



UNL • FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

## **Maestría en Administración de Empresas Mención en Dirección de Negocios**

---

Diagnóstico y diseño de estrategias competitivas en una pyme dedicada a la elaboración y comercialización de ingredientes nutricionales y aditivos alimentarios

Alumna: Lic. Julia Mayer

Director: Mg. Walter Ariel Lugo

Santa Fe, agosto de 2024

---

## Contenido

Introducción .....	3
1. Presentación de la organización y su contexto .....	4
1.1. Características de los productos.....	5
1.2 Características de los usuarios.....	9
1.3 Estructura organizacional.....	10
1.4 Sector empresarial.....	11
1.5 Comercialización.....	12
2. Definición del problema y objetivos de la investigación.....	13
2.1 Definición del problema.....	13
2.2 Objetivos .....	14
3. Marco teórico conceptual.....	15
3.1 Estrategias y categorizaciones estratégicas en unidades de negocio.....	15
3.2 Procesos de administración estratégica .....	20
3.3 Análisis del ambiente .....	21
3.3.1 Análisis externo .....	21
3.3.2 Análisis interno .....	22
3.4 Análisis FODA.....	23
3.5 Visión, Misión y Valores empresariales .....	23
3.6 El mapa estratégico como síntesis del proceso de administración estratégica ..	24
4. Metodología.....	26
5. Resultados.....	28
5.1 Análisis externo. Macroentorno.....	28
5.1.1 Factores económicos .....	28
5.1.2 Factores Políticos y Legales.....	29
5.1.3 Factores Socioculturales y Ecológicos .....	30
5.1.4 Factores Tecnológicos: .....	31
5.1.5 Conclusiones .....	32
5.2 Análisis externo. Microentorno.....	33

---

5.2.1 Caracterización de la industria nacional de aditivos alimentarios .....	33
5.2.2 Análisis de las cinco fuerzas .....	37
5.2.3 Conclusiones .....	44
5.3 Análisis interno .....	45
5.3.1 Recursos tangibles .....	45
4.3.2 Recursos intangibles .....	51
5.4 Análisis FODA .....	56
4.5 Misión, visión y valores .....	58
5.6 Acciones estratégicas .....	59
5.7 Mapa estratégico .....	63
6. Discusión y conclusiones .....	68
Referencias .....	70
Anexo A .....	72
Anexo B .....	73
Anexo C .....	74

---

## Introducción

Este trabajo presenta un análisis estratégico exhaustivo de Nutralia SRL, una Pyme familiar que se especializa en la comercialización de microingredientes nutricionales y aditivos alimentarios para el consumo humano. Con 18 años de trayectoria, la empresa opera bajo el modelo de negocio *business-to-business* (B2B), atendiendo tanto al mercado nacional como al internacional.

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un plan estratégico integral que le permita a Nutralia SRL aprovechar las oportunidades del mercado y fortalecer su posición competitiva. Para ello, se realiza un análisis detallado del contexto interno y externo de la organización, incluyendo una evaluación de sus recursos y capacidades, así como del entorno competitivo en el que se desenvuelve.

A partir de este análisis, se definen la misión, visión y valores empresariales, y se proponen acciones estratégicas concretas alineadas con los objetivos de la compañía.

Finalmente, se presenta un mapa estratégico que sintetiza el proceso de administración estratégica.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera:

**Presentación de la Organización y su Contexto:** Un análisis detallado de Nutralia SRL, su historia, estructura organizacional y su entorno de mercado.

**Problemas y objetivos de la investigación:** donde se define el motivo del trabajo y lo que se desea alcanzar con su desarrollo.

**Marco Teórico Conceptual:** Se presentarán conceptos clave sobre administración estratégica y análisis de mercado, proporcionando un contexto para el análisis posterior.

**Metodología:** Descripción de los métodos utilizados para la recolección y análisis de datos.

**Resultados:** Presentación de los hallazgos del análisis estratégico, incluyendo el análisis FODA y el diagnóstico del contexto.

**Discusión:** Reflexiones sobre los resultados e implicaciones para Nutralia.

---

## 1. Presentación de la organización y su contexto

Nutralia SRL, una pyme familiar con 18 años de trayectoria, se especializa en la comercialización de microingredientes nutricionales y aditivos alimentarios para el consumo humano y opera bajo el modelo business to business (BTB), atendiendo tanto al mercado nacional como al internacional, con exportaciones frecuentes a diversos países de Latinoamérica. El principal producto ofrecido consiste en la elaboración de mezclas vitamínico-minerales a medida de los requerimientos del usuario y el asesoramiento sobre su aplicación.

La empresa cuenta en la actualidad con 18 integrantes y está gerenciada por dos de sus socios principales: uno con formación contable y otra con formación en química, lo que da lugar a dos grandes áreas en las cuales se divide organizacionalmente: administrativa y técnica.

En los últimos cinco años, la compañía ha experimentado un crecimiento sostenido del 30% anual. Este crecimiento fue acompañado de la incorporación de recursos humanos y equipamiento tecnológico. Además, ha obtenido la certificación FSSC 22000, destacándose por su compromiso con los más altos estándares en gestión de inocuidad alimentaria. El control de calidad se lleva a cabo mayormente mediante laboratorios externos, debido a la complejidad en la cuantificación de los activos de los productos.

El marco legal se encuentra establecido por el Código Alimentario Argentino, definiendo parámetros para los insumos y lineamientos sobre la rotulación de alimentos.

En cuanto a los proveedores, la empresa se abastece tanto del mercado interno como del externo, importando productos desde China y Estados Unidos, donde se ubican las principales plantas elaboradoras de estos ingredientes. La reciente retirada de dos grandes multinacionales proveedoras locales, debido a obstáculos en el ingreso de mercadería, ha generado nuevas oportunidades con la aparición de clientes adicionales.

El número de empresas competidoras directas en Argentina es muy restringido y asciende a nueve, tres de las cuales no realizan importación directa y se abastecen internamente.

Con el fin de mejorar la comprensión del desarrollo del trabajo, se profundiza en las características de los productos, los usuarios, la estructura de la organización, el sector empresarial y el formato de comercialización

## 1.1. Características de los productos

El principal producto ofrecido por la empresa consiste en la elaboración de mezclas vitamínico-minerales, adaptadas a las necesidades nutricionales específicas de cada cliente. Este proceso implica una estrecha interacción con el mismo durante la definición del producto, y el ciclo de ventas suele iniciarse con el envío de documentación relacionada con requisitos legales y técnicos, así como el envío de muestras para ensayos, tanto a nivel de laboratorio como industrial.

Dado que en muchos casos existe desconocimiento sobre la dosificación y el uso de los mismos, se brinda asesoramiento como parte integral del proceso de preventa y posventa. La empresa cuenta con una amplia gama de productos, mayoritariamente enfocados en funciones nutricionales. Estos productos, detallados en el cuadro 1, se comercializan de forma individual o combinados entre sí, formando parte de premezclas adaptadas a los requisitos específicos de cada usuario.

Cuadro 1: Ingredientes comercializados por Nutralia SRL

Vitaminas	Minerales	Otros nutrientes
Ácido Ascórbico-Vitamina C	Calcio carbonato	Betacaroteno 1%
Ácido Fólico	Calcio Citrato	Betacaroteno 10%
Acido Nicotínico	Calcio Fosfato Monohidrato	Betacaroteno 30%
Ascorbato de Sodio-Vitamina C	Calcio Fosfato Tri	Cafeína
Biotina	Calcio Lactato anhidro	Coenzima Q10
Vitamina B12 1%	Cobre Gluconato	Creatina
Vitamina B12 100%	Cobre Sulfato Monohidrato	Glicina
Niacinamida	Hierro Bisglicinado 13%	Hialuronato de Sodio
Pantotenato de Calcio	Hierro Fumarato	Inositol
Piridoxina - Vitamina B6	Hierro Gluconato	L-Colina Bitartrato
Riboflavina - Vitamina B2	Hierro Pirofosfato	L-Carnitina Base
Tiamina Clorhidrato - Vit B1	Hierro Pirofosfato 5,5%	L-Glutamina
Tiamina Mononitrato - Vit B1	Hierro Sulfato Monohidrato	L-Arginina base
Vitamina A Acetato 325.000 UI/g	Iodato De Potasio	L-Arginina HCl
Vitamina A Palmitato 1.7 MUI/g	Ioduro De Potasio	L-Cistina
Vitamina A Palmitato 250.000 UI/g	Magnesio Carbonato	Omega 3 10,5% algas
Vitamina D2 100.000 UI/g	Magnesio Citrato Anhidro	Omega 3-13,3 % Fish oil
Vitamina D2 40 MUI/g	Magnesio Citrato Nonahidrato	PABA-Acido p-aminobenzoico
Vitamina D3 100.000 UI/g	Magnesio cloruro	Polidextrosa
Vitamina D3 1M UI/g	Magnesio Gluconato	Resveratrol
Vitamina D3 40M UI/g	Magnesio Lactato dihidrato	Taurina

Vitamina E Acetato 50%	Magnesio Oxido Pesado	
Vitamina E Acetato Oleosa	Magnesio Sulfato Monohidrato	<b>Aditivos</b>
Vitamina K1 5%	Manganeso Gluconato	<b>Antioxidantes</b>
Vitamina K2 1%	Manganeso Sulfato	BHT-Butilhidroxitolueno
	Molibdato de Sodio 1%	DI-a-Tocoferol
	Molibdato de sodio 100%	Mezcla De Tocoferoles 70 %
	Picolinato de Cromo	Mezcla De Tocoferoles 90 %
	Potasio Citrato Monohidrato	TBHQ-Terbutilhidroquinona
	Potasio Cloruro	<b>Edulcorantes</b>
	Fosfato dipotásico	Acesulfame K
	Fosfato dicálcico	Eritritol
	Fosfato monopotásico	Sucralosa
	Selenito de Sodio 1 %	Xilitol
	Selenito De Sodio 100%	
	Sodio Citrato dihidrato	
	Sodio Cloruro	
	Zinc Gluconato	
	Zinc Oxido	
	Zinc Sulfato Monohidrato	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en el cuadro 1, algunas vitaminas cuentan con diversas presentaciones comerciales que se asocian a distintas concentraciones y solubilidades. Esta particularidad también se observa en los minerales, pero de manera aún más pronunciada. Por ejemplo, el magnesio presenta ocho opciones diferentes, cada una caracterizada por atributos sensoriales específicos tales como sabor y color, comportamiento en los alimentos y costos particulares. La elección entre estas opciones se basa en las cantidades a añadir y en el tipo de producto final que se desea obtener.

Según el formato de comercialización de los insumos y el tipo de ingrediente, es posible clasificar los productos de la empresa de la siguiente manera:

Premezclas personalizadas de vitaminas, minerales y otros ingredientes nutricionales, ajustadas según las especificaciones del cliente: las premezclas pueden llegar a tener entre 20 o 25 ingredientes, siendo las más usuales entre 5 y 10. Esto representa una simplificación de stock para el usuario, que resume en un solo producto y proveedor su necesidad de incorporar estos ingredientes.

Pueden darse dos situaciones: que el usuario ya esté utilizando este producto, con lo cual solo es necesario replicar algo ya validado, o bien partir desde cero y desarrollar

---

un producto acorde a determinados requerimientos de rotulación, lo cual implica un análisis y desarrollo más detenido.

En este último caso, se debe considerar cuidadosamente la elección de nutrientes para evitar alterar las características sensoriales del alimento a corto y medio plazo. Por ejemplo, la fortificación con hierro puede generar reacciones oxidativas o cambios de color que pueden resultar desfavorables para el consumidor, aunque estos efectos no sean evidentes de inmediato y aparezcan después de algunos meses.

Por otra parte, en el caso de las vitaminas, es necesario compensar la pérdida durante procesos térmicos, como la pasteurización o cocción, mediante una sobredosis, ya que son sensibles a factores como la temperatura y el pH entre otros. Este ajuste varía según el tipo de vitamina y el alimento en cuestión. En productos ácidos, como jugos de frutas, la sobredosis puede diferir de la necesaria para alimentos neutros, como la leche.

La asesoría sobre la selección y cantidad de ingredientes se proporciona como parte integral del servicio al cliente, siendo una información valiosa y específica que resulta muy valorada. La empresa respalda este servicio con referencias bibliográficas y un historial de proyectos anteriores que está disponible para el usuario.

Se producen un total de 220 tipos diferentes de premezclas, cada una con su correspondiente registro sanitario (RNPA), especificaciones, hoja de seguridad, certificado de análisis y etiqueta, adaptados según la composición específica. Esto implica una gestión documental meticulosa y la capacidad de realizar actualizaciones según las necesidades del cliente, como la adición o eliminación de ingredientes y ajustes en las cantidades. El control de calidad se realiza mediante controles intermedios sobre el proceso productivo y, en algunos casos, verificación de su cumplimiento en laboratorios externos.

El producto es en polvo y se elabora pesando y mezclando cada uno de los ingredientes involucrados. Luego se envasa en bolsas que se colocan en cajas de 25 Kg o ajustadas a requerimiento del usuario, siendo esta flexibilidad otro servicio que también se ofrece.

Emulsión de vitaminas A y D: ambas vitaminas, tienen la particularidad de ser inmiscibles en medios acuosos, lo que en principio limitaría su uso en productos como la leche. Para revertir esta situación existe un proceso llamado emulsionado que con el agregado de emulsionantes, temperatura y agitación permite obtener una mezcla soluble en agua.



---

Este procedimiento se lleva a cabo en las instalaciones de la empresa, dando como resultado un líquido que se envasa en bidones de 5 Kg, los cuales se disponen en cajas para su almacenamiento y transporte.

El principal usuario es la industria láctea que los utiliza en la leche fluida y en polvo.

Reventa de productos: los insumos detallados en el listado también se comercializan por separado, es decir como ingredientes individuales. En este caso está la opción de hacerlo en sus envases originales, con un contenido neto de 20 o 25 Kg o bien fraccionados en cantidades más pequeñas, ajustadas al requerimiento del usuario.

Antioxidantes: se formulan mezclas con esta funcionalidad que se comercializan con la marca Nutrax. Los productos finales son líquidos y se utiliza el mismo equipamiento y formato de venta que para las emulsiones de vitaminas A y D. Según el origen pueden clasificarse en:

-Naturales: son sustancias extraídas del aceite de soja o girasol que se utilizan principalmente para la elaboración de leche en polvo y para aquellos productos que requieren un *etiquetado limpio*.

-Sintéticos: en estado puro son productos en polvo. Lo que se ofrece es una mezcla de ellos solubilizados en un medio líquido, lo que permite una mejor incorporación sobre el producto final. Tiene una relación costo/efectividad menor que el anterior.

Edulcorantes: Se comercializan únicamente en formato de reventa. Hasta el momento, no se han explorado las mezclas, un producto que sí ofrece parte de la competencia. Entre ellos se encuentran los de alta intensidad, como la sucralosa y de baja intensidad como el xilitol. En algunos alimentos como los panificados, el azúcar no sólo aporta dulzor sino también que es parte de la textura y el volumen final. Por este motivo, cuando se utilizan los primeros es necesario aportar en paralelo un agente que incorpore volumen. Con los de baja intensidad esto no es necesario ya que tienen una dosis de uso similar al del azúcar.

En total son 338 productos diferentes, 220 de ellos son premezclas de ingredientes nutricionales elaboradas a medida, lo que representa aproximadamente el 70% del volumen comercializado medido en términos de Kg.

El mayor desafío de manejar esa cantidad de productos es la gestión documental, que no solamente se remite al manejo interno como ya se mencionó, sino también a la administración de procesos asociados con proveedores y clientes.

---

Es un requisito normativo, al estar certificados FSSC22000, tener un control exhaustivo de todos los proveedores que se consideran críticos, como es el caso de los que proveen ingredientes. Esto hace necesario solicitar ciertos documentos relacionados con el producto, como especificaciones y certificados de análisis, así como certificaciones de calidad e inocuidad de la empresa elaboradora. Algunas de ellas se solicitan con cada lote de producto y otras tienen una vigencia de tres años.

Una situación similar se da con las certificaciones religiosas como Kosher y Halal, la primera relacionada al judaísmo y la segunda al Islam.

Se trabaja con un total de 111 proveedores, lo que magnifica considerablemente todo el tiempo invertido en estas gestiones. Muchos clientes solicitan información adicional relacionada a la gestión de alérgenos y monitoreos de principios activos específicos, lo que también representa una dedicación adicional.

Tanto los registros sanitarios de productos elaborados, como los generados para los productos importados tienen una vigencia de cinco años. Esto, sumado a las renovaciones de las certificaciones que se dan cada tres años, hacen que permanentemente sea necesario la actualización de documentación.

El marco legal está dado en Argentina por el Código Alimentario Argentino, donde se establecen las cantidades máximas de micronutrientes que pueden adicionarse a los alimentos. De aquí se desprenden las dosis de uso de los productos, que pueden estar en el orden de 0,1 a 4 Kg por tonelada de alimento. Si bien el costo unitario es elevado comparado con el resto de los ingredientes alimentarios, una vez aplicado se diluye considerablemente, siendo poco significativo su impacto sobre el producto final. Por ejemplo, una mezcla con 7 vitaminas y 2 minerales tiene un costo de U\$S 13/Kg, sin embargo, una vez aplicada en galletitas, el impacto es de U\$S 0,027/Kg de este alimento.

## **1.2 Características de los usuarios**

Genéricamente podemos definir el universo de usuarios, como todas aquellas empresas alimenticias de consumo humano que adicionan ingredientes nutricionales, antioxidantes y edulcorantes a sus productos. Entre ellas están las alimenticias en general, las que elaboran productos especializados como alimentos para propósitos médicos y nutrición infantil y la de suplementos dietarios.

Dentro de las alimenticias en general, la industria láctea lidera el consumo, con la fortificación de leches, yogur y manteca, pero también son usuarias de estos insumos la industria de cereales listo para su consumo, de bebidas y panificadora.

---

La característica principal de las empresas que elaboran productos especializados es que utilizan premezclas muy completas e incorporan todas las vitaminas y minerales, resultado en alrededor de 20 ingredientes. Son muy meticulosas con los requerimientos de calidad y el desarrollo del producto. Estos son los alimentos para lactantes y niños en la primera infancia donde se incluyen todos los reemplazos de la leche materna y alimentos de continuación y los alimentos para propósitos médicos, que se adaptan a distintas patologías o impedimentos fisiológicos.

Finalmente, con la denominación de suplementos dietarios se entienden los productos destinados a incrementar la ingesta dietaria habitual, suplementando la incorporación de nutrientes y/u otros ingredientes en la dieta de las personas sanas que, no encontrándose en condiciones patológicas, presenten necesidades básicas dietarias no satisfechas o mayores a las habituales. Deberán contener en forma simple o combinada: aminoácidos, proteínas, lípidos, carbohidratos, probióticos, vitaminas, minerales, fibras y otros ingredientes con rol nutricional o fisiológico (Art 1381 Código Alimentario Argentino). En este caso, a diferencia de los anteriores pueden incorporarse otros ingredientes nutricionales variados, siendo los productos que incorporan los ingredientes más novedosos. En este segmento se incluye lo relacionado a la nutrición deportiva y bebidas energizantes entre otros.

Desde la perspectiva de la motivación para incorporar este insumo, este universo puede clasificarse en dos grupos: aquellos que lo incorporan por una obligación legal, como en el caso de las harinas fortificadas, o los que lo hacen de manera voluntaria. En el primer caso, el producto y proceso de adición está muy estandarizado y se tiende a comprar lo más económico. En el segundo, es una decisión estratégica y el cliente lo agrega con un fin comercial de diferenciación, como por ejemplo en el caso de cereales fortificados, o porque desarrolla un producto con un perfil nutricional específico, como sería el caso de las fórmulas lácteas para niños.

### **1.3 Estructura organizacional**

La estructura de la organización es simple, lo que permite una gran agilidad operativa. En forma directa trabajan para Nutralia 18 personas, siendo tercerizadas algunas actividades tales como: contabilidad y liquidación de sueldos, manejo integrado de plagas, cuantificación de principios activos en laboratorio, transporte para el ingreso y egreso de mercadería.

Dos de sus principales socios, que cuentan con el 75 % de las acciones, son los que la gestionan: uno con formación contable y otra con formación en química, lo que da

---

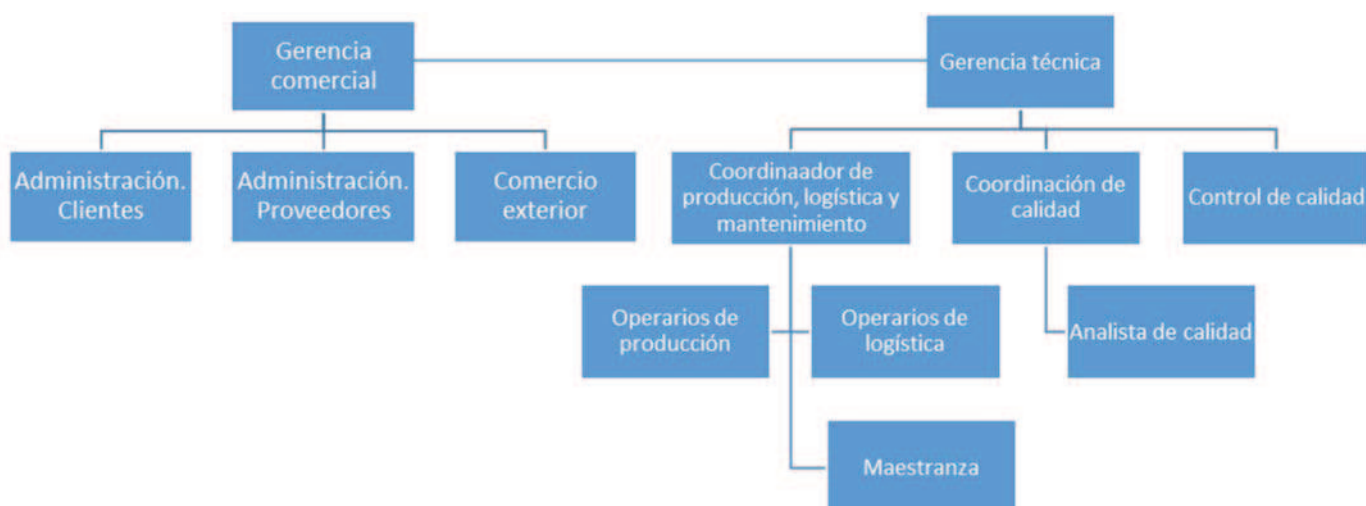
lugar a dos grandes áreas en las cuales se divide organizacionalmente: administrativa y técnica.

En la primera de ellas se engloban, en términos generales, la compra y venta de productos, incluyendo el comercio exterior. Por otro lado, de la segunda se derivan actividades como la formulación, elaboración y control de calidad del producto.

Esta última es la más voluminosa en cuanto al recurso humano y está conformada por los operarios de producción que se encargan de la preparación de las mezclas, los mandos intermedios que se encargan de la coordinación y ejecución de procesos documentales y de control y la dirección técnica que se encarga del desarrollo de producto y asesoramiento al cliente.

Puede resumirse en el organigrama de la Ilustración 1

Ilustración 1



Fuente: elaboración propia.

## 1.4 Sector empresarial

Nutralia SRL está englobada dentro del sector de aditivos alimentarios.

Los aditivos son un subconjunto de ingredientes y se definen según la normativa argentina como “Cualquier sustancia o mezcla de sustancias que directa o indirectamente modifiquen las características físicas, químicas o biológicas de un alimento, a los efectos de su mejoramiento, preservación, o estabilización”. No generan un beneficio adicional para la salud de los consumidores, sino que modifican características de los alimentos, como aroma, sabor, textura, color o vida útil. En este

---

sentido difieren con las vitaminas, minerales y otros ingredientes que claramente tienen una función nutricional.

Existe una gran variedad y generalmente se clasifican según el tipo de función que cumplen, es decir, se agrupan en categorías tales como antioxidantes, colorantes, emulsionantes, resaltadores de sabor, etc, siendo 23 clases funcionales diferentes.

Su origen puede ser natural o sintético: en el primer caso se extrae de ingredientes naturales con tecnología de aislamiento y purificación y en el segundo caso por síntesis química. El efecto de su uso es el mismo, ya que se trata de moléculas idénticas aunque la percepción por parte del consumidor es totalmente diferente.

Si bien los ingredientes nutricionales no aportan una función tecnológica, comparte con los aditivos algunas otras características tales como su uso en bajas cantidades, lo que tiene un bajo impacto en el costo del producto final a pesar de su alto costo unitario. Por otro lado, son productos comercializados bajo un formato BTB, siendo la documentación y marco legal requerido para su uso muy similares. Finalmente, en general no hay producción local y es necesario importarlos.

Todo lo anterior confluye en que se compartan los mismos canales de comercialización y que pueda englobarse a Nutralia en esta categoría.

## **1.5 Comercialización**

La empresa no cuenta con un departamento de ventas formalizado, siendo esta tarea llevada a cabo inicialmente por sus dos socios mayoritarios.

La comercialización se lleva a cabo abordando diversos formatos:

Clientes distribuidores: son empresas ubicadas en otros países de Latinoamérica, tales como Paraguay, Uruguay Ecuador o Colombia que compran el producto y lo revenden. En este caso, el intercambio técnico y desarrollo inicial del insumo lo realiza Nutralia, por intermedio de estas empresas que luego se encargan de la gestión del envío y cobranza al usuario.

Tercerización de la venta: esto se aplica en el mercado interno, donde una empresa local se encarga de contactarse con clientes y ofrecer productos de la empresa. En este caso la facturación y el intercambio técnico que pueda ser necesario corre por cuenta de Nutralia.

Elaboración para terceros: en este caso se elabora el producto bajo otra marca, con una receta ya definida donde se desconoce el usuario final. Este formato solo se realiza con una empresa.

---

## **2. Definición del problema y objetivos de la investigación**

### **2.1 Definición del problema**

Hasta el momento los recursos y el interés de la empresa han estado focalizados en atender su crecimiento y el desarrollo del área técnica, dado principalmente por la certificación de normas de calidad, lo que obligó a documentar y sistematizar toda la información relacionada al tema.

En la actualidad, la empresa se encuentra en una etapa en la que ha acumulado un historial laboral y una amplia experiencia. Sin embargo, a diferencia del ámbito técnico, no se han documentado ni sistematizado las actividades vinculadas con el funcionamiento integral de la empresa, ni se han identificado las áreas de mayor importancia estratégica. La toma de decisiones gerenciales es realizada intuitivamente o contando con información básica, resultando muchas veces producto de la mirada parcial de quien la toma. Esto trae como consecuencia regirse de manera subjetiva, donde los estados de ánimo y las urgencias del corto plazo cobran una preponderancia significativa, quitando claridad a la mirada del mediano o largo plazo. Por otro lado, y pensando en un recambio generacional o en delegar el gerenciamiento, no existe documentación respecto a cuáles son las áreas de mayor importancia para el funcionamiento del negocio.

Como un paso de crecimiento y apuntando a la profesionalización de la empresa se buscará en este trabajo documentar e interrelacionar la información necesaria para la toma de decisiones en relación al planeamiento estratégico, el análisis del contexto y la implementación y comunicaciones de acciones estratégicas que clarifiquen la competitividad y sostenibilidad del emprendimiento.

La importancia de este trabajo radica en lo siguiente:

-Complementar el enfoque personalista que ha caracterizado hasta ahora la dirección, con un enfoque de mayor profesionalización de la empresa

-Revisar y sistematizar la formulación de estrategias, lo que dará lugar a un registro de toma de decisiones y fomentará el desarrollo del conocimiento organizacional. Este proceso proporcionará una fuente de datos integrados para apoyar procesos de toma de decisiones.

-Generar un aporte de conocimiento para otras pymes que enfrentan situaciones similares.

---

Es importante destacar que, no promover estrategias para la gestión del crecimiento de una manera sistematizada y profesional podría generar crisis de crecimiento por el descuido de áreas críticas de la empresa, incumplimientos con clientes y proveedores, surgimiento de errores técnicos sustantivos o disminuciones en la rentabilidad.

A partir de este marco, se pueden explicitar los objetivos del trabajo de investigación.

## **2.2 Objetivos**

General:

- Elaborar el plan estratégico en una pyme dedicada a la producción y comercialización de aditivos e ingredientes nutricionales.

Específicos:

- Analizar el contexto general y específico de la organización y los recursos y capacidades internas de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa como fundamento de su ventaja competitiva.
- Definir la estrategia competitiva de la empresa y las acciones estratégicas para su consecución.
- Desarrollar un mapa estratégico como herramienta de síntesis y comunicación de la estrategia.

---

### **3. Marco teórico conceptual**

En este apartado se presentan conceptos elaborados por distintos autores que ayudan a comprender y sustentar los objetivos del trabajo.

En principio se plantean diversas estrategias y categorizaciones estratégicas para unidades de negocio y se aportan distintos enfoques en relación al crecimiento, actitudes hacia la competencia, entre otros. También se describe brevemente el proceso de administración estratégica.

Por otro lado, el análisis del ambiente, tanto macro como micro, es crucial para entender las fuerzas que afectan a la empresa. La evaluación interna de recursos, capacidades y la aplicación de la matriz FODA proveen herramientas para desarrollar estrategias efectivas, que se complementan con la visión, misión y valores propios de la organización.

Finalmente, el mapa estratégico, como síntesis del proceso, equilibra perspectivas financieras, de clientes, internas y de aprendizaje para lograr un crecimiento sustentable. La elección de un modelo de mapa, es una herramienta para definir de una manera visual, la estrategia final de la empresa. A continuación, se amplían estos conceptos

#### **3.1 Estrategias y categorizaciones estratégicas en unidades de negocio**

Una estrategia empresarial define pautas para lograr un crecimiento ordenado, alineando los recursos de una organización en función de un objetivo, de esta manera, el desarrollo no depende únicamente de la existencia de una "oportunidad de negocio". Esto implica seleccionar un conjunto de actividades en las cuales la organización destacará, con el objetivo de crear una ventaja sostenible en comparación con sus competidores. Cabe destacar que esta contendrá componentes proactivos y planeados, pero también respuestas reactivas a sucesos inesperados, tales como maniobras estratégicas de competidores, oportunidades de mercado, nuevas necesidades de clientes, etc.

Diversos autores han propuesto distintos enfoques o posicionamientos para desarrollar estrategias que pueden aplicarse a nivel de unidades de negocio o corporativas, si bien en este trabajo se focalizará en el primero de los casos. A continuación, se detallan brevemente cada uno de ellos:



---

Para Porter (1980), hay cuatro estrategias genéricas posibles:

Estrategia de Diferenciación: Consiste en destacarse en el mercado ofreciendo productos o servicios únicos y distintivos en términos de calidad, diseño, marca u otros atributos, lo que permite a la empresa cobrar precios más altos que la competencia.

Estrategia de Costos: Se basa en la reducción de costos de producción y operativos para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores, ganando así una ventaja en términos de precio.

Estrategia de Liderazgo en Costos: Similar a la estrategia de costos, pero el enfoque principal es convertirse en el líder indiscutible en la reducción de costos dentro de una industria, lo que a menudo implica una gran economía de escala.

Estrategia de Focalización: Implica dirigirse a un segmento de mercado específico, como un grupo demográfico, geográfico o de nicho, y atender sus necesidades de manera más efectiva que la competencia.

La Matriz de Ansoff (1957), también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización y expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. De esta manera, según se refiera a la categoría producto o mercado, nuevo o existente pueden considerarse cuatro estrategias

Penetración del mercado: Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales. Las estrategias principales son:

- Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento aumentando publicidad y/o promoción.
- Innovaciones.

Desarrollo del mercado: Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos. Las estrategias principales son:

- Apertura de mercados geográficos adicionales.
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Política de distribución y posicionamiento.
- Investigación y cambio del segmento.
- Nuevos canales de distribución.

---

Desarrollo de productos: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial. Las estrategias principales son:

- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
- Calidad de producto.

Diversificación: La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva. La diversificación puede ser relacionada, si implica recursos y capacidades actuales de la organización o no relacionada si implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales.

Por su parte, Kotler et al. (2008), consideran que, a la hora de elegir la actitud hacia la competencia, debe centrarse en dos aspectos: la cuota de mercado que posee la empresa y el tipo de acciones que lleva a cabo cuando compete. De esta manera se plantean cuatro posiciones posibles:

Líder: Posición exclusiva de quienes son primeros en el mercado. La presión en este tipo de empresas deriva de dos fuentes: el impulso por expandir aún más su cuota de mercado actual y, simultáneamente, proteger la que ya han adquirido. Por tanto, los líderes se dedican a una exploración constante de nuevos segmentos de mercado y fomentan el uso recurrente de sus productos.

Retador: desafía abiertamente al líder y puede hacerse de las siguientes formas:

- Frontal: comunicando al mercado (y actuando en consecuencia) que se es mejor que el líder.
- Lateral: buscando el desgaste del líder, en una dimensión estratégica en la que este no sea tan fuerte, por ejemplo, en el precio.
- Rodeo: consiste en atacar al líder, aleatoriamente y a la vez, por diferentes frentes, por ejemplo, por el precio y uno de sus productos.
- Guerrilla: ataca al líder solo en un segmento de mercado específico; por ejemplo, en un perfil de consumidor concreto o a un área geográfica determinada.

Seguidor: Estrategia limitada a seguir al líder. Esta opción suele escogerse cuando se acepta que, ante cualquier forma de ataque contra él, se saldrá perdiendo. El seguidor se conforma con una cuota de mercado más reducida. Además, los seguidores se centran más en la búsqueda del beneficio que en el crecimiento.

---

Especialista: son las empresas que pretenden ser excelentes para un nicho de mercado de escaso interés para la mayoría. Esta posición suele ser asumida por empresas pequeñas que, a pesar de su tamaño, se atreven puntualmente a retar a otras mediante una estrategia de guerrilla (anteriormente explicada).

Por otro lado, Miles et al (1978), definieron cuatro modelos de empresas sobre las cuales se aplican distintas estrategias. Son las siguientes:

Empresas exploradoras: Son empresas en las que se exploran e investigan las oportunidades que existen en el mercado. Operan sobre entornos inestables y sus estructuras organizativas deben ser flexibles y descentralizadas.

Empresas defensoras: Son empresas conservadoras y que prefieren mantenerse seguras sobre áreas estables, en lugar de buscar nichos de mercado. Estas empresas rara vez cambian y se mantienen con su tecnología, forma o estructura. Se concentran en mejorar la eficacia de sus operaciones.

Empresas mixtas: Es una mezcla que combina los dos anteriores modelos: la empresa defensora y exploradora. Su funcionamiento va a depender del negocio sobre el que funcione. Cuando están trabajando sobre áreas cambiantes se lanzan a la búsqueda de innovación y nuevas oportunidades dentro del mercado. En sus áreas seguras se mantienen estables y siguen siendo eficientes.

Empresas reactivas: Se trata de empresas cuyos directivos no responden adecuadamente al cambio o a la incertidumbre del mercado. Son ineficaces y tampoco responden a las demandas del entorno. Se trata de organizaciones sin estrategia determinada. Tendrán cierta orientación al mercado, el cual analizarán de manera más o menos sistemática pero no tienen proactividad ni agresividad comercial.

A su vez, la teoría del Reloj Estratégico de Bowman (1996) combina valores percibidos y precios de productos o servicios. Consta de ocho posiciones a lo largo del reloj, que indican una estrategia diferente. Cada una de las ocho posiciones representa una estrategia distinta que una empresa puede utilizar para competir en el mercado. Al trazar la posición estratégica de una empresa en el reloj, los directivos pueden tomar decisiones informadas sobre precios, diferenciación y posicionamiento general en el mercado. Las ocho posiciones son:

Bajo precio y bajo valor añadido: En esta estrategia, el precio y el valor de un producto o servicio son muy bajos. Las empresas que aplican esta estrategia se dirigen a clientes que no les importa demasiado la calidad percibida.

Precio bajo: Esta estrategia consiste en ofrecer a los clientes un producto o servicio a un precio inferior al de la competencia. Normalmente, las empresas que utilizan esta

---

estrategia no se centran en la calidad, sino en la cantidad. Su objetivo es minimizar los costes de producción para vender el mayor número posible de unidades al precio más bajo.

Híbrido: Esta estrategia combina precios bajos y diferenciación del producto. Las empresas que utilizan esta estrategia pretenden que su producto o servicio sea muy valorado en el mercado y a los ojos de sus clientes. Sin embargo, el precio del producto es bajo y, por tanto, altamente competitivo.

Diferenciación: Las empresas que siguen esta estrategia intentan que su producto o servicio sea diferente de los productos que ofrece la competencia. Normalmente ofrecen el mismo producto o servicio, pero con algunas características únicas.

Diferenciación focalizada: Esta estrategia combina alto valor y alto precio. Aquí las empresas fabrican productos o servicios distinguidos y de gran valor y los venden al precio más alto posible. Las empresas que utilizan esta estrategia suelen obtener grandes beneficios, pero tienen que esforzarse mucho para que funcione con éxito.

Márgenes altos y arriesgados: Esta estrategia combina precio alto y valor bajo. Aquí las empresas ofrecen un producto o servicio de bajo valor, pero lo venden al precio más alto posible. Es una estrategia bastante arriesgada que suelen utilizar las empresas con una marca fuerte.

Precios de monopolio: En este mercado, sólo hay una empresa que controla un producto o servicio y su precio. No hay competencia, pero las empresas que utilizan precios de monopolio deben vigilar el mercado.

Pérdida de cuota de mercado: Es una estrategia para las empresas que salen de un mercado o están en declive. Se utiliza cuando las empresas pierden a sus clientes, se vuelven menos rentables y, por tanto, se ven obligadas a bajar los precios de sus productos.

Finalmente, podemos citar también a McDougall et al (1994), que proponen Estrategias de Internacionalización, que es un enfoque basado en expandir las operaciones de una empresa más allá de sus mercados domésticos, involucrando actividades económicas en el ámbito internacional. Este enfoque es fundamental para las empresas que desean crecer, diversificar sus fuentes de ingresos y aprovechar nuevas oportunidades de mercado en el extranjero. La internacionalización puede tomar diversas formas, y su alcance puede variar desde operaciones de exportación ocasionales hasta la creación de filiales o subsidiarias en mercados internacionales.

Las actividades involucradas son:

Exportación: En este nivel más básico, las empresas comienzan a internacionalizarse exportando sus productos o servicios al extranjero. Esto puede incluir la venta de

---

productos a través de intermediarios o directamente a clientes internacionales. La exportación es una forma efectiva de probar la demanda en mercados extranjeros antes de comprometerse con inversiones más grandes.

Alianzas Estratégicas (Joint Ventures): Las empresas pueden buscar asociarse con empresas extranjeras a través de alianzas estratégicas o *joint ventures*. Esto implica colaborar con socios locales para aprovechar su conocimiento del mercado, canales de distribución y recursos.

Establecimiento de Filiales o Sucursales: Una estrategia más avanzada implica la creación de filiales o sucursales en mercados extranjeros. Esto implica una mayor inversión y control directo sobre las operaciones en el extranjero. Las filiales pueden tomar la forma de subsidiarias, representantes de ventas o instalaciones de producción.

Desarrollo de Estrategias Globales: A medida que una empresa se expande internacionalmente, puede desarrollar estrategias globales que permitan una coordinación efectiva de las operaciones en diferentes países. Esto puede incluir estrategias de marca global, cadena de suministro global y marketing global.

Gestión de Riesgos y Desafíos Internacionales: La internacionalización conlleva una serie de desafíos, como la gestión de divisas, la adaptación a regulaciones locales y la comprensión de las diferencias culturales y de mercado en cada país objetivo. La gestión efectiva de estos desafíos es esencial.

Evaluación y Selección de Mercados Objetivo: Antes de internacionalizarse, las empresas deben realizar un análisis de mercado exhaustivo para identificar los mercados objetivo más adecuados. Esto implica evaluar factores como el tamaño del mercado, la competencia, las oportunidades y los riesgos.

En este punto se definieron distintas alternativas teóricas de acciones estratégicas según autores destacados. La elección y adaptación de estas propuestas corresponden al planeamiento estratégico de la empresa en el marco de su proceso de administración estratégica.

### **3.2 Procesos de administración estratégica**

Según Thompson (2019), el proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.

---

2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.

3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeó la administración y permita alcanzar los objetivos.

4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.

5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.

En este trabajo se centra en la formulación estratégica

### **3.3 Análisis del ambiente**

El análisis del ambiente o entorno empresarial abarca dos dimensiones fundamentales: el externo, que se centra en variables que describen y estructuran el sector competitivo en el que opera la empresa, y el interno, que detalla el propio funcionamiento de la organización.

#### **3.3.1 Análisis externo**

En el ámbito externo, se analizan el macro y micro entorno. En el primero de ellos se busca evaluar y comprender el entorno externo que rodea a la organización, identificando factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales (PESTEL) que podrían afectar su desempeño y permitiendo la toma de decisiones estratégicas informadas. Proporciona diversas ventajas, como la anticipación de cambios, la minimización de riesgos, el apoyo a la toma de decisiones estratégicas, la planificación estratégica, la adaptación al entorno, la identificación de oportunidades y el cumplimiento normativo. Mientras que en el segundo se enfoca en las fuerzas y actores cercanos a la empresa que impactan directamente en sus operaciones y capacidad competitiva. Este análisis es esencial para comprender las dinámicas específicas de la industria y las interacciones con *stakeholders* claves, como clientes, proveedores, competidores, empleados, accionistas, comunidad, y reguladores gubernamentales.

Otra manera de analizar el microentorno es a través del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Estas cinco fuerzas son:

---

- Poder de Negociación de Clientes: Evaluar la influencia que los clientes tienen sobre los precios y condiciones. La lealtad del cliente y la disponibilidad de opciones afectan este poder.

- Poder de Negociación de Proveedores: Determinar la capacidad de los proveedores para influir en términos de precio y suministro. La dependencia de la empresa de ciertos proveedores es un factor clave.

- Amenaza de Productos Sustitutos: Identificar productos o servicios alternativos que podrían satisfacer las mismas necesidades del cliente. La disponibilidad de sustitutos afecta la demanda.

- Competencia en la Industria: Analizar la intensidad de la competencia entre empresas existentes. La rivalidad puede afectar los márgenes de ganancia y la participación en el mercado.

- Barreras de Entrada y Salida: Evaluar las dificultades que enfrentan nuevas empresas para ingresar al mercado y la facilidad con que las empresas existentes pueden salir. Las barreras afectan la competencia y la rentabilidad.

Al comprender tanto el macroentorno como el microentorno, las empresas están mejor equipadas para ajustar estrategias, tomar decisiones informadas y adaptarse de manera efectiva a un entorno empresarial dinámico y cambiante.

### **3.3.2 Análisis interno**

El análisis interno de una empresa, en términos de recursos y capacidades, es una parte fundamental de la estrategia empresarial. Este proceso implica evaluar los activos y competencias que la empresa posee para determinar su capacidad para competir en su industria y alcanzar sus objetivos.

Los *recursos* son los activos tangibles e intangibles que una empresa posee y utiliza para llevar a cabo sus actividades productivas. Dentro de los primeros pueden incluirse los activos físicos que la empresa posee, como instalaciones, propiedades, maquinaria, inventario, efectivo y equipos. Mientras que en el segundo grupo se incluyen la marca, reputación, propiedad intelectual, tecnología, cultura organizacional y las relaciones con los clientes y proveedores.

El talento y las habilidades de los empleados de la empresa son esenciales para su éxito.

Las *capacidades*, por otro lado, se refieren a la capacidad de la empresa para coordinar y combinar sus recursos de manera efectiva para lograr sus objetivos estratégicos. Estas capacidades pueden ser tanto habilidades como procesos internos que diferencian a la empresa de sus competidores. Estas pueden ser:

- 
- Capacidad de Innovación: La habilidad para desarrollar nuevas ideas, productos y servicios que satisfagan las necesidades del mercado.
  - Capacidad de Marketing: La habilidad para promocionar y vender productos o servicios de manera efectiva.
  - Capacidad de Gestión de la Cadena de Suministro: La habilidad para gestionar eficientemente el flujo de productos y servicios a través de la cadena de suministro.
  - Capacidad de Aprendizaje Organizacional: La habilidad para adaptarse y aprender de las experiencias pasadas.

### **3.4 Análisis FODA**

Una vez realizado el análisis interno y externo puede ordenarse la información relevante encuadrándose en una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades Debilidades, Amenazas). Su confección permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Las implicancias de estas cuatro categorías son las siguientes:

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

### **3.5 Visión, Misión y Valores empresariales**

A partir del análisis del contexto y el análisis FODA se define la visión, misión y valores de la compañía.

Según lo detallado por Hill et al (2015), la *misión* describe lo que hace la compañía. Un primer paso importante en el proceso para formular una misión es encontrar una definición de la actividad de la organización. En esencia, la definición responde estas



---

preguntas: “¿Cuál es nuestra actividad?, ¿Cuál será en el futuro?, ¿Cuál debería ser? Las respuestas rigen la formulación de la misión. Para responder la pregunta: “¿Cuál es nuestra actividad?”, una compañía debe definir su actividad en términos de tres dimensiones: a quién satisface (a qué grupos de clientes); qué satisface (qué necesidades de los clientes), y cómo está satisfaciendo las necesidades de los clientes (con cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas).

Por otro lado, la *visión* de una compañía define un estado futuro deseado; articula lo que ella desea lograr Hill et al (2015), mientras que los *valores* establecen la conducta que deben tener sus administradores y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben crear para ayudar a la empresa a alcanzar su misión. Dado que ayudan a moldear y a impulsar la conducta en la compañía, se suele pensar que los valores son los cimientos de la cultura organizacional: el conjunto de valores, normas y estándares que rigen cómo trabajan los empleados para cumplir la misión y alcanzar las metas de la organización Hill et al (2015)

### **3.6 El mapa estratégico como síntesis del proceso de administración estratégica**

Definida la matriz FODA y la misión, visión y valores de la empresa, se busca el tipo de estrategia que permite generar una propuesta de valor que pueda ofrecerse al cliente. Aquí el diseño de un mapa estratégico permite sintetizar en un gráfico la estrategia de la empresa, considerando factores críticos de éxito, perspectivas estratégicas e integración de objetivos. El concepto de mapa estratégico fue desarrollado por Kaplan y Norton (2004), e introducido en el libro *Balanced Scorecard* (Cuadro de mando integral o CMI). El objetivo del CMI es volver operativa la estrategia a partir de la selección y utilización de objetivos, indicadores y acciones estrategias mutuamente reforzantes. Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI y proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, proveyendo un lenguaje para describirla, antes de elegir dichas métricas. Está basado en el análisis de cuatro perspectivas, según se detallan a continuación:

Perspectiva financiera o de resultado: El objetivo dominante en las organizaciones del sector privado es crear un crecimiento sustentable del valor para los accionistas. Esto implica un compromiso a largo plazo. Al mismo tiempo, la organización debe mostrar resultados mejores a corto plazo, que siempre se pueden conseguir sacrificando las inversiones a largo plazo, con frecuencia de forma invisible. Así, el punto de partida para describir la estrategia es equilibrar ambos objetivos.

---

Perspectiva del cliente o mercado: satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sustentable de valor. La estrategia requiere una enunciación clara de los segmentos de clientes objetivos y la propuesta de valor requerida para satisfacerlos.

Perspectiva del proceso interno: son los que dan impulso a la estrategia y describen la forma en que la organización las pondrá en práctica. Analizan y optimizan las actividades internas de la empresa para garantizar que todo funcione de manera eficiente y eficaz, alineado con la estrategia general.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Son los llamados activos intangibles de la organización y se pueden clasificar en tres categorías: capital humano, de la información y organizacional. Ninguno tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. Su importancia deriva de su capacidad para ayudar a la organización a poner en práctica su estrategia.

De acuerdo a estas perspectivas emergerán objetivos de cada una de ellas concatenados entre sí, quedando plasmadas las relaciones lógicas que vinculan los resultados deseados en las perspectivas del cliente y financiera con el desempeño en los procesos internos fundamentales o críticos e identificando las capacidades específicas de los activos intangibles que se requieren para obtener un correcto desempeño.

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo.

Según Kaplan y Norton (2004), la mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio sistemático y duradero en el funcionamiento de la organización. Ellos definen en su libro "Mapas Estratégicos", cuatro situaciones básicas para las cuales hay modelos de mapas:

- Estrategia de bajo costo total
- Estrategia de liderazgo en los productos
- Soluciones completas para los clientes
- Estrategias de bloqueo.

---

## 4. Metodología

Para lograr los objetivos propuestos, es importante abordar de manera integral tanto el diseño de la investigación como la selección de instrumentos de recolección de datos.

El diseño de la investigación constituye el marco que da forma al estudio, mientras que los instrumentos de recolección de datos proporcionan la base sobre la cual se construye el análisis.

En el contexto de este trabajo, la investigación adoptará una doble perspectiva metodológica. En primer lugar, se llevará a cabo una aproximación *exploratoria*, la cual implica la vinculación de los conceptos teóricos extraídos de la literatura especializada con la dinámica y circunstancias reales del sector dónde compite la empresa. En segundo lugar, se le atribuirá una naturaleza *descriptiva*, ya que uno de los objetivos fundamentales de esta investigación es documentar minuciosamente los procesos existentes en la organización. Cabe destacar que se persigue activamente que los resultados de este trabajo no solo sean conceptualmente enriquecedores, sino que también posean una aplicabilidad tangible y beneficiosa para la empresa en cuestión.

Mientras que la recopilación de datos se llevará a cabo mediante los siguientes instrumentos:

### **Datos Secundarios:**

Revisión de la bibliografía asociada a los temas detallados en el marco conceptual: servirá de base para adoptar la estrategia que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, como así también definir lineamientos de las acciones para llevarlas a cabo.

Análisis de reportes públicos proporcionados por empresas líderes del sector: anualmente varios de los proveedores líderes a nivel global emiten reportes con la evolución de sus ventas. De aquí se desprenden tendencias del mercado y factores que influyen positiva o negativamente. Si bien este análisis sucede a año vencido, en Latinoamérica las tendencias a nivel global impactan más lentamente, por lo que puede tomarse este dato como proyectivo.

Estudio de reportes de importación de vitaminas y otros micronutrientes: a través de la posición arancelaria de cada producto, es posible acceder a las empresas importadoras que ingresan estos productos al país, como así también a datos sobre los volúmenes y sus precios. Esta información resulta útil para evaluar el tamaño del mercado y los competidores.

---

Examinación de la información interna de la empresa: se recurrirán a datos como balances contables, ingresos y egresos de clientes y volúmenes de ventas a los fines de evaluar la evolución del negocio.

Encuestas al personal de la empresa: anualmente se realizan encuestas para evaluar la satisfacción de los empleados, abarcando ítems como el relacionamiento con pares y superiores, conformidad con el pago, claridad en la comunicación, entre otros. Las preguntas están detalladas en el Anexo B.

Informes que permitan proyecciones de crecimiento de mediano plazo dado por organismos reconocidos: entre ellos, el Banco Mundial, que establece indicadores económicos para Argentina y Latinoamérica y, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), que releva la actividad del sector en Argentina. Por otro lado, se tomarán en cuenta recomendaciones de organismos de referencia a nivel alimentario, como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que pueden desaconsejar o alentar el uso de determinados ingredientes, repercutiendo directamente en el consumo y comercialización de los mismos.

Evaluaciones anuales de clientes y revendedores: algunas empresas realizan anualmente evaluaciones de desempeño de sus proveedores. Estas serán tomadas como medición del funcionamiento de la empresa. Los informes se detallan en el Anexo C.

#### **Datos Primarios:**

Realización de entrevistas semiestructuradas a informantes clave: Las entrevistas tienen el propósito de obtener una perspectiva externa sobre el desempeño de la empresa. Las preguntas serán muy concretas, a los fines de facilitar la respuesta de los consultados. Se harán sobre clientes y revendedores.

Teniendo en cuenta que el 50 % de la facturación recae sobre 10 empresas, se harán sobre tres clientes y cuatro revendedores, evitando aquellos que entregan evaluaciones anuales. Para el caso de los clientes, se considerarán aquellos que sean significativos para la empresa, no solo por su volumen de facturación, sino también por su nivel de exigencia y su disposición a colaborar.

El formato y los resultados se detallan en el Anexo A.

---

## 5. Resultados

Los resultados se exponen respondiendo a los objetivos específicos del trabajo, mencionados en la sección 2.2. El primero de ellos es analizar el contexto general y específico de la organización y los recursos y capacidad internas de la empresa.

Como se detalló en el marco teórico, el análisis del contexto es externo e interno. Para el primero de ellos se utilizará el Análisis PESTEL, aplicado al macroentorno y el de las cinco fuerzas de Porter para el microentorno, mientras que para el segundo se analizarán los recursos tangibles e intangibles de la organización.

### 5.1 Análisis externo. Macroentorno

#### 5.1.1 Factores económicos

Según un informe de perspectivas económicas del Banco Mundial (2024), en 2023 la región de América Latina y el Caribe experimentó una significativa desaceleración económica, con un crecimiento de sólo el 2,2 %. Esta desaceleración se produjo en el contexto de una elevada inflación, condiciones monetarias restrictivas, debilidad del comercio mundial y fenómenos meteorológicos adversos.

Las perspectivas económicas de la región sugieren una recuperación gradual, con un crecimiento proyectado del 2,3 % en 2024 y del 2,5 % en 2025. Si bien los efectos persistentes de la restricción monetaria previa continuarán influyendo en el crecimiento a corto plazo, se espera que su impacto se atenúe. A medida que la inflación disminuya, se prevé que los bancos centrales bajarán las tasas de interés, lo que reducirá los obstáculos al aumento de la inversión. En relación a la economía argentina, se prevé que se recupere y se expanda un 2,7 % en 2024 y un 3,2 % en 2025, tras la sequía de 2023.

La expansión regional prevista está expuesta a múltiples riesgos. La escalada de las tensiones geopolíticas, especialmente en Oriente Medio, podría perturbar los mercados energéticos y provocar un alza de los precios del petróleo. Los fenómenos meteorológicos extremos, intensificados por el cambio climático, representan amenazas adicionales, en particular para los sectores sensibles al clima, como la agricultura, la energía y la pesca.

Los factores externos y las tendencias mundiales también contribuyen al panorama de riesgos. La persistente inflación básica de las economías avanzadas podría ir acompañada de tasas de interés elevadas durante un período prolongado, lo que

---

limitaría las políticas monetarias y fiscales de la región. Asimismo, una desaceleración más abrupta de lo esperado en la economía china podría tener importantes efectos secundarios en la demanda externa, lo que afectaría las exportaciones de productos básicos de la región.

Este aumento proyectado que establece el Banco Mundial, impactaría positivamente en la empresa que tiene negocios desarrollados en varios países de la región.

En un contexto más local se analiza el mercado de los alimentos para lactantes que es un gran consumidor de premezclas nutricionales. Según la Confederación Farmacéutica Argentina (2021) en 2018 comienza una tendencia decreciente, que continúa en 2019, año muy recesivo y con una caída brusca en el número de unidades dispensadas que alcanza al 18,66%. La merma es de aproximadamente 7,4 millones de unidades. Esta tendencia decreciente continúa en 2020, con una caída del 8,90%, representado por 2,9 millones de unidades aproximadamente.

El mercado de preparados para lactantes y otros sucedáneos de la leche materna es grande y creciente, sin embargo, en nuestro país no parece ser resistente a las caídas del mercado. Una de las causas podría ser la merma del valor adquisitivo de los salarios, que han perdido contra la inflación. Atado a esta situación, el precio de las fórmulas infantiles es elevado; por lo que se ha migrado a la compra de leche fluida.

Se espera que esta tendencia se revierta en caso de que mejore la actividad económica y se recupere el poder adquisitivo.

### **5.1.2 Factores Políticos y Legales**

Ingredientes nutricionales: En el año 2021 el Código Alimentario Argentino introdujo una modificación para aquellos Ingredientes con rol fisiológico y/o nutricional no mencionados expresamente en el mencionado código, siempre que cumplan determinadas condiciones, tales como estar presentes naturalmente en alimentos y que estén establecidas sus especificaciones de identidad en legislaciones de referencia extranjeras, entre otras. Previo a eso no era posible incorporarlos sin un lento trámite mediante. Esto abrió la puerta al uso de nuevos ingredientes, especialmente para su uso en suplementos dietarios y alimentación deportiva.

Aditivos: Algunos aditivos, si bien están autorizados, están siendo muy cuestionados, tal es el caso de los que se detalla como ejemplo a continuación:

-Antioxidantes: el BHT (butilhidroxitolueno) y BHA (butilhidroxianisol) son antioxidantes permitido por la legislación argentina, pero ya fueron prohibidos en Australia, Japón y partes de Estados Unidos.

---

-Edulcorantes: Los edulcorantes se utilizan a menudo como sustitutos del azúcar porque añaden pocas o ninguna caloría a los alimentos, pero recientemente la OMS (2023) ha publicado una recomendación en la que los desaconseja, basándose en una revisión sistemática que indica que no parecen ser beneficiosos de cara a la pérdida o el mantenimiento del peso a largo plazo y pueden aumentar el riesgo de desarrollar enfermedades no transmisibles como la obesidad o la diabetes.

En ambos casos se espera que en el mediano plazo se reduzca su uso.

Por otro lado, la gran mayoría de los ingredientes utilizados son importados y la inclusión de impuestos representa un problema principalmente para el mercado externo, ya que repercuten directamente en el precio resultando en una baja de competitividad respecto a otros proveedores que no lo tienen.

En este sentido hay una desventaja muy marcada con importadores y elaboradores chilenos que no lo tienen.

El llamado "Impuesto país" representa un aumento del 17 % de todos los insumos, que es muy difícil de compensar si no es bajando la rentabilidad y repercute directamente en la competitividad del mercado externo.

### **5.1.3 Factores Socioculturales y Ecológicos**

Según una publicación del INTI a través de Talamoni (2022) la crisis global generada por la pandemia ha potenciado tendencias relacionadas a un consumidor cada vez más exigente, que prefiere alimentos sin conservantes químicos, sin alérgenos, libres de organismos genéticamente modificados (GMO), bajos en grasas, bajos en azúcar y bajos en sal, al mismo tiempo que se antepone el consumo de alimentos elaborados con prácticas que cuidan al medio ambiente. Estas tendencias inciden en la elaboración de todos los rubros de la industria alimentaria, y si bien en Argentina algunos indicadores reflejan niveles menos elevados, comparativamente con otros países de Sudamérica, no hay dudas de que existe un consenso generalizado sobre la importancia de la alimentación en la calidad de vida de las personas, un mayor interés en conocer cuál es el origen de los ingredientes y una creciente predisposición a consumir alimentos elaborados a base de proteínas vegetales.

El mercado de alimentos gana impulso, es testigo de una alta demanda debido a los cambios en las tendencias de las dietas de los consumidores, quienes reclaman cada vez más alternativas y productos. Las tendencias de alimentos a base de vegetales (*plant based*), que originalmente comenzaron en las bebidas y como sustitutos de lácteos, hoy se expandieron a otras industrias alimentarias. Asimismo, también se ha

---

difundido la tendencia de la *etiqueta limpia* y la *etiqueta clara*, lo que se atribuye al no agregado de aditivos alimentarios artificiales y a una acabada comprensión de todos los ingredientes que contiene el alimento, respectivamente.

En Argentina, particularmente, se ha sancionado recientemente la Ley de Etiquetado Frontal, que obliga a la industria de la alimentación a incluir en los envases de sus productos un etiquetado frontal con octógonos negros, en el que se advierta sobre los excesos de azúcares, sodio, de grasas saturadas y totales, y cantidad de calorías y la presencia de edulcorantes y cafeína. Por último, el consumidor también ha comenzado a dirigir su interés en alimentos que aportan algún beneficio para su salud cardiovascular, intestinal o cognitiva.

En cuanto al consumo de vitaminas y suplementos, según lo relevado por Blanco et al (2021), los que impulsan la innovación y manifestaron un mayor crecimiento, son los que propician la belleza. Las grandes cantidades de información fácilmente disponible sobre salud y nutrición están desdibujando las líneas de los tipos de productos que los consumidores están usando para mantenerse saludables. Miran más allá de los productos de belleza tradicionales para mantener su apariencia y están incorporando vitaminas y suplementos como parte de sus rutinas de belleza y bienestar general.

La vitamina E, el extracto de té verde y los multivitamínicos son los suplementos que se consumen con mayor frecuencia con fines de belleza y salud de la piel. Estos productos no solo incluyen comprimidos o cápsulas, estándar que se encuentran dentro de las categorías de vitaminas y suplementos, sino también polvos para agregar a batidos o comidas y productos listos para beber.

En la actualidad los estilos de vida han sido modificados, no todos tienen o creen tener la posibilidad de vivir estilos de vida saludables y equilibrados. Por lo tanto, buscan métodos para obtener nutrientes y vitaminas a través de suplementos para centrarse en la salud y el bienestar.

#### **5.1.4 Factores Tecnológicos:**

Obtención de nuevos ingredientes: Entre las tecnologías más novedosas para la elaboración de aditivos e ingredientes nutricionales a nivel mundial se encuentra la biosíntesis, que se enfoca en la producción de compuestos químicos a través de procesos biológicos, generalmente utilizando microorganismos o células vivas, que permite caratularlos como naturales, estatus que como ya se mencionó, es buscado por los consumidores. Como ejemplo, podemos citar al betacaroteno que es utilizado como colorante e ingrediente nutricional. Es un pigmento naturalmente presente en la



---

zanahoria y es lo que da su característico color anaranjado. La versión más económica y masificada era obtenida por síntesis química, pero actualmente se obtiene también por fermentación fúngica y posterior extracción de su biomasa. Esto permite declararlo como natural, pero su costo es comparativamente mayor.

Por otro lado, con el desarrollo tecnológico, también es posible el aislado y purificación de ingredientes nutricionales que están presentes naturalmente en algunos alimentos, pero en muy pequeñas cantidades, tal es el caso del resveratrol, un ingrediente utilizado como antioxidante biológico, presente en la uva, que es posible extraer de una raíz con un 99 % de pureza y se utiliza como un polvo que se incorpora en suplementos dietarios.

Detección de contaminantes y alérgenos: se han perfeccionado las técnicas analíticas y es posible la detección y cuantificación de contaminantes a niveles trazas: metales pesados, residuos de pesticidas, residuos de envases, sustancias alergénicas, etc. Esto se vuelca en nuevas exigencias a cumplir sobre los ingredientes utilizados en alimentos, agregando más complejidad al cumplimiento del requerimiento de algunos clientes.

### **5.1.5 Conclusiones**

Como conclusiones del análisis del macroentorno, podemos inferir que:

-Según lo detallado por el Banco Mundial, se espera un crecimiento de la economía en Latinoamérica, lo que daría lugar al aumento del poder adquisitivo. Actualmente, el sector de nutrición infantil experimenta cierta contracción en Argentina, pero se anticipa una posible expansión en caso de una recuperación económica.

-Existe una creciente demanda por parte de los consumidores de alimentos con menos aditivos, y en caso de que se utilicen, se prefiere que estos provengan de fuentes naturales en lugar de sintéticas. Esto subraya la importancia de prestar atención a los requisitos de productos obtenidos de manera natural, a pesar de que, por el momento, puedan resultar más costosos. Sin embargo, es posible que, con el tiempo y debido a economías de escala, esta tendencia se revierta.

Por otro lado, es crucial no enfocarse en el desarrollo de productos que contengan ingredientes cuestionados, como se mencionó previamente en el caso de edulcorantes y antioxidantes.

-Hay un crecimiento del mercado de suplementos dietarios, que se presenta como una opción para el ofrecimiento de mezclas o soluciones a medidas, compuesta por diversos ingredientes nutricionales, principalmente en relación a lo estético.

---

-Se espera un aumento en cuanto a requerimientos de requisitos de calidad de clientes, especialmente en los elaboradores de alimentos infantiles. Esto impacta en el desarrollo de proveedores y en el manejo interno de la documentación. No se espera que sea un impedimento para el desarrollo del negocio.

## **5.2 Análisis externo. Microentorno**

Previo al desarrollo del análisis y a los fines de aportar a su comprensión, se detallan las características generales del sector

### **5.2.1 Caracterización de la industria nacional de aditivos alimentarios**

De acuerdo al mencionado análisis del INTI (Talomoni 2022) la identificación de las firmas elaboradoras de aditivos alimentarios en Argentina es una cuestión compleja, ya que se estima que más del 75% de estas empresas no sólo comercializan aditivos, sino también elaboran u ofrecen otros ingredientes o productos. Por otro lado, parte de la industria local también importa y/o distribuye aditivos elaborados por terceros, que en general constituyen firmas nacionales o internacionales de mayor tamaño.

Teniendo presente estas consideraciones, se estima que existen aproximadamente entre 140 a 150 empresas elaboradoras, importadoras y/o distribuidoras de aditivos en el país, las cuales se concentran principalmente en la provincia de Buenos Aires y CABA, y en menor medida, en las provincias de Córdoba, Santa Fe y Mendoza. Asimismo, se estima que aproximadamente entre un 50 a un 60% de estas empresas, son fabricantes locales de aditivos alimentarios. La mayoría de ellas emplean entre 10-50 trabajadores y poseen una antigüedad promedio entre 10 a 49 años.

Si bien es complejo determinar qué sectores de la industria alimenticia son abastecidos por cada empresa individualmente (ya que un mismo aditivo puede tener múltiples usos y aplicaciones) es posible fraccionar el mercado objetivo de esta industria en los siguientes segmentos: productos panificados, lácteos, grasas y aceites, confitería, cereales y derivados no panificados (galletas, barras de cereal), productos cárnicos, pesqueros, salsas y aderezos, preparados para usos nutricionales, bebidas (no incluye lácteos ni vinos) y alimentos elaborados a base de fruta o vegetales (por ejemplo, mermeladas, gelatinas).

En cuanto al origen de los aditivos que ingresan al país, éste es un tanto variado, ya que se importan productos desde países diversos tanto de Asia, como Europa y América del Norte, principalmente.

Por todo lo expuesto, es posible expresar que la industria de aditivos alimentarios en Argentina es un sector heterogéneo: pymes locales coexisten con firmas multinacionales, que se caracterizan por poseer establecimientos industriales en el país, múltiples plantas productivas alrededor del mundo y casa matriz en el exterior.

El tamaño del mercado de aditivos puede evaluarse en el cuadro 2:

Cuadro 2: Importaciones argentinas de la industria de Ingredientes alimentarios. Principales ingredientes especializados importados. Año 2019

PARTIDA NCM	PRODUCTOS	US\$ MILLONES CIF	PRECIO NETO (t)	PRECIO PROMEDIO US\$/t
3507	Enzimas	37,1	5,618,4	65.497,53
2936	Provitaminas y vitaminas, naturales y sintéticas	18,8	2.186,4	8.581,19
2106	Preparaciones o premezclas, incluidos los concentrados proteicos	17,8	6.023,9	2.957,30
1302	Materias pécticas, agar-agar y demás mucilagos y espesativos	16,6	1.824,6	9.124,93
3302	Mezclas de aromatizantes	13,8	873,1	15.780,62
3002	Cultivos de microorganismos para la elaboración de alimentos	13,3	560,4	23.812,42
2918	Ácido cítrico, láctico, tartárico, salicílico, etc, sus sales y ésteres	10,0	7.894,3	1.264,53
3505	Dextrina y demás almidones y féculas modificados	9,1	10.858,1	840,37
3424	Sorbitol, ésteres de propilenglicol, de poliglicerol de ácido láctico, de ácido diacetil tartárico y otros emulsificantes y estabilizantes	8,8	2.858,7	3.088,94
2835	Fosfato monocálcico, dicálcico, tricálcico, trisódico y otros fosfatos	8,3	7.323,2	1.129,50
2915	Ácido fórmico, formiato de sodio, de calcio y otros aromatizantes, acetato de sodio, triacetina, ácido acético glacial y otros aditivos derivados de ácidos monocarboxílicos	8,1	5.030,3	1.619,11
2905	Alcohol isopropílico, isobutilico, octanol, laurílico, n-dacanol, propilenglicol y otros polialcoholes utilizados como aromatizantes	7,6	2.496,0	3.026,25
2914	Iononas, metil iononas, damascenona y otras cetonas	6,4	432,8	14.720,53
2932	Sucralosa, furanona de fresa, undecalactona y otras lactonas	5,6	549,9	10.219,83
2912	Vainillina, etilvainillina, citral, aldehído alfa-hexilcínámico, aldehído láurico, 9-undecenal y otros aldehídos utilizados como aromatizantes	5,5	674,4	8.170,50
	Otros	68,6	4.7834,1	1.434,47
	<b>Totales</b>	<b>255,4</b>	<b>10.3038,5</b>	<b>2.479,07</b>

Fuente: Talomoni et al (2022)

Del grupo correspondiente a “Provitaminas y vitaminas naturales y sintéticas” (detalladas en segundo lugar) solamente dos (de trece) tienen una función tecnológica como antioxidante. Estas son las vitaminas C y E. El resto solo tiene función nutricional y no estaría comprendida en la definición de aditivo como ya se mencionó.

Cuantificar el volumen importado de premezclas nutricionales es una tarea prácticamente imposible, ya que están comprendidas en una posición arancelaria denominada “las demás preparaciones alimenticias”, donde se incluye cualquier preparado no comprendido en una serie de categorías anteriores y que podrían contener cualquier componente alimentario.

Para el caso de los minerales, la tarea también es engorrosa. Están diferenciados si son compuestos orgánicos (capítulo 29) de si son inorgánicos (capítulo 28) y a su vez luego categorizados si son sulfatos, carbonatos, etc. Esto hace que en caso de querer comparar importaciones sea necesario ingresar posiciones específicas para cada

---

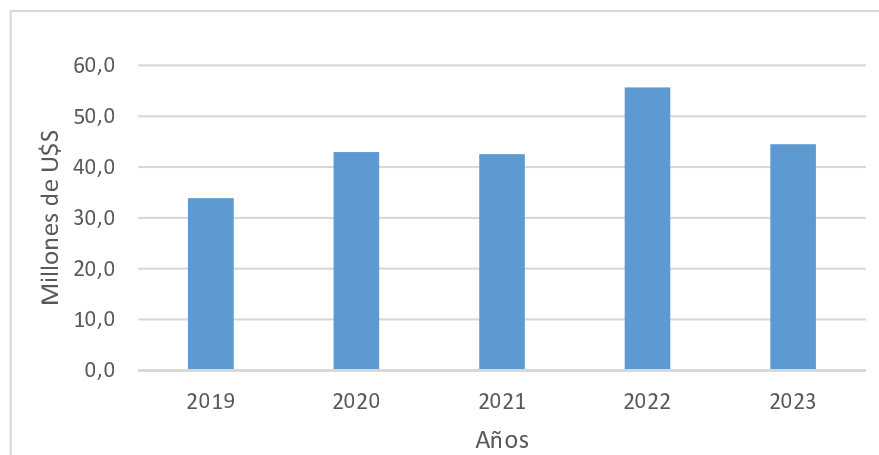
ingrediente, por ejemplo sulfato ferroso, pirofosfato de hierro, etc. Teniendo en cuenta que son 12 minerales distintos lo que se utiliza en fortificación de alimentos y a su vez que pueden tener distintos orígenes, lo transforma en un dato poco práctico para ser utilizado como indicador.

Sin embargo, las vitaminas tienen una posición arancelaria definida para todo el conjunto, lo que simplifica el análisis. Por este motivo se cuantifica el mercado de vitaminas con los valores importados, englobadas todas bajo la posición arancelaria 2936, ya que no hay fabricación local. Este dato es tomado como un universo de mercado, más allá que también estén englobados nutrición animal y cosmética.

Las variaciones interanuales de los volúmenes importados de vitaminas, expresadas en millones de U\$S se detalla en el Cuadro 2.

El impacto de COVID-19 ha acelerado las ventas como resultado del confinamiento que obligó a los consumidores argentinos a permanecer en su casa. Esto se vio reflejado en las ventas de vitaminas y suplementos dietarios en el comercio electrónico que crecieron fuertemente en la primera mitad de 2020, junto con las ventas de nutrición deportiva, ya que los consumidores buscan productos que estimulen la salud y el sistema inmunológico. Las ventas de vitamina C crecieron exponencialmente dado que los consumidores buscaron métodos preventivos para combatir el virus. Se cree que las vitaminas seguirán siendo un área altamente concentrada en las empresas Bayer Argentina (sus marcas insignia Supradyn, Redoxon y Berocca), Instituto Seroterapico Argentina SAIC, Arcor SAIC, Laboratorio Temis Lostalo y Herbalife International Argentina SA, representando conjuntamente casi tres cuartas partes de las ventas de valor minorista.

Grafico 1: Importaciones Argentinas bajo la posición arancelaria 2936 año 2019 a 2023.



Fuente: elaboración propia. Valor FOB del total anual importado bajo la posición arancelaria 2936.  
Base de datos estadísticos de Tarifas 2019 a 2023

---

El impacto de COVID-19 ha acelerado las ventas como resultado del confinamiento que obligó a los consumidores argentinos a permanecer en su casa. Esto se vio reflejado en las ventas de vitaminas y suplementos dietarios en el comercio electrónico que crecieron fuertemente en la primera mitad de 2020, junto con las ventas de nutrición deportiva, ya que los consumidores buscan productos que estimulen la salud y el sistema inmunológico. Las ventas de vitamina C crecieron exponencialmente dado que los consumidores buscaron métodos preventivos para combatir el virus. Se cree que las vitaminas seguirán siendo un área altamente concentrada en las empresas Bayer Argentina (sus marcas insignia Supradyn, Redoxon y Berocca), Instituto Seroterapico Argentina SAIC, Arcor SAIC, Laboratorio Temis Lostalo y Herbalife International Argentina SA, representando conjuntamente casi tres cuartas partes de las ventas de valor minorista.

Las inversiones recientes en la Argentina se registraron en el año 2018 con una inversión de \$90 millones. Arcor y Laboratorios Bagó lanzaron una línea denominada “Simple” de vitaminas y complementos dietéticos. Otra más reciente es la de la Empresa de Nutrición Argentina (ENA), líder en nutrición deportiva quien lanzó Vitalgen, un suplemento dietético a base de colágeno en diciembre de 2019 (Blanco et al 2021).

De acuerdo a los datos que surgen del estudio realizado por el INTI, alrededor del 80% de las empresas de aditivos creció en términos de volúmenes de venta, durante el periodo 2015-2020, sin embargo, alrededor del 70% de ellas reconoció que actualmente opera a menos del 80% de su capacidad productiva (aproximadamente el 40% declaró que produce entre en el rango 41 al 60% de su capacidad plena).

Cualquier análisis referido a las posibilidades de crecimiento de la industria de aditivos alimentarios debe comenzar considerando que las posibilidades inmediatas de su desarrollo están asociadas a la expansión de la industria alimenticia en general. De acuerdo a la COPAL (entidad Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios), la producción de alimentos en Argentina no escapa al estancamiento crónico de la industria a nivel general, habiendo cerrado el año 2019 con una producción al 60% de su capacidad máxima.

En este marco es importante separar el análisis entre las grandes empresas de aditivos y las locales, las cuales poseen estrategias de negocio bien diferenciadas. Como se mencionó, existe un segmento de empresas de aditivos alimentarios en Argentina que está orientado a abastecer grandes volúmenes al sistema de alimenticias multinacionales, integrado por compañías tales como Coca-Cola, Danone, Grupo Arcor o Molinos Río de la Plata. En esta línea, los proveedores de aditivos alimentarios se enfocan en el aprovechamiento de las economías de escala, la elaboración

---

estandarizada de los productos, la optimización de sus recursos y, con la incorporación de nueva tecnología y la automatización, mantienen sus procesos productivos controlados en cuanto a costos y calidad.

No obstante, algunas pymes locales han identificado y se han desarrollado sobre la base de otros modelos de negocio en el mercado de aditivos alimentarios, apoyándose en la diferenciación, la especialización y/o diversificación de ciertos productos. Asimismo, como se mencionó anteriormente, una estrategia común en este mercado es complementar la elaboración y/o importación de aditivos con otras materias primas o ingredientes.

Por último, cabe mencionar que algunos laboratorios ofrecen diferentes preparados o soluciones, cuya fórmula se obtiene a partir del agregado o combinación de diferentes aditivos e ingredientes, permitiendo solucionar distintos aspectos tecnológicos de un producto alimenticio en un solo insumo. Esto significa un diferencial, un mayor valor agregado frente al aditivo convencional aislado, que primordialmente se utiliza para cumplir una función principal. De este modo, las formulaciones a medida para la industria alimentaria es una estrategia promisorio de desarrollo en el campo de los aditivos (Talamoni et al, 2022).

### **5.2.2 Análisis de las cinco fuerzas**

A continuación, se detalla el análisis del sector teniendo en cuenta lo propuesto por Porter

#### **Riesgo de ingreso de competidores potenciales**

##### *Barreras de entrada:*

-Costo de aprendizaje: El proceso de aprendizaje en la comercialización de los productos presenta desafíos debido a su naturaleza especializada. Estos productos no siguen patrones convencionales de alimentos y tampoco forman parte de la currícula en carreras químicas o de alimentos a nivel universitario. Aunque en dichas carreras se abordan las interacciones con los alimentos, no se profundiza en el estudio de los productos en su estado puro y sus posibles reacciones con otros microingredientes.

Además, sus especificaciones técnicas no están contempladas en el marco del Código Alimentario Argentino, lo que requiere la consulta de legislaciones y bases de datos internacionales para garantizar la conformidad. Esta situación confiere un papel crucial a la experiencia, ya que se vuelve fundamental para adquirir conocimientos técnicos sobre la estabilidad del producto, las dosis de uso y los posibles efectos indeseables en el producto final. La capacitación y gestión documental también se

---

vuelven especializadas para los que conforman el grupo técnico. Como ya se mencionó, es necesaria la generación de material documental específico para cada producto elaborado.

Estos factores contribuyen a una curva de aprendizaje lenta, especialmente en el caso de las premezclas, que constituyen el producto principal de la empresa. La comercialización exitosa requiere tiempo y dedicación para desarrollar un profundo entendimiento técnico que abarque desde la formulación del producto hasta su impacto en el producto final, destacando la importancia de la experiencia y la formación específica en este ámbito.

-Confiabilidad para el cliente: La confiabilidad para el cliente es un factor de suma importancia en la consideración del producto ofrecido. El control de calidad conlleva costos significativos, ya que implica el uso de instrumentación de laboratorio altamente específico. En muchos casos, se establecen planes de monitoreo que, a medida que se acumula un historial de cumplimiento exitoso, pueden volverse menos rigurosos. La confianza y la trayectoria en el mercado son atributos altamente valorados por los clientes principales.

En este contexto, la obtención de certificaciones de normas de gestión de inocuidad, como FSSC 22000, proporciona una base sólida de confianza. Este proceso de certificación, que puede extenderse por aproximadamente un año, representa una inversión significativa, pero allana considerablemente el camino para ganar la confianza del cliente. Es importante destacar que la confiabilidad no solo está asociada con la calidad del producto, sino también con el cumplimiento puntual de los tiempos de entrega.

-Proceso de venta lento: El proceso de venta puede llegar a ser muy lento, especialmente en empresas de gran envergadura, donde la toma de decisiones de compra se caracteriza por su naturaleza multidisciplinaria. Este proceso implica la participación de diversos departamentos, como calidad y compras, y en ocasiones, también se suman áreas como producción y legales. En una primera fase, se establece un intercambio documental exhaustivo, seguido de envíos de muestras a escala tanto de laboratorio como industrial.

En algunos casos, la aprobación final del producto puede demorarse, ya que se espera que el alimento complete su ciclo de vida útil después de la aplicación del producto. Todos estos pasos y consideraciones contribuyen a un prolongado tiempo de desarrollo para concretar la primera venta, que puede extenderse a lo largo de varios meses.

-Importación directa: Aunque no es excluyente, su adopción conlleva una mejora sustancial en los costos. Sin embargo, para lograr esta ventaja, es necesario hacer uso

---

del volumen importado durante un período no inferior a 2 o 3 años, que coincide con la vida útil del producto, lo que implica atender a una base significativa de clientes.

Nutralia ha desarrollado rutas logísticas que eluden la necesidad de transitar por Buenos Aires, donde los trámites suelen ser más lentos y costosos. Además, la empresa cuenta con un historial de trabajo con diversos proveedores y *traders*, lo que contribuye a una gestión eficiente y fluida de la cadena de suministro. Esta combinación de enfoque logístico y relaciones consolidadas optimiza la eficacia operativa de Nutralia, asegurando una gestión ágil de suministros.

- Costo de cambiar de proveedor: El costo para el cliente es variable y depende de las circunstancias específicas de cada uno, pero en muchas ocasiones, se requiere una validación y un análisis exhaustivo al aplicar un nuevo producto en el proceso alimentario. Este procedimiento implica tiempos adicionales de producción y conlleva costos asociados que, en ocasiones, los clientes prefieren evitar. La necesidad de revisar y validar la aplicación del nuevo producto sobre el alimento añade una capa de complejidad a la transición, lo cual puede influir en la disposición de algunos clientes a adoptar cambios en sus procesos existentes. De todas maneras, aquellos que fortifican de manera mandatoria, como los molinos harineros, suelen ser menos sensibles a los cambios y se focalizan mayormente en el costo.

-Lealtad a la marca: una vez que el cliente se acostumbra a un producto y si no hay inconvenientes en el abastecimiento la fidelidad es muy alta. Para el caso de Nutralia, hay un indicador que refleja esto, dado por el aumento en el total de clientes y por el % de repetición de compra, detallados en los gráficos 2 y 3.

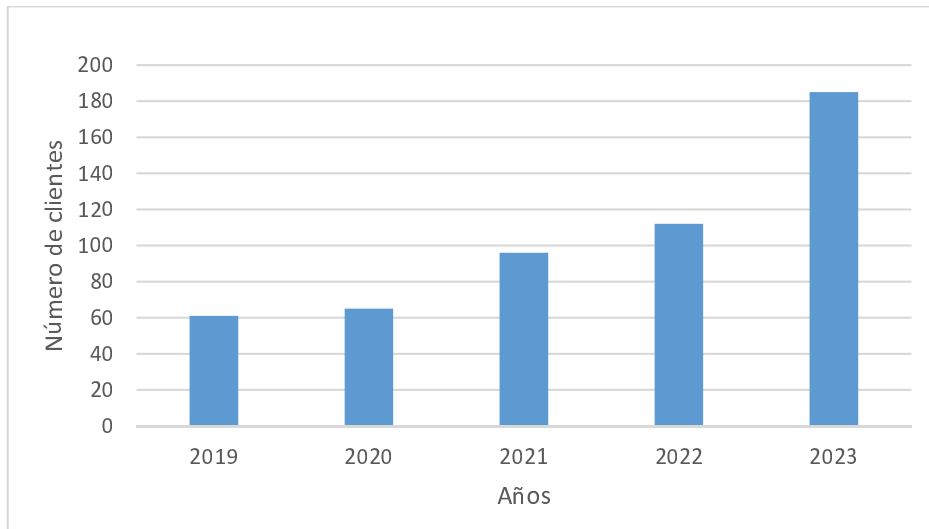
-Mercado relativamente pequeño y turbulento para empresas transnacionales: las barreras mencionadas con anterioridad no serían un impedimento para empresas transnacionales, pero condiciones muy variables de la economía y el bajo volumen comparado con países como Brasil o Colombia hace que no decidan focalizar sus esfuerzos comerciales en Argentina, lo que en el último año se ha agravado, dejando clientes desatendidos que significaron un beneficio para Nutralia.

#### *Barreras de salida.*

Son relativamente bajas. Los inmuebles pueden ser reutilizados para otros rubros alimenticios al igual que el equipamiento y eventualmente el stock puede liquidarse a un menor precio.

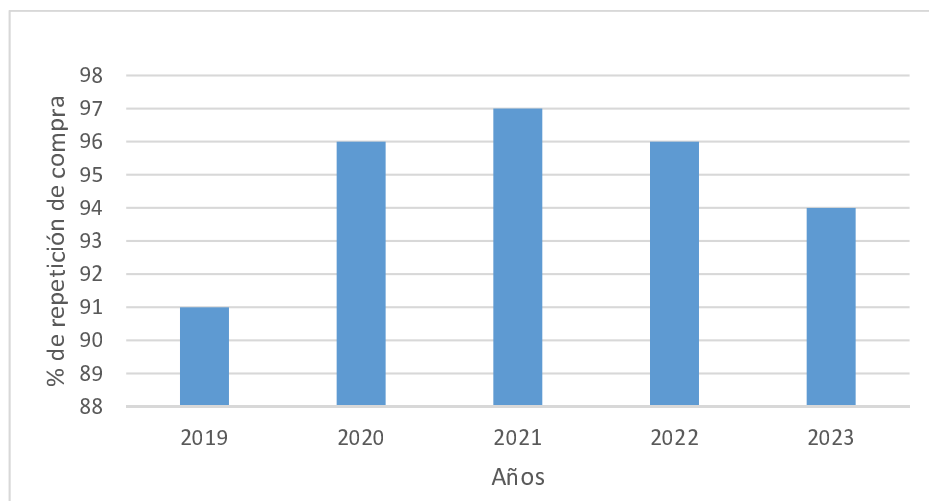


Gráfico 2. Variación interanual de la cantidad de clientes.



Fuente: elaboración propia. Base de datos interna

Gráfico 3. Variación interanual del porcentaje de repetición de compra de los clientes.



Fuente: elaboración propia. Base de datos interna

### Rivalidad entre las compañías establecidas.

Para entender cuál es la competencia directa es necesario definir el mercado de uso industrial de vitaminas, utilizadas para consumo humano en Argentina.

Como ya se mencionó en la “Caracterización de la industria nacional de aditivos alimentarios”, el volumen de vitaminas ingresados en Argentina mide también la destinada a alimentación animal y cosmética, mercados que no son abarcados por la empresa. Por otro lado, hay empresas elaboradoras de suplementos dietarios, como el caso de Bayer, que realizan sus importaciones de manera directa y no realizan compras locales. Se define entonces como uso industrial, aquel que no se destina al consumidor final y es utilizada por empresas para posteriormente aplicarlo en sus productos finales.

---

Una forma de estimar este mercado, es analizando los volúmenes importados por empresas nacionales que también se dedican a comercializarlas con este formato industrial y que elaboran premezclas nutricionales. Se quita de este análisis a dos empresas multinacionales como son BASF y DSM ya que tienen gran parte de sus ingresos destinados a nutrición animal y porque no son considerados como competencia directa, dado su tamaño organizacional.

Se da un caso particular en este rubro, y es que algunos proveedores son también competencia, sin que esto interfiera en el desarrollo comercial normal. A los fines de la descripción de cada una de ellas, se tomarán como punto de comparación atributos que permiten una diferenciación o ventaja competitiva.

- DSM Nutritional Product Argentina: con sede comercial en Buenos Aires, es una empresa multinacional, líder del sector en fortificación y certificada bajo normas de inocuidad. Comercializa los ingredientes individuales o con el formato de premezcla a la medida del usuario. Si bien aporta confianza al usuario y una alta imagen de marca, sus tiempos de respuesta son largos e imprecisos, en parte debido a que la planta de elaboración de premezclas y la asesoría técnica están localizados en Brasil y por otro lado porque priorizan otros mercados por sobre el argentino. Para el mercado regional, donde no se trabaja con mucha programación, es un importante punto en contra. Esto ha representado una oportunidad de ingreso en varios clientes, que han estado a punto de quebrar stock.

Por otro lado, también es proveedor de algunas vitaminas.

- BASF Argentina S.A.: empresa multinacional, de excelente imagen de marca y servicio al cliente. Sólo comercializa los ingredientes de manera individual, pero se requiere un volumen muy alto de compra, por lo que no todos los clientes pueden acceder. Si bien esta empresa no tiene representantes oficiales, Nutralia actúa como tal para clientes que no alcanzan la facturación mínima o no quieren atravesar el burocrático proceso de ser dados de alta como clientes. En el año 2023 centralizó el área de ventas en Colombia, por lo que ya no existen oficinas locales para el área de nutrición humana. Con esta empresa también se da el caso que es proveedor de algunas vitaminas.

- Granotec S.A: con presencia en otros países de Latinoamérica, está focalizada principalmente en la industria molinera, para el que provee mezclas de vitaminas asociadas a la fortificación obligatoria de harinas, además de otros ingredientes específicos del sector. Es importador directo, cuenta con certificación FSSC 22000 y elabora premezclas a la medida del usuario para otros alimentos.

---

- Epecuen S.A: es el competidor más directo. Tiene más de 80 años en el mercado y una cartera de productos muy amplia. Cuenta con certificación FSSC 22000 y elabora productos a la medida del usuario. También importa de manera directa sus insumos.

- Laboratorios Vitafor S.R.L.: se abastece sólo en el mercado interno y no cuenta con certificación, elabora premezclas a la medida del usuario.

- Ingredient Solutions: es otro competidor directo, como mucha trayectoria y una diversidad de productos muy amplia. Cuenta con certificación FSSC 22000 y elabora productos a la medida del usuario. También importa de manera directa sus insumos.

- Nutriplus: se abastece sólo en el mercado interno y no cuenta con certificación, elabora premezclas a la medida del usuario. Comercializa otros aditivos.

- Kromberg Fine Chemical SRL: elaboran premezclas a medida y comercializan también los ingredientes individuales pero están más focalizados al área cosmética, farmacéutica y de suplementos dietarios.

- Productos Alimenticios Harmony S.A.: ofrecen principalmente sabores y tiene presencia en la mayoría de los países de Latinoamérica con excepción de Brasil. Fueron revendedores de premezclas nutricionales a medida elaboradas por DSM hasta el año 2020. Con esta empresa se tiene una relación comercial tanto para el mercado externo como para el interno y en ambos casos comercializa las premezclas nutricionales elaboradas por Nutralia.

Para el mercado externo, excepto Bolivia y Chile, el desarrollo de la formulación, intercambio de información con el cliente y gestión documental es llevada a cabo por Nutralia y se comercializa con esa marca. Para el mercado interno y los países mencionados se comercializa las premezclas con una marca propia llamada VIMIX donde Nutralia sólo se encarga del mezclado de los ingredientes. Esta situación hace que internamente sea un competidor y externamente un aliado. Está certificado FSSC 22000.

- Nutralia SRL: se especializa en la elaboración de premezclas nutricionales diseñadas a la medida del usuario. Comercializa también otros aditivos alimentarios como edulcorantes y antioxidantes aunque en menor medida que otras empresas. Está certificado FSSC 22.000 e importa de manera directa sus insumos. La información anterior se resume en el cuadro 3.

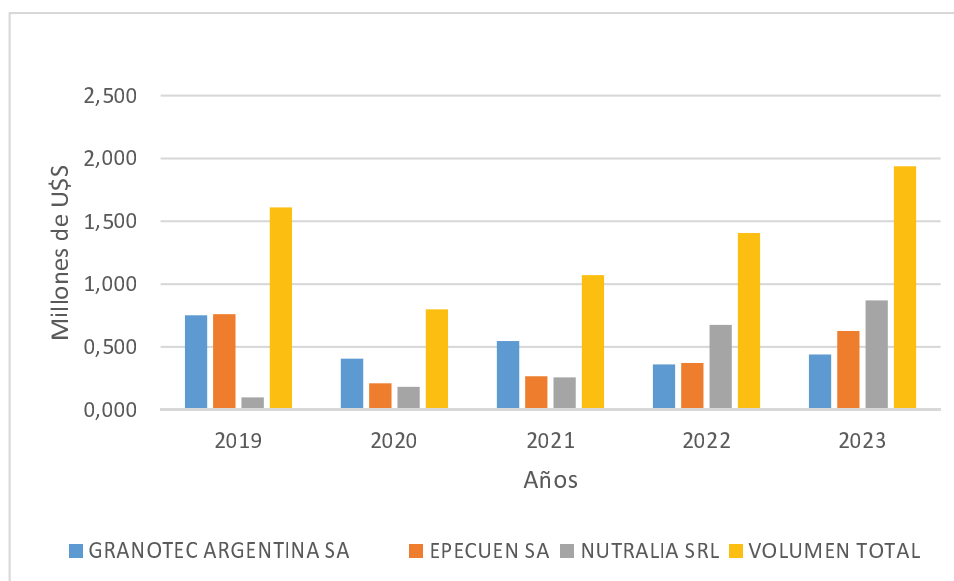
Cuadro 3: resumen de las principales características de la competencia

Empresa	Certificación FSSC 22000	Presencia Internacional	Comercializa otros productos	Importadores directos
DSM	Si	Si	Si	Si
BASF	Si	Si	Si	Si
Granotec	Si	Si	Si	Si
Epecuen	Si	No	Si	Si
Vitafor	No	No	No	No
Nutriplus	No	No	Si	No
Kromberg	No	No	Si	Si
P.A Harmony	Si	Si	Si	Si
Nutralia	Si	Si	Si (pocos)	Si

Fuente: elaboración propia.

En este marco, el mercado puede estimarse entonces analizando las importaciones de los competidores directos, donde el número de empresas se reduce entonces a un grupo mucho mas acotado que las 140 empresas relevadas según el informe del INTI y son fácilmente identificables. A los fines de simplificar el análisis se toman los tres mayores: Granotec S.A., Epecuen S.A. y Nutralia SRL.

Gráfico 4. Importaciones Argentinas bajo la posición arancelaria 2936. Año 2019 a 2023 de competidores directos



(\*) se entiende como volumen total el asociado a todos los competidores directos

Fuente: elaboración propia. Valor FOB del total anual importado de las empresas mencionadas bajo la posición arancelaria 2936. Base de datos estadísticos de Tarifar 2019 a 2023

---

Como puede observarse en el Gráfico 4, los valores totales han disminuido por efecto de la pandemia y alcanzado niveles ligeramente superiores en 2023. El aumento de la cuota de mercado de Nutralia ha sido en detrimento de la disminución de sus competidores.

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

La cartera de clientes está atomizada y distribuida entre el mercado interno y el externo. El mayor cliente, que es un revendedor/distribuidor del mercado externo, tiene un aporte aproximado del 7,9 % sobre la facturación total y el principal cliente del mercado interno se lleva una participación del 7,3 %, seguido por el segundo con 6,4%. Esto considerando datos del año 2023. La cesación de pago o cambio de proveedor de uno de ellos no impide el funcionamiento normal de la organización y su poder de negociación por lo tanto también es relativamente bajo.

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

La selección de proveedores es un ítem importante en la empresa, ya que garantiza una calidad constante que puede transferirse también al producto provisto al cliente y minimiza los costos en el control. En este caso, al igual que en los clientes, la oferta se encuentra bastante atomizada. Aunque hay pocas plantas de vitaminas e ingredientes nutricionales a nivel mundial, la mayoría localizadas en China, su síntesis es muy específica por lo que las empresas se especializan en dos o tres de ellas, siendo entonces necesario nutrirse con muchos fabricantes. Dado los bajos volúmenes utilizados, es usual la presencia de revendedores o *traders*, que agrupan las vitaminas e ingredientes nutricionales y los proveen de manera conjunta. Actualmente se importan la mayoría de ellos, bajo los dos formatos: compra a revendedores o directas de fábrica, dejando como compra local los provistos por BASF o DSM, que no pueden adquirirse externamente. Con estos proveedores locales, se tiene un buen poder de negociación, comparando los precios con el mercado internacional y logrando considerables mejoras en los mismos.

En total se cuentan con 111 proveedores aprobados, por lo que su poder de negociación es relativamente bajo.

### **5.2.3 Conclusiones**

-El mayor riesgo deriva del crecimiento de empresas presentes en el sector que buscan aumentar o recuperar su cuota de mercado. En este sentido, puede observarse

---

que varias de ellas comercializan otros productos además de las premezclas nutricionales.

-Nutralia tiene una alta fidelidad por parte de sus clientes, medido por el el % de recompra interanual, lo que podría aprovecharse para incluir productos de otra línea y mejorar la competitividad respecto a otras empresas, según lo expuesto en el punto anterior.

-Existe escaso poder de negociación de clientes y proveedores dada su atomización, lo que no representa un riesgo para el normal desenvolvimiento del negocio.

-Nutralia tiene desarrollada rutas logísticas, relaciones con *traders* y proveedores calificados lo que le permitiría importar otros insumos sin mayores inconvenientes.

-Empresas multinacionales no encuentran atractivo el mercado argentino debido a la alta conflictividad para el ingreso de mercadería y el bajo volumen de negocio que les representa.

## **5.3 Análisis interno**

### **5.3.1 Recursos tangibles**

Dentro de los recursos tangibles se detallan el establecimiento, el equipamiento y el stock. Por otro lado, se detallan también los recursos financieros de la empresa, medido a través de distintos indicadores.

#### *Recursos físicos*

-Establecimiento: el establecimiento está localizado en la zona urbana de la ciudad de Santa Fe y está adaptado a ciertos requisitos legales que deben cumplirse para la elaboración y fraccionado de productos destinados a alimentos, tales como materiales sanitarios de paredes, pisos como así también el flujo de circulación de personal, materias primas y producto terminado, lo que implica una distribución espacial específica.

El establecimiento, al igual que los depósitos son alquilados y suman una superficie total aproximada de 1000 m<sup>2</sup>.

Actualmente tanto la ubicación como el espacio resultan poco funcionales. Al estar emplazado en una zona urbana con alta circulación vehicular, la carga y descarga de mercadería representa un inconveniente. Por otro lado, también han quedado reducidas las instalaciones teniendo en cuenta el número de personas que trabajan en ella y el lugar donde está ubicado no admite ampliaciones.

---

Pensar en otro lugar implica la mudanza a un parque industrial o zona no urbanizada que permita la actividad. Por el momento esto sólo sería posible con una fuente de financiamiento externa que permita la compra del terreno y la construcción edilicia.

-Equipamiento: los equipos son enteramente de acero inoxidable y también están adaptados a requisitos legales sanitarios que garantizan el no desprendimiento de partículas metálicas y la acumulación de suciedad. Actualmente hay operativos dos mezcladores, uno para mezclar productos en polvo con una capacidad de 300 lt y otro para productos líquidos cuya capacidad es de 60 lt. (Ver Ilustraciones 2 y 3).

Existe un tercer equipo mezclador de productos en polvo, con características similares a la ilustración 3, pero con una capacidad de 600 litros, el doble de la capacidad actual. Por el momento, su instalación no es factible debido a las limitaciones de espacio previamente mencionadas.

Ilustración 2-Mezclador y sala de productos líquidos



---

Ilustración 3-Mezclador y sala de productos en polvo



-Stock de materia prima: Se cuenta con un stock de manera de abastecer las necesidades habituales de clientes. Para esto están calculados los consumos mensuales y se cuenta con mercadería equivalente a aproximadamente tres meses de consumo como mínimo. Contar con este recurso permite dar respuestas rápidas a los clientes y prestar un servicio de entrega que en ocasiones no tienen otros competidores.

Por otro lado, también hay una política de compra relacionada a aprovechar momentos de baja de precio para adquirir insumos y de utilizar dinero excedente para el abastecimiento como mecanismo de ahorro. En estos casos se compra más que lo requerido según las proyecciones de uso de materiales.

Como parte del stock, se cuenta también con ingredientes muy específicos y novedosos, principalmente en lo nutricional, lo que genera diferencia con la competencia. El desarrollo de estos insumos suele desencadenarlo el pedido puntual de algún cliente y su posterior evaluación económica.

### Recursos financieros

Se puede evaluar la eficacia global de la empresa mediante diversos indicadores financieros que serán analizados durante el periodo comprendido entre 2019 y 2023, con el propósito de demostrar la sostenibilidad del actual modelo de gestión.

Dentro de estos indicadores se considerarán la evolución de las ventas y rentabilidad como muestras del crecimiento, y el de liquidez y apalancamiento financiero como

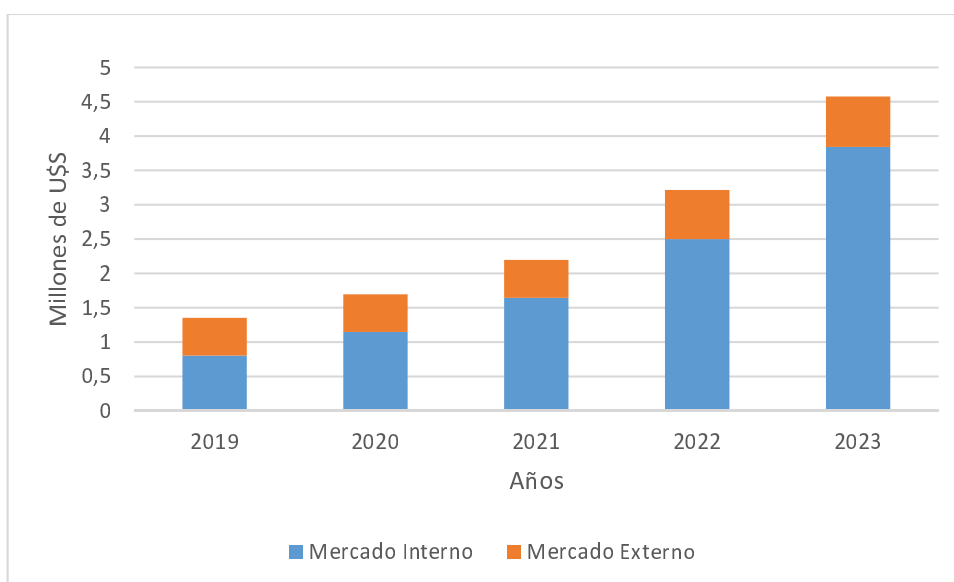


---

medidas de endeudamiento de corto y largo plazo. A continuación se detallan y cuantifican cada uno de ellos:

-Evolución de las ventas: se detallan las ventas totales entre los años 2019 a 2023 expresadas en millones de U\$\$. Estas corresponden al mercado interno como externo y se detallan en el gráfico 5.

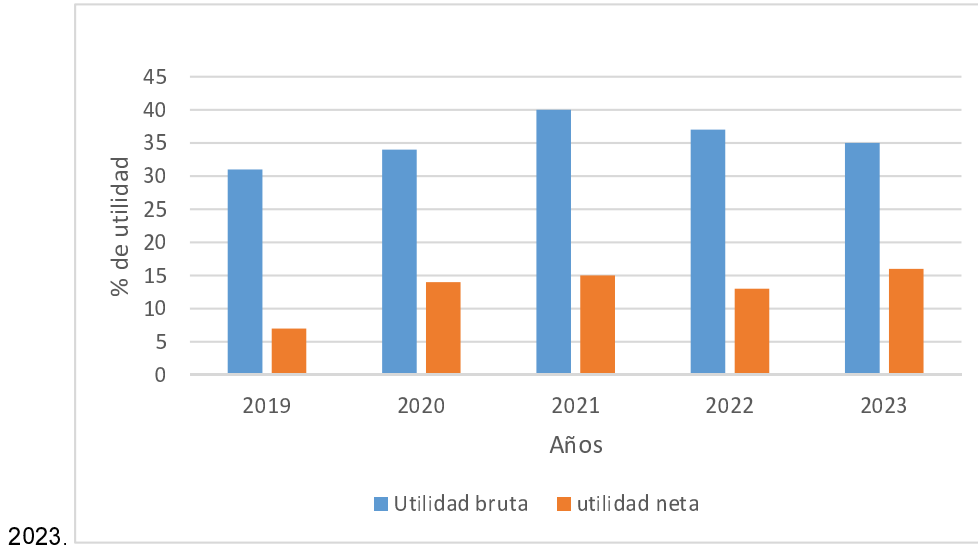
Gráfico 5: Evolución de las ventas de Nutralia SRL entre los años 2019 a 2023.



Fuente: elaboración propia. Información interna de la empresa

-Rentabilidad: este indicador proporciona información sobre la capacidad de generar ganancias en relación con los costos y gastos asociados. Puede medirse de dos maneras: a través del margen de utilidad bruta, que es el porcentaje de ingresos disponibles para cubrir los gastos de operación y obtener una ganancia o bien por el margen de utilidad neta que muestra las utilidades después de impuestos. Ambos valores están plasmados en el Gráfico 6.

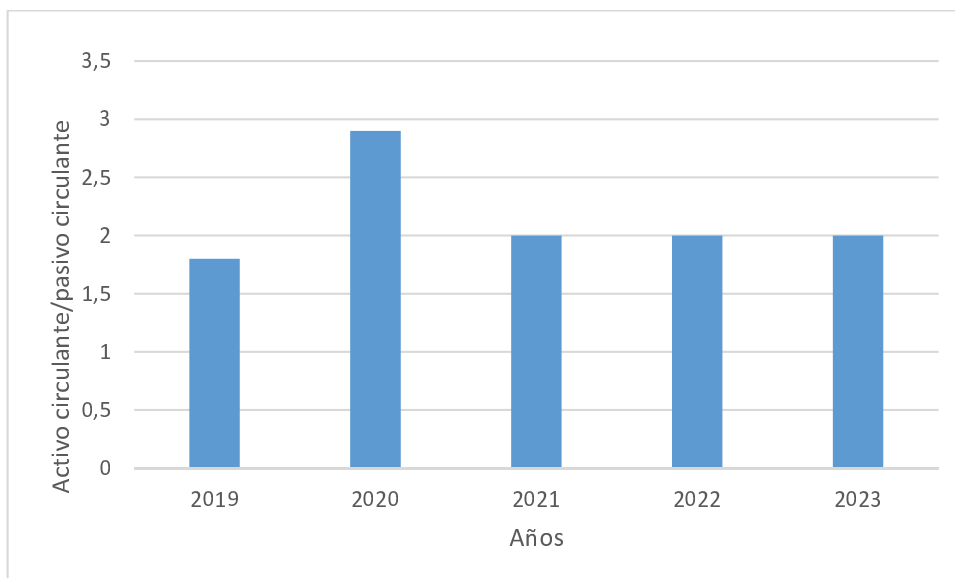
Gráfico 6: Variación interanual de las utilidades brutas y netas de Nutralia SRL entre los años 2019 a



Fuente: elaboración propia. Balances certificados Nutralia SRL

-Liquidez: evalúa la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Esto puede medirse a través de la relación que existe entre los activos y pasivos circulantes ya que muestra la capacidad de pago mediante activos convertibles en efectivo en un plazo cercano. Si es superior a 1 significa que el activo es mayor que el pasivo. Las variaciones interanuales entre ambos valores se detallan en el Gráfico 7.

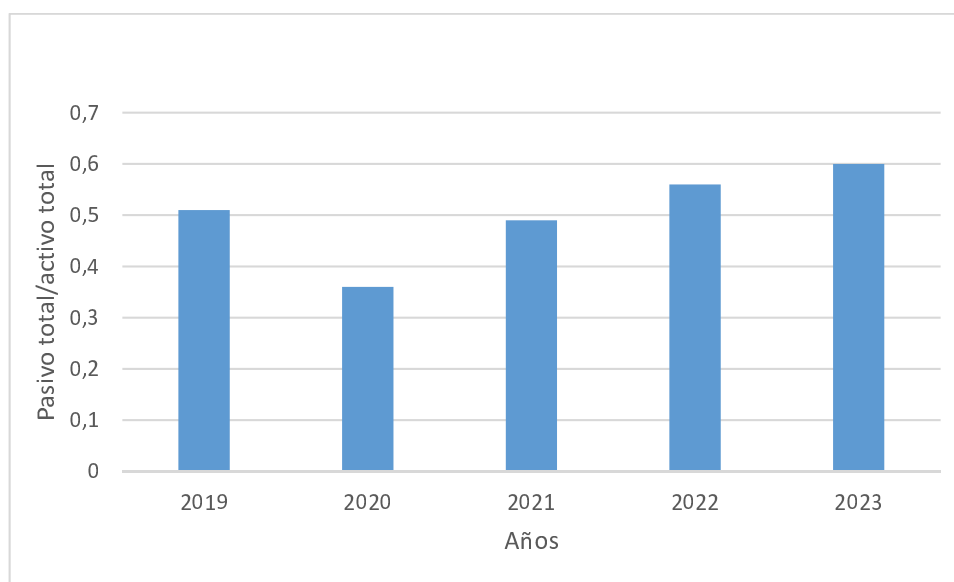
Gráfico 7: Relación entre activo circulante y pasivo circulante de Nutralia SRL entre los años 2019 a 2023.



Fuente: elaboración propia. Balances certificados Nutralia SRL

-Apalancamiento: hace referencia a los niveles de deuda que tiene una compañía tanto a largo plazo como a corto plazo. Es una medida financiera que analiza cuánto capital posee una empresa en forma de deuda y evalúa la capacidad que tiene para cumplir con sus obligaciones financieras. Esto puede cuantificarse a través de la relación entre el pasivo total sobre el activo total y permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada. Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores. Las variaciones interanuales entre ambos valores se detallan en el Gráfico 8.

Gráfico 8: Apalancamiento financiero de Nutralia SRL entre los años 2019 a 2023



Fuente: elaboración propia. Balances certificados Nutralia SRL

#### Recursos organizacionales:

Nutralia cuenta con un sistema informático diseñado a medida que vincula las actividades administrativas con las de producción. En el mismo quedan registrados los movimientos y documentos en relación a cliente y proveedores, tales como órdenes de compra, facturas, remitos, como así también las formulaciones y las planillas de producción asociadas a las mismas conjuntamente con los lotes de las materias primas involucradas. Esto hace que los procesos internos sean totalmente trazables y ordenados, siendo posible conocer el movimiento de cada materia prima, desde que ingresa a la empresa hasta que se va, asociándolo tanto a su proveedor como al cliente destino.

---

Este recurso resulta particularmente útil, ya que también se encuentran cargadas cada una de las formulaciones asociadas con sus usuarios, como así también los productos comercializados de manera individual. Como se mencionó en el apartado 1.2 “Características de los productos y usuarios”, el número de premezclas o formulaciones a medida de cada cliente asciende a 220. Contar con este sistema permite minimizar errores y simplificar la asociación, haciendo el proceso más eficiente.

#### **4.3.2 Recursos intangibles**

A los fines de contar con una mirada externa, se le consultó a un grupo de clientes y revendedores sobre los aspectos positivos y los puntos a mejorar de la empresa. Las conclusiones se irán exponiendo en el desarrollo de este punto.

##### *Activos humanos y capital intelectual*

El estilo de dirección es poco verticalizado, motivando a que la comunicación sea directa y fluida ya que se comparten espacios de trabajo y la forma de relacionarse es colaborativa.

Todas las actividades del área técnica están volcadas en instructivos que se actualizan permanentemente conforme se modifican las actividades. Esto hace que el conocimiento de la organización no esté asociado a una persona y se logren sinergias de información, siendo el acceso a la misma de manera libre.

Al ser productos tan específicos, la curva de aprendizaje del manejo de información y documentación es lenta. Nutralia cuenta con un personal técnico especializado y maduro, que permite asesorar, coordinar reuniones y responder consultas de manera rápida y eficiente.

De las entrevistas, se propone que haya otra persona más en el desarrollo de nuevos productos y asesoramiento al cliente, actualmente hay solo una. Una situación similar se da en el área de cotización de productos. Esto hace que actividades críticas estén llevadas por dos personas sin que haya otras capacitadas para hacerlo, lo que constituye un punto de debilidad para la empresa en caso de ausencia de las mismas.

Por otro lado, si bien la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, la toma de decisiones para que esto suceda ha sido intuitiva y sin contar con información sistematizada. Aunque se plantean objetivos de corto plazo orientados principalmente al funcionamiento interno, no los hay sobre el rumbo de la empresa en el mediano o largo plazo, como así tampoco hay una estrategia planificada.

---

### Certificaciones

La empresa está certificada con la norma FSSC22000, que es un sistema de gestión de seguridad alimentaria que incorpora requisitos de ISO 22000:2018 y normas técnicas adicionales. Este estándar está diseñado para ayudar a las organizaciones a garantizar la seguridad de los alimentos a lo largo de toda la cadena de suministro, desde la producción hasta la entrega al consumidor final. Esto genera mucha confianza en el cliente y suele ser un requerimiento de entrada.

También cuenta con certificaciones religiosas tales como Kosher y Halal, necesaria principalmente para elaboradores de alimentos que exportan sus productos a esos mercados.

Por otro lado, tiene implementados SMETA de 2-Pilares, esto se refiere a una auditoría ética y social que sigue la metodología del *Ethical Trade Initiative* (ETI) y que evalúa los aspectos laborales, éticos y medioambientales en las cadenas de suministro.

Por último, está aprobada para ser proveedor en el programa mundial de alimentos.

Contar con las mencionadas certificaciones ofrece una serie de ventajas. Por un lado, establece formas de trabajo ordenadas y metódicas, que al ser auditadas periódicamente se mantienen en el tiempo y por otro lado permite diferenciarse de competidores que no las tienen implementadas. Para muchos clientes es un requisito de inicio para el intercambio comercial.

### Registro y presencia de marca

La empresa tiene registrada dos marcas en el INPI en las categorías 5 y 30: Nutralia y Nutrax. La primera de ellas junto con su logotipo, se corresponde al nombre de la misma. La segunda, se relaciona con uno de los tipos de productos que comercializa la empresa que son los antioxidantes.

Por otro lado también está registrado el dominio en internet del sitio [www.nutralia.com.ar](http://www.nutralia.com.ar) a pesar que se usa [www.nutralia.net](http://www.nutralia.net), esto para evitar que otra empresa se apropie del nombre.

De la entrevista realizada a revendedores se desprende como área a mejorar el aumento de presencia de marca, dado por publicidades, charlas en universidades, sponsor de cursos, etc., ya que, si bien la cantidad de clientes ha ido en aumento, mucho de ese crecimiento es producto del boca a boca y la empresa no resulta muy conocida.

### Relaciones comerciales con revendedores

Como se mencionó con antelación, en algunos países se cuenta con distribuidores, que en realidad son clientes/intermediarios que compran mercadería y luego revenden

---

en el país de destino. Con este formato Nutralia se relaciona con los siguientes países y empresas:

-Paraguay: a través de JCM Import Export, con el que se tiene una relación comercial exclusiva e ininterrumpida desde el año 2007. Es uno de los mayores compradores y es proveedor de las industrias alimenticias más importantes del país.

-Bolivia: en este caso son dos revendedores, Comercial La Esmeralda desde el año 2018 y Merquimia desde el año 2022. La primera de ellas orientada a industrias alimenticias en general y la segunda a productos farmacéuticos y suplementos dietarios. También se comercializan productos a través de la marca VIMIX, propiedad de productos Alimenticios Harmony.

-Ecuador, Colombia, Costa Rica, Guatemala: en este caso a partir del año 2020 a través de una alianza con Productos Alimentarios Harmony.

-Uruguay: en este caso a través de LyG, empresa con la que se inició una relación comercial en el año 2022. No es exclusiva y algunos clientes son atendidos de manera directa.

-Argentina: en el mercado interno desde el año 2020 se trabaja con Insight SRL, una empresa encargada de la venta y comercialización, pero no de manera exclusiva, por otro lado, se elaboran también los productos de marca VIMIX que comercializa la empresa Productos Alimentarios Harmony.

En relación a las ventas del mercado externo, su crecimiento ha sido mucho menor que el del mercado interno, como puede observarse en el gráfico 5, en muchos casos por falta de competitividad en el precio, pero también por falta de actividad del revendedor, quienes proponen visitas presenciales conjuntamente con Nutralia según los datos relevados de la entrevista.

#### *Relaciones comerciales con clientes*

Las relaciones comerciales se caracterizan por su estabilidad y durabilidad, como se evidencia en el análisis del microentorno presentado en los Gráficos 2 y 3. Estos gráficos ilustran el incremento anual en la cantidad de clientes, así como el porcentaje de repetición de compra. Esta información se refuerza con lo relevado por la entrevista donde se destaca la efectividad y rapidez del servicio técnico pre y post venta, como así también el cumplimiento de las fechas de entrega.

Se ha logrado establecer y mantener a largo plazo relaciones comerciales con clientes sumamente valiosos. Entre ellos se destacan empresas como Arcor S.A., Mastellone Hnos S.A., Danone Argentina S.A., Bagley Argentina S.A., Adeco Agropecuaria S.A., Milkaut S.A., Verónica S.A., La Sibila S.A., entre otros. Estas organizaciones no solo han contribuido al crecimiento continuo del negocio, sino que

---

también han servido como referencia y respaldo para atraer a nuevos usuarios y fortalecer la posición en el mercado, generando en muchos casos recomendaciones. Por otro lado, cumplir con sus altos estándares de trabajo ha permitido desarrollar capacidades internas que luego se aplicaron en otros clientes.

#### *Desarrollo de Proveedores*

Se ha puesto un énfasis significativo en el desarrollo de proveedores tanto de insumos como logísticos.

La mayoría de los proveedores de insumos de la empresa están ubicados en China. Se ha llevado a cabo un meticuloso proceso de selección para garantizar que la calidad de los mismos se transmita de manera directa a los productos comercializados. Este enfoque ha permitido construir un historial sólido de colaboración con marcas y productos específicos, simplificando así la necesidad de controles exhaustivos al contar con antecedentes confiables en cuanto a calidad.

A pesar de la intención de mantener relaciones comerciales continuas, la empresa sigue explorando constantemente otros proveedores. Esta estrategia busca asegurar la competitividad de los precios, al tiempo que diversifica las fuentes de suministro y abre oportunidades para mejorar de manera constante. Como fue mencionado en el análisis del microentorno se trabaja con un número elevado de proveedores, situación a la que se llegó después de muchos años de trabajo.

Asociado a la procedencia de los productos, se han desarrollado rutas logísticas que eviten el paso por Buenos Aires, ya que esto representa un aumento en los costos y tiempo dedicado al proceso de nacionalización. Contar con aduana en Santa Fe es algo que simplifica mucho el proceso debido al menor caudal de productos que ingresan por esta vía.

#### *Cultura empresarial y sistema de incentivos*

Para la organización es importante contar con un clima laboral agradable, para lo cual releva anualmente el grado de satisfacción de las personas que trabajan en ella a través de una encuesta anónima, siendo las puntuaciones logradas entre 7 y 10, con algunas excepciones de empleados que posteriormente se han desvinculado. En ella se relevan aspectos como la comunicación, el trato con superiores, pares y el grado de conformismo con el salario recibido.

Para hacer amena la permanencia en el espacio laboral se contemplan aspectos sociales y psicológicos, estableciendo canales para la comunicación interna de manera simple y frontal, favoreciendo el trato amable y el respeto, proporcionando la comida y permitiendo que este sea un momento de charla y distensión, flexibilizando horarios de

---

ingreso y egreso y apoyando financieramente en cursos o capacitaciones. El salario es superior a lo establecido por convenio.

En el área productiva el trabajo está organizado con roles definidos y rotantes y todos los integrantes del sector están capacitados para llevar a cabo todas las tareas. Esto hace que no haya fatiga o aburrimiento en el puesto y por otro lado en caso de ausencia de un operario otro puede ocupar fácilmente su lugar.

Como ya se mencionó, el liderazgo es poco verticalizado y cercano. La disposición de compartir espacios de trabajo facilita la observación directa de la forma de interactuar con los clientes, ofreciendo así una vía inmediata para comunicar la cultura organizacional.

Por otro lado, se propician también actividades extralaborales integradoras entre todas las personas que conforman la empresa, tales como viajes, fútbol cinco, Escape room, cena de fin de año, entre otros.

Las actividades mencionadas propician una buena relación entre pares lo que se traduce luego en una buena comunicación entre sectores que repercute en la productividad y la eficiencia y genera un alto grado de compromiso y pertenencia de los trabajadores en la empresa.

En relación a la selección del personal que ingresa, un ítem a tener en cuenta es la capacidad de adaptación a un grupo de trabajo. Se apunta a un recurso humano capacitado, responsable y autogestivo. Se le da un valor muy alto a este recurso, principalmente generando confianza para que puedan plantearse inquietudes (positivas o negativas) y que también pueda reconocerse el error, lo que permite detectar y corregir internamente los desvíos.

### **5.3.3 Conclusiones**

En relación a los recursos tangibles puede concluirse que:

-El establecimiento resulta poco funcional para las actividades actuales de la empresa, siendo necesario mudarse a un lugar de mayores dimensiones que permita un trabajo más cómodo en cuanto a espacio del personal y la instalación del segundo mezclador de productos en polvo. Por otro lado, al estar emplazado en un espacio muy urbanizado dificulta las actividades de carga y descarga de mercadería. Esto por el momento no es posible sin un financiamiento externo.

-Los indicadores financieros se corresponden con una empresa en crecimiento y con bajo nivel de endeudamiento, cuya forma de trabajo es eficiente, ya que ha sostenido un crecimiento interanual de entre un 20 y 30 % por cinco años. De todas maneras, es



---

necesario ser cuidadosos en este análisis para evitar situaciones que puedan derivar en una crisis de crecimiento.

-Cuenta con un stock de mercadería que le permite afrontar entregas inmediatas y cumplir sin problema con los compromisos asumidos con los clientes. Por otro lado, tiene un abanico de ingredientes nutricionales que le permiten diferenciarse de otros competidores.

Respecto a los recursos intangibles las conclusiones son que:

-La empresa cuenta con un recurso humano capacitado, comprometido y motivado, que permite un relacionamiento eficiente con el cliente.

-Cuenta con una cartera de clientes reconocidos en el mercado alimenticio, que mantiene y a su vez aumenta, dada por la buena imagen y reputación de la compañía.

-Cuenta con un extenso historial de trabajo con proveedores de ingredientes nutricionales confiables.

-Es necesario reforzar el posicionamiento de la marca.

-Es necesario aumentar la presencialidad en el mercado externo mediante visitas a los clientes.

-Tanto el asesoramiento al cliente como la cotización de productos son actividades que, separadamente, son llevadas a cabo por dos personas, lo que constituye un punto de debilidad en caso de estar ausentes.

## **5.4 Análisis FODA**

El análisis y diagnóstico de la fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa (FODA) es el segundo objetivo planteado. En relación a esto se relevan los puntos desarrollados en el análisis de contexto, discriminando cuál de ellos se agrupa en las mencionadas categorías.

### Oportunidades

-Se espera un crecimiento de la economía en Latinoamérica, lo que daría lugar al aumento del poder adquisitivo y aumento del consumo de suplementos dietarios y de alimentación infantil.

-Preferencia por parte de los consumidores de alimentos con menos aditivos, y en caso de que se utilicen, se prefiere que estos provengan de fuentes naturales en lugar de sintéticas.

-Crecimiento del mercado de suplementos dietarios, que se presenta como una opción para el ofrecimiento de mezclas o soluciones a medidas, compuesta por diversos ingredientes nutricionales.

---

-Se espera un aumento en cuanto a requerimientos de requisitos de calidad de clientes, principalmente en los elaboradores de alimentos infantiles.

-Nutralia tiene una alta fidelidad por parte de sus clientes, medido por el el % de recompra interanual, lo que podría aprovecharse para incluir productos de otra línea y mejorar la competitividad respecto a otras empresas, según lo expuesto en el punto anterior.

-En líneas generales, en el mercado argentino, los clientes y proveedores se encuentran atomizados y con bajo poder de negociación.

-Desarrollo de rutas logísticas, relaciones con *traders* y proveedores calificados lo que le permitiría importar otros insumos sin mayores inconvenientes.

-Empresas multinacionales no encuentran atractivo el mercado argentino debido a la alta conflictividad para el ingreso de mercadería y el bajo volumen de negocio que representa.

#### Amenazas:

-Crecimiento de empresas presentes en el sector que buscan aumentar o recuperar su cuota de mercado. Varias de ellas comercializan otros productos además de las premezclas nutricionales.

- Impuestos país: pérdida de rentabilidad o pérdida del cliente del mercado externo por precio poco competitivo.

#### Fortalezas

-Los indicadores financieros se corresponden con una empresa en crecimiento y con bajo nivel de endeudamiento, cuya forma de trabajo es eficiente, ya que ha sostenido un crecimiento interanual de entre un 20 y 30 % por cinco años.

-Cuenta con un stock de mercadería que le permite afrontar entregas inmediatas y cumplir sin problema con los compromisos asumidos con los clientes. Por otro lado, tiene un abanico de ingredientes nutricionales que le permiten diferenciarse de otros competidores.

-Recurso humano capacitado, comprometido y motivado, que permite un relacionamiento eficiente con el cliente.

-Cartera de clientes reconocidos en el mercado alimenticio.

-Extenso historial de trabajo con proveedores de ingredientes nutricionales confiables.

---

## Debilidades

-El establecimiento resulta poco funcional para las actividades actuales de la empresa, siendo necesario mudarse a un lugar de mayores dimensiones.

-Es necesario reforzar el posicionamiento de la marca.

-Tanto el asesoramiento al cliente como la cotización de productos son actividades que realizan una sola persona, lo que constituye un punto de debilidad en caso de estar ausente.

-Falta de sistematización de la estrategia y los procesos. Falta de información crítica para la toma de decisiones.

## **4.5 Misión, visión y valores**

Luego del análisis DAFO se plantea la necesidad de sistematizar una estrategia de crecimiento para el negocio, con este propósito se formaliza la visión y misión de la empresa:

Visión: Ser líderes en Latinoamérica en la provisión de ingredientes nutricionales y aditivos en productos alimenticios.

Misión: Nuestra misión es satisfacer las necesidades de empresas alimenticias que buscan ofrecer productos con un valor nutricional superior. Lo logramos mediante la comercialización ágil y oportuna de microingredientes nutricionales y aditivos a precios competitivos, priorizando la calidad de los insumos, la asesoría técnica personalizada y el cumplimiento riguroso de las normas de inocuidad.

Valores: es importante para el buen funcionamiento de la empresa promover estos valores:

-Trabajo en equipo: La satisfacción del cliente es un esfuerzo conjunto. La participación activa de diversas áreas de la empresa, trabajando sincronicamente, garantiza una respuesta ágil y efectiva a sus necesidades. Esta colaboración estrecha fomenta una cultura de equipo donde todos comparten un mismo objetivo: brindar una experiencia excepcional al cliente.

-Autogestión, proactividad y responsabilidad: permitir un cierto grado de libertad para resolver problemas y tomar decisiones favorece la incorporación de nuevas ideas y aprendizajes. Por este motivo se promueve y da lugar a propuestas que puedan surgir de cualquier sector. Este ámbito de confianza tiene como contrapartida la responsabilidad individual.

---

-Comunicación directa: se promueve la opinión e intercambio de ideas en un marco de respeto e independiente de las jerarquías, lo que permite detectar oportunidades de mejora y aclarar diferencias.

## 5.6 Acciones estratégicas

En el marco del tercer objetivo específico de este trabajo, que es definir la estrategia competitiva de la empresa y las acciones estratégicas para su consecución, se seleccionan y definen las acciones estratégicas necesarias para favorecer el crecimiento de la empresa.

De las estrategias desarrolladas en el marco teórico, se tomarán aquellas que mejor se ajusten a los objetivos de la organización. Para ello se considera la matriz de producto/mercado propuesto por Ansoff como base para trazar lineamientos de crecimiento, eligiendo la penetración de mercado y la de desarrollo de nuevos productos.

Esto será complementado con lo propuesto Kotler y Amstrong en relación al posicionamiento respecto a la competencia, eligiendo una estrategia de seguidor del líder cuando se trata de incorporar nuevos productos, pero a su vez de retador por guerrilla, captando sus clientes desatendidos.

Como estrategia de internacionalización se continuará con las exportaciones a revendedores, buscando robustecer las relaciones actuales.

Finalmente, teniendo en cuenta lo desarrollado por Bowman, se optará por la diferenciación, ofreciendo el mismo producto y diferenciando la oferta a través del servicio.

A continuación, se detallan las acciones derivadas de las estrategias mencionadas

En relación a la **penetración de mercado** se utilizarán las siguientes herramientas comerciales para alcanzar los objetivos.

Participar en Eventos y Patrocinios: Participar en eventos relevantes de la industria o patrocinar eventos para aumentar la visibilidad de la marca y llegar a nuevos clientes. Entre estos eventos se incluyen:

- Charlas especializadas en revistas alimentarias que organizan eventos virtuales de formación técnicas. Esto ya se realizó en el año 2023 pero se buscará ampliar a revistas similares especializadas en suplementos dietarios, tal como <https://revistadosis.com.ar/>, especializada de medicamentos y suplementos dietarios

---

- Presentaciones en cursos virtuales dictado por universidades. Esto también se llevó a cabo en 2023 dictando cursos en un posgrado de tecnología de alimentos organizado por el Parque Científico y Tecnológico de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires. Los temas fueron sobre uso de antioxidantes y fortificación de alimentos. Se pretende seguir conservando este espacio e ir actualizando la información

- Acompañamiento de universidades en nuevos desarrollos de alimentos fortificados y bebidas funcionales. Se ha tenido la oportunidad de colaborar con universidades como la Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Nacional de la Plata, Universidad Nacional del Litoral, en trabajos de transferencia tecnológica para empresas. Estas experiencias resultaron positivas. Se pretende tener una participación más activa, ofreciendo nuevamente estos servicios.

Aumentar la presencia en redes sociales: Presentaciones institucionales y generación de contenido en linkedin. Se trabajará conjuntamente con una empresa publicitaria, que estará a cargo de la elaboración de videos y *flyers* comunicando contenido técnico sobre ingredientes nutricionales y formas de aplicación.

Mejora de Productos o Servicios: Asegurarse de que los productos o servicios sean competitivos en términos de calidad y precio para atraer a nuevos clientes y retener a los existentes. Esto se logra manteniendo la búsqueda de nuevos proveedores a los que se les solicita información técnica y cotizaciones.

Realizar investigaciones de mercado: Obtener información sobre las necesidades y preferencias del mercado objetivo para adaptar mejor la oferta. Esto ocurre de dos maneras: proactivamente, participando en ferias alimentarias tanto a nivel nacional como internacional, y asistiendo a charlas y conferencias impartidas por empresas especializadas en la prospección de datos de consumo alimentario, como Mintel o Euromonitor. De manera reactiva, se presta especial atención a los nuevos ingredientes solicitados por los clientes y, dependiendo de su viabilidad, se incorporan y ofrecen a otros clientes.

Monitoreo de Competencia directa: Estar al tanto de las estrategias de la competencia para ajustar las propias y mantener la ventaja competitiva. Para esto se relevarán sus redes sociales y se analizará la importación de vitaminas o del ingrediente a investigar. Cuando sea posible se consultará a otros usuarios sobre el precio.

Como **estrategia de desarrollo de producto** se buscará mejorar y diversificar las ofertas actuales.

Dentro de la diversificación se buscará incorporar los siguientes ingredientes:

---

-Enzimas: como se observó en el análisis del macroentorno, es el aditivo con mayor volumen importado. Estos productos tienen un uso muy diverso y son utilizados por industrias a las que actualmente no se abastece, como la vitivinícola, frigorífica y textil, entre otras. Por este motivo, el desarrollo se centrará en aquellos destinados a la industria láctea y molinera, a las cuales ya se abastece con otros productos.

Un segmento emergente del uso de enzimas son los elaboradores de productos veganos, ya que se utilizan como mejoradores de textura, pero no se dispone de la suficiente información aún.

- Sustitutos de azúcar: otro punto relevado es la restricción al uso de edulcorantes sintéticos. Existen sustitutos del azúcar como xilitol, eritritol, tagatosa o glicósidos de esteviol que aportan menos contenido calórico y es posible ofrecerlos por separado o como mezclas.

-Probióticos: son microorganismos vivos que se utilizan mayormente en suplementos dietarios. La oferta sería comercializarlos solos o bien, premezclados con otros ingredientes nutricionales como fibras solubles, con las cuales tienen una relación sinérgica. Este formato de presentación, está alineado con el punto siguiente.

-Productos semi-terminados para elaboradores de suplementos dietarios: ofrecer mezclas de ingredientes basados en propiedades funcionales. Según lo detallado también en el macroentorno, los consumidores buscan atributos de salud para mejorar su apariencia física. Por esta razón el ofrecimiento sería de mezclas de ingredientes en polvo a los cuales sólo habría que terminar de envasar. Estarían basadas por ejemplo en:

-Salud gastrointestinal: Probióticos, fibras solubles.

-Piel y uñas: vitaminas del complejo B, minerales, aminoácidos.

-Cuidado de la piel: Ácido hialurónico, colágeno, vitamina C.

-Salud oftálmica: luteína, vitaminas y minerales.

-Colorantes naturales: es otro de los productos emergentes, como alternativa a los sintéticos. Estos son betacaroteno, licopeno, zeaxantina y luteína, que también se utilizan en suplementos dietarios ya que tienen propiedades nutricionales.

La variedad de los ingredientes y clases funcionales estará basado en requerimientos de clientes y en lo ofrecido por empresas multinacionales adoptando una postura de seguidor, que se ampliará en el punto siguiente.

Tanto la penetración de mercado, como la de desarrollo de nuevos productos se llevarán a cabo utilizando una **estrategia de seguidor**, para lo cual se utilizarán las herramientas siguientes:

---

Investigación Competitiva de proveedores líderes a nivel global: Realizar investigaciones detalladas sobre productos y tácticas de marketing de las empresas líderes para comprender su posición en el mercado. Para esto se tomarán como referencia a las siguientes empresas:

- DSM Nutritional Product para ingredientes nutricionales y enzimas:  
<https://www.dsm.com/human-nutrition/en/products.html>.

[https://www.dsm.com/human-nutrition/es\\_LA/products/digestive-enzymes.html](https://www.dsm.com/human-nutrition/es_LA/products/digestive-enzymes.html)

- Cargil para sustitutos de azúcar

<https://www.cargill.com/food-beverage>

- BASF: para colorantes naturales y algunos ingredientes nutricionales como los fitoesteroles.

<https://nutrition.basf.com/global/en/human-nutrition/health-ingredients.html>

Imitación de Productos o Servicios: Desarrollar productos o servicios similares a los líderes de la industria, aprovechando sus éxitos y evitando sus errores. Tanto BASF como DSM emiten reportes anuales que se descargan libremente de su web, allí pueden encontrarse tendencias de mercado a nivel global, como así también evoluciones de venta de los ingredientes comercializados. Estas tendencias, si bien no son del mercado Argentino, marcan una dirección a seguir en cuanto a preferencias del consumidor, medio ambiente o responsabilidad social empresaria.

- BASF <https://www.basf.com/global/en/investors/calendar-and-publications/publication-finder.html#%7B%7D>

- DSM <https://annualreport.dsm.com>

Capacitación del Personal: Asegurarse de que el personal esté capacitado para comprender las características de los nuevos productos. En este sentido deberá tener conocimientos del aspecto legal sobre la incorporación en alimentos, del comportamiento químico y condiciones de conservación, como así también los efectos a nivel sensorial o tecnológico que puedan causar sobre el mismo. Estas capacitaciones son tomadas de manera interna, volcando la experiencia propia de la empresa en esas áreas y de manera externa por parte de organismos regulatorios como ANMAT o ASSAL.

En cuanto a la **Internacionalización**, se continuará trabajando con los clientes/distribuidores afianzando las relaciones y promoviendo el desarrollo de alianzas estratégicas, buscando optimizar formas de trabajo en conjunto para poder brindar al usuario final el mejor servicio posible. Esto incluye entre otras acciones, visitas conjuntas a los clientes, desarrollo de rutas logísticas y reuniones periódicas para analizar la

---

evolución del negocio. Por otro lado, se continuará capacitando y trabajando muy de cerca con los vendedores, que se sienten muy motivados al tener respuesta inmediata a sus consultas y al poder ofrecer productos novedosos.

Como se mencionó oportunamente, los impuestos que gravan las importaciones constituyen un gran impedimento en relación a la competitividad respecto a otros países que no la tienen, por tal motivo no se descarta en un futuro una alianza para elaborar las mezclas en algún país limítrofe.

## **5.7 Mapa estratégico**

Nutralia plantea una estrategia de crecimiento, mediante la incorporación de nuevos productos y de penetración del mercado. Para esto se buscará captar nuevos clientes y mantener los actuales a precios similares o mejorados respecto a la competencia, pero diferenciándose en la velocidad de respuesta y atención personalizada. Este formato se aplicará tanto al mercado interno como al externo.

La selección e incorporación de nuevos productos estará dada por las solicitudes de clientes y las tendencias de los líderes del mercado.

Para lograr lo planteado es necesario desarrollar los siguientes objetivos acordes a las cuatro perspectivas del mapa estratégico (Ilustración 4).

### **Objetivos Financieros**

Se establecieron los siguientes objetivos financieros con el fin de asegurar un crecimiento sostenible y fortalecer la posición en el mercado.

- Aumentar la Rentabilidad: es esencial para asegurar la viabilidad y el crecimiento de la empresa. Teniendo en cuenta que no se busca tener un precio superior al de la competencia, esto sólo puede hacerse mejorando los costos.

- Mejorar los costos: la mejora en los costos tiene un impacto directo sobre la rentabilidad. Para ello las compras en grandes volúmenes, la permanente búsqueda de nuevos proveedores, la actualización de precios por parte de los proveedores existentes y la optimización de las rutas logísticas tienen un gran impacto.

- Sostener la Autonomía Financiera: es crucial para garantizar la estabilidad y la capacidad de tomar decisiones independientes. Esto implica una gestión prudente de los recursos financieros, evitando el endeudamiento excesivo y asegurando una adecuada liquidez. Para ello es importante tener un control de flujo de fondos y que no se produzcan desfasajes importantes entre cobros y pagos.



---

- Aumentar Volúmenes de Ventas (Unidad Monetaria): Esto se logrará mediante la expansión de la base de clientes, el desarrollo de nuevos productos y la penetración en nuevos mercados nacionales e internacionales. La implementación de estrategias de reconocimiento de marca y el desarrollo de una fuerza de ventas proactiva serán clave para alcanzar este objetivo.

### **Objetivos de Clientes**

Se definieron los siguientes objetivos con el propósito de fortalecer las relaciones comerciales con los clientes, mejorar la presencia en el mercado y aumentar las ventas.

- Crear Relaciones Duraderas y Significativas con los Clientes (Fidelización): este objetivo es clave en el éxito de la empresa. Más allá de las transacciones, se busca construir relaciones duraderas y significativas con los clientes. La fidelización se logra mediante la atención personalizada, la comprensión de sus necesidades específicas y la oferta de soluciones a medida de manera rápida y efectiva. La entrega a término de productos de calidad y la resolución efectiva ante reclamos también contribuyen al logro de este objetivo.

- Aumentar el Conocimiento de la Marca (Presencia de Marca): es necesaria para expandir la base de clientes y fortalecer la posición en el mercado. Esto implica la implementación de estrategias comunicacionales, tales como participación en eventos organizados por la industria y universidades, visitas presenciales a clientes y el uso de redes sociales para la promoción organizacional y de productos.

- Aumentar los Volúmenes (Físicos) de venta en el país y en el exterior: esto se logrará mediante alianzas estratégicas con empresas comercializadoras, la identificación de nuevos mercados y la diversificación de la oferta de productos. Para ello se analizarán las nuevas tendencias en ingredientes nutricionales que resulten de visitas a ferias especializadas y las que promueven las empresas líderes a nivel global como así también las que soliciten los clientes.

### **Objetivos de Procesos Internos**

Con el fin de mejorar la operatividad, asegurar la calidad de los productos y fortalecer las relaciones comerciales se proponen los siguientes objetivos:

- Controlar la eficacia y eficiencia de los procesos productivos: esto es esencial para mantener la competitividad en el mercado. Implica la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación continuos que permitan identificar áreas de mejora y optimizar el uso de recursos. Esto es particularmente importante en actividades estratégicas como

---

lo es el tiempo de respuesta ante pedidos documentales, el tiempo de entrega de productos y la gestión de reclamos.

- Promover la máxima calidad de los productos elaborados: para ello se deben implementar y mantener controles de calidad en todas las etapas de producción y contar con un plan de capacitación del personal que asegure su cumplimiento. En este sentido, tener implementada normas de calidad e inocuidad, garantizan un estado de mejora continua y la revisión por parte de organismos externos que evita sesgos o puntos ciegos internos.

- Desarrollar relaciones sólidas con proveedores estratégicos: permite asegurar la calidad y disponibilidad de los insumos necesarios para la producción. Fomentar la colaboración y la comunicación abierta con los proveedores estratégicos ayudará a negociar mejores condiciones, asegurar el suministro y crear alianzas que beneficien a ambas partes. Si bien hay una búsqueda constante de nuevos proveedores, se trata en lo posible de mantener los desarrollados para propiciar este tipo de relaciones.

- Optimizar los niveles de inventarios: esto implica implementar sistemas de gestión que permitan monitorear y ajustar los niveles de stock en tiempo real, mejorando su rotación y garantizando el abastecimiento según los consumos proyectados. Este último punto es de suma importancia para poder asegurar la provisión según lo acordado con el cliente y para poder atender sus situaciones de urgencia.

- Desarrollar nuevos productos: la innovación es fundamental para mantenerse competitivos y satisfacer las demandas cambiantes del mercado. Desarrollar nuevos productos que respondan a las tendencias y necesidades de los clientes permitirá ampliar la oferta y atraer nuevos segmentos de mercado. Esto surge de analizar la viabilidad técnico-comercial de los ingredientes relevados por distintos medios

### **Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento**

Se definieron los siguientes objetivos de aprendizaje y crecimiento para mantener y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente, poniendo énfasis en la capacitación y en la gestión de la información.

- Mejorar habilidades del personal de gestión técnico y administrativo: Esto incluye formación continua en áreas críticas como la de comercio exterior y normativas alimentarias, como así también la gestión y aprendizaje del error. Esto asegurará una toma de decisiones más informada y efectiva, promoviendo la excelencia operativa y administrativa.

- Mejorar habilidades del personal del área de producción: la eficiencia y calidad en la producción son la base del crecimiento. Por ello, se requiere una constante mejora de

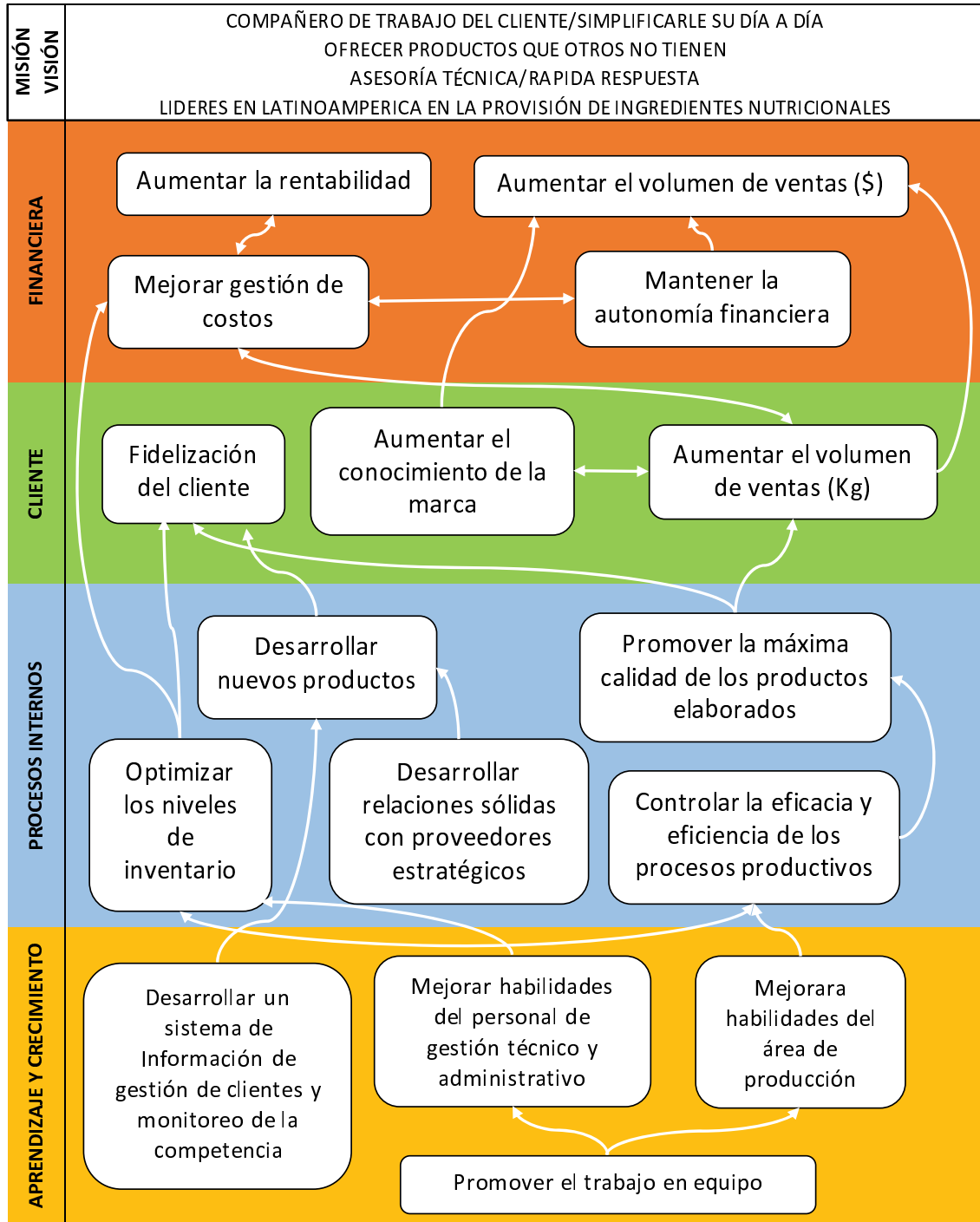
---

las habilidades del personal del área de producción, para lo cual se cuenta con un plan de capacitación y evaluaciones que abarcan temas como buenas prácticas de manufactura, puntos críticos de control y gestión de alérgenos. La formación en estas áreas no solo incrementará la productividad, sino que también garantizará la alta calidad de nuestros productos.

- Promover el trabajo en equipo y la integración y coordinación de las áreas de facturación, producción y logística: el trabajo mancomunado de las tres áreas es vital para optimizar los procesos y reducir tiempos de entrega. Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación abierta entre estas áreas permitirá una mayor sinergia y resolución de problemas de manera más rápida y efectiva. Esto se traducirá en una cadena de suministro más robusta cuyo objetivo es cumplir con los tiempos acordados con el cliente. Para esto se organizan encuentros extra laborales incluyendo a todo el personal de la empresa, donde es posible relacionarse desde un lugar distinto al rol definido por la actividad laboral.

- Desarrollar un sistema de información de gestión de clientes y monitoreo de la competencia: para mantenerse competitivo, es esencial contar con un sistema de información que nos permita gestionar eficientemente nuestras relaciones con los clientes y monitorear las actividades de la competencia. Este sistema proporcionará datos valiosos para identificar oportunidades de negocio, mejorar el servicio al cliente y ajustar nuestras estrategias de mercado en función de las tendencias y movimientos de la competencia. La implementación de esta herramienta fortalecerá nuestra capacidad para tomar decisiones estratégicas basadas en información precisa y oportuna.

Ilustración 4-Mapa estratégico de Nutralia SRL



Fuente: Elaboración propia.

---

## 6. Discusión y conclusiones

El análisis estratégico realizado en este trabajo muestra que Nutralia SRL enfrenta importantes desafíos, pero también cuenta con sólidas fortalezas y oportunidades de crecimiento en el mercado de microingredientes nutricionales y aditivos alimentarios.

Por un lado, la compañía opera en un entorno altamente competitivo, con presencia de grandes corporaciones multinacionales, así como de competidores locales. Esta dinámica del sector exige de Nutralia una constante innovación y diferenciación de sus productos y servicios.

Asimismo, los factores macroeconómicos, políticos y legales representan riesgos significativos, con la volatilidad cambiaria, las restricciones a las importaciones y las regulaciones alimentarias como principales desafíos. Estos aspectos externos condicionan fuertemente las operaciones y el posicionamiento de la empresa.

No obstante, Nutralia cuenta con importantes fortalezas internas que le permiten hacer frente a estos desafíos. Su sólida posición financiera, su equipo técnico altamente calificado, la diversidad de sus canales de comercialización y su reconocimiento en el mercado por la calidad, tiempos de respuesta e innovación de sus productos, le otorgan una ventaja competitiva significativa.

Adicionalmente, la creciente tendencia hacia una alimentación más saludable y el desarrollo de nuevos nichos de mercado, como los suplementos nutricionales funcionales, representan oportunidades de expansión para la compañía.

En este contexto, las estrategias propuestas en este trabajo, enfocadas en el desarrollo de nuevos productos, penetración de mercado e internacionalización, le permitirán a Nutralia consolidar su posición y aprovechar las oportunidades del entorno.

Asimismo, el fortalecimiento de sus capacidades organizacionales, a través de la mejora de sus procesos, la profesionalización de la gestión y la incorporación de nuevas tecnologías, serán fundamentales para sustentar su crecimiento a largo plazo.

Como conclusión del trabajo, cabe destacar la importancia de sistematizar la gestión estratégica para poder adaptarse a un entorno cada vez más complejo, variable y competitivo. La falta de documentación y sistematización en las decisiones gerenciales puede llevar a crisis de crecimiento, incumplimientos a los clientes y disminuciones en la rentabilidad. El diagnóstico y desarrollo de la estrategia permitió identificar los factores decisivos para el crecimiento de la empresa y las acciones necesarias para concretar el plan.

Estar inmersos en un entorno variable, significa retroalimentar periódicamente el mapa estratégico desarrollado. En este trabajo el mapa estratégico se constituye como

---

una herramienta de síntesis y visualización de la estrategia de Nutralia de modo de potenciar su comunicación y consenso. Queda pendiente continuar con el trabajo de operacionalización de los objetivos, estableciendo indicadores concretos que permitan evaluar el cumplimiento de los mismos según las acciones propuestas.

Este trabajo de análisis estratégico representó una valiosa oportunidad de crecimiento y desarrollo personal. A través del exhaustivo proceso de evaluación, pude clarificar mi visión y entendimiento sobre Nutralia SRL. El análisis FODA, en particular, me permitió identificar tanto los aspectos a mejorar como las fortalezas clave de la organización.

Establecer las acciones estratégicas concretas para potenciar el conocimiento de la marca y las líneas de crecimiento de la empresa ha sido un resultado significativo de este proceso. Estoy poniendo especial énfasis en la implementación de estas estrategias, como realizar charlas en universidades, presentaciones en LinkedIn y visitas conjuntas con revendedores del mercado internacional. Estas iniciativas me han brindado una nueva perspectiva sobre las oportunidades de desarrollo y posicionamiento de la marca Nutralia.

Más allá del impacto directo en Nutralia, espero que esta investigación y el análisis estratégico realizado puedan servir como una guía para la toma de decisiones informadas y la implementación de prácticas que mejoren la competitividad y sostenibilidad de otras pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector de aditivos alimentarios.

En este sentido, aliento a otros gerentes o responsables de la toma de decisiones en pequeñas empresas a que realicen el ejercicio de sistematizar y formalizar sus estrategias. Si bien en un principio puede parecer una tarea que no aporta un valor diferencial, dado el entorno variable y desafiante en el que operan las pymes, este proceso otorga una claridad y fundamentación que profesionaliza y mejora los procesos de gestión.

---

## Referencias

- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review, 35(5), 113-124.
- Banco Mundial (2024). <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/661f109500bf58fa36a4a46eeace6786-0050012024/related/GEP-Jan-2024-Regional-Highlights-LAC-SP.pdf>.
- Blanco, F; Cuello, J. R; Fullana, F; Ordoñez, A. G.; Giménez, S. P.; LOPEZ BARROS, María del Carmen (2021, p 289) ANÁLISIS DEL MERCADO Y CONSUMO DE SUPLEMENTOS DIETARIOS. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Medicina, Escuela de Nutrición.
- Bowman, C., & Asch, D. (1996). *Managing strategy*. Basingstoke, UK: Macmillan.
- Confederación farmacéutica Argentina. Observatorio de salud, medicamentos y sociedad. <http://observatorio.cofa.org.ar/index.php/2021/08/05/analisis-del-mercado-argentino-de-las-formulas-infantiles-2021-semana-mundial-de-la-lactancia-materna-2021/>.
- Hill C.W.L., Schilling M. A., Jones G. R., (2015) *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral*. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kaplan, R.S y Norton, D., (2004). *Mapas estratégicos*. Ediciones Gestión 2000. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona
- Kotler, P y Armstrong G. (2008). *Principios de Marketing*. Pearson, Madrid.
- McDougall P. Oviatt, B, M. y (1994). Born Global.
- Miles R. E. y Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*
- OMS 2023 <https://www.who.int/news/item/15-05-2023-who-advises-not-to-use-non-sugar-sweeteners-for-weight-control-in-newly-released-guideline>.
- OMS 2023. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/food-additives>
- Porter, M.E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Talamoni S. y Queipo G. (2022). El mercado de los aditivos alimentarios: posibilidades de desarrollo de la industria nacional. Instituto Nacional de Tecnología Industrial
- Tarifar. <https://app.tarifar.com/web/estadisticas>.

---

Thompson et al. (2019). *Administración Estratégica*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.



---

## Anexo A

### Entrevistas a clientes y revendedores claves

1-Del 1 al 5. ¿Cómo calificarías los tiempos de entrega de Nutralia?

2-Del 1 al 5. ¿Como calificarías la relación precio/calidad?

3-Del 1 al 5. ¿Como calificarías el asesoramiento técnico?

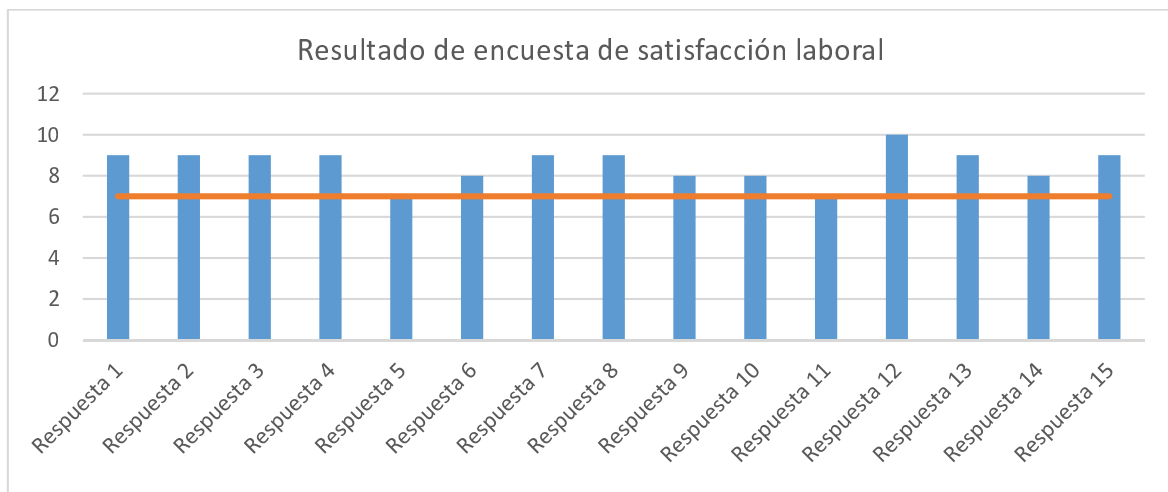
4- ¿Cuáles son las posibilidades de mejora de la empresa?

	P 1	P 2	P3	P4
Revendedor mercado interno	5	5	5	Aumentar la presencia de marca. Algunas empresas nunca escucharon hablar de Nutralia.
Revendedor Ecuador	5	4	5	Que haya otra persona en el desarrollo de productos y asesoramiento técnico. Mejorar los precios, en algunos casos es muy caro respecto a la competencia
Revendedor Colombia	5	4	5	Presentar en forma conjunta a la empresa mediante visitas presenciales.Mejorar los precios.
Revendedor Paraguay	5	5	5	Visitar a los clientes de manera conjunta para afianzar la relación
Cliente 1	5	5	5	Nada para destacar. La veces que hemos tenido algún inconveniente siempre lo resolvieron de manera muy correcta.
Cliente 2	5	5	5	-
Cliente 3	5	5	5	-

## Anexo B

Preguntas realizadas de forma anónima y con una frecuencia anual a los Empleados de Nutralia SRL utilizando un formulario de google como herramienta.


- 1- ¿Estás satisfecho con tu desempeño dentro de la empresa? SI/NO ¿Por qué?
- 2- ¿Estas conforme con tus tareas asignadas? Si/No ¿Por qué?
- 3- ¿La comunicación dentro de la empresa es clara? SI/NO ¿Por qué?
- 4- ¿Las tareas en general dentro de la empresa están bien organizadas? SI/NO ¿Por qué?
- 5- ¿Consideras que los dueños de la empresa se manejan de forma adecuada? SI/NO ¿Por qué?
- 6- ¿Creés que tu horario laboral es correcto? SI/NO ¿Por qué?
- 7- ¿Sentís que tu remuneración económica es correcta?
- 8- De ser NO la respuesta a la pregunta anterior, ¿Cuánta cantidad extra de dinero considera que debería cobrar?
- 9- ¿Te sentís cómodo con tus compañeros de trabajo? SI/NO ¿Por qué?
- 10- ¿Consideras suficiente la capacitación sobre Derechos Humanos y Laborales proporcionada por la empresa? Si/No ¿Por qué?
- 11- ¿Consideras que se respetan tus Derechos Laborales? Si/No ¿Por qué?
- 12- ¿Te sentís discriminado/a? Si/No. En caso de responder SI, aclarar.
- 13- ¿Cómo te imaginás dentro de 5 años?
- 14 -En función de todo lo anterior, te pedimos que le asignes un puntaje del 1 al 10 de cómo te sentís trabajando en Nutralia (conforme o disconforme), siendo 1 lo menos conforme.
- 15- Si tenés algo para aportar o comentar que no se incluyó en las preguntas anteriores, por favor incluílo en esta sección.




# Anexo C

## Evaluaciones de clientes

### Lácteos La Ramada

	Informe de Evaluación de Elementos de Ingreso al SGI <b>PROVEEDORES, CONTRATISTAS, SERVICIOS LABORATORIOS, CALIBRACION</b>	RICP.001-03 V06 Página 1 de 2

	Informe de Evaluación de Elementos de Ingreso al SGI <b>PROVEEDORES, CONTRATISTAS, SERVICIOS LABORATORIOS, CALIBRACION</b>	RICP.001-03 V06 Página 2 de 2

**ANEXO 01**

**CALIFICACIÓN - EVALUACION DE PROVEEDORES INSUMOS**  
 (Puntaje de 1 a 10 - Calificar solo ítems aplicables)

**NUTRALIA - ADITIVOS**

DETALLE	Puntaje
1. Atención de Vendedores, rapidez en presupuestos	10
2. Capacidad para suministrar productos a LLR	10
3. Calidad en la presentación de sus productos	10
4. Cumplimiento de fechas de entrega.	10
5. Precio de sus productos	10
6. Entrega documentación en tiempo y forma (protocolos análisis, remitos, etc.)	10
7. Calidad de sus productos	10
8. Control de riesgos sobre inocuidad de sus productos	10
9. Manejo de reclamos	10
10. Gestión de Proveedores (29-32)	10
11. Defensa Alimentaria (36-38)	10
12. Sistema de Gestión de la Calidad (6 - 28)	10
13. Sistema de Gestión de Seguridad, Medio Ambiente y Salud Ocupacional (39-45)	10
14. Reclamos y/o No Conformidades.	10
Ítems aplicables	14
Suma Total	140
PROMEDIO = Suma Total / Ítems aplicables	100%

**INFORME DEL EVALUADOR**

De acuerdo con las actuaciones realizadas, el Proveedor es considerado:

- APTO**
- APTO CON OBSERVACIONES**
- NO APTO**

Observaciones:

---

---

---

---

---

---

---

---

Evaluación realizada por: 	Fecha: 	Fecha: 14.1.23
--	--	----------------

**Aceitera General Deheza**

**NOTIFICACION DEL NIVEL DE DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR**  
**AGD S. A.** Código: PEA-ASC-P05

**NOMBRE DEL PROVEEDOR:**

**NUTRALIA**

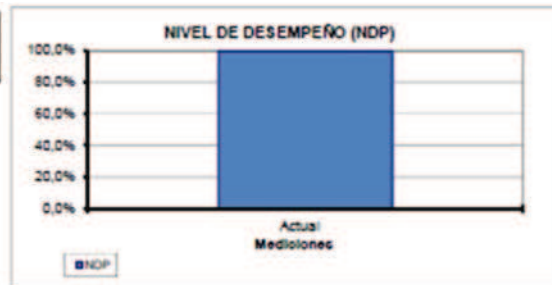
**PERÍODO DE EVALUACIÓN:**

**Noviembre'23 a Febrero'24**

	Calidad	Oportunidad		NDP
		Fecha	Cantidad	
Actual	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Calificación del periodo:

**EXCELENTE**



**OBSERVACIONES:**

Según especificación PEA-IYD-E06-050

*Gerardo Toledo*  
**Gerardo Toledo**  
 Jefe de Investigación y Desarrollo

ACEITERA GENERAL DEHEZA S.A.  
*Raúl Sandri*  
**Raúl Sandri**  
 Gerente de Compras

<u>CONDICION</u>	<u>VALOR MINIMO</u>	<u>VALOR MAXIMO</u>	<u>ACCION CORRECTIVA</u>
EXCELENTE	95%	100%	NO
MUY BUENA	75%	94%	NO
BUENA	60%	74%	NO
REGULAR	40%	59%	REQUERIDA (1)
MALA	0%	39%	REQUERIDA (2)

(1) Tres casos consecutivos pueden ser motivo de desafección del listado de Prov. autorizados

(2) Dos casos consecutivos pueden ser motivo de desafección del listado de Prov. autorizados

Molino Cores




<b>Control Id</b>	<b>Organización</b>
36cc1f3b	Aprobados
<b>Plantilla</b>	<b>Dirección</b>
RPG 07 04 Encuesta de autoevaluación de proveedores	17, Mercedes, Buenos Aires
<b>Fechas</b>	<b>Contacto Organización</b>
Programado para: 05-06-2024 15:03hs Última actualización: 05-06-2024 15:38hs Inicio: 05-06-2024 15:03hs Finalización: 05-06-2024 15:38hs	Email: calidad@molinocores.com.ar Teléfono: 02346581667
<b>Auditor</b>	<b>Firma del Auditor</b>
Nombre: Email: Teléfono:	


**Comentario**

			Resumen
	Cantidad	Porcentaje	
Conforme	44	62.0%	<div style="background-color: red; color: white; padding: 20px; text-align: center;"> <b>94.1%</b>  <b>APROBADO</b> </div>
No Conforme	2	2.8%	
Necesita mejora	0	0.0%	
No Aplica	25	35.2%	
<b>Items auditados: 71</b>		<b>Hallazgos: 0</b>	

**Tregar:** se omite todo el listado de preguntas ya que el total es 100

		Registro de evaluación a proveedores de insumos de alta criticidad sobre el producto		REG PRO COP 01 / 01	
				Versión: 02	
Empresa: Nutralia S.R.L.			Fecha: 5/2/2024		
GESTIÓN DE CALIDAD					
ítem	Preguntas	Calificación	Observaciones		
1	Existen instrucciones o procedimiento escrito que describan como llevar a cabo las tareas de la empresa?	100			
2	Disponen todas las personas de los procedimientos e instrucciones para el desarrollo de sus funciones?	100			
3	Se encuentran definidos rangos y frecuencias de controles?	100			
4	Existen registros de control de los parámetros de proceso?	100			
5	Los registros se confeccionan correctamente?	100			
6	Ante un NO CONFORME (o rechazo del producto) está definido (leasé documentado) el proceder con ese material? Se aplica correctamente?	100			
7	Quedan documentadas las acciones correctivas – preventivas tomadas?	100			
8	Existen objetivos en los procesos, claros y medibles, que permitan un proceso de mejora continua?	100			
9	El personal, recibe capacitación acorde a las funciones que desempeña?	100			
10	¿ El personal, recibe capacitación sobre temas relacionados a la inocuidad?	100			
11	Estan definidos los pasos a seguir para efectuar las inspecciones y los ensayos finales?	100			
12	¿Poseen un sistema de evaluación de proveedores y se comunica el resultado de su evaluación?	100			
13	¿Están definidos los controles bajo los cuales se realiza la aceptación de la materia prima e insumos? Se efectúan correctamente?	100			
14	¿Son controlados los instrumentos de medición?	100			
15	Cuenta con un sistema de mantenimiento Preventivo y / o Predictivo?. Se aplica correctamente?	100			
45	El almacenamiento y transporte de insumos y producto final, contempla acciones para evitar la contaminación cruzada?	100			
46	El almacenamiento de insumos y producto final, contempla las condiciones de almacenamiento; por ej.: frío, luz, H%?	100			
47	Se encuentra implementado un procedimiento para manejo de alérgenos?	100			
Puntaje "0" es que no se cumple en absoluto con lo requerido. Puntaje "50" es que se cumple en forma parcial con lo requerido. Puntaje "100" es que se cumple totalmente con lo requerido. El puntaje se calcula sumando los valores obtenidos, dividido el número de puntos evaluados. En caso de que no corresponda el punto, se colocará "no aplica"				<b>PUNTAJE OBTENIDO:</b> <b>100,00</b>	

## Nutrisantiago

REGISTRO			
CHEQUEO A PROVEEDORES INOCUIDAD - FRAUDE			
Código	Sector	Fecha de Emisión	Número de versión
NS-R-GC CHEQUEO A PROVEEDORES INOCUIDAD - FRAUDE	Gestión de Calidad	9/1/2019	01
<b>DATOS DEL PROVEEDOR:</b>			
NOMBRE/ RAZON SOCIAL	Nutralia S.R.L.		
DOMICILIO, MAIL	Avenida B. Zuviria 6513, calidad@nutralia.net/ 0342 4841204		
PERSONA DE CONTACTO:	Carolina Mina/Julia Mayer		
MATERIAS PRIMAS QUE PROVEE	Premix LG1 - Premix LCM 442 Niños - Premix Letritas - Nutrax TQ		
SISTEMAS IMPLEMENTADOS:	FSSC22000		
NORMAS CERTIFICADAS (Sistema, Fecha, Organismo Certificación):	FSSC 22000 (Vto: 04/12/2024)		
<b>DATOS DE LA AUDITORIA</b>			
FECHA:			
AUDITORES:			
PERSONAS AUDITADAS:			
<b>REFERENCIAS DE PUNTAJE</b>			
No Cumple	0		
Cumple Parcialmente	1		
Cumple Satisfactoriamente	2		
No Aplica	NA		
Año evaluado: 2023			
Item de la Norma	Ponderacion	Resultado	%
Responsabilidad de la direccion	20	20,0	100%
La alta direccion:			
Gestion de recursos	20	19,2	96%
Planificacion y produccion de productos inocuos	30	30,0	100%
Defensa de los alimentos - Fraude alimentario	30	30,0	100%
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	100	<b>99,2</b>	99%

## Evaluación de revendedores



Guayaquil, Enero 22 del 2024  
Señores  
NUTRALIA SRL  
Ciudad.-

### REF. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENERO 2023-ENERO 2024

De acuerdo a los procedimientos establecidos por nuestra compañía, nos permitimos informarle que la siguiente fue su calificación durante el período ENERO 2023 a ENERO 2024:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	PUNTAJE
PHFI - A	Indicador de Cantidad	15%	15%
PHFI - D	Indicador de Entrega	35%	35%
PHFI - S	Indicador de Servicio	25%	25%
PHFI - Q	Indicador de Calidad	25%	25%
			<b>100%</b>

Criterio de Calificación: (Promedio Total)

90 a 100 % : Excelente  
70 a 89 % : Bueno  
60 a 69 % : Regular  
menor del 60%: No Satisfactorio

De acuerdo al criterio de calificación establecido, se puede considerar que su desempeño fue **EXCELENTE**

Cordialmente,

Cesar Espinoza D  
Auxiliar de Operaciones  
PALHARMONY FLAVOURS & INGREDIENTS S.A.