%
Galletitas Dulces Basicas	Bagley Surtido \$39 Carrefour \$52	Santa Maria, \$87.95; Arrozen, \$128.45;	285%

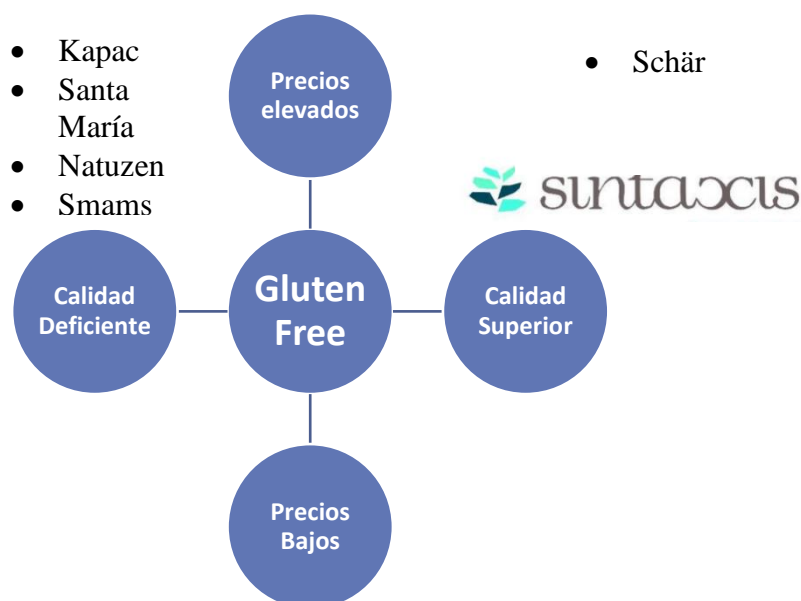
		Kapac, \$149.95; La delfina \$152.5	
Galletitas Dulces-Chips	Pepitos \$93	Smams, \$214.39	230%
Budin Vainilla	Veneziana \$54.95	Smams \$167.16	304%
Muffins Vainilla	Bimbo \$132; Carrefour \$92	\$353	315%
Barras de Cereal	Quaker \$156	Naturecrop \$400	256%

Producto	Marca con Gluten y Precio/kg	Marca sin Gluten y Precio/kg	% Diferencial Promedio
Galletitas con Semillas	Cachafaz \$106	-	NA
Bizcochos Agridulces	Twistos \$105	Gallo \$320	304%
Galletitas Dulces-Chips	Cindor \$116	Smams \$186.11	160%
Budin Vainilla	-	Smams \$144	NA
Barras de Cereal	Cereal Mix \$304		NA
Pan de Molde	-	Bio \$210	NA

Nota: Todos los precios son a consumidor final (incluye IVA) y en pesos Argentinos.

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.

En el diagrama a continuación se grafica la intención de posicionamiento de Sintaxis a partir del trabajo realizado por Yesica Riboli respecto a cuestiones de Precio y Calidad.



8 Modelo de Organización: Empresa B

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

La primera → La empresa debe preocuparse exclusivamente de obtener beneficios, crear riqueza para los inversores y cumplir con la legalidad.

La segunda → 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 B, 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.*



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. Deben cumplir estándares mínimos de desempeño y hacer un

fuerte compromiso con la transparencia al reportar públicamente sus impactos sociales y ambientales.

3. Hacer 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
- Puede ser una empresa muy tentadora para clientes como el Estado debido al bien social que promueven
- Atraen inversores responsables
- Generan interés en los consumidores

BLab es la fundación que creó el concepto de Empresa B y 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 sistema B: <http://www.sistemab.org/>, son 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. En el caso de Natura, por ejemplo, al final del proceso la empresa obtuvo 111 puntos, una de las clasificaciones más altas en comparación con el promedio de todas las empresas B, que es de 98 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.

Aunque en una primera etapa no es imprescindible, la legislación especial para esta nueva generación de empresas es importante. No solo por el compromiso legal del “para que” existen, sino para que el marco jurídico comercial ofrezca la opción societaria a estos nuevos modelos de negocios y formas de organizarse para la era de la sustentabilidad.

8.1 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)
- Ezequiel Gatti de Xinca Argentina (www.xinca.com.ar)
- Ivonne Hurtado de Mas Ambiente (www.masambiente.com)

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)

“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 Neeedo 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 compite 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)

“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)

“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 más allá del económico únicamente 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, aquí en argentina no existen, están recién siendo conocidas y tampoco hay un desarrollo muy sólido de la comunidad e empresas B.

9 Anexo 1

9.1 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.

10 Anexo 2

10.1 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.

11 Anexo 3

11.1 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 inscripta 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

11.2 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

11.3 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.

BIBLIOGRAFIA

Página Unidad de Negocios

- www.sintaxispalermo.com

Páginas de Competidores

- Kapac: www.kapac.com.ar/
- Natuzen: www.cerealesnaturales.com.ar
- Santa María: www.santamariaproductos.com.ar/
- Dimax: www.dimaxalimentos.com.ar/
- Smams: www.smamsgalletitas.com/
- Glutafin: www.glutafin.co.uk/about-us/
- Pauly: www.3pauly.de/en/
- Schär: www.schar.com/

Asociaciones y ONG's

- Asociación Celíaca Argentina: www.celiaco.org.ar
- Revista on line Noticel: Proyecto vida sin Tacc (Lic. Verónica Alejandra Ferreyra)
- Asociación celiaca de Castilla y León (ACECALE): www.acecale.org

Fuentes de Datos de Mercado Específico de Alimentos

- <http://www.nielsen.com>
- <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/>

Mercado Chileno

- <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sin-gluten-el-auspicioso-nuevo-mercado-de-los-alimentos-en-chile>

Soporte Académico

- Modelo de las cinco fuerzas de Portes
- Material de clase Estrategia Empresarial, Prof. Ariel Yukelson