



**Maestría en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)

Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 1605-2021)

Universidad Nacional del Litoral

Facultad de Ciencias Económicas

**Maestría en Administración de Empresas
Mención Negocios**

**“Estrategias de Crecimiento para una Línea de Suplementos Dietarios de una
Empresa de Base Biotecnológica de Santa Fe”**

Alumno: Diego Canuto

Director: Dr. Oscar Quiroga

Co-Directora: Mg. Ma. Florencia Modesto

AGRADECIMIENTOS

A mis Jefes Fernando y Justo por el impulso y acompañamiento.

A Maria Rosa, Oscar, Florencia y Victoria por guiarme en este Camino.

A la empresa Lipomize S.r.l. por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de realizar este trabajo final con ellos.

A mi Familia, mi mujer y mis hijos por el impulso, el sostén, la paciencia y el amor que le pusieron a mi lado en este proyecto.

Gracias!!!

RESUMEN

El presente Trabajo Final tuvo como objetivo diseñar una estrategia de crecimiento y posicionamiento para la línea de suplementos dietarios Nutranova, desarrollada en Santa Fe, por la empresa de base biotecnológica Lipomize SRL. El trabajo se inscribió en un contexto de transformación de los hábitos de consumo, caracterizado por una creciente valorización de la salud, el bienestar y la prevención, así como por la expansión del mercado de alimentos funcionales.

La investigación se desarrolló a partir de un enfoque metodológico mixto, de alcance descriptivo. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias con el fin de analizar el entorno interno y externo de la empresa y comprender las condiciones que influyeron en el desempeño comercial de la línea Nutranova. Entre las técnicas empleadas se incluyeron la observación participante en la empresa, entrevistas semiestructuradas a socios fundadores de Lipomize SRL y el análisis de documentación institucional y normativa. Asimismo, se incorporaron fotografías realizadas en el marco de una prueba piloto de comercialización en gimnasios de la ciudad de Santa Fe.

El análisis permitió identificar que la línea Nutranova contaba con fortalezas relevantes, especialmente vinculadas a la innovación tecnológica basada en nanotecnología liposomal y a una propuesta de valor asociada a lo tecno-natural. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades en la estrategia comercial, en la definición del público objetivo y en la gestión de los canales de distribución, lo que dificultó la consolidación de un posicionamiento sostenido en el mercado.

A partir del diagnóstico y del análisis FODA, se elaboró una propuesta de estrategia de crecimiento y posicionamiento orientada a un desarrollo gradual y sostenible, contemplando el corto, mediano y largo plazo, con énfasis en la segmentación del público y la reorganización de los canales de comercialización, en coherencia con las capacidades de la empresa y el marco regulatorio vigente.



SANTA FE



Parque Tecnológico
Litoral Centro



INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	8
1.1. Objetivos de investigación.....	10
1.2. Estrategia metodológica.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Estrategia de crecimiento.....	14
2.2. Estrategia de posicionamiento.....	17
2.3. Análisis FODA.....	18
2.4. Entorno interno/externo: venta, distribución, producción, consumidor	19
2.5. Fuerzas competitivas	22
2.6. Ventajas competitivas	23
Capítulo 3: Presentación de Lipomize SRL y la línea productiva Nutranova	25
3.1. Lipomize SRL.....	25
3.2. Nutranova	26
3.3. Análisis del Entorno Interno.....	36
3.4. Análisis del Entorno Externo	45
3.5. Identificación de la competencia de la línea Nutranova	52
CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FODA	60
4.1. Fortalezas	60
4.2. Debilidades	60
4.3. Amenazas	62
4.4. Oportunidades.....	63
4.5. Selección de aspectos a considerar en la propuesta de crecimiento y posicionamiento de Nutranova.	65

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE NUTRANOVA.	68
5.1. Caracterización de dimensiones y variables de la matriz comparativa	68
5.2. Selección de productos para la estrategia de crecimiento y posicionamiento	79
5.3. Identidad de marca.....	81
5.4. Canales de venta sugeridos para el posicionamiento y crecimiento	83
5.5. Operativo	90
5.6. Ejecución	92
5.7. Estrategias específicas recomendadas para los diversos espacios físicos.....	103
5.8. Estrategia de crecimiento y posicionamiento a corto, mediano y largo plazo.....	109
5.9. En síntesis	115
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	117
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	120
ANEXOS.....	124
ANEXO I: Guía de observación participante.....	124
ANEXO II: Guía de entrevista a socios fundadores de Lipomize SRL.	126
ANEXO III: Fotografías de exhibición de línea Nutranova en gimnasios de la ciudad de Santa Fe.....	128
ANEXO IV: RNP PRODUCTO FLEXIS registrado en ASSAL ciudad de Santa Fe.	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Línea de productos Nutranova.</i>	27
Figura 2: <i>Producto Bodyfit de la línea Nutranova.</i>	28
Figura 3: <i>Producto Elixir de la línea Nutranova.</i>	29
Figura 4: <i>Producto Hierrofeem de la línea Nutranova</i>	30
Figura 5: <i>Producto + Chía de la línea Nutranova</i>	31

Figura 6: <i>Producto Vital de la línea Nutranova.</i>	32
Figura 7: <i>Producto Flexis de la línea Nutranova.</i>	33
Figura 8: <i>Producto Focus de la línea Nutranova.</i>	34
Figura 9: <i>Producto Glutation de la línea Nutranova.</i>	35
Figura 10: <i>Primer packaging del producto “Bodyfit” de la línea Nutranova.</i>	39
Figura 11: <i>Segundo packaging del producto “Flexis” de la línea Nutranova.</i>	39
Figura 12: <i>Tercer packaging del producto “Vital C plus” de la línea Nutranova.</i>	41
Figura 13: <i>Marcas de los laboratorios que producen suplementos nutricionales en Argentina.</i>	53
Figura 14: <i>Productos genéricos que compiten con Nutranova.</i>	53
Figura 15: <i>Competencia de BODYFIT.</i>	54
Figura 16: <i>Elixir, no tiene competencia</i>	55
Figura 17: <i>Competencia de HIERROFEM.</i>	55
Figura 18: <i>Competencia de + CHÍA.</i>	56
Figura 19: <i>Competencia de VITAL y VITAL C PLUS.</i>	57
Figura 20: <i>Competencia de FLEXIS.</i>	57
Figura 21: <i>Competencia de FOCUS.</i>	58
Figura 22: <i>Competencia de GLUTATION.</i>	58
Figura 23: <i>FODA Nutranova.</i>	65
Figura 24: <i>Tendencia del mercado de suplementos nutricionales.</i>	73
Figura 25: <i>Barrios de la ciudad de Santa Fe con mayor densidad de adultos mayores.</i>	85
Figura 26: <i>Gimnasios seleccionadas de la ciudad de Santa Fe.</i>	99
Figura 27: <i>Farmacias seleccionadas de la ciudad de Santa Fe.</i>	103
Síntesis del horizonte de corto plazo.	113
Figura 28: <i>Exhibición de productos de la línea Nutranova en un gimnasio de la ciudad de Santa Fe.</i>	128

Figura 29: <i>Detalle de los productos Nutranova dispuestos sobre el mostrador de atención al público.</i>	129
Figura 30: <i>Presentación de los suplementos Nutranova junto a material de difusión institucional en un espacio de tránsito frecuente dentro del gimnasio.</i>	129
Figura 31: <i>Buscador de productos.</i>	131

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Matriz de la línea Nutranova.</i>	74
---	----

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

De acuerdo a los informes proporcionados Moreno (2012), en el marco de la Revista Alimentos Argentinos de la Secretaría de agricultura, ganadería y pesca perteneciente al Ministerio de Economía de la Nación, desde hace unos años, los hábitos de consumo vienen cambiando, verificando un importante giro en la dirección de aquellos productos sustentables, naturales y ligados al cuidado del cuerpo y de la salud.

También el perfil de consumidor se ha vuelto más sofisticado, dado que, cada vez exige más que dichos productos sean elaborados desde la innovación y la tecnología para cumplir con los estándares solicitados, a un precio razonable que el consumidor esté dispuesto a pagar.

Lipomize SRL es una empresa industrial privada que surgió en el año 2010 a partir de un encuentro entre emprendedores de distintas carreras en las Jornadas de Jóvenes Emprendedores de la UNL. Oficialmente se funda en el año 2012, a partir de ser preincubada en el Gabinete para emprendedores de la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas (FBCB) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL). Para lograr su financiamiento, en el año 2012 los directivos de la firma se presentaron ante el Foro de Capital para la Innovación, que es una iniciativa de diversas instituciones de los sectores científico-tecnológico, productivo, financiero y estatal que busca propiciar el encuentro entre emprendedores, la comunidad empresarial y los inversores interesados en financiar empresas con alto potencial de rentabilidad. El principal objetivo de esta iniciativa es que las ideas, descubrimientos científicos y avances tecnológicos generados en la región tengan el sustento necesario para transformarse en proyectos productivos. Hoy en día la empresa se encuentra comercializando productos utilizados como insumos a industrias locales y también exportando a países como Alemania, China, España, India, Irán, Vietnam, entre otros.

Lipomize SRL se encuentra actualmente localizada en el Parque Tecnológico del Litoral Centro SAPEM (PTLC). El equipo emprendedor está conformado por jóvenes emprendedores profesionales egresados de UNL de las carreras de contador, administración de empresas y biotecnología. La empresa opera en el área de la nanotecnología y ofrece diversos productos y servicios para distintas industrias. Desarrolla tecnología y productos tecnológicos liposomales a medida, los cuales permiten encapsular diferentes nutrientes y

generar el máximo nivel de absorción por parte del cuerpo humano, enfocados principalmente en las necesidades de la industria farmacéutica, cosmética y alimenticia.

Teniendo en cuenta esta premisa, la empresa lanzó la línea de productos Nutranova con el convencimiento de que, al cumplir con todos los estándares mencionados, iba a generar un gran volumen de ventas a través de sus distribuidores, quienes hacen llegar el producto a farmacias y dietéticas, de su storage digital (tienda online) y de Mercado Libre, que ofrece la venta directa a consumo final desde la web. Entre los productos de esta línea se destacan los suplementos Flexis, +Chía, Vital, Focus, Hierrofem, Elixir, Bodyfit y Glutation los cuales contribuyen al correcto equilibrio de las funciones del cuerpo humano, aportando de manera óptima distintos nutrientes, para un mejor rendimiento.

Si bien Lipomize utiliza el concepto de la tecnología aplicada a la salud de una manera adecuada y eficiente, la empresa no ha logrado alcanzar los objetivos de ventas propuestos y esperados, así como tampoco alcanzó un posicionamiento del producto y su marca en el mercado.

En este sentido, la propuesta abordada en el presente trabajo final es el desarrollo de una estrategia de crecimiento y posicionamiento de la línea de suplementos Nutranova, creada por Lipomize SRL en octubre del 2015, cuya tecnología permite encapsular los nutrientes en nano-esferas naturales a partir de tecnología liposomal, la cual favorece la absorción de los nutrientes.

Es importante aclarar que el trabajo de campo se realizó en el año 2021, año en el cual se realizaron todas las entrevistas, visitas a la planta y todo el trabajo de campo requerido. Si bien el presente Trabajo Final aborda el estado de situación en que se encontraba la línea Nutranova en dicho momento, cabe destacar que la empresa discontinuó la línea de productos en el año 2023.

1.1. Objetivos de investigación

El objetivo general del presente Trabajo Final es diseñar una estrategia de crecimiento y posicionamiento de la línea de suplementos Nutranova.

Para esto, se abordan los siguientes Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno social, cultural y económico de la empresa, identificando los principales competidores, oportunidades y amenazas.

- Realizar un análisis interno de la empresa con el fin de identificar el proceso de venta, distribución y producción de la línea.
- Realizar un análisis FODA.
- Proponer la estrategia de crecimiento y posicionamiento de la línea de productos bajo estudio.

1.2. Estrategia metodológica.

En esta propuesta se utilizó un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo. A partir de este enfoque se buscó identificar las problemáticas actuales entorno al crecimiento y posicionamiento de la línea de suplementos Nutranova de la empresa Lipomize SRL, a los fines de realizar la estrategia que se propone para el desarrollo de esta línea de productos.

La unidad de análisis es el espacio de relaciones alrededor de la comercialización de Nutranova, en el cual no sólo interviene la propia empresa, sino también las áreas comerciales y vinculadas con el diseño de los productos de esa línea, así como el área de marketing. Un elemento central en ese espacio son los consumidores de suplementos dietarios naturales.

Para indagar este objeto, se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias se realizó observación participante en la empresa, en cinco ocasiones (04/06/2020, 13/08/2020, 06/08/2021, 21/10/2021, 19/11/2021). Durante la observación participante, se realizó un registro en un cuaderno de campo, en donde a partir de una guía de observación (Anexo I) se buscó reconstruir fundamentalmente aquellas dimensiones centrales para realizar un diagnóstico y posterior propuesta de posicionamiento y crecimiento de la marca Nutranova, contemplando aspectos relativos a la producción de la línea de suplementos, a la comercialización y distribución, logística, entre otros.

Su objetivo fue relevar información sistemática sobre el funcionamiento de la línea de suplementos dietarios Nutranova, particularmente en lo referido a los procesos productivos, la organización del trabajo y las modalidades de comercialización.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas semiestructuradas a tres socios fundadores de la empresa Lipomize SRL, entre los cuales se encuentran el Gerente de Administración, el Gerente Comercial y el Gerente de Producción, a quienes se entrevistó a partir de una guía de preguntas (Anexo II).

El objetivo de las entrevistas fue relevar información cualitativa sobre el desarrollo de la empresa, el origen de la línea Nutranova, su funcionamiento productivo, las estrategias de comercialización implementadas y proyectadas.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial en las oficinas ubicadas en la incubadora del parque tecnológico litoral centro y en la planta de Lipomize y tuvieron una duración aproximada de entre 45 y 60 minutos.

Finalmente, para el abordaje de la problemática bajo análisis, el presente trabajo final se presenta organizado en los siguientes capítulos. En primer lugar, el capítulo 2, marco teórico, en el cual se presentan las principales categorías y dimensiones que permiten comprender y analizar la problemática bajo análisis. El capítulo 3 ofrece una descripción de la empresa, la línea de productos Nutranova, así como una caracterización del entorno interno bajo el cual la empresa operaba en el año 2020, a los fines de identificar dificultades y potencialidades para el crecimiento y posicionamiento de la marca. El cuarto capítulo incluye FODA de la Línea de Productos Nutranova: competencia, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El quinto y último capítulo es una propuesta de estrategia de crecimiento y posicionamiento para la línea de productos Nutranova.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se abordan las principales categorías y dimensiones que permiten comprender y analizar la problemática bajo estudio.

Munuera Aleman y Rodríguez Escudero (2007) definieron la estrategia empresarial como:

el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el que opera, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella (p. 41).

Mientras que la agenda central del sistema alimentario global para el siglo XX estuvo determinada por la seguridad alimentaria, el mayor desafío para el siglo XXI es la salud y el desarrollo sustentable. En consonancia con esto, Nutranova tiene por objetivo el desarrollo de suplementos naturales de alta calidad que contribuyan a mejorar la salud y el bienestar de las personas, mediante la utilización de nanotecnología liposomal.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente Proyecto Final, que es generar una estrategia de crecimiento y posicionamiento para la línea de suplementos Nutranova, a continuación se desarrollan los conceptos centrales que se utilizaron para realizar un diagnóstico de la línea de productos Nutranova, así como aquellas categorías que se retoman en la propuesta de crecimiento y posicionamiento.

2.1. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento se basa en varios enfoques teóricos y modelos que han sido desarrollados por diferentes autores a lo largo del tiempo. Aquí se presentan algunas de las teorías más relevantes y sus principales exponentes:

En primer lugar, se retoma la Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter (1985). Según Porter, estrategias genéricas son el conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas que se ponen en marcha para lograr una posición ventajosa frente al resto de los competidores. El objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que se sostenga a lo largo del tiempo, y redunde en una mayor rentabilidad.

El autor propone que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación o la reducción de costos. Dentro de las estrategias de crecimiento, sostiene

que pueden utilizarse dos. Por un lado, la identificación de nichos de mercado y desarrollo de productos únicos supone diferenciar el producto destacando sus beneficios únicos, como su durabilidad o novedad, lo que lo convierte en una elección atractiva para los consumidores que buscan calidad y vanguardia. Por otro lado, mejorar la relación calidad-precio implica ajustar el precio, ya sea fijándose en un nivel superior para reflejar una calidad premium o estableciéndose como más bajo para atraer a un segmento de mercado más sensible al costo. Además, la diferenciación de la imagen de marca juega un papel crucial, en tanto proyectar una imagen moderna, tecnológica o de estatus puede atraer a un público específico que se identifica con esos valores. Sin embargo, es esencial que la credibilidad del posicionamiento elegido esté bien fundamentada, ya que un mensaje auténtico y coherente refuerza la percepción positiva de la marca y fomenta la lealtad del cliente.

En segundo lugar, el Modelo de Crecimiento de Ansoff (1957) busca ayudar a las empresas a decidir en qué dirección crecer, basándose en su posición actual y sus capacidades. El autor identifica, a partir del Modelo de Crecimiento, cuatro estrategias de crecimiento: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación, las cuales se describen a continuación.

1. Penetración de Mercado:

- Descripción: Aumentar la cuota de mercado con los productos existentes en el mercado actual.
- Estrategias: Mejorar la publicidad, ajustar precios, incrementar la distribución o mejorar el servicio al cliente.
- Ejemplo: Una empresa de refrescos que lanza una campaña publicitaria para aumentar las ventas en un mercado donde ya está presente.

2. Desarrollo de Mercado:

- Descripción: Introducir productos existentes en nuevos mercados.
- Estrategias: Expandir geográficamente, dirigirse a nuevos segmentos de clientes o explorar nuevos canales de distribución.
- Ejemplo: Una marca de ropa que comienza a vender en un país diferente o a un nuevo grupo demográfico.

3. Desarrollo de Producto:

- Descripción: Introducir nuevos productos en un mercado existente.
- Estrategias: Innovar en productos, mejorar características o lanzar variantes.

- Ejemplo: Una empresa de tecnología que lanza una nueva versión de un software que ya ofrece.

4. Diversificación:

- Descripción: Introducir nuevos productos en nuevos mercados.
- Estrategias: Puede ser relacionada (nuevos productos que complementan la línea existente) o no relacionada (productos en áreas completamente diferentes).

- Ejemplo: Una compañía de alimentos que empieza a fabricar productos de limpieza.

- Continuando, Clayton Christensen (1997) expone la Teoría de la Innovación Disruptiva, a partir de la cual se sostiene que las empresas pueden crecer mediante la innovación que transforma mercados existentes o crea nuevos. De acuerdo al autor, se debe buscar identificar oportunidades para innovar en productos o modelos de negocio que no estén atendidos por competidores establecidos.

En tercer lugar, resulta relevante considerar el Ciclo de Vida del Producto, propuesto por Raymond Vernon (1966). Este modelo describe cómo los productos pasan por diferentes etapas desde su introducción hasta su declive en el mercado. Este ciclo resalta la importancia de la innovación y la adaptación en el entorno empresarial, así como las implicaciones para la producción y el comercio internacional, por lo que es particularmente útil para entender el comportamiento de los productos en el contexto del comercio internacional. Las etapas que identifica respecto a la vida del producto son:

1. Introducción: El producto se lanza al mercado. La inversión en marketing es alta, y las ventas son bajas mientras los consumidores lo descubren.

2. Crecimiento: La aceptación del producto aumenta, las ventas crecen rápidamente y comienzan a aparecer competidores. Las empresas invierten en marketing y producción para satisfacer la demanda.

3. Madurez: Las ventas alcanzan su punto máximo y comienzan a estabilizarse. La competencia es intensa, y las empresas pueden recurrir a mejoras en el producto o estrategias de precios para mantener su cuota de mercado.

4. Declive: Las ventas comienzan a disminuir debido a cambios en las preferencias de los consumidores, la aparición de nuevos productos o la saturación del mercado. Las empresas deben decidir si continuar invirtiendo en el producto, hacer ajustes o retirarlo del mercado.

Jay Barney (1991) ofrece también la Teoría de Recursos y Capacidades, la cual sostiene que las empresas que desarrollan y explotan sus recursos y capacidades únicos pueden lograr un crecimiento sostenible. Como estrategia, el autor considera relevante fomentar la innovación interna y la formación de equipos para maximizar el uso de los recursos existentes.

En quinto lugar, se retoma el Modelo de Crecimiento Sostenible de Henry Mintzberg (1994), quien sugiere que el crecimiento debe ser orgánico y adaptativo, en lugar de forzado. Como estrategia, propone fomentar una cultura empresarial flexible que se adapte a las necesidades del mercado.

En sexto lugar, las Estrategias de Océano Azul de W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) se centran en la creación de nuevos espacios de mercado, llamados por los autores "océanos azules", donde se considera que la competencia es irrelevante. La estrategia propuesta es innovar en productos y servicios para satisfacer necesidades no cubiertas y crear demanda nueva.

Por último, también se retoma la Teoría de la Adopción de Innovaciones de Everett Rogers (1962), quien estudia cómo y por qué las innovaciones son adoptadas por los consumidores. Entre sus propuestas, busca identificar y segmentar a los consumidores tempranos para promover nuevos productos.

Estas teorías proporcionan un marco útil para desarrollar y evaluar estrategias de crecimiento en una línea de suplementos dietarios, permitiendo a las empresas posicionarse de manera efectiva en un mercado competitivo.

2.2. Estrategia de posicionamiento

Según establece Philip Kotler en "Marketing Management" (2016), la estrategia de posicionamiento se refiere al proceso de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de manera que ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor en comparación con sus competidores. Algunos puntos clave que al autor menciona para construir una estrategia de posicionamiento son:

1. Definición del Posicionamiento: Es la forma en que los consumidores perciben y valoran una marca en relación con otras. Esto incluye los atributos de la marca, sus beneficios y las emociones que evoca.

2. **Análisis del Mercado:** Para desarrollar una estrategia efectiva, una empresa debe analizar el mercado y entender cómo los consumidores ven a su marca y a las marcas competidoras.
3. **Selección de Beneficios:** Las empresas deben identificar y seleccionar los beneficios clave que su producto o marca ofrecerá para diferenciarse en el mercado.
4. **Creación de una Propuesta de Valor:** La oferta debe alinearse con las necesidades y deseos de los consumidores, creando una propuesta de valor atractiva que resuene en el público objetivo.
5. **Estrategias de Posicionamiento:** Existen varias estrategias que las empresas pueden usar, como el posicionamiento por beneficio único, por atributo, por uso, o incluso por competidor.
6. **Comunicación del Posicionamiento:** Es fundamental comunicar efectivamente el posicionamiento a través de la publicidad y otras actividades de marketing para que los consumidores comprendan la propuesta de valor.

En resumen, la estrategia de posicionamiento según Kotler (2016) es fundamental para crear una identidad de marca sólida y diferenciarse en un mercado competitivo. Se basa en la comprensión de las percepciones del consumidor y en ofrecer beneficios que realmente importan a los consumidores.

2.3. Análisis FODA

El desarrollo de un análisis FODA se utiliza para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de los productos de una empresa y, en consecuencia, facilita la adopción de estrategias y acciones efectivas para el desarrollo de los mismos.

Para esto, se retoman los conceptos de dos autores y sus consideraciones para profundizar las estrategias propuestas.

La visión de Kotler y Armstrong (2017), consiste en mantener a la organización adaptada en forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a la competencia.

De acuerdo a Bruce D. Henderson (1968), una estrategia organizacional es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio y de volver a estabilizar a favor de la organización.

Algunas consideraciones que se tener en cuentas para el análisis de un FODA, según Henry Mintzberg (1994), son:

- Detrás de una oportunidad siempre existe una amenaza implícita y viceversa.
- Detrás de una fortaleza convive siempre una debilidad y viceversa.
- Las amenazas son tales dependiendo del grado de debilidad interno que enfrenten.
- Las fortalezas y las debilidades tienen que ver con el grado de confianza y de conocimiento interno.
- Integrarlas en términos expansivos permiten la posibilidad de una estrategia ganadora.
- Esperar que una oportunidad no venga envuelta de una amenaza es asegurarse nunca de encontrarla.
- Analizarlas proactivamente en conflicto con la realidad permite el máximo aprovechamiento de las fortalezas. Lo contrario implica parálisis y decrecimiento.

Las mayores dificultades del análisis FODA son la no implementación de la estrategia (pérdida de tiempo) y la percepción que los decididores tienen de cada uno de los puntos del análisis del FODA.

En base a lo anteriormente descrito, se trabajará en la detección de oportunidades (productos naturales, de cuidado y salud en crecimiento) y amenazas (grandes competidores), así como también en las fortalezas (suplemento con innovación tecnológica) y debilidades (fallas en la distribución y falta de financiamiento comercial), para lograr un diagnóstico acertado que permita plantear las estrategias que lleven adelante posteriormente el plan de acción.

2.4. Entorno interno/externo: venta, distribución, producción, consumidor

El análisis del entorno interno y externo de una empresa es crucial para la planificación estratégica, según Henry Mintzberg (1994), dado que permite identificar cómo los factores internos (estructura organizativa, los recursos y capacidades) y los factores externos

(condiciones del mercado, las regulaciones y la competencia) inciden en aspectos claves como la venta, distribución, producción y el consumidor.

A continuación se describen cada uno de estos elementos.

2.4.1. Entorno Interno

Son todos los factores dentro de la organización que afectan su desempeño, funcionamiento y capacidad para alcanzar sus objetivos.

1. Venta:

- Aspectos: Estrategias de marketing, políticas de precios, capacitación del personal de ventas, herramientas de ventas.
- Influencia: La efectividad del personal de ventas y las tácticas empleadas pueden determinar el volumen de ventas y la satisfacción del cliente.

2. Distribución:

- Aspectos: Eficiencia en la logística, gestión de inventarios, costos de distribución, relaciones con intermediarios.
- Influencia: La calidad y rapidez de la distribución impactan la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

3. Producción:

- Aspectos: Tecnología utilizada, eficiencia operativa, calidad del producto, capacidad de producción.
- Influencia: La capacidad para producir de manera efectiva y eficiente impacta directamente en la disponibilidad de productos para la venta.

4. Consumidor:

- Aspectos: Investigación de mercado, segmentación de clientes, satisfacción del cliente y fidelización.
- Influencia: comprender las necesidades y preferencias del consumidor permite una mejor adaptación de productos y servicios, lo que puede aumentar las ventas.

2.4.2. Entorno Externo

Son los factores como la economía, la competencia, la política, regulaciones y condiciones de mercado, que no dependen de la propia empresa, pero que configuran, condicionan y posicionan a la misma y sus estrategias.

Son los factores como la economía, la competencia, la política, regulaciones y condiciones de mercado, que no dependen de la propia empresa, pero que configuran, condicionan y posicionan a la misma y sus estrategias.

1. Venta:

- Aspectos: Competencia en el mercado, tendencias de consumo, regulaciones del mercado.
- Influencia: Las condiciones del mercado y las acciones de la competencia pueden afectar las estrategias de ventas y la participación del mercado.

2. Distribución.

- Aspectos: Infraestructura de transporte, disponibilidad de canales de distribución, cambios en las preferencias de los consumidores.

Deben contemplarse los diversos canales de distribución, entendidos como las rutas que utilizan los productos o servicios para llegar desde el productor hasta el consumidor final. Existen diferentes tipos de canales de distribución y su elección depende de varios factores, como el tipo de producto, el mercado objetivo y la estrategia de la empresa. A continuación, se describen distintos canales de distribución que pueden utilizarse:

- Canales directos: El productor vende directamente al consumidor sin intermediarios. Ejemplo: ventas en línea a través de una tienda propia.
- Canales indirectos: Involucran intermediarios como mayoristas, minoristas o distribuidoras. Ejemplo: un fabricante que vende a un mayorista, quien luego vende a tiendas.
- Canales digitales: Uso de plataformas en línea para la venta de productos, como tiendas en línea, redes sociales o marketplaces.
- Canales físicos: Implican el uso de tiendas físicas, supermercados o distribución a través de agentes de ventas.
- Canales de distribución multicanal: Combinan diferentes métodos, como ventas en línea y en tienda, para ofrecer diversas opciones a los consumidores.

Cada canal tiene sus ventajas y desventajas y la elección adecuada puede influir significativamente en el éxito de la venta de productos o servicios.

- Influencia: Factores externos como el desarrollo de nuevas tecnologías o cambios en la legislación pueden afectar cómo se distribuyen los productos.

3. Producción:

- Aspectos: Proveedores, costos de materias primas, normativas ambientales.
- Influencia: La disponibilidad y costo de los insumos así como la necesidad de cumplir con regulaciones pueden afectar los procesos de producción.

4. Consumidor:

- Aspectos: Cambios en el comportamiento del consumidor, tendencias socioculturales, factores económicos.
- Influencia: Las expectativas y comportamientos de los consumidores pueden cambiar debido a factores externos, influyendo en la demanda de productos y servicios.

2.5. Fuerzas competitivas

Porter (1980) desarrolla la teoría de las cinco fuerzas competitivas, las cuales son un marco de evaluación de la posición de un proyecto o empresa en el mercado, con el objetivo de comprender su cuota de mercado. Continuando con la propuesta del autor, esto es posible gracias al examen de cinco elementos claves, los cuales se detallan a continuación.

- El poder del cliente: Dado que el éxito o fracaso de cualquier negocio va a depender, en último término, del consumidor, este elemento debe ser el primero en examinarse. Por ejemplo, puede que haya muchos competidores —incluso con mejor calidad-precio—, pero que la marca sepa atraer y fidelizar al público objetivo.

- El poder del proveedor: Las relaciones que se establecen con los proveedores son fundamentales para cualquier compañía. Representan el punto de partida de la planificación estratégica. Por ello, ocupan el segundo lugar en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En este sentido, puede que el negocio no tenga mucha competencia, pero si no consigue buenas condiciones con sus proveedores o resulta muy complicado conseguir las piezas requeridas, quizá el proyecto resulte inviable.

- Los nuevos competidores entrantes: El tercer aspecto a tener en cuenta es el riesgo de que aparezcan nuevas empresas en el sector. Si hay facilidad de que surjan nuevos competidores, el mercado se volverá más inestable y los esfuerzos para no perder cuota de mercado serán mayores.

- La amenaza que generan los productos sustitutivos: La metodología de las cinco fuerzas de Porter continúa con el examen de la aparición de alternativas al producto o servicio. Ocurre lo mismo que en el punto anterior: a mayor cantidad de productos sustitutos, mayor exigencia para mantener la competitividad del negocio.

- La naturaleza de la rivalidad: Al pertenecer al status quo de la empresa, este factor se sitúa en el último lugar de las 5 fuerzas de Porter. Sin embargo, es también importante, ya que cualquier marca debe estar en constante mejora para no quedarse atrás respecto a su competencia.

Dicho modelo propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

2.6. Ventajas competitivas

De acuerdo con Munuera Aleman y Rodríguez Escudero (2007), la ventaja competitiva puede definirse como la diferencia a favor de una empresa o de sus productos con respecto a la competencia. Como requisito, debe ser sostenible en el tiempo y defendible de la competencia.

Por sostenible en el tiempo, los autores refieren a que una ventaja competitiva no debe ser algo transitorio o efímero. Para que sea valiosa, debe ser capaz de mantenerse a largo plazo frente a los cambios en el mercado, la tecnología y las acciones de la competencia. Esto implica que la empresa debe contar con recursos, capacidades o estrategias que le permitan mantener esta ventaja durante un período de tiempo significativo.

En lo que refiere a que debe ser defendible ante la competencia, la ventaja competitiva debe ser difícil de replicar o superar por parte de los competidores. Esto requiere de barreras estratégicas, como la diferenciación del producto, la lealtad de los clientes, la innovación, los recursos únicos o una estructura de costos eficiente que haga que la competencia no pueda fácilmente copiar o superar la ventaja que tiene la empresa.

Dicha diferencia puede ser externa, que refieren a cualidades del producto/oferta que constituyen ventajas (creación de valor) para el consumidor. O bien interna, que implica poseer un dominio de costos que se pueda traducir en menores precios.

CAPITULO 3: PRESENTACIÓN DE LIPOMIZE SRL Y LA LÍNEA PRODUCTIVA NUTRANOVA

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DE LIPOMIZE SRL Y LA LÍNEA PRODUCTIVA NUTRANOVA

3.1. Lipomize SRL

Lipomize SRL es un emprendimiento que fue pre incubado en el Gabinete para emprendedores de la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas (FBCB) de la Universidad Nacional del Litoral (UNL) y actualmente está localizado en el Parque Tecnológico del Litoral Centro SAPEM (PTLC), ubicado en la ciudad de Santo Fe. Surgió en el año 2010 a partir de un encuentro entre emprendedores de distintas carreras en las Jornadas de Jóvenes Emprendedores de la UNL y su equipo está conformado por jóvenes emprendedores profesionales egresados de UNL de las carreras de contador, administración de empresas y biotecnología. Luego de la conformación del equipo emprendedor antes mencionado, el proyecto se pre-incubó en el Gabinete para emprendedores de la Facultad de Bioquímica y Ciencias Biológicas de la UNL. Luego de haberse graduado, los integrantes de ese gabinete, conformaron la empresa que ingresó incubada en el PTLC SAPEM.

Para lograr su financiamiento, en el año 2012 los directivos de la firma se presentaron ante el Foro de Capital para la Innovación, que es una iniciativa de diversas instituciones de los sectores científico-tecnológico, productivo, financiero y estatal que busca propiciar el encuentro entre emprendedores, la comunidad empresarial y los inversores interesados en financiar empresas con alto potencial de rentabilidad. El principal objetivo de esta iniciativa es que las ideas, descubrimientos científicos y avances tecnológicos generados en la región tengan el sustento necesario para transformarse en proyectos productivos. En la actualidad, la empresa se encuentra comercializando productos utilizados como insumos a industrias locales y también exportando a países como Alemania, China, España, India, Irán, Vietnam, entre otros.

Lipomize SRL es una empresa industrial privada, de reciente conformación, que opera en el área de la nanotecnología y ofrece diversos productos y servicios para distintas industrias. Desarrolla tecnología y productos tecnológicos liposomales a medida, los cuales permiten encapsular diferentes nutrientes y generar el máximo nivel de absorción por parte del cuerpo humano, enfocados principalmente en las necesidades de la industria farmacéutica, cosmética y alimenticia. Según su página web, la empresa posee tres unidades de negocios: una de cosmética que está abasteciendo a distintas empresas de cosmética de

Argentina y el exterior; una unidad de nutraceutica, que elabora suplementos dietarios para distintas marcas de laboratorios nacionales y una línea de productos propia cuyos suplementos se exportan a granel; y la tercera unidad, que es la de desarrollo farmacéutico, en la cual existen dos proyectos con laboratorios de referencia del país. Asimismo, se encuentra trabajando en un co-desarrollo tecnológico con una empresa norteamericana en una formulación innovadora en materia de rehidratación infantil, que presentará su primer producto en Estados Unidos.

Para hacer esto posible, cuenta con un equipo de profesionales altamente calificado y con el apoyo de prestigiosas instituciones del ámbito científico tecnológico que avalan la calidad del trabajo realizado y el compromiso con la sociedad.

En el presente Trabajo Final, como se mencionó anteriormente, se toma como unidad de análisis a la línea de productos Nutranova, la cual se encuentra contenida dentro de la unidad de negocios nutraceutica y es la marca comercial bajo la que se elaboran y comercializan los productos liposomales con nutrientes naturales, la cual se desarrolla en el siguiente apartado.

3.2. Nutranova

De acuerdo a su página web (29 de junio de 2020), Nutranova es una línea de suplementos dietarios que creó Lipomize SRL, que surge en octubre del 2015, cuya tecnología permite encapsular los nutrientes en nano-esferas naturales a partir de tecnología liposomal, la cual favorece la absorción de los nutrientes. Según la UNL (6 de octubre de 2015), al no contar el organismo con los mecanismos optimizados para la absorción de estos nutrientes, la tecnología de Nutranova permite que el cuerpo humano genere una mejor absorción.

Nutranova incluye siete presentaciones distintas, todas bebibles, las cuales se presentan en la siguiente figura. A continuación, se señalan las principales características.

Figura 1: *Línea de productos Nutranova.*



Fuente: Página web Nutranova.

Entre los productos de la línea Nutranova se destacan los suplementos Flexis, +Chía, Vital, Focus, HierroFem, Elixir, Bodyfit y Glutation. El conjunto de dichos productos poseen las siguientes características, las cuales, en su conjunto, según su página web NutranovaStore (consultada el 29 de junio del 2020), contribuyen al correcto equilibrio de las funciones del cuerpo humano, aportando de manera óptima distintos nutrientes, para un mejor rendimiento.

- INGREDIENTES / COMPOSICIÓN
 - Suplementos dietarios naturales
- CLAIMS / BENEFICIOS
 - Menor acidez
 - Mejor tolerancia gástrica
 - Actúa más rápidamente (Mayor absorción) Mayor eficacia. (Mayor biodisponibilidad)
 - Mejora la calidad de vida
- ATRIBUTOS / VALORES
 - Tecnología: nanoencapsulación / nanopartículas.
 - Innovación: nanotecnología aplicada a suplementos dietarios.
 - Natural: imita a la naturaleza.
 - (#biomimética #green product)
 - Bebible: mayor absorción

- PERSONALIDAD
 - Tecno - natural
 - (No YPF - artificial, sintético)

De acuerdo a la información obtenida de la página web de Nutranova (29 de junio de 2020), cada uno de los siete productos de la línea Nutranova puede caracterizarse de la siguiente manera:

1. BODYFIT.

Figura 2: *Producto Bodyfit de la línea Nutranova.*



Fuente: Página web Nutranova.

Sus principales características son:

- INGREDIENTES / COMPOSICIÓN
 - Suplemento dietario a base de café verde, garc니아, carnitina y extracto de algas
- TIPO DE PRODUCTO
 - Adelgazante
- CLAIMS / BENEFICIOS
 - Ayuda a disminuir triglicéridos y colesterol
 - inhibe la acumulación de lípidos
 - Estimula la eliminación de grasa

- Reduce el apetito
- PERSONALIDAD
- Enérgica

2. ELIXIR.

Figura 3: *Producto Elixir de la línea Nutranova.*



Fuente: Página web Nutranova.

Dentro de sus características, se destacan las siguientes:

- INGREDIENTES / COMPOSICIÓN
 - Suplemento dietario a base de curcumina
- TIPO DE PRODUCTO
 - Anti-Age
- CLAIMS / BENEFICIOS
 - Antioxidante
 - Mejora la circulación Cuida tu corazón
 - Fortalece el sistema cognitivo
 - Antiinflamatorio
- ATRIBUTOS / VALORES
 - Regulador / Buffer / estabilizante natural que ajusta y mantiene el organismo en equilibrio.
- Complemento perfecto.
- PERSONALIDAD

- Protector
- “Es como un ecualizador del organismo” Supremo

3. HIERROFEM

Figura 4: *Producto Hierrofem de la línea Nutranova*



Fuente: Página web Nutranova.

Dentro de sus características, se destacan:

- **INGREDIENTES / COMPOSICIÓN**
 - Suplemento dietario a base de hierro
- **TIPO DE PRODUCTO**
 - Antianémico
- **CLAIMS / BENEFICIOS**
 - Mantiene niveles óptimos de hierro en sangre
 - Evita intolerancia gástrica
 - Favorece el metabolismo energético
 - Fortalece las defensas del organismo
- **ATRIBUTOS / VALORES**
 - Recuperación del buen humor. Resucita tu energía.
- **PERSONALIDAD**
 - Único (líquido)
 - No genera acidez, intolerancia gástrica ni tránsito lento.

4. + CHÍA

Figura 5: Producto + Chía de la línea Nutranova



Fuente: Página web Nutranova.

Dentro de sus características, se destacan:

- **INGREDIENTES / COMPOSICIÓN**
 - Suplemento dietario a base de aceite de chía
- **TIPO DE PRODUCTO**
 - Colesterol
- **CLAIMS / BENEFICIOS**
 - Menor colesterol
 - Protección cardiovascular
 - Mejor calidad de vida Fuente de Omega 3, 6 y 9 No engorda
 - Mejora la tolerancia gástrica
 - No engorda
 - Mejora la tolerancia gástrica
- **ATRIBUTOS / VALORES**
 - Salvavidas.
 - Te salva frente a una emergencia.
 - Bombero / guardavidas

5. VITAL

Figura 6: *Producto Vital de la línea Nutranova.*



Fuente: Página web Nutranova.

Sus características son:

- **INGREDIENTES / COMPOSICIÓN**
 - Suplemento dietario a base de vitaminas y minerales
- **TIPO DE PRODUCTO**
 - Multivitamínico
- **CLAIMS / BENEFICIOS**
 - Fortalece las defensas
 - Favorece el metabolismo
 - Aporte inmediato de energía
 - Contribuye a la actividad celular
- **ATRIBUTOS / VALORES**
 - Pila, batería Balance ideal Completa tu dieta

6. FLEXIS

Figura 7: *Producto Flexis de la línea Nutranova*



Fuente: Página web Nutranova.

Dentro de sus características, se destacan:

- **INGREDIENTES / COMPOSICIÓN**
 - Suplemento dietario a base de glucosamina y vitamina D
- **TIPO DE PRODUCTO**
 - Articulaciones
- **CLAIMS / BENEFICIOS**
 - Mayor flexibilidad
 - Menor dolor articular
 - Cartílagos saludables
 - Menor rigidez
- **ATRIBUTOS / VALORES**
 - Aceita articulaciones
 - Elimina rigidez de movimiento Menor movimiento “robótico” Mayor fluidez

7. FOCUS

Figura 8: *Producto Focus de la línea Nutranova.*



Fuente: Página web Nutranova.

Sus características principales son:

- INGREDIENTES / COMPOSICIÓN
 - Suplemento dietario a base de fenilalanina, vitaminas B1, B6 y B12
- TIPO DE PRODUCTO
 - Memoria
- CLAIMS / BENEFICIOS
 - Sistema cognitivo Memoria
 - Atención
 - Aprendizaje
- ATRIBUTOS / VALORES
 - Conexión entre neuronas. Transmisión de información más rápida a nivel cerebral.
 - Más capacidad de almacenamiento y más velocidad de comunicación
- PERSONALIDAD
 - Intelectual

8. GLUTATION

Figura 9: *Producto Glutation de la línea Nutranova.*



Fuente: Página web Nutranova.

Dentro de sus características, se destacan:

- **INGREDIENTES / COMPOSICIÓN**
 - Suplemento dietario con nanoesferas a base de Glutation reducido, vitamina B6 y lecitina de girasol. Sabor menta y miel.
- **TIPO DE PRODUCTO**
 - Antioxidante - Antiage
- **CLAIMS / BENEFICIOS**
 - Protección celular
 - Repara las células deterioradas.
- **ATRIBUTOS / VALORES**
 - Protege el daño celular producido por la edad.
 - Poderoso antioxidante que ayuda a combatir el estrés oxidativo y a mantener la salud celular.

3.3. Análisis del Entorno Interno.

Para abordar una propuesta de crecimiento de Nutranova, es relevante realizar previamente una descripción de las principales características de venta, distribución, producción y consumidor de la línea de productos al momento de realizar el trabajo de campo. Esta información permite dar cuenta de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la comercialización de la marca. Al mismo tiempo, aporta datos relevantes para la elaboración de una propuesta de crecimiento y posicionamiento.

3.3.1. Descripción de la venta y comercialización de Nutranova

A partir de los datos relevados en la entrevista realizada al Gerente comercial Fernando Bertolin, la línea de productos Nutranova se vendió y comercializó de dos formas. La primera, adoptada con el lanzamiento de la marca, tenía las siguientes características. Los productos se vendían al por mayor, a través de un distribuidor que tenía la comercialización exclusiva, dirigido a Santa Fe y alrededores, Rosario y Buenos Aires. Resulta relevante destacar que la producción de la línea Nutranova se realizó inicialmente a partir de la demanda del propio distribuidor, por lo que no se exigió en esta instancia que la empresa realice una búsqueda del público o región consumidor de este producto. Posteriormente, por factores ajenos a la empresa, Lipomize SRL tuvo que modificar su política de venta, en tanto el distribuidor abandonó el proyecto, pese a los intentos de la empresa por continuar la venta mayorista directa con los comercios que anteriormente se vinculaban con el distribuidor original.

Producto de la crisis de comercialización generada con la salida del distribuidor exclusivo, la empresa intentó conservar, por medio de visitas, a los subdistribuidores y comercios que anteriormente estaban recibiendo el producto. El resultado de este intento de conservar una misma modalidad de venta y comercialización no fue positivo.

Se abrió, de esta forma, la segunda etapa de venta y distribución dirigida, de ahí en más, al consumidor minorista, fundamentalmente a través de dos canales de distribución: venta online (Web Store y Mercado Libre) y venta al público en Farmacia Zentner, la cual posee su propia página web de venta, así como un local físico. Si bien la escala de distribución se amplió, en tanto la Web Store y Mercado Libre permiten llegar a todo el país, las ventas arrojaron bajas significativas respecto a la modalidad anterior de venta y distribución.

3.3.2. Distribución de la línea de productos

En lo que refiere a la distribución de los productos, en términos logísticos, la etapa de venta a partir de la tercerización con el distribuidor exclusivo, suponía una menor carga logística por parte de la empresa, dado que la venta y solicitud de compras las realizaba directamente el distribuidor, para luego la empresa realizar los traslados por medio de transporte terrestre, de acuerdo a lo establecido por la ANMAT, quien establece que la distribución se encuentra a cargo de la empresa habilitada a tal fin, en tanto permite garantizar la trazabilidad del producto desde el fabricante hasta el punto de venta.

El cambio a la venta por menor supuso menor carga en términos logísticos, en tanto la distribución suponía el contacto con el correo para el envío del producto, eliminando intermediarios, pero implicó un aumento del valor de venta al consumidor final. En términos logísticos, también supuso mayor involucramiento de la empresa en términos de recursos humanos destinados a realizar la cadena posterior a la venta minorista, así como al manejo y actualización de las plataformas digitales de venta. Como la empresa no disponía de dichos recursos o no estaban capacitados para efectuar dichas tareas, este cambio en la modalidad de distribución los llevó a sufrir múltiples inconvenientes en el funcionamiento operativo y de logística, pudiendo verse afectada, en algunos casos, la rapidez en la distribución, así como la rentabilidad.

3.3.3. Producción

A partir de los datos relevados en la entrevista realizada al Gerente de producción de Lipomize SRL, Alcides Nicastro en agosto del año 2021, así como de materiales audiovisuales proporcionados por la empresa, se describen a continuación características de la producción de la línea de productos Nutranova.

En lo referente a la producción, se utiliza la tecnología liposomal. Los liposomas son definidos por la empresa como:

Nanopartículas esféricas formadas por fosfolípidos con la capacidad de encerrar medio acuoso en su interior mediante una o varias membranas lipídicas, y cuyo tamaño es inferior a la milésima parte de un milímetro. Los liposomas al formarse encapsulan en su interior una parte de los Ingredientes Activos (AI) que se encuentran en solución, transformándose en un sistema de transporte que protege al activo. La fosfatidilcolina suele ser el fosfolípido de elección para su conformación, debido a una simetría molecular favorable

respecto de los otros fosfolípidos para la formación de bicapas lipídicas planas. (Suggy y Murari, 2001, como se citó en la Nutranova Presentación Goiás propuesta de Venta, Lipomize SRL, 2021).

Según consta en la presentación mencionada en la cita precedente, en el intestino los liposomas, al llegar al lumen, pueden ser incorporados al organismo por vías alternativas a la del ingrediente activo libre, dando lugar a una mayor eficiencia de ingreso de los ingredientes activos vehiculizados. De esta forma, aumentan su biodisponibilidad logrando una mayor eficiencia terapéutica a igual dosis respecto del ingrediente activo aislado. Asimismo, la tecnología liposomal posee otras ventajas como mejorar la absorción del ingrediente activo en el organismo, minimizar la degradación estomacal del ingrediente activo, evitar la acidez estomacal, mejorar el sabor en el paladar, así como aportar fosfolípidos.

En lo concerniente a producción de la línea Nutranova, se puede dividir en tres etapas. La primera de ellas consistió en un stock inicial aproximado de 5 mil unidades entre todas las variedades, con el cual se lanzó el producto al mercado a través del distribuidor. En esta etapa se puede destacar que el packaging estaba compuesto por: el producto principal, independientemente de su variedad, era un frasco de plástico marrón con tapa a rosca, similar a los utilizados en medicamentos, etiquetado con la marca y la variedad, con un empaque secundario de cartón laminado con la misma descripción.

Los componentes nutricionales no estaban contenidos en la etiqueta del envase primario, sino que estaban en un prospecto incorporado a la caja, lo que se encuentra contemplado en el CAA, donde se establece que los alimentos en envases cuya superficie visible para el rotulado sea menor o igual a 100 cm²., están eximidos de indicar la información nutricional. Este packaging puede observarse en la siguiente figura:

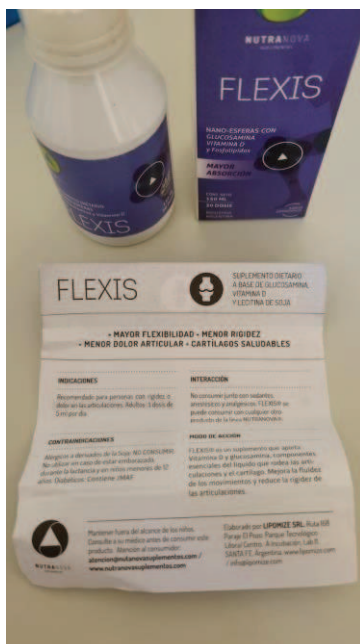
Figura 10: Primer packaging del producto “Bodyfit” de la línea Nutranova.



Fuente: Página web Nutranova.

En la segunda etapa productiva de la línea Nutranova, en la cual se efectúa el segundo stock, compuesto por aproximadamente 5 mil unidades entre todas las variedades, la empresa realiza una modificación en el color del contenedor primario del producto, por un frasco de plástico blanco con tapa a rosca, permaneciendo el resto del packaging igual. Esto puede observarse en la Figura 10.

Figura 11: Segundo packaging del producto “Flexis” de la línea Nutranova.



Fuente: Fotografía de elaboración propia.

En la tercera etapa productiva de la línea Nutranova, en la cual se efectúa el tercer stock, compuesto por aproximadamente 5 mil unidades entre todas las variedades, la empresa realiza una modificación del packaging, modificando el envase primario por un frasco de plástico blanco con tapa a rosca, incorporando al mismo una nueva etiqueta que contiene la marca, variedad e información nutricional, eliminando de esta forma el prospecto y el empaque secundario.

Figura 12: Tercer packaging del producto “Vital C plus” de la línea Nutranova.



Fuente: Store Nutranova.

Continuando con las características productivas de Nutranova, cabe destacar que la línea productiva se enmarca en el Código Alimentario Argentino (CAA) aprobado por la ley N°18.284, donde se brindan las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario.

El CAA regula a todos los alimentos, bebidas y aditivos alimentarios que se elaboran, fraccionan, conservan, transportan y comercializan en los establecimientos, como también a las personas o firmas comerciales que los produzcan: es decir, personas físicas o jurídicas.

En este sentido, allí se establece que las empresas productoras y fraccionadoras deben realizar de manera previa al inicio de sus actividades los trámites de inscripción y autorización ante las autoridades sanitarias competentes, obteniendo así su número de Registro Nacional de Establecimiento (RNE).

Asimismo, cada producto debe inscribirse en el Registro Nacional de Producto Alimenticio (RNPA) antes de salir al mercado, obteniendo así su autorización para ser comercializado. En el caso de Nutranova, el RNPA es el N° 21-107485, mientras que el RNE es el N° 21-114779, por lo que al momento de realizarse el trabajo de campo de la presente Proyecto Final, se encontraba vigente para comercializar y producir estos productos.

Puntualizando sobre las materias primas que son clave para la producción de los productos Nutranova, se destacan las siguientes:

- Extractos botánicos: Té verde, guaraná, cúrcuma, y ashwagandha.
- Nutrientes esenciales: Vitaminas A, D, E y minerales como calcio y magnesio.
- Probióticos y prebióticos: Lactobacillus acidophilus y fructooligosacáridos (FOS).
- Proteínas y aminoácidos: Colágeno hidrolizado y L-carnitina.
- Encapsulantes: Cápsulas veganas y gelatinas blandas para mayor biodisponibilidad.

Los costos de las materias primas se ven afectados por factores como la disponibilidad estacional (en el caso de extractos botánicos), las tasas de cambio en insumos importados y los costos de transporte. En este sentido, la empresa mantiene relaciones a largo plazo con proveedores clave para negociar precios competitivos y garantizar la calidad de los ingredientes.

En lo referente al manejo de proveedores requeridos para la producción de Nutranova, cabe destacar que, en tanto los proveedores internacionales enfrentan restricciones logísticas y cambios en las tasas de cambio, lo que afecta el costo de importación de insumos clave, de acuerdo a las entrevistas realizadas.

La empresa mantiene acuerdos con proveedores locales y nacionales estratégicos para garantizar la calidad y sostenibilidad de los insumos.

En lo referente a los proveedores nacionales, pueden enumerarse los siguientes:

- Laboratorio Framing SA (Córdoba): Proveedor de cápsulas de gelatina dura y blanda, especializadas en suplementos dietarios.
- NutriBio (Santa Fe): Proveedor de extractos botánicos y fitoquímicos de origen local, como té verde y guaraná.
- Proquicen (Buenos Aires): Suministro de vitaminas y minerales esenciales, como magnesio, zinc y complejo B.

Respecto a los proveedores internacionales, cabe destacar que estos productos no son directamente importados por la empresa Lipomize SRL, sino que son empresas que se adquieren en filiales de Argentina. Estos proveedores son:

- DSM (Países Bajos): Proveedor global de micronutrientes y antioxidantes avanzados, utilizados en suplementos funcionales.
- Lonza (Suiza): Suministra cápsulas vegetales y sistemas de liberación controlada de alta calidad.

- Sabinsa (India): Proveedor de extractos naturales como curcuminoides y ácido hialurónico para aplicaciones en bienestar.

3.3.4. Consumidor

En lo que refiere al entorno interno, retomando el marco teórico, la construcción del consumidor implica comprender las necesidades y preferencias y, en consecuencia, generar una mejor adaptación de productos y servicios, lo que puede aumentar las ventas.

Tomando como premisa los dos momentos que atravesó la empresa respecto a la modalidad de distribución de la línea Nutranova, la primera etapa estuvo marcada por una construcción del consumidor a partir de la sugerencia de un distribuidor, quien acerca la propuesta a la empresa Lipomize SRL para generar una nueva línea de productos, de acuerdo a información que poseía sobre tendencias actuales de consumo. De esta forma, en esta instancia, los distintos productos de la línea Nutranova se elaboraron a partir de esta información.

Si bien todos los productos comparten la tendencia del mercado, que apunta a incorporar a la dieta de las personas un producto natural que es saludable, cada uno de ellos apuntó a un consumidor específico, lo cual puede vislumbrarse a partir de los componentes nutricionales, así como a partir de la construcción de la imagen que acompaña la comercialización de estos productos. Tomando esto como eje, se pueden identificar dos segmentos de consumidores para toda la línea Nutranova. El primer segmento es el que se denominará adulto mayor a 50 años. Retomando el catálogo, se puede afirmar que hay tres productos que están orientados a este grupo de consumidores.

En lo que refiere al entorno interno, retomando el marco teórico, la construcción del consumidor implica comprender las necesidades y preferencias y, en consecuencia, generar una mejor adaptación de productos y servicios, lo que puede aumentar las ventas.

Tomando como premisa los dos momentos que atravesó la empresa respecto a la modalidad de distribución de la línea Nutranova, la primera etapa estuvo marcada por una construcción del consumidor a partir de la sugerencia de un distribuidor, quien acerca la propuesta a la empresa Lipomize SRL para generar una nueva línea de productos, de acuerdo a información que poseía sobre tendencias actuales de consumo. De esta forma, en esta instancia, los distintos productos de la línea Nutranova se elaboraron a partir de esta información.

Si bien todos los productos comparten la tendencia del mercado, que apunta a incorporar a la dieta de las personas un producto natural que es saludable, cada uno de ellos apuntó a un consumidor específico, lo cual puede vislumbrarse a partir de los componentes nutricionales, así como a partir de la construcción de la imagen que acompaña la comercialización de estos productos. Tomando esto como eje, se pueden identificar dos segmentos de consumidores para toda la línea Nutranova. El primer segmento es el que se denominará adulto mayor a 50 años. Retomando el catálogo, se puede afirmar que hay tres productos que están orientados a este grupo de consumidores.

Esto puede observarse no sólo en las imágenes que forman parte del catálogo, sino también en el slogan que acompaña a cada uno de estos productos: en el caso del suplemento Focus, el slogan es “que nada se te olvide”; en el de Chía, debajo de la imagen de dos personas mayores aparece la frase “cuidá tu corazón”; mientras que el suplemento Glutation está acompañado de la frase “protegé el daño celular producido por la edad” El segundo segmento apunta a consumidores adultos en plena actividad, que podría abarcar de los 30 a los 50 años aproximadamente. En este caso, puede mencionarse el producto Flexis, para el cual se utilizan imágenes de adultos haciendo deporte, como correr o jugar al fútbol con niños, acompañado del slogan “olvidate de los dolores articulares” o “que el dolor no te pare”. Asimismo, los productos Hierro Fem, Vital, Vital C y Bodyfit, también pueden asociarse a este segmento, lo cual puede observarse también en el catálogo, que acompaña a cada suplemento de los siguientes slogans respectivamente: “volvé a sentirte bien”, “renová tu energía justo cuando la necesitás”, “anticipate y fortalecé tu cuerpo” y “adelgazá naturalmente” o “una dieta saludable y equilibrada ya no es suficiente”.

Si bien es posible identificar estos dos segmentos, cabe destacar que por sus características nutricionales y por la tendencia actual al consumo de suplementos nutricionales naturales, es posible que gran parte de estos productos puedan ser consumidos por personas de diversas edades.

Cabe destacar que, durante la primera etapa de distribución de la línea de productos con la intermediación de un distribuidor, la empresa no se vio forzada a generar un feedback con los consumidores finales que les permita medir la satisfacción y la fidelización de los mismos, dado que el producto se vendía solamente al por mayor.

En la segunda etapa, cuando debieron comercializar y distribuir el producto sin el intermediario exclusivo, la empresa optó inicialmente por contactarse con los

subdistribuidores o comercios a los cuales vendía el distribuidor de la primera etapa, pero no lograron retenerlos y sostener la cadena de ventas, dado que, en palabras de los entrevistados, en algunos se habían quedado con stock, mientras que en otros casos optaron por no reponerlos.

Desde esta perspectiva, la empresa debió iniciar un proceso de venta en el cual no tenían garantizada la fidelización de los consumidores, dado que debieron aspirar a un público minorista para el cual no tenían una estructura ni recursos acordes, como tampoco un perfil para este consumidor final. Pese a que Mercado Libre permite la puntuación luego de concretar una venta, este recurso no resulta suficiente para medir la satisfacción del consumidor, dado que muchas veces las puntuaciones refieren al proceso de compra y distribución, más que al producto en sí mismo. El Store, al mismo tiempo, no permitía puntuar sobre el producto, por lo que el resultado general del segundo proceso fue que las ventas cayeron y, en consecuencia, puede afirmarse que no alcanzaron la fidelización del consumidor.

3.4. Análisis del Entorno Externo

El entorno externo refiere, de acuerdo a lo abordado en el marco teórico, a aquellos aspectos y condiciones que, si bien no dependen de la propia empresa, condicionan y configuran su posicionamiento y estrategias de crecimiento. Aquí se contemplan dimensiones económicas, la competencia, las condiciones del mercado, así como regulaciones y normativas.

3.4.1. Venta

En lo referido a la venta de alimentos funcionales, es relevante dar cuenta que pueden existir dos tipos de ventas: libre o bajo receta. La diferencia entre estas opciones radica principalmente en su regulación y en la naturaleza de su composición, así como en la accesibilidad, su propósito y a quiénes están dirigidos.

Los alimentos funcionales de venta libre son productos que pueden ser adquiridos sin receta médica y que ofrecen beneficios adicionales a la salud más allá de la nutrición básica. Su regulación es menos estricta y están destinados a complementar la dieta de manera segura para la población general.

Los alimentos funcionales bajo receta suelen estar sujetos a un mayor control y están destinados a personas con condiciones médicas específicas o necesidades dietéticas especiales. Por ejemplo, pueden ser formulaciones específicas para controlar enfermedades como la diabetes o la hipertensión. Su uso debe estar indicado por un profesional de la salud, dada su potencial interacción con tratamientos médicos o su composición particular que puede no ser adecuada para todos.

Cabe destacar que, a los fines de identificar la competencia para la línea de productos de Nutranova, los alimentos funcionales que se seleccionaron son todos de venta libre, al igual que los productos bajo análisis.

Asimismo, la distribución de productos de venta libre pueden ser comercializados en farmacias, dietéticas, supermercados, herboristerías y otros establecimientos habilitados. En lo referente a la venta online, la ANMAT especifica que debe garantizarse el cumplimiento de las normativas y tener un registro de actividad ante este organismo.

Pese a las regulaciones propias de cada país, las modalidades de venta dependen de las condiciones del mercado y de las acciones de la competencia, las cuales pueden afectar las estrategias de ventas y la participación de una marca en el mercado. En este sentido, es relevante identificar la competencia que existe en el mercado local, regional y/o nacional, a los fines de realizar una revisión de las condiciones del mercado y posibilitar un crecimiento de la marca en el mismo. Esta identificación de la competencia se realizará más adelante en el presente capítulo.

3.4.2. Distribución

La distribución de suplementos dietarios en Argentina está regulada y supervisada por la ANMAT. Como se ha desarrollado previamente, las empresas que distribuyen o comercializan suplementos dietarios deben estar registradas ante la autoridad sanitaria correspondiente, a saber, el RNE y RNPA. Asimismo, la distribución se encuentra a cargo de la empresa habilitada a tal fin, en tanto permite garantizar la trazabilidad del producto desde el fabricante hasta el punto de venta, para permitir que la ANMAT realice inspecciones periódicas en los puntos de distribución y venta. Por ello, es necesario que cada lote de suplementos posea un número de identificación que permita rastrear su origen y distribución.

En lo que refiere a los canales de distribución, entendidos como las rutas que utilizan los productos o servicios para llegar desde el productor hasta el consumidor final, dado que

su elección se encuentra motivada por el tipo de producto, el mercado objetivo y la estrategia de la empresa, así como el costo, para la distribución de este tipo de productos alimenticios se destacan los siguientes canales:

- Canales directos: El productor vende directamente al consumidor sin intermediarios. Ejemplo: ventas en línea a través de una tienda propia.
- Canales indirectos: Involucran intermediarios como mayoristas, minoristas o distribuidoras. Ejemplo: un fabricante que vende a un mayorista, quien luego vende a tiendas.
- Canales digitales: Uso de plataformas en línea para la venta de productos, como tiendas en línea, redes sociales o marketplaces.
- Canales físicos: Implican el uso de tiendas físicas, supermercados o distribución a través de agentes de ventas.
- Canales de distribución multicanal: Combinan diferentes métodos, como ventas en línea y en tienda, para ofrecer diversas opciones a los consumidores.

Cada canal tiene sus ventajas y desventajas y la elección adecuada puede influir significativamente en el éxito de la venta de productos o servicios. Cabe destacar que, sin embargo, estos productos no requieren refrigeración, sino que pueden mantenerse en temperatura ambiente, lo que lo hace candidato a adoptar cualquiera de estos canales.

3.4.3. Producción

Retomando lo mencionado en el entorno interno, cabe recordar que la producción de alimentos funcionales deben encuadrarse en el CAA para su venta libre. Según consta en la página web de la ANMAT¹, el CAA regula a todos los alimentos, bebidas y aditivos alimentarios que se elaboran, fraccionan, conservan, transportan y comercializan en los establecimientos, como también a las personas o firmas comerciales que los produzcan: es decir, personas físicas o jurídicas.

Asimismo, establece que las empresas que producen estos alimentos deben estar inscriptas en el RNE y que cada producto debe inscribirse en el RNPA antes de salir al mercado, obteniendo así su autorización para ser comercializado.

¹ <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos> (fecha de consulta: 30/12/2024)

Esta normativa tiene como objetivo primordial la protección de la salud de la población y dar un marco de equidad para las transacciones comerciales de alimentos, por lo que resulta relevante de ser contemplada en términos de limitaciones y restricciones a la producción de alimentos funcionales.

Cabe destacar que, en caso de ser exportados o poseer plantas o fábricas asentadas en otros países, las empresas productoras de alimentos funcionales también deben adaptarse a las regulaciones de los diferentes países.

Retomando lo mencionado en el contexto interno, cabe destacar que, de acuerdo a información proporcionada por la ANMAT es su sitio web², el CAA también establece que los alimentos en envases cuya superficie visible para el rotulado sea menor o igual a 100 cm²., están eximidos de indicar la información nutricional. Esta excepción no se aplica a los alimentos para fines especiales o que presenten declaración de propiedades nutricionales, como puede ser, por ejemplo, “libre de colesterol”. Asimismo, en la información nutricional, los ingredientes y/o aditivos deben ubicarse en orden decreciente de concentración al momento de la fabricación del alimento y que se encuentran presentes en el producto acabado.

La ANMAT es quien fiscaliza que los suplementos cumplan con la normativa, por lo que en caso contrario pueden ser retirados del mercado y las empresas responsables pueden enfrentar sanciones. En este sentido, además de cumplir con los requerimientos nutricionales, cada lote de suplementos debe contar con un número de identificación que permita rastrear su origen y distribución, así como cada empresa debe mantener registros actualizados de la distribución de cada lote y presentar informes ante la ANMAT si se detectan irregularidades o efectos adversos.

3.4.4. Consumidor

Según Sanchez y Barrena (2004), existen distintas características en los consumidores, que permiten dar cuenta de la tendencia al consumo de productos alimenticios funcionales, por sobre alimentos transgénicos. Según las autoras, dentro de los componentes

² http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp (Fecha de consulta: 30/12/2024)

más valorados por los consumidores al momento de comprar alimentos, se encuentran el valor nutritivo, la seguridad alimentaria, el valor para la salud y la calidad. Esto resulta relevante para el caso de los alimentos funcionales, como Nutranova, los cuales priorizan dentro de su formulación estos elementos.

En este sentido, las autoras observan que hay una tendencia a la suba del consumo de alimentos funcionales, anclados fundamentalmente en la priorización de la salud, el valor nutricional, la facilidad de consumo, entre otros. En lo referente a la información contenida en las etiquetas de los alimentos la mayoría de los encuestados por las autoras manifiestan leer siempre o habitualmente la lista de ingredientes, la composición nutritiva y el beneficio para la salud, teniendo también un puntaje elevado el contenido en vitamina y minerales del producto, lo que da cuenta de la relevancia que tiene la información nutricional de los productos al momento de efectuar una compra. Asimismo, al consultar por los aspectos relacionados con la ciencia, la salud y la alimentación, los consumidores otorgan relevancia al uso de la biotecnología en la producción de alimentos, la regulación y control de los nuevos alimentos, a la relación entre alimentación y salud y reitera la seguridad alimentaria. En conclusión, las autoras afirman que cuanto mayor información tienen los potenciales consumidores de lo que el producto puede aportar, así como de la tecnología puesta en movimiento para su producción, mayor es la probabilidad de que el producto se consuma.

Asimismo, la investigación realizada por Sanchez y Barrena (2004) permite afirmar que los alimentos funcionales son percibidos como necesarios en la alimentación fundamentalmente en ciudades que en localidades rurales. Al mismo tiempo, los encuestados manifiestan mayor interés en consumir alimentos funcionales que permitan protegerlos de enfermedades cardiovasculares y contra el cáncer, los que posean efecto inmunológico y mejora de la flora intestinal, obteniendo menor porcentaje aquellos destinados a reducción de calorías y los destinados a fortificar. En lo referente a las personas que manifiestan no consumir alimentos funcionales, la mayoría sostiene que no hay necesidad de aportes nutricionales extra a los que aporta una alimentación normal, consideran que “es una moda”, suelen ser personas que no manifiestan interés en la relación alimentación-salud o quienes no confían en que otorguen beneficios para la salud.

De acuerdo al estudio Taste Tomorrow, realizado por el grupo Puratos (como se citó en El Día, 17/01/2022³), en el cual participaron 400 consumidores de Argentina, se concluyó que el 78% de los mismos prioriza el consumo de alimentos saludables, identificándolos como relevantes no sólo para la salud gastrointestinal, sino también mental. Asimismo, este estudio revela que la salud se convirtió en un tema prioritario en nuestro país, en donde las personas cada vez son más conscientes de los beneficios o desventajas que trae aparejada la alimentación. En este sentido, los alimentos funcionales, mediados por el avance de la ciencia y la tecnología, aparecen como aliados que se adaptan a las necesidades de cada organismo.

El mencionado estudio permite afirmar que los consumidores buscan cada vez más “que estos [los alimentos] se adapten a sus necesidades nutricionales, prevengan enfermedades y hasta se ajusten a sus criterios éticos relacionados con el respeto por los animales o a la sustentabilidad ambiental” (El Día, 17/01/2022).

Según el “Informe de mercado: suplementos dietarios” del Consulado General y Centro de Promoción de la República Argentina (s/f), donde se realiza un análisis de mercado en EE.UU., se observa que la producción de suplementos continuará creciendo, aunque un ritmo más lento respecto a años anteriores, tomando como referencia el año 2023. En este sentido, se subraya que el envejecimiento poblacional tendrá un impacto en la demanda de estos productos, fundamentalmente aquellos asociados a pérdida de memoria, disminución del rendimiento físico, distensiones musculares, así como los que colaboran con el cuidado de la piel, lo que permite segmentar que la demanda de productos a base de vitaminas y minerales crezca.

En lo referente al estilo de vida, el informe destaca que la demanda de productos nutricionales para deportistas también aumentará, en tanto que espera que aumenten las personas que busquen realizar actividad física o de resistencia, así como un aumento en la participación en deportes. Según se pronostica, esto impulsará la demanda de productos consumidos antes, durante y después del ejercicio y los deportes. Esto es coincidente con el interés creciente en la salud y la nutrición. En su conjunto, se pronostica que el aumento en

³ <https://www.eldia.com/nota/2022-1-17-1-48-10-alimentos-funcionales-su-consumo-crece-cada-vez-mas-en-el-pais-informacion-general>

esta demanda genere crecimiento en un futuro próximo en las empresas productoras de suplementos nutricionales.

En conjunto, según se establece en el Informe:

Además de los consumidores de más edad, se espera que la demanda de los consumidores de todos los grupos de edad continúe aumentando (...) a medida que más estadounidenses se centren en la nutrición preventiva, el bienestar y los suplementos que mejoran el rendimiento (Consulado General y Centro de Promoción de la República Argentina, s/f, p. 4).

De esta forma, se establece que el aumento en la demanda de suplementos que mejoran la función cognitiva se explica por estudiantes, trabajadores y profesionales que buscan mejorar su concentración; mientras que los productos nutricionales para el deporte y la movilidad responderá a un consumidor que realiza actividad física y de recreación, de entre los 18 y 35 años.

En coincidencia con lo mencionado anteriormente, de acuerdo a los proporcionado por diversas fuentes de consulta⁴, los principales consumidores de suplementos son personas de entre 25 y 60 años con interés en la prevención de enfermedades, el rendimiento físico y mental y el bienestar general. Existen subgrupos específicos como deportistas, adultos mayores y personas que buscan opciones veganas y orgánicas.

Los deportistas priorizan productos con proteínas, aminoácidos y suplementos para la recuperación muscular. Suelen preferir marcas con respaldo científico que aseguren eficacia. Además, este grupo se inclina por productos prácticos, como barras proteicas o polvos instantáneos, que puedan ser integrados fácilmente en su rutina diaria.

Los adultos mayores buscan suplementos para la salud ósea, cardiovascular e inmunológica, destacándose el consumo de productos con calcio, vitamina D y omega-3. Asimismo, valoran productos fáciles de consumir, como comprimidos masticables o cápsulas blandas y aquellos que incluyan ingredientes adicionales para la memoria o el control del colesterol.

En lo que refiere a consumidores veganos y de productos orgánicos, prefieren aquellos libres de ingredientes animales y con certificaciones de producción sostenible,

⁴ ANMAT (2023), FDA (2023), EFSA (2023), WHO (2023), Cámara Argentina de Suplementos Dietarios.(2023).

incluyendo opciones enriquecidas con superalimentos y extractos naturales. Este segmento está altamente informado y suele investigar el origen y la composición de los productos, mostrando preferencia por marcas transparentes y éticas.

Otros segmentos de consumidores que pueden contemplarse incluyen madres y padres, jóvenes interesados en suplementos prenatales o productos destinados al desarrollo infantil, así como profesionales que buscan mejorar su rendimiento cognitivo mediante el uso de neotrópicos o complejos vitamínicos específicos.

3.5. Identificación de la competencia de la línea Nutranova

Tomando en consideración las características del entorno interno y externo, el presente apartado busca exponer los principales competidores de la línea de productos de Nutranova en el mercado, a fin de lograr obtener información relativa a cantidad de competencia para cada uno de los productos, relación precio-calidad, entre otros.

Del primer proceso de reconocimiento de la competencia, se destacan los principales laboratorios que producen suplementos nutricionales en el país. Aquí se destacan ELEA, Arcor/Bagó, Bagó y Bayer.

- **Laboratorio ELEA:** Ofrece suplementos con campañas dirigidas a profesionales de la salud.
- **Laboratorios Bagó:** Ofrece suplementos funcionales con énfasis en la calidad farmacéutica y en campañas dirigidas a profesionales de la salud.
- **Arcor:** Con su línea Simple, ha logrado combinar marketing masivo y accesibilidad económica, destacándose en canales minoristas y supermercados.
- **Bayer:** Ofrece suplementos funcionales de venta libre, dirigido a farmacias, supermercados y plataformas digitales.
- **Otras empresas emergentes:** Marcas como Nutrivida y BioNatural, que se enfocan en productos orgánicos y sin aditivos, han ganado relevancia en nichos específicos como el veganismo y la salud deportiva.

Figura 13: *Marcas de los laboratorios que producen suplementos nutricionales en Argentina.*



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google.

Estas empresas tienen acceso a amplias redes de distribución -que incluyen farmacias, supermercados y plataformas de comercio electrónico-; tienen relaciones establecidas con minoristas y mayoristas -clave a nivel nacional- y sus estrategias de marketing digital están enfocadas en redes sociales, en colaboraciones con influencers y contenido educativo. Pese a su alcance masivo, dentro de la competencia pueden agruparse las distintas marcas mencionadas en dos grupos, de acuerdo a las campañas de marketing y publicidad de cada una de ellas: un primer grupo promociona sus productos a través de profesionales del ámbito de la salud (ELEA y Bagó), mientras que otras empresas lo hacen masivamente, a través de farmacias, plataformas digitales, supermercados, entre otros (Arcor y Bayer).

Si tomamos en consideración la competencia según la oferta que el consumidor tiene de productos genéricos, sean o no éstos suplementos nutricionales, que buscan atender la situación por la cual el consumidor llega a concretar una compra. Estos productos genéricos son: BIOESENCIA, GENOMA / ASEPXIA / CICATRICURE, GOYCOCHEA / TÍO NACHO, IDRAET, ENA (empresa de nutrición argentina), NATUFARMA.

Algunos ejemplos de productos se encuentran en la siguiente figura.

Figura 14: *Productos genéricos que compiten con Nutranova.*





Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google (marzo del 2020) y Store Nutranova.

Para identificar la competencia, se utilizaron los siguientes criterios de selección: que sean suplementos dietarios de venta libre, que sean de producción o venta dentro del territorio nacional, así como que los componentes nutricionales y la afección que tratan sea similar a cada uno de los productos de la línea Nutranova. De este proceso, resultan las siguientes marcas que compiten con cada uno de los productos de Nutranova.

Comenzando por **BODYFIT**, suplemento adelgazante, se identificaron los siguientes productos que compiten directamente:

- ELEA / LISOPRESOL
- SIMPLE DIETA CONTROL
- CINETIC / CELLASENE

Figura 15: Competencia de *BODYFIT*.



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

Continuando por **ELIXIR**, producto anti-age, anti-oxidante y anti-inflamatorio, no se identificaron productos que compitan directamente, dado que no existen otros suplementos a base de curcumina, principio activo de la cúrcuma, de difícil procesamiento. En el caso de Nutranova, la tecnología de Lipomize SRL es la que permite su disponibilidad. El producto

que más se acerca en el mercado a Elixir es Curcumaxx de Bagó, pero no se considera como competencia dado que es a base de cúrcuma.

Figura 16: *Elixir, no tiene competencia*



Fuente: Store Nutranova.

En lo que refiere a **HIERROFEM**, suplemento nutricional anti-anémico, en tanto es fuente de hierro, la competencia directa de este producto es:

- ELEA / ANEMIDOX

Figura 17: *Competencia de HIERROFEM.*



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

Continuando con + **CHÍA**, suplemento nutricional para reducir el colesterol, la competencia directa de este producto es:

- ELEA / FITOCHIACAPS
- BAGÓ / OMEGA-3 CAPS
- VITAMINWAY - CHIA CAPS

- NATUFARMA - CHIA

Figura 18: Competencia de + CHÍA.



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

En lo que refiere al producto **VITAL** y **VITAL C PLUS**, suplemento nutricional multivitamínico, la competencia directa de este producto es:

- GRAMON MILLET - 102 AÑOS PLUS
- BAYER - SUPRADYN
- REDOXON
- BEROCCA (N1 ARG.)
- SIMPLE VITALIDAD

Figura 19: Competencia de VITAL y VITAL C PLUS.



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

En lo que refiere al producto **FLEXIS**, suplemento nutricional para las articulaciones, la competencia directa de este producto es:

- ELEA - GLUCOSAMINE / GLUCOTRIN
- ATRO STOP
- SIMPLE CALCIO + VITAMINA D

Figura 20: Competencia de FLEXIS.



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

En lo que refiere al producto **FOCUS**, suplemento nutricional para memoria, la competencia directa de este producto es:

- FOCUS X

- FOSFOVITA

Figura 21: Competencia de FOCUS.



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

En lo que refiere al producto Glutation, suplemento nutricional que protege el daño celular, la competencia directa de este producto es:

- Glutation Labs Nutrion
- Glutation Farmacia Villegas
- Natier Glutation
- NutriFlair Liposomal Glutation

Figura 22: Competencia de GLUTATION.



Fuente: Elaboración propia en base a imágenes de Google y Store Nutranova.

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FODA

CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FODA

Siguiendo la propuesta desarrollada por Henry Mintzberg (1994), el presente capítulo tiene por objetivo la síntesis e identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas en el capítulo previo.

4.1. Fortalezas

Se pudieron detectar las siguientes Fortalezas:

- **Tecnología innovadora:** en términos comparativos con la competencia, por medio de la tecnología liposomal, Nutranova permite una mayor eficiencia de ingreso de los ingredientes activos vehiculizados. Este aspecto, asimismo, es muy valorado por los consumidores de alimentos funcionales, quienes destacan la relevancia en la elección del producto basándose en la utilización de biotecnología, ciencia y salud.
- **Proveedores locales y nacionales estratégicos:** Si bien se desconoce la localización de los proveedores de la competencia e incluso puede significar un aumento en los costos, la estrategia de tener acuerdos con proveedores nacionales y locales permite, en el contexto argentino, planificar a mediano y largo plazo la producción, en tanto no queda la empresa sujeta a la política de importación.
- **Registros sanitarios:** Nutranova posee su registro ante las autoridades competentes en términos de producción y distribución de toda la línea de productos a escala nacional.

4.2. Debilidades

Las debilidades identificadas en la línea de productos Nutranova se vinculan principalmente con aspectos comerciales, de posicionamiento y de diseño del producto. A los fines de clarificar el análisis, se presentan agrupadas según las principales variables del entorno interno de la empresa.

4.2.1. Debilidades en la estrategia comercial y de ventas

Una de las principales debilidades detectadas en la línea Nutranova se relaciona con la falta de una estrategia comercial consolidada. Tras la ruptura con el distribuidor exclusivo que inicialmente comercializaba los productos, la empresa debió reconfigurar sus

modalidades de venta sin contar con una planificación comercial previa orientada al consumidor final.

En este contexto, se observa una limitada definición de los canales de venta más adecuados para el tipo de producto y para el público objetivo, lo que dificultó el sostenimiento de los niveles de comercialización alcanzados en la primera etapa de distribución mayorista.

Asimismo, la transición hacia modalidades de venta directa al consumidor implicó nuevas exigencias logísticas y comerciales para la empresa, las cuales no formaban parte de su estructura original, generando dificultades en términos de gestión comercial y alcance de mercado.

4.2.2. Debilidades en la estructura de costos y precio final

La comercialización directa a través de canales digitales generó un aumento en el costo final del producto para el consumidor, debido principalmente al traslado de los costos de envío. Esta situación puede afectar la competitividad de la marca frente a otros suplementos dietarios disponibles en el mercado, los cuales se comercializan a través de cadenas de distribución más consolidadas.

En este sentido, la estructura de costos asociada a la venta directa constituye una limitación para el posicionamiento competitivo del producto, especialmente en un mercado en el cual el precio representa un factor relevante en la decisión de compra.

4.2.3. Debilidades en el posicionamiento del producto

Otra debilidad relevante se vincula con la ausencia inicial de una segmentación clara de Mercado. La amplitud de perfiles de consumidores potenciales dificultó el desarrollo de estrategias de marketing específicas y la construcción de un posicionamiento definido para la marca.

Esta situación generó que distintos productos de la línea se orientaran simultáneamente a públicos diversos, lo que redujo la efectividad de las acciones de comunicación y comercialización.

4.2.4. Debilidades en el diseño y presentación del producto

Finalmente, se identifican debilidades en el diseño del packaging en comparación con productos competidores. El envase utilizado por Nutranova, similar al de medicamentos bebibles, presenta ciertas limitaciones en términos de atractivo visual y practicidad de uso para el consumidor.

En un mercado donde el diseño del envase cumple un rol importante en la decisión de compra, estas características pueden afectar la percepción del producto y su capacidad de destacarse en los puntos de venta.

4.3. Amenazas

Comprendiendo que las amenazas corresponden a factores del entorno externo que pueden afectar negativamente el desempeño de la línea de productos Nutranova y que no dependen directamente de las decisiones internas de la empresa. En el caso analizado, estas amenazas se vinculan principalmente con la dinámica competitiva del sector, las condiciones macroeconómicas del país y las características del mercado de suplementos dietarios.

4.3.1 Intensificación de la competencia en el mercado de suplementos dietarios

La presencia de empresas reconocidas del sector, que comercializan productos similares en farmacias, tiendas especializadas y plataformas digitales, representa una amenaza significativa para el posicionamiento de marcas emergentes como Nutranova, especialmente en lo que respecta a visibilidad de marca, presencia en puntos de venta y confianza del consumidor.

4.3.2 Ingreso de nuevos competidores al mercado

La aparición de nuevas marcas, tanto nacionales como internacionales, aumenta la presión competitiva y puede dificultar la consolidación de la participación de mercado de empresas de menor escala.

En este contexto, la proliferación de nuevos productos y marcas obliga a Nutranova a diferenciarse de manera constante para evitar la pérdida de relevancia frente a alternativas disponibles para el consumidor.

4.3.3 Contexto macroeconómico e inestabilidad económica

Las condiciones macroeconómicas del país representan otra amenaza relevante para la comercialización de suplementos dietarios. La inflación, la disminución del poder adquisitivo de los consumidores y los ciclos de recesión económica pueden afectar la demanda de este tipo de productos, dado que no constituyen bienes de primera necesidad.

En contextos de restricción económica, los consumidores tienden a priorizar gastos vinculados a necesidades básicas, lo cual puede generar una reducción en el consumo de suplementos nutricionales.

4.3.4 Variaciones en el tipo de cambio y aumento de costos

La volatilidad del tipo de cambio en la economía argentina también puede impactar en los costos de producción y comercialización de suplementos dietarios, especialmente cuando se utilizan insumos importados.

El aumento de los costos de producción asociado a estas variaciones puede afectar la competitividad del producto frente a otras marcas que cuentan con mayores economías de escala.

4.3.5. Cambios regulatorios en el sector de suplementos dietarios

El mercado de suplementos dietarios se encuentra sujeto a regulaciones sanitarias y controles por parte de organismos públicos. La modificación de normativas vinculadas a la producción, registro o comercialización de estos productos puede implicar nuevas exigencias administrativas, costos adicionales o limitaciones para el desarrollo de determinadas formulaciones.

Estos cambios regulatorios constituyen un factor externo que puede afectar la dinámica de crecimiento de la empresa.

4.4. Oportunidades

Las oportunidades corresponden a factores externos del entorno que pueden favorecer el desarrollo y posicionamiento de la línea de suplementos dietarios Nutranova. Estas oportunidades se relacionan principalmente con cambios en los hábitos de consumo, el crecimiento del mercado de productos vinculados al bienestar y la expansión de nuevas modalidades de comercialización.

4.4.1 Creciente interés por estilos de vida saludables

En los últimos años se observa una creciente tendencia social hacia la adopción de estilos de vida más saludables, que incluyen la práctica de actividad física, el cuidado de la alimentación y la incorporación de suplementos nutricionales como complemento de la dieta.

Este cambio en los hábitos de consumo favorece el desarrollo del mercado de suplementos dietarios, generando un contexto propicio para el posicionamiento de marcas orientadas al bienestar y la prevención en salud.

4.4.2 Expansión del mercado de suplementos dietarios

El mercado de suplementos nutricionales ha experimentado un crecimiento sostenido tanto a nivel internacional como en el contexto argentino. Este crecimiento se vincula con una

mayor conciencia sobre la importancia de la nutrición, el envejecimiento poblacional y el interés por productos que contribuyan al bienestar general.

En este escenario, el aumento de la demanda de este tipo de productos constituye una oportunidad para la expansión comercial de la línea Nutranova.

4.4.3 Cambios demográficos y envejecimiento poblacional

El aumento de la esperanza de vida y el crecimiento de la población adulta mayor generan nuevas demandas vinculadas al cuidado de la salud y la prevención de enfermedades. Este segmento poblacional presenta un interés creciente en productos que contribuyan al mantenimiento de la movilidad, la energía y la calidad de vida.

Dado que algunos productos de la línea Nutranova se orientan a este tipo de necesidades, el envejecimiento poblacional representa una oportunidad relevante para el desarrollo del mercado.

4.4.4 Desarrollo de nuevos canales de comercialización digital

El crecimiento del comercio electrónico y de las plataformas digitales ha ampliado las posibilidades de comercialización para empresas de menor escala, permitiendo llegar de manera directa al consumidor final sin depender exclusivamente de intermediarios tradicionales.

La expansión de estos canales constituye una oportunidad para mejorar el alcance de mercado y la visibilidad de marcas emergentes dentro del sector de suplementos dietarios.

4.4.5 Espacios comunitarios vinculados al bienestar

El crecimiento de espacios asociados a la actividad física y el bienestar, como gimnasios, centros de entrenamiento y comunidades vinculadas al cuidado de la salud, genera nuevas oportunidades de contacto con potenciales consumidores interesados en suplementos nutricionales.

Estos ámbitos funcionan como espacios propicios para la difusión de productos orientados a mejorar el rendimiento físico, la recuperación y el bienestar general.

4.4.6 Desarrollo de marcas locales en el sector

Si bien el mercado de suplementos dietarios presenta una fuerte presencia de marcas internacionales, la oferta de marcas locales con desarrollo tecnológico propio continúa siendo relativamente limitada. Esta situación abre oportunidades para empresas nacionales que puedan posicionarse a partir de propuestas diferenciadas y cercanas al consumidor.

4.5. Selección de aspectos a considerar en la propuesta de crecimiento y posicionamiento de Nutranova.

A continuación, se exponen de forma sintética y gráfica las diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades desarrolladas previamente, a los fines de identificar aquellas sobre las cuales se centrará la propuesta de crecimiento y posicionamiento de Nutranova, la cual se desarrollará en el próximo capítulo.

Figura 23: FODA Nutranova.



Fuente: Elaboración propia.

Tomando en consideración las características expuestas en el FODA, resulta relevante distinguir que es posible agrupar algunas de ellas en torno al marketing de la empresa sobre los distintos productos de la línea Nutranova.

En función de esto, la problemática que se considera impulsora de gran parte de las dificultades que atraviesa la empresa está anclada en la falta de segmentación del mercado por producto y de un análisis del perfil de los consumidores de suplementos nutricionales. De esta forma, se considera relevante, en una primera instancia de la propuesta del presente trabajo final, lograr una segmentación precisa que permita impulsar el crecimiento de productos de alta demanda en el mercado local.

Una vez desarrollado esto, se seleccionarán los productos de la línea Nutranova que tengan mayor potencialidad de venta. En consecuencia, se realizará posteriormente una propuesta de marketing, acompañada de una descripción de los canales de venta sugeridos para cada caso, así como de recomendaciones sobre el packaging de los productos seleccionados.

En tanto excede las posibilidades de desarrollo en el presente trabajo final, esta propuesta de crecimiento y posicionamiento permitirá, en el futuro, que la empresa pueda centrarse en la logística y canales de distribución, para mejorar los procesos administrativos de la empresa hasta la llegada del producto al consumidor final.

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE NUTRANOVA

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE NUTRANOVA

El presente capítulo contiene la propuesta de crecimiento y posicionamiento para los productos Nutranova, de acuerdo al objetivo general del presente Trabajo Final. Para ello, se desarrolló una matriz comparativa de los productos de la marca, en la cual se evaluaron diversas variables: segmentación del mercado por rangos etarios y estilo de vida, así como por tendencias del mercado actual. En función de estos resultados, se propone una selección de los productos sobre los cuales se realizará la propuesta.

5.1. Caracterización de dimensiones y variables de la matriz comparativa

Previo a la presentación de la matriz comparativa entre productos de la línea Nutranova, se describen las principales variables y características de cada una de las dimensiones bajo las cuales se realizaron dichas comparaciones.

5.1.1. Segmentación de Mercado

Para realizar una segmentación del mercado, se contemplaron dos variables: rango etario y estilo de vida, en tanto la bibliografía consultada respecto al perfil de los consumidores de alimentos funcionales refieren a la relevancia de ambos aspectos.

Para comenzar, se contempló en la matriz una segmentación por rango etario. Como propuesta, se dividieron a los consumidores de acuerdo a los siguientes grupos:

- 18-25 años: Energía y enfoque. Se distinguen por buscar rendimiento mental, energía física, buena imagen y equilibrio emocional. Se interesan por suplementos prácticos y con efecto rápido, conectados con su estilo de vida. En muchos casos siguen filosofías alimenticias (plant-based, keto, ayuno intermitente, etc.), aunque es un segmento que se informa fundamentalmente de redes sociales e influencers, por lo que no se interesan por la evidencia científica. Consumidores preocupados por su composición corporal o su relación con la comida. Son jóvenes que siguen programas fitness o tienen un consumo de alimentos racional. Suelen practicar deporte de forma disciplinada, atendiendo a su rendimiento físico: fuerza, resistencia, flexibilidad, recuperación. Valoran productos con beneficios concretos y

rápidos, para favorecer la resistencia y la recuperación muscular. Priorizan la practicidad. Necesitan soluciones rápidas: formatos como gummies, sobres listos para tomar, cápsulas blandas o líquidos fáciles de llevar. No comprometen la calidad, pero tampoco tienen tiempo para rituales largos. Prefieren la funcionalidad simple.

- 26-35 años: Productividad y autocuidado. Son adultos jóvenes que equilibran formación académica, trabajo, estrés y bienestar. Quieren fórmulas para mantenerse activos, concentrados y saludables. Valoran calidad, funcionalidad y formatos prácticos. Son jóvenes que ven la alimentación como una forma de autocuidado y expresión de valores (como sostenibilidad o ética). Rechazan lo artificial y buscan lo funcional y natural. Son consumidores informados, curiosos y exigentes. Suelen estar al tanto de innovaciones científicas, leen etiquetas, comparan fórmulas y buscan evidencia clínica o estudios detrás de los productos. No confían fácilmente en las modas, sino en marcas que les hablen de manera transparente, con información concreta. Este perfil es afín a términos como “clean label”, “sin aditivos”, “con respaldo científico”. A menudo comparten su conocimiento en redes o en su círculo íntimo. Les atrae una marca que les hable como iguales, con datos, no con frases publicitarias vacías. En muchos casos siguen filosofías alimenticias (plant-based, keto, ayuno intermitente, etc.). Consumidores preocupados por su composición corporal, su metabolismo o su relación con la comida. Pueden estar en proceso de perder peso o mantenerlo y tienen una preocupación por la prevención de enfermedades asociadas al sobrepeso. No buscan soluciones mágicas, sino apoyo real y sostenible: suplementos que complementen su esfuerzo con ciencia, sin promesas vacías. Este perfil abarca tanto a quienes practican deporte de manera recreativa como a quienes lo hacen de forma disciplinada. Se interesan por su rendimiento físico: fuerza, resistencia, flexibilidad, recuperación. Valoran productos con beneficios concretos y rápidos, como mejor recuperación muscular y prevención de lesiones. Priorizan la practicidad. Necesitan soluciones rápidas: formatos como gummies, sobres listos para tomar, cápsulas blandas o líquidos fáciles de llevar. No

comprometen la calidad, pero tampoco tienen tiempo para rituales largos. Prefieren la funcionalidad simple.

- 36-50 años: Prevención activa. Es un segmento que es consciente de los primeros signos de desgaste. Buscan mantener el peso, prevenir enfermedades y envejecer de forma saludable. Su consumo es más planificado, comparan y confían en la evidencia científica. Al igual que el grupo anterior, son consumidores informados, que leen etiquetas, comparan fórmulas y buscan evidencia clínica o estudios detrás de los productos. No confían fácilmente en las modas, sino en marcas que les hablen de manera transparente, con información concreta. Este perfil también es afín a términos como “clean label”, “sin aditivos”, “con respaldo científico”. A menudo comparten su conocimiento en redes o en su círculo íntimo. Les atrae una marca que les hable como iguales, con datos, no con frases publicitarias vacías. Suelen cocinar en casa, rechazando comida o productos artificiales, priorizando el consumo de productos naturales. Este perfil abarca fundamentalmente a quienes realizan deporte de forma recreativa, estando en algunos casos interesados por el rendimiento físico, pero también en la prevención de problemas de articulaciones y lesiones. También priorizan el valor nutritivo, es decir, la calidad por encima de la cantidad. Se interesan por micronutrientes, biodisponibilidad y equilibrio nutricional. Son quienes eligen alimentos y suplementos que realmente sumen a su salud, incluso si eso implica pagar un poco más.
- 51-65 años: Vitalidad y longevidad: Quieren mantenerse autónomos, ágiles y mentalmente lúcidos. Este perfil corresponde a adultos mayores que han transitado gran parte de su vida laboral y ahora ponen el foco en su salud como prioridad central. Son personas que no solo quieren vivir más, sino vivir mejor: con movilidad, independencia, lucidez mental y energía para disfrutar de sus nietos, sus hobbies o nuevas etapas de aprendizaje. Suelen realizar actividad física de forma recreativa o preventiva en términos de movilidad. Consumen productos que mejoran problemas de articulaciones. Valoran marcas que transmitan confianza, respaldo científico y respeto hacia su edad, sin tratarlos como “pacientes”, sino como protagonistas de una vida plena. Confían en

productos con respaldo científico, fáciles de consumir y adaptados a sus nuevas necesidades físicas. Tienen un enfoque educativo de la nutrición y suelen ser referentes en su entorno: familiares o amigos les preguntan qué deberían tomar o comer.

- 66+ años: Calidad de vida y protección. Prioridad en inmunidad, memoria, fuerza y digestión. Generalmente adultos mayores o jubilados que rechazan el aislamiento y buscan mantener una vida social activa. Participan en centros culturales, grupos de caminata, voluntariado o redes familiares. Su bienestar está muy vinculado a su capacidad de interactuar, compartir y mantenerse útiles. Les interesan productos que les permitan seguir siendo autónomos, con energía y claridad mental para participar en la vida comunitaria. Consumo ligado a la suplementación y prevención de enfermedades. Consumen si el producto es confiable y recomendado sin efectos secundarios, que puedan incorporar en su rutina diaria como escudo de protección. Buscan facilidad de uso, seguridad y resultados tangibles. Priorizan la calidad por encima de la cantidad. Se interesan por micronutrientes, biodisponibilidad y equilibrio nutricional. Son quienes eligen alimentos y suplementos que realmente sumen a su salud, incluso si eso implica pagar un poco más.

Para complementar el análisis del consumidor, independientemente de su rango etario, se contempló también el estilo de vida, el cual se clasificó como activo o pasivo y se describe a continuación.

El **estilo de vida activo** incluye la *población activa físicamente* y/o mentalmente. Comenzando por lo físico, este estilo de vida puede ser elegido por personas de cualquier edad que se identifiquen con el movimiento, el ejercicio y la vitalidad, ya sea de forma recreativa o competitiva, pero que se interesen por hacerlo de forma regular. Se incluyen en estas prácticas caminar, nadar, ciclismo, yoga o entrenamiento funcional, así como deportes individuales o colectivos como fútbol, padel, entre otros. Son conscientes del impacto positivo del movimiento sobre su salud física y mental. Para aquellos que tienen metas concretas respecto a la actividad física, como ganar masa muscular, mejorar tiempos o superar marcas personales, este estilo de vida se complementa con nutrición y suplementación.

En lo que refiere a la *población activa mentalmente*, se incluyen profesionales, estudiantes, creativos, gamers, personas con multitareas que enfrentan largas jornadas cognitivas y de atención, hasta adultos mayores que realizan actividades como leer, aprender idiomas o participar en grupos de debate. Este perfil prioriza el rendimiento intelectual, la

memoria, la concentración y el estado de ánimo asociado a éstos. Su estilo de vida está centrado en la productividad, el aprendizaje constante y la claridad mental, así como en la reducción de la fatiga mental, por lo que les interesa tanto prevenir el deterioro cognitivo como potenciar sus capacidades actuales.

En lo que refiere al **estilo de vida pasivo**, son personas con rutinas repetitivas, poco estímulo intelectual, que consumen contenidos rápidos y superficiales (redes sociales, TV) y pueden sentirse mentalmente fatigados o apáticos. En términos físicos, son personas más sedentarias, como trabajadores de oficina, gamers, estudiantes con largas jornadas de estudio, que sienten cansancio, dolor muscular, bajo estado de ánimo y que pueden tener sobrepeso. También pueden ser personas solitarias o con escasa vida social o motivación para vincularse. Muchas veces por enfermedades crónicas o degenerativas algunas personas llevan un estilo de vida pasivo, como pueden ser personas con diabetes, artrosis, artritis, depresión, ansiedad, problemas neurológicos, problemas cognitivos, entre otros. También se concibe dentro de este estilo de vida personas que, de forma leve y temporal, sufren de dolores musculares y articulares.

5.1.2. Tendencias de mercado

Dentro de las tendencias del mercado de suplementos nutricionales, a partir de la bibliografía abordada en capítulos precedentes, en la matriz se sintetizaron en las siguientes:

1. Aumento de la esperanza de vida: La longevidad creciente de la población impulsa la demanda de productos que contribuyen a una mejor calidad de vida en todas las etapas, acompañando el proceso de envejecimiento.
2. Valoración de la ciencia y la tecnología aplicada: Los consumidores muestran una creciente confianza en los avances científicos y tecnológicos aplicados a la nutrición y la salud, priorizando el consumo de suplementos que contengan ciencia y tecnología aplicada.
3. Búsqueda de una alimentación equilibrada y nutritiva: Se prioriza una dieta que combine sabor, salud y funcionalidad, con alimentos que aporten beneficios concretos al organismo.
4. Adopción de un estilo de vida físicamente activo: El ejercicio regular, ya sea recreativo o competitivo, impulsado por los profesionales de la salud, se integra como parte esencial de un enfoque integral hacia el bienestar, abarcando todos los rangos etarios.

5. Estimulación de la actividad mental: Existe una mayor preocupación por conservar la agudeza mental y prevenir el deterioro cognitivo a lo largo del tiempo.

6. Prevención de enfermedades y fortalecimiento del sistema inmunológico: Los consumidores de suplementos naturales buscan productos que contribuyan a mantener su salud y prevenir afecciones.

7. Facilidad y practicidad en el consumo: Se valoran las soluciones alimenticias que se adapten a ritmos de vida acelerados, sin sacrificar sus beneficios nutricionales.

8. Cuidado del cuerpo como expresión de bienestar: El aspecto físico es percibido no solo como una cuestión estética, sino también como reflejo del estado de salud general.

Figura 24: *Tendencia del mercado de suplementos nutricionales.*



Fuente: Figura generada por inteligencia artificial generativa (Chat GPT, 30 de abril de 2025).

5.1.3. Análisis de la Matriz

A continuación se presentan los resultados de la valoración de las distintas variables descriptas anteriormente, para cada producto de Nutranova, las cuales se encuentran expuestas en la siguiente tabla de elaboración propia.

Tabla 1: Matriz de la línea Nutranova.

Producto	Body Fit	Elixir	Hierro Fem	Más Chia	Vital	Vital C	Flexis	Focus	Glutati on
Segmentación por edad	2 - 3	4 - 5	1 - 2- 3- 4- 5	3- 4- 5	1 - 2- 3- 4- 5	1 - 2- 3- 4- 5	3- 4- 5	1- 4- 6	4-5
Segmentación por estilo de vida	3	2-3	1 - 2 - 3	3	1 - 2 - 3	1 - 2 - 3	1	2	1-2-3
Tendencias de mercado	2 - 6 - 7 - 8	1 - 2 - 6	2 - 6	1- 2- 6	1 - 2 - 6	1 - 2 - 6	4- 6- 8	2- 5	1-2-6-8

Referencias:		
Segmentación por edad	Segmentación por estilo de vida	Tendencias del mercado
1. 18-25	1. Estilo de vida activo físicamente	1. Aumento de la esperanza de vida
2. 26-35	2. Estilo de vida activo mentalmente	2. Valoración de la ciencia y la tecnología aplicada
3. 36-50	3. Estilo de vida pasivo	3. Alimentación equilibrada y nutritiva
4. 51-65		4. Adopción de un estilo de vida físicamente activo
5. 66+		5. Estimulación de la actividad mental
		6. Prevención de enfermedades y fortalecimiento del sistema inmunológico
		7. Facilidad y practicidad en el consumo
		8. Cuidado del cuerpo como expresión de bienestar

Fuente: Elaboración propia.

De la matriz es posible establecer algunas conclusiones sobre las limitaciones o potencialidades de crecimiento y posicionamiento de los diversos productos de la línea.

Si se toma en consideración la segmentación por edad, hay tres productos que no pueden ser segmentados, en tanto apuntan a públicos muy diversos. Estos productos son Hierro Fem, Vital y Vital C. Al mismo tiempo, se observa que Focus ocupa los extremos de la segmentación, es decir, que apunta a un público muy joven o de más de 66 años. A pesar de que podría considerarse que cuantas más franjas etarias cubre cada producto más versátil es, aquí se considera que esta amplitud es un problema de segmentación que puede llegar a generar dificultades en el posicionamiento del producto en el mercado, fundamentalmente si se considera la dificultad que genera establecer estrategias de venta para públicos tan disímiles. Body Fit es, al mismo tiempo, el único producto de la línea que se encuentra asociado a lo estético y por eso mismo el segmento que la consume es más joven. Por este motivo, si se considera solamente la segmentación por edad, podría considerarse con mayor potencialidad a los productos Elixir, +Chía y Flexis, que apuntan a franjas etarias similares y permitirían concentrar los esfuerzos para posicionarlas.

Retomando la segmentación por estilo de vida, al igual que sucede en la segmentación por edad, hay cuatro productos que no pueden ser segmentados, en tanto apuntan a todos los estilos de vida. Estos productos son Hierro Fem, Glutation, Vital y Vital C. Aquí también se considera que esta amplitud es un problema de segmentación que puede llegar a generar dificultades en el posicionamiento del producto en el mercado, fundamentalmente si se considera la dificultad que genera establecer estrategias de venta para estilos de vida tan disímiles. De los cinco productos restantes, uno apunta al estilo de vida activo físicamente (Flexis), dos al estilo de vida activo mentalmente (Elixir y Focus), mientras que al estilo de vida pasivo apuntan tres de estos productos (Body Fit, Elixir y +Chia). Tomando esto en consideración y si se contemplara solamente el estilo de vida, un producto con potencialidad, que además aparece en la preselección de la segmentación por edad, es Elixir, que en este caso apuntó a dos estilos de vida. Asimismo, Flexis sólo apunta a un público físicamente activo, lo que lo convierte en un potencial producto que puede tener ventajas para crecer. Por último, se destaca que +Chía, Body Fit y Elixir, destinados a un consumidor con un estilo de vida pasivo, de los cuales el primero fue preseleccionado también si se contempla la franja etaria a la que está destinado.

Por último, las tendencias del mercado reflejan que: a) todos los productos menos Focus sirven para prevención de enfermedades y fortalecimiento del sistema inmunológico; b) hay una valoración de la ciencia y la tecnología aplicada en la totalidad de los productos, con excepción de Flexis; c) el aumento de la esperanza de vida aparece en cuatro de siete de los productos (Elixir, + Chia, Glutation, Vital y Vital C). Dado el nivel de coincidencia entre los productos, en donde aparecen pocas tendencias del mercado que permitan diferenciarlos entre sí, se considera que la matriz permite reconocer que se deben potenciar los beneficios en términos de prevención de enfermedades y fortalecimiento del sistema inmunológico (asociado a adultos mayores y al estilo de vida pasivo) y se debe poner en valor a la tecnología aplicada a los productos. Asimismo, la tendencia hacia un aumento de esperanza de vida indica que la población de adultos mayores es también un público objetivo a tener en cuenta. Si se tiene en cuenta esto, los productos que tendrían un mayor potencial de crecimiento son: Elixir, +Chia y Flexis, que pueden ser ofrecidos al consumidor al cual estas tendencias apuntan.

En conclusión, el análisis de las tres variables de la matriz nos permite realizar una preselección, sustentada en las coincidencias de los resultados de cada variable en particular, de los siguientes productos: Elixir, +Chía y Flexis.

Sin embargo, previamente a concluir que la estrategia de crecimiento y posicionamiento está dirigida a estos productos, es relevante destacar cuáles son sus ventajas competitivas, las cuales se describen en el siguiente apartado.

5.1.4. Ventajas competitivas

Dentro de las ventajas competitivas que tiene Nutranova, se destacan las siguientes, las cuales son compartidas para todos los productos de la línea:

1. Alta Biodisponibilidad
2. Tecnología de nanoesferas
3. Activos naturales en dosis efectivas
4. Posicionamiento desde la sustentabilidad y lo emocional, no desde el síntoma.

Realizando un análisis de cada producto en específico de la línea Nutranova con el objeto de seleccionar los productos sobre los cuales se centra la propuesta de crecimiento y posicionamiento.

- 1) Body Fit:

Su ventaja competitiva es que, además de la utilización de tecnología aplicada, al no ser una marca masiva y reconocida a nivel nacional, puede aspirar publicitariamente a la idea de "bienestar" y a un público más joven respecto de su competencia, que se caracteriza por poseer una imagen confiable pero menos emocional o innovadora (Arcor) o más técnica (Omega Cinetic/Cellasene). De esta forma, puede diferenciarse de productos más técnicos o generalistas, destacándose por su identidad lifestyle, su adaptabilidad a tendencias y su conexión emocional con públicos activos o conscientes del bienestar del cuerpo. En conclusión, su potencial debe desarrollarse preferentemente en canales digitales y consumidores jóvenes.

2) Elixir:

Su primera ventaja competitiva es que no posee competencia directa. Al mismo tiempo, se destaca por sus ingredientes, dado que es el único antiage y antioxidante del mercado que utiliza curcumina, generando una biodisponibilidad mejorada respecto a la cúrcuma, que es la más utilizada por otros suplementos. Al mismo tiempo, al ser bebible, su capacidad de absorción es mayor, lo que le permitiría posicionarse en el mercado atendiendo a esta ventaja. Puede distinguirse de productos farmacéuticos recurriendo a una identidad de marca moderna, pero sustentada en la ciencia natural, al mismo tiempo de potenciar los beneficios de esta tecnología para la absorción en el cuerpo.

3) Hierro Fem:

Entre sus ventajas respecto a la competencia, se destacan fundamentalmente dos. En primer lugar, que al ser bebible mejora la absorción y no genera acidez e intolerancia digestiva y gastrointestinal, algo recurrente en la suplementación de hierro. En segundo lugar, mientras la competencia suele posicionar estos productos como prevención en el embarazo o anemia clínica, Hierro Fem puede enfocarse en la fatiga menstrual, así como en déficit leve o preventivo. Al mismo tiempo, esto se ve favorecido porque su fórmula es sin conservantes, sin gluten y con ingredientes naturales, lo que permite apuntar a consumidoras mujeres preocupadas por la salud integral.

4) + Chía:

La ventaja competitiva central de +Chía es que su origen es 100% vegetal, por lo que puede apuntar a un consumidor vegano, vegetariano o consumidores plant-based, a diferencia gran parte de la competencia que utiliza como fuente derivados marinos. En consecuencia, puede posicionarse desde una imagen asociada al bienestar integral y la

sustentabilidad, no desde la medicina ni el síntoma. Al mismo tiempo, puede potenciarse la experiencia sensorial sobre el consumo del producto, dado que no genera olor ni reflujo, como puede suceder con otros suplementos de Omega 3 del mercado.

Potencialmente, podría desarrollarse con una mayor versatilidad de formato, si pudiera ofrecerse en polvos, cápsulas, entre otros, permitiendo su adaptación a distintos tipos de consumidores.

5) Vital y Vital C.

Frente a algunos multivitamínicos sintéticos, Vital y Vital C se diferencian por su origen vegetal, por lo que su composición posee ingredientes naturales, adaptógenos, vitaminas biodisponibles y antioxidantes de fuentes reales (no de laboratorio).

Permite recurrir a una narrativa emocional y moderna, dado que no utiliza un lenguaje médico como la competencia, por ejemplo Redoxon o Supradyn, sino que el idioma que utiliza y las referencias a tener energía, estar equilibrado, vital y enfocado es el de los consumidores wellness y activos modernos. Asimismo, este lenguaje está en consonancia con la experiencia de consumo propiamente dicha, dado que su fórmula es más suave y tolerable para el uso diario, en comparación con otros productos que poseen altas dosis de cafeína, pudiendo generar en el consumidor nerviosismo o problemas digestivos.

6) Flexis.

Una de las ventajas de Flexis es su enfoque integral y natural, en tanto apunta no sólo a tratar síntomas, sino que ayuda a regenerar y prevenir el desgaste articular.

Al igual que los otros productos, tiene la potencialidad de usar una narrativa centrada en la energía y la vitalidad que se aleje del lenguaje médico tradicional, propio de los productos de la competencia, que se focalizan en la enfermedad. Esto podría favorecer recurrir a una propuesta con valor emocional, por sobre el médico, apuntando a consumidores que busquen longevidad activa, bienestar y no solo calmar el dolor, así como una comunicación más alineada con salud preventiva que con tratamiento de dolencias.

7) Focus.

La ventaja competitiva de Focus es que apunta a un consumidor amplio, dado que puede abarcar desde gamers y adultos mayores, hasta a profesionales, creadores, freelancers, estudiantes y multitaskers. Desde esta perspectiva, brinda la potencialidad de

comercializarse a partir de una narrativa emocional moderna, al igual que sucede con otros productos de la línea, como una ayuda para la “claridad mental” en entornos laborales, multitasking, estudio o estrés digital.

Al mismo tiempo, la tecnología aplicada a su producción permite poner en valor la percepción de innovación, en tanto puede focalizarse en sus ingredientes y la mejor biodisponibilidad generada por las nanoesferas. Asimismo, se destaca por no contener ingredientes agresivos, como exceso de cafeína, favoreciendo una energía mental sostenida.

8) Glutation

La ventaja competitiva de Glutation es su formulación avanzada que combina tecnología liposomal o en nanoesferas, lo que permite una absorción superior frente a formas convencionales, protegiendo la molécula durante su paso por el tracto digestivo y aumentando su biodisponibilidad. Esta tecnología resulta esencial, ya que el glutatión libre suele degradarse por acción de enzimas como la gamma-glutamyl transferasa.

Además, incorpora ingredientes funcionales clave como la vitamina B6, que actúa como cofactor en procesos de detoxificación y defensa antioxidante, y lecitina de girasol, que estabiliza la fórmula y favorece su absorción intestinal. Esta sinergia potencia la eficacia clínica del suplemento.

Al poseer una fórmula libre de gluten y conservantes, es apta para personas con intolerancias alimentarias o sensibilidad química.

El glutatión, reconocido por su potente acción antioxidante, cumple un rol esencial en la detoxificación hepática, la regeneración de las vitaminas C y E y el apoyo al sistema inmune, gracias a su estructura tripeptídica (cisteína, glicina, glutamato).

5.2. Selección de productos para la estrategia de crecimiento y posicionamiento

Del cruce de las variables consideradas evaluadas en la matriz y desarrolladas a su continuación (segmentación por edad, estilo de vida y tendencias del mercado), surge una preselección clara de productos con mayor potencial estratégico: Elixir, +Chía y Flexis. Estos tres suplementos coinciden en atender a públicos bien definidos, vinculados a tendencias emergentes (salud preventiva, bienestar integral, envejecimiento activo) y, a su vez, muestran ventajas competitivas concretas que los diferencian de la competencia.

Elixir destaca por:

- Ausencia de competencia directa.

- Uso innovador de curcumina con alta biodisponibilidad.
- Capacidad de articular una narrativa moderna, científica y emocional.

+Chía se posiciona como:

- Alternativa vegetal frente a los Omega 3 marinos.
- Producto plant-based sin efectos secundarios sensoriales.
- Opción versátil para estilos de vida saludables, especialmente pasivos o preventivos.

Flexis sobresale por:

- Enfoque preventivo y regenerativo en salud articular.
- Capacidad para ofrecer una propuesta emocional más que sintomática.
- Afinidad con la narrativa de longevidad activa y vitalidad.

En contraste, los productos **Vital**, **Vital C**, **Glutation** y **Hierro Fem**, a pesar de contar con ventajas técnicas, presentan limitaciones de posicionamiento debido a su amplitud de segmentación y la dificultad de establecer mensajes claros para públicos tan heterogéneos. **Focus**, aunque innovador, requiere una redefinición estratégica para resolver la dispersión de públicos a los que apunta. **Body Fit**, en tanto, tiene una oportunidad más acotada, ligada a audiencias jóvenes en canales digitales.

En coincidencia con este contraste también es válido destacar que son los productos en los cuales se identificó mayor y más compleja competencia.

Al mismo tiempo, tomando en consideración las tendencias del mercado a las cuales apuntan los tres productos seleccionados para iniciar la propuesta, se observa que comparten las siguientes:

- Prevención de enfermedades y fortalecimiento del sistema inmunológico.
- Revalorización de la ciencia y la tecnología aplicada.
- Aumento de la esperanza de vida y envejecimiento saludable.

Los tres casos permiten, de forma simultánea, definir que el consumidor al cual se apunta en la propuesta de crecimiento y posicionamiento es el adulto mayor, comprendiendo las edades mayores a 51 años, descartando el público de edad adulta (36 a 50 años), en tanto simplifica para la empresa la construcción de una estrategia coherente, que apunte a un mismo segmento y, en consecuencia, requiera menos esfuerzo en términos de capital humano y de inversión para posicionar en el mercado los tres productos en forma simultánea y por los mismos canales de venta, a partir de una imagen de marca unificada.

5.3. Identidad de marca

A continuación, se ofrece una propuesta de identidad de marca para los tres productos seleccionados de forma conjunta, la cual se deriva de las fortalezas, aspectos y tendencias que los consumidores valoran de los suplementos dietarios, tomando en consideración el segmento poblacional al cual se aspira.

Comenzando por la personalidad de la marca, Aaker (1997) la define como el:

conjunto de características humanas que se le atribuyen a una marca para que los consumidores puedan relacionarse con ella como si fuera una persona. Estas características ayudan a construir una conexión emocional con el público, diferenciando a la marca más allá de sus atributos funcionales o racionales (pp. 348-349).

Asimismo, Kramer y Porter (2011) destacan que la marca no sólo debe ser capaz de generar un valor económico para la empresa, sino también social, para el consumidor. Desde esta perspectiva, Nutranova como concepto general de marca, debe transmitir bienestar activo, envejecimiento saludable, sostenibilidad, calidad de vida. Asimismo, se busca que la marca transmita que la salud puede mantenerse y mejorar con prevención, ciencia y naturaleza; que la edad no limita el bienestar, sino que invita a disfrutarlo plenamente; así como que el adulto mayor tiene criterio, autonomía y deseo de vitalidad, que la marca lo acompaña, no lo infantiliza; y, por último, que cuidar el cuerpo y la mente no es una imposición médica, sino una decisión de estilo de vida.

Continuando con la dimensión de valores y principios, se propone que Nutranova sea una marca innovadora dentro del sector de suplementos nutricionales, con una propuesta de valor centrada en la prevención, la naturalidad y el bienestar emocional. Frente a un mercado saturado de ofertas medicalizadas o reactivas, el plan es redefinir el rol de la suplementación como una práctica diaria de autocuidado, integrando dimensiones funcionales, emocionales y sociales del consumo saludable. Esta visión está alineada con el concepto de "Marketing Holístico" de Philip Kotler (2016), quien destaca la necesidad de construir ofertas significativas, personalizadas y sostenibles.

Desde el plano tecnológico y productivo, la propuesta es que Nutranova se diferencie por el uso de nanoesferas de alta biodisponibilidad, una innovación que garantiza una mayor absorción de nutrientes sin recurrir a conservantes ni aditivos artificiales. Esta ventaja

competitiva, en términos de eficacia y limpieza de fórmula, le permitirá posicionarse dentro de la tendencia global de "clean label" y nutrición funcional, cada vez más valorada por consumidores informados y exigentes.

En cuanto al posicionamiento de marca, Nutranova debe adoptar una narrativa deliberadamente alejada del paradigma biomédico tradicional, como se puede ver reflejado, por ejemplo, en los siguientes slogans con los que la marca se ofrecía en el mercado: "la mejor tecnología para absorber todas las vitaminas que tu cuerpo necesita", "una dieta saludable y equilibrada ya no es suficiente". Inspirada en los aportes de Lambin (2003) sobre el marketing emocional y la construcción de identidad de marca, la propuesta se enfoca en representar una longevidad activa, positiva y aspiracional. No se trata simplemente de vender suplementos, sino de invitar a una experiencia de vida saludable, autónoma y con propósito, transformando el vínculo del consumidor con su bienestar cotidiano.

Esta narrativa se articula con una estrategia de segmentación precisa, centrada en el adulto mayor activo: una población en crecimiento que desafía los estereotipos del envejecimiento pasivo y demanda soluciones alineadas con sus valores, ritmos y aspiraciones. Se espera que, al evitar públicos excesivamente amplios o difusos, Nutranova con su línea Elixir, +Chía y Flexis responda a una lógica de marketing relacional, el cual refiere a construir y mantener relaciones duraderas y de confianza con los clientes; así como mejore el valor percibido del cliente acerca de los beneficios y ventajas que recibe del consumo del producto, generando mayor resonancia e identificación con su target específico.

Por último, con impacto sistémico, se busca que Nutranova incorpore el enfoque de Valor Compartido, desarrollado por Michael Porter y Mark Kramer (2011). Esta perspectiva reconoce que las empresas pueden y deben generar beneficios sociales y económicos al mismo tiempo. En este marco, Nutranova debe buscar promover la salud como algo sostenible y accesible, con foco en la prevención y la mejora de la calidad de vida, contribuyendo activamente a la sostenibilidad del sistema de salud a través de prácticas de autocuidado que reducen riesgos crónicos y fomentan la longevidad saludable.

Asimismo, se ofrece a la empresa un conjunto de dimensiones a considerar para cada producto específico, referidas a: logo, colores, tipografía, tono de voz, slogan, packaging y envase. En este caso, la empresa debe contemplar la contratación de profesionales del campo del diseño gráfico para potenciar el desarrollo de la identidad de marca, para lo cual a

continuación se remarcan los principales lineamientos para solicitar dicho servicio y ser coherentes con la identidad de marca, desarrollada previamente.

En primer lugar, se sugiere realizar una revisión del logo y slogans para Elixir, +Chía y Flexis, favoreciendo la creación de una identidad familiar entre productos. Se recomienda que esto sea extensible a toda la línea de productos Nutranova y que no remita a un imaginario próximo al paradigma biomédico tradicional, sino más bien al natural o sustentable. En caso de ser necesario, también pueden modificarse colores y tipografías.

En segundo lugar, se recomienda que el tono de voz sea cercano, calmo, optimista, que genere proximidad a un consumidor adulto mayor, donde los verbos remitan a acciones positivas de auto cuidado, como “elegí”, “cuidá”, “activá”, “disfrutá”. En este sentido, para diferenciarse de la competencia, se recomienda evitar el lenguaje médico o técnico.

Por último, referido al packaging, se sugiere una revisión que sea coherente con la nueva identidad de la marca, donde se evite la sobrecarga de información, que contemple la utilización de materiales reciclables o eco-friendly como valor agregado. Asimismo, si se entiende que el envase que contiene el producto es parte de la imagen de la marca, se recomienda reemplazar el envase actual, ya que el mismo es muy similar a los utilizados en medicamentos tradicionales.

5.4. Canales de venta sugeridos para el posicionamiento y crecimiento

Retomando el marco teórico, el abordaje estratégico propuesto por Mintzberg (1994) plantea que una organización debe considerar tanto las condiciones internas como externas al momento de formular e implementar una estrategia, reconociendo la complejidad de los entornos y la necesidad de adaptabilidad en la acción. En este marco, los canales de venta no deben ser concebidos únicamente como vías operativas de comercialización, sino como componentes estructurales de la estrategia general de posicionamiento de la empresa, con capacidad de incidir en el vínculo con el consumidor, en la percepción de valor y en la sostenibilidad de la marca.

En el caso de Nutranova, identificamos una orientación a ofrecer suplementos nutricionales con foco en la salud y el bienestar, en la que la población adulta mayor representa un segmento estratégico no solo por su creciente presencia demográfica, sino también por su nivel de consumo consolidado en productos de cuidado personal, prevención y salud integral. A la luz de esta orientación, resulta pertinente analizar la idoneidad de los

distintos canales de venta definidos en el marco teórico como directos, indirectos, digitales, físicos y multicanal en función de su adecuación a las características, hábitos y necesidades del público adulto mayor, así como de su potencial de expansión o necesidad de ajuste.

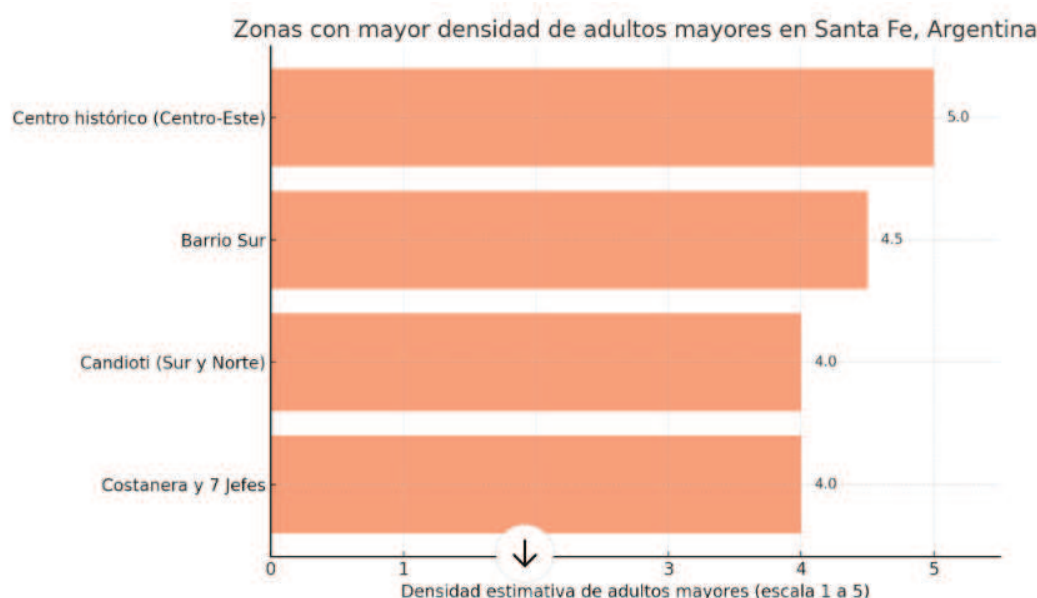
Los canales directos, entendidos como aquellos en los que la empresa productora establece una relación comercial directa con el consumidor, sin intermediarios, encuentran en la Store de Nutranova (Nutranova store 2021) su expresión más clara. Si bien esta modalidad permite un control pleno de la experiencia de compra, los márgenes y el posicionamiento de marca, su efectividad frente al público adulto mayor es limitada, dado que este segmento presenta, en parte, restricciones vinculadas al uso de tecnologías digitales, métodos de pago en línea y navegación autónoma en entornos web. Por ello, si bien no resulta aconsejable eliminar este canal, ya que ciertos adultos mayores activos digitalmente pueden utilizarlo, sí se recomienda incorporar herramientas complementarias que faciliten su accesibilidad. Entre ellas pueden mencionarse la inclusión de asistencia telefónica directa, la habilitación de ventas por WhatsApp y el desarrollo de interfaces de usuario simplificadas, con textos ampliados, botones destacados y procesos de compra reducidos.

En contraste, los canales indirectos, que suponen la participación de intermediarios como distribuidores, farmacias, dietéticas y minoristas especializados, se constituyen como una de las vías más efectivas para alcanzar al público adulto mayor. Esto se debe a que dichos espacios funcionan como nodos de confianza, legitimación y acompañamiento en el proceso de compra. La experiencia de Nutranova en su primera etapa de comercialización a través de un distribuidor exclusivo que abastecía a farmacias y comercios locales, si bien interrumpida por causas externas, evidenció la eficacia de esta modalidad. Las farmacias, en particular, no solo facilitan el acceso físico al producto, sino que lo enmarcan dentro de un entorno sanitario y profesional que refuerza su valor simbólico. Por tanto, se recomienda retomar y ampliar este canal, estableciendo acuerdos comerciales con cadenas farmacéuticas, farmacias barriales y dietéticas especializadas en adultos mayores. Esta expansión debería contemplar criterios geográficos estratégicos, priorizando zonas con alta densidad de población envejecida y/o con fuerte identidad comunitaria.

Si se toma como ejemplo la ciudad de Santa fe Capital, según el INDEC (2024), el envejecimiento demográfico es un fenómeno visible en la ciudad: la proporción de mayores pasó del 11,9 % en 2010 al 13 % en 2022 a nivel provincial, con un índice de envejecimiento de 60 adultos mayores cada 100 menores de 14 años.

No se dispone de cifras desagregadas por barrio (por ejemplo porcentaje exacto de mayores en cada zona), ya que el INDEC publica datos por departamento y radios censales. Sin embargo, diferentes estudios realizados por el Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC, 2010, 2022) y estudios urbanos permiten inferir que la mayor concentración está en las zonas centrales consolidadas y de alta calidad de vida.

Figura 25: *Barrios de la ciudad de Santa Fe con mayor densidad de adultos mayores.*



Fuente: Elaboración propia con apoyo de Chat GPT en base a datos del IPEC e investigaciones urbanas locales.

Por su parte, los canales digitales que comprenden tanto marketplaces como Mercado Libre, redes sociales y tiendas online, presentan un nivel de adecuación más heterogéneo. Si bien los adultos mayores han incrementado significativamente su presencia digital, especialmente entre los 55 y 70 años, aún persisten barreras que limitan el uso pleno de estas plataformas, como la dificultad para realizar pagos online, la falta de familiaridad con la navegación o el temor a estafas. Sin embargo, este canal no debe descartarse. Por el contrario, su potencial puede maximizarse mediante intervenciones pedagógicas y comunicacionales adecuadas: desarrollo de campañas educativas digitales, uso intensivo de Facebook e Instagram, incorporación de tutoriales en video y refuerzo del acompañamiento personalizado en el proceso de compra. Además, se recomienda establecer un sistema de

atención multicanal coordinada, donde el cliente pueda iniciar su contacto por redes, continuar vía WhatsApp y finalizar la compra en una plataforma digital o punto físico, según su conveniencia.

En cuanto a los canales físicos, su relevancia para el público adulto mayor no solo permanece vigente, sino que se incrementa en tanto responden a la necesidad de contacto personal, asesoramiento y ritualización de la compra. Además de farmacias y dietéticas, es imprescindible contemplar la integración del producto en espacios comunitarios clave, como centros de día, clubes de adultos mayores, centros de rehabilitación, gimnasios adaptados, espacios municipales de salud y bienestar y programas de prevención de enfermedades crónicas. Estos espacios no sólo concentran a gran parte del público objetivo de Nutranova, sino que lo hacen en un contexto de confianza institucional, cuidado de la salud y promoción del bienestar activo. La articulación con estos actores no requiere exclusivamente una lógica comercial tradicional, sino que puede adoptar formatos híbridos: puntos informativos, charlas educativas, entregas promocionales o presencia en actividades institucionales. En este sentido, la venta se complementa con un posicionamiento más profundo del producto, no como un bien de consumo aislado, sino como parte de una narrativa de autocuidado, autonomía y envejecimiento activo.

Finalmente, el multicanal, entendido no simplemente como la coexistencia de diferentes vías de venta, sino como su articulación estratégica y coherente, constituye la propuesta más adecuada para una empresa como Nutranova que busca consolidarse en el segmento adulto mayor. Una estrategia multicanal bien diseñada permite a cada consumidor elegir su recorrido de compra, combinando canales según sus posibilidades y preferencias. Por ejemplo, una persona puede informarse por redes sociales, realizar una consulta por teléfono, y luego comprar el producto en su entorno habitual (centro de día, nutricionista, gimnasio, etc). Para ello, es imprescindible integrar los sistemas de atención, unificar precios y stock, capacitar a los operadores y garantizar una comunicación clara, amigable y adaptada al lenguaje del adulto mayor. En términos de Mintzberg (1994), esta integración no puede ser improvisada ni aislada, sino que debe formar parte de una configuración estratégica coherente, donde la estructura organizacional, los recursos disponibles y la cultura de la empresa se alineen con la lógica multicanal centrada en el cliente.

En síntesis, el análisis desde el enfoque estratégico de Mintzberg (1994) permite concluir que, si bien Nutranova ha explorado diversos canales de venta, su llegada efectiva

al público adulto mayor requiere una reorientación estratégica que priorice canales físicos e indirectos, fortalezca el vínculo comunitario a través de espacios sociosanitarios y recreativos, y articule una estrategia multicanal inclusiva y accesible. Sólo así será posible consolidar una relación sostenida con este segmento, superando las barreras tecnológicas y logísticas que aún persisten, y construyendo un posicionamiento de marca basado en el acompañamiento, la confianza y la cercanía.

Desde un enfoque estratégico como el propuesto por Henry Mintzberg (1994), la empresa debe comprender la estrategia no como un plan cerrado y rígido, sino como una respuesta flexible y emergente ante la interacción entre sus capacidades internas y las condiciones cambiantes del entorno externo. En ese sentido, la comercialización de productos nutricionales como los ofrecidos por Nutranova no puede limitarse a los canales tradicionales, sino que debe adaptarse a los modos reales de circulación, consumo y apropiación del producto por parte del público objetivo. Particularmente en el caso de la población adulta mayor, que representa un segmento clave por su vinculación con la prevención en salud, la calidad de vida y el bienestar, es necesario pensar en canales de comercialización que contemplen tanto sus hábitos de consumo como sus condiciones de accesibilidad física (en relación con la proximidad geográfica, la movilidad y la presencia de puntos de venta accesibles), tecnológica (considerando los niveles de alfabetización digital, el acceso a dispositivos y la facilidad de uso de plataformas digitales) y simbólica (entendida como la adecuación del lenguaje, la estética y las propuestas de valor a los códigos culturales y emocionales propios de esta franja etaria).

La presente propuesta plantea la incorporación progresiva de canales comunitarios físicos alternativos como centros de día, clubes de adultos mayores, gimnasios adaptados, centros de salud municipales y programas barriales de prevención como espacios de contacto, distribución o entrega de los productos de Nutranova. Esta estrategia, más allá de su función logística, persigue objetivos estratégicos de mayor alcance: generar confianza institucional en el producto, reforzar su carácter preventivo y asociado a un estilo de vida saludable y consolidar un posicionamiento territorial que le permita a la empresa ampliar su capilaridad comercial sin vulnerar las regulaciones sanitarias vigentes.

Desde el punto de vista regulatorio, es fundamental subrayar que los suplementos dietarios están sujetos a normativas estrictas de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), particularmente en lo que refiere a

la trazabilidad del producto y a los actores autorizados para su comercialización. Por tal motivo, se proponen dos modalidades complementarias de incorporación de estos canales, diseñadas para cumplir plenamente con los requisitos normativos, al tiempo que resultan viables desde el punto de vista operativo y económico.

La primera modalidad consiste en establecer estos espacios: centros comunitarios, gimnasios, centros de día como puntos de entrega (pick-up points) sin función de venta directa. En este esquema, el consumidor adulto mayor realiza la compra del producto a través de un canal oficial habilitado (como el Store de Nutranova, una farmacia aliada o atención telefónica directa), y selecciona como lugar de entrega un centro de cercanía previamente acordado. Esta opción permite ampliar los puntos de contacto con el cliente sin necesidad de habilitar cada lugar como boca de expendio, ya que la venta y facturación continúan realizándose desde una entidad autorizada. A su vez, esta modalidad facilita la accesibilidad para personas con dificultades de movilidad o con bajo manejo de plataformas digitales, sin modificar el circuito regulatorio vigente.

La segunda modalidad se apoya en un sistema de venta tercerizada a través de farmacias y distribuidores de suplementos habilitados por ANMAT, que funcionan como proveedores directos de estos espacios comunitarios. En este modelo, Nutranova articula con farmacias y distribuidores previamente habilitados para que estas se conviertan en el canal formal de distribución en centros comunitarios. El producto se comercializa y factura desde la farmacia/distribuidor, que luego coordina la entrega en el centro de día, gimnasio o club, manteniendo así la trazabilidad, el control sanitario y la legitimidad del proceso. Esta opción ofrece la ventaja adicional de que los espacios comunitarios pueden contar con stock disponible de manera anticipada, lo que potencia la presencia física del producto y facilita las estrategias de difusión y promoción.

Desde el punto de vista económico y operativo, ambas modalidades han sido diseñadas para garantizar su factibilidad concreta. No requieren inversiones iniciales significativas ni incorporación de estructuras logísticas complejas, y pueden apoyarse en la red existente de farmacias/distribuidores y sistemas de transporte locales. Los costos iniciales se vinculan principalmente con el desarrollo de material promocional (folletos, banners, señalética), capacitaciones breves al personal de los espacios sobre las propiedades y beneficios del producto, y acuerdos logísticos con las farmacias/distribuidores o puntos de entrega seleccionados. Se sugiere una implementación en fases progresivas, comenzando

con una etapa piloto en tres o cinco centros ubicados en áreas geográficas clave (por ejemplo, Santa Fe, Rosario y el área metropolitana de Buenos Aires), para luego escalar de manera gradual según los resultados obtenidos en términos de volumen de ventas, nivel de satisfacción y recepción del producto.

La propuesta también contempla acciones complementarias de formación y acompañamiento, dirigidas tanto al personal de los centros comunitarios como al propio consumidor. En este sentido, resulta fundamental diseñar materiales de comunicación adaptados al público adulto mayor, con lenguaje claro, legible, accesible y centrado en los beneficios concretos del producto en relación con la movilidad, la vitalidad, la prevención y/o la autonomía. Asimismo, la inclusión de estrategias educativas como charlas, encuentros informativos o talleres breves realizados en los mismos espacios comunitarios y con el aval de profesionales de la salud, puede reforzar el vínculo con la marca, generar comunidad y fidelizar al consumidor.

Desde la perspectiva de Mintzberg (1994), esta estrategia se inscribe dentro del modelo de estrategias emergentes, en tanto responde a una lectura activa del entorno, incorpora elementos no planificados inicialmente (como la red comunitaria) y aprovecha las capacidades dinámicas de la organización para adaptarse a contextos reales de consumo. Al mismo tiempo, puede entenderse como una evolución hacia una configuración adhocrática, más flexible, descentralizada e innovadora, en la que la estructura de la empresa se abre a vínculos colaborativos con otros actores sociales, sin perder coherencia ni control en los procesos críticos como la distribución, la trazabilidad y el cumplimiento normativo.

En síntesis, la incorporación de canales comunitarios para la comercialización y entrega de productos Nutranova representa una alternativa estratégica viable, económica y regulatoriamente adecuada para llegar de forma más eficaz al público adulto mayor. La propuesta combina modalidades logísticas que respetan la normativa vigente con mecanismos de proximidad y confianza institucional, que son fundamentales para este segmento de consumidores. Lejos de suponer una ruptura con los canales actuales, esta estrategia los complementa y potencia, integrándose dentro de una lógica multicanal que pone en el centro al consumidor y que reconoce el valor de los espacios comunitarios como entornos privilegiados de construcción de salud, bienestar y pertenencia.

5.5. Operativo

En términos operativos, se sugiere fortalecer los canales de venta para mejorar el posicionamiento en el segmento de adultos mayores, garantizando accesibilidad, cumplimiento normativo y sostenibilidad comercial. Este proceso puede organizarse en cinco fases principales que articulan los distintos aspectos logísticos, comerciales y relacionales del proyecto.

En la primera fase, debe realizarse la planificación estratégica y diseño del multicanal integrado, que tiene como objetivo sentar las bases para el desarrollo de la estrategia. Durante este período, que se estima en un mes, la empresa debe realizar una revisión exhaustiva del desempeño de sus canales actuales, como el Store, las redes sociales y los acuerdos con distribuidores o farmacias. Esta evaluación debe permitir comprender cuáles son las zonas geográficas con mayor densidad de clientes actuales y cuáles presentan mayor potencial de crecimiento. A partir de esa información, se seleccionarán zonas piloto para iniciar la implementación, priorizando áreas con alta concentración de adultos mayores y presencia comunitaria activa, de la ciudad de Santa Fe. Simultáneamente, se diseñará el modelo de canal comunitario, que se alinea con una lógica de “territorialización del canal”, donde la marca no solo llega al consumidor, sino que se inserta en la vida comunitaria local, diferenciando los espacios que funcionarán como puntos de entrega de aquellos donde habrá presencia activa de producto. También en esta fase se definen los equipos de trabajo, los recursos disponibles y el presupuesto operativo necesario para las etapas siguientes.

La segunda fase debe centrarse en la construcción de alianzas y acuerdos locales. Durante uno o dos meses, se establecerán convenios formales con farmacias, distribuidores habilitados por ANMAT y centros comunitarios como clubes, centros de día, gimnasios adaptados y espacios de salud municipales. Los acuerdos con farmacias y distribuidores deben asegurar la trazabilidad y la legitimidad de la comercialización, permitiendo además extender la red física de puntos de contacto. En paralelo, se iniciará una negociación con los espacios comunitarios para que puedan operar bajo dos modalidades posibles: como puntos de entrega (sin stock permanente) o como puntos de visibilización y entrega, donde se combinará presencia de producto con actividades de promoción y acompañamiento. Para facilitar este vínculo, se capacitará a los referentes comunitarios (referentes barriales, promotores de salud, voluntarios, profesores de educación física, nutricionistas, etc.), que

actúan como facilitadores entre la empresa y la comunidad) en los beneficios del producto y en su correcta comunicación al público.

En la tercera fase, que transcurre en paralelo a la anterior, se debe trabajar sobre la optimización de los canales digitales y la implementación de una atención personalizada multicanal. El objetivo es adaptar la Store y las vías de contacto digital a las características del público adulto mayor, simplificando interfaces, ampliando textos, reduciendo los pasos de compra y habilitando canales alternativos como WhatsApp Business y atención telefónica. Asimismo, se formará al equipo de atención al cliente en buenas prácticas de comunicación con personas mayores, incluyendo escucha activa, lenguaje accesible y acompañamiento en el proceso de compra. Esta etapa también incluye la producción de materiales educativos, como tutoriales en video, instructivos impresos y contenido de apoyo que facilite el uso de la tecnología y refuerce la confianza del consumidor.

La cuarta fase corresponde a la activación comercial en el territorio, con una duración estimada de un mes por cada zona piloto. En esta etapa debe iniciarse la distribución física de los productos a los puntos acordados, asegurando el abastecimiento inicial a farmacias y distribuidores. También se entregan kits de visibilización a los centros comunitarios y se realizará la activación presencial mediante charlas, jornadas informativas, acciones promocionales o entregas institucionales. El objetivo es que estos espacios no solo sirvan para acercar los productos, sino que también refuercen su identidad asociada a la prevención, la salud activa y la autonomía. La presencia en territorio permitirá consolidar una estrategia de cercanía que diferencie a Nutranova de las otras marcas del rubro.

La quinta y última fase contempla la evaluación, los ajustes y el escalamiento del modelo. Un mes después de activado cada territorio piloto, se procederá a monitorear el desempeño de los canales, incluyendo volúmenes de venta, niveles de satisfacción de usuarios y socios, y problemas logísticos o normativos detectados. Se complementará con encuestas y focus groups que permitan captar con mayor profundidad las experiencias de los consumidores mayores. Con base en estos datos, se realizarán los ajustes necesarios en cada canal y se elaborará una propuesta de escalamiento hacia nuevas zonas de otras localidades cercanas primero de la provincia como Rafaela y Rosario y luego a Córdoba o Caba. La gradualidad y la retroalimentación continua serán fundamentales en esta fase para asegurar la sostenibilidad y la fidelización.

5.6. Ejecución

Para efectos de la ejecución, se entiende por *espacios físicos* al conjunto de ámbitos urbanos concretos, tanto públicos como privados, en los cuales la población adulta mayor desarrolla actividades recreativas, deportivas, sociales o de bienestar, y donde la empresa puede establecer puntos de contacto directos con sus potenciales consumidores. En la presente propuesta de ejecución, estos espacios comprenden gimnasios de mediana y gran escala, centros deportivos municipales, clubes con oferta de actividades adaptadas, centros de día con orientación recreativa y de acompañamiento, así como residencias que cuentan con circulación regular de adultos mayores activos. La identificación de estos entornos se fundamenta en su capacidad para alojar actividades de promoción de la salud, brindar visibilidad a productos de la línea Nutranova y facilitar intervenciones presenciales. Al mismo tiempo, permiten evaluar la accesibilidad urbana, la infraestructura disponible y el perfil de usuarios que los frecuentan. Bajo esta definición operativa, los espacios físicos se convierten en unidades territoriales clave para el diseño e implementación de la estrategia de posicionamiento local de Nutranova en la ciudad de Santa Fe.

En función de la densidad demográfica de adultos mayores en la ciudad mencionada en el capítulo precedente y expuesta en la Figura 25, a continuación se ofrece un mapeo de los espacios físicos contenidos en 4 barrios, de forma de operativizar la estrategia que la empresa debe llevar adelante para posicionar allí los tres productos Nutranova.

El proceso de identificación y selección de espacios físicos relevantes para la estrategia territorial de Nutranova en la ciudad de Santa Fe se basa en criterios metodológicos explícitos, orientados a garantizar la pertinencia del público objetivo adultos mayores activos y la viabilidad operativa de las acciones de posicionamiento previstas.

En primer lugar, el criterio geográfico delimitó la búsqueda a cuatro barrios estratégicos: Candiotti Norte-Sur, Centro, Sur y Costanera, que presentan una alta densidad relativa de población adulta mayor, tal como se expone en el capítulo precedente. Esta delimitación responde tanto a la concentración de potenciales consumidores, como a la accesibilidad urbana y a la presencia de infraestructura recreativa y comunitaria consolidada.

En segundo término, se establece un criterio de exclusión que descarta tanto a residencias y centros de día, no solo por cuestiones geográficas, sino también por el rango etario de los adultos mayores que lo componen, descartando las que solo sean de cuidado ambulatorio, como aquellos gimnasios barriales de pequeña escala, generalmente orientados

a un público joven o estudiantil. Estos espacios, caracterizados por instalaciones básicas y ausencia de equipamiento especializado, no resultan adecuados para intervenciones dirigidas a personas mayores ni para la exposición de productos de bienestar o suplementos nutricionales.

El tercer criterio contempla la diversidad y complementariedad de servicios ofrecidos por cada espacio. Se priorizan las residencias y centros de día donde el cuidado sea recreativo y de acompañamiento. También gimnasios, centros deportivos y municipales que, además de la salas de musculación, incluyen actividades complementarias tales como yoga, pilates, gimnasia postural, taichí, asesoramiento nutricional o terapias de movimiento adaptado. Dichas actividades amplían el espectro de públicos y favorecen la integración de personas mayores en entornos seguros, socialmente activos y orientados al bienestar integral.

Asimismo, se adopta un criterio de accesibilidad comunicacional y operativa, seleccionando aquellos espacios que disponen de recepción, mostrador o área de atención al público, lo cual permite la visibilidad y exhibición de productos (por ejemplo, suplementos de la línea Nutranova), la realización de actividades de sensibilización o la instalación de puntos de información.

Finalmente, se incluyen también los espacios municipales de actividad física, los cuales constituyen un canal comunitario y gratuito de gran relevancia para la población adulta mayor. Estos centros, como por ejemplo el Centro de Deportes Municipal en la Costanera, el Centro Gallego, el Polideportivo La Tablada o los talleres del Club Náutico El Quilla, ofrecen actividades adaptadas (gimnasia, yoga, taichí, danza, newcom, entre otras), lo que los convierte en nodos estratégicos para el desarrollo de acciones educativas, talleres de promoción de la salud y puntos de entrega coordinados en articulación con instituciones locales.

La aplicación de estos criterios permite construir un mapa de espacios físicos priorizados, conformado por gimnasios de mediana y gran escala con enfoque integral en salud y bienestar, y por espacios públicos con oferta adaptada para adultos mayores. En conjunto, este relevamiento posibilita definir una red de puntos de contacto que combina visibilidad de marca, presencia territorial y vinculación comunitaria, garantizando así la coherencia entre los objetivos comerciales y los propósitos de salud pública que orientan la estrategia de Nutranova.

5.6.1. Residencias y centros de día

Para identificar las residencias potenciales en la ciudad se utilizó el trabajo final de maestría de Marina Celeste Sola, titulada “Análisis preliminar del mercado para un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en las cercanías de Santa Fe” (2023). Dicho trabajo estudia la oferta habitacional en Santa Fe y alrededores de complejos destinados a adultos mayores, siendo las zonas relevadas en el trabajo final: barrio Candiotti Norte, 7 Jefes, Costanera Este y áreas periféricas de la ciudad. En el marco de la propuesta académica de la autora, se desarrolló un relevamiento específico de residencias geriátricas y hogares de larga estadía en la ciudad de Santa Fe y localidades cercanas de la provincia. El trabajo tuvo como finalidad identificar instituciones con perfil sanitario - asistencial, verificar su localización, servicios principales y tipo de gestión.

Continuando con el trabajo final de Sola (2023), la autora identificó como residencias geriátricas y hogares de larga estadía en Santa Fe capital y alrededores, con un perfil principalmente sanitario - asistencial, a las que se detallan a continuación:

- Residencia El Hogar
- Residencia Santa Rita
- Residencia La Merced
- Residencia San José
- Residencia Guadalupe
- Residencia San Martín
- Residencia El Atardecer
- Residencia Las Magnolias
- Residencia San Francisco
- Residencia Los Abuelos
- Residencia Alelí
- Residencia San Cayetano

Tomando lo anterior como eje, en la presente propuesta se destacan las siguientes instituciones, consideradas pertinentes para el desarrollo de la estrategia de posicionamiento de Nutranova:

La Residencia Geriátrica Santa Rita (Av. Avellaneda 3368, tel. 0342-4550250) constituye un referente privado en la ciudad, con internación permanente, atención médica continua, enfermería y actividades recreativas.

La Casa Asistida Guadalupe (Canónigo Echagüe 7335, tel. 342-5332216), ubicada en el barrio homónimo, ofrece un modelo de menor escala, enfocado en la atención personalizada y el acompañamiento cotidiano de mujeres mayores.

La Residencia El Encuentro (4 de enero 1961, tel. 0342-4598949 / 342-5677438) se presenta como un centro privado con equipo interdisciplinario y programas terapéuticos, con fuerte presencia institucional en la capital.

Los Tilos (Padre Genesio 1238, tel. 0342-4698634) combina atención las 24 horas, con actividades físicas y recreativas, constituyéndose en otro actor relevante en el circuito urbano.

La Institución Valderrama, con dirección administrativa en la capital y amplia visibilidad en redes, integra un dispositivo de mayor complejidad que incluye servicios de kinesiología, estimulación cognitiva y atención neurológica, y se encuentra entre los centros de mayor reconocimiento local.

La Residencia San José, con dirección en Av. General López 2742, está en una zona céntrica-sur de la ciudad, con fácil acceso para distribución y para acciones B2B (eventos, degustaciones para familiares, reuniones con dirección médica). Es un establecimiento con perfil asistencial que suele recibir visitas de proveedores de salud y alimentación.

En el área metropolitana inmediata, aparece La Posada del Labriego (L. Paganini 2443, San José del Rincón, tels. 0342-5095095 / 0342-4971634), que complementa la oferta con un formato residencial privado adaptado al entorno periurbano.

En su conjunto, estas instituciones representan un canal clave de influencia institucional: aunque su población es la de mayores con mayor dependencia, las residencias son puntos de contacto importantes con familias, cuidadores, médicos y equipos de salud, por lo que son oportunidades estratégicas para introducir productos Nutranova como herramientas de prevención y bienestar.

5.6.2. Gimnasios

En Candiotti Sur/Norte, Centro-Este, Costanera y 7 Jefes, existen gimnasios de distinta escala que podrían considerarse alianzas operativas (aunque con menor enfoque en consumidores mayores). Comenzando con los gimnasios y clubes de barrio Candiotti, se seleccionaron los siguientes:

El primero identificado es Skilful Gimnasios, ubicado en Candiotti Norte (Alvear 4167), el cual

es una cadena consolidada que ofrece gran variedad de clases grupales (spinning, pilates, funcional, defensa personal, yoga) y musculación, lo cual lo convierte en un nodo ideal para actividades con público mayor. Cuenta con equipamiento moderno y experiencia en grupos amplios.

El segundo, Valhalla Comunidad de Entrenamiento, ubicado en Candiotti Norte, es un espacio de entrenamiento grupal con fuerte identidad colectiva y capacidad para actividades adaptadas y tiene un perfil comunitario alto.

En el mismo barrio se encuentra también Fortress Training Club, con sus sedes en Pedro Vittori 3759, y Av. Galicia 2121, las cuales integran una propuesta orientada al entrenamiento integral, combinando pesas, HIIT y funcional. Su ubicación es cercana a zonas de densidad media-alta de adultos mayores, lo que lo transforma en un potencial punto de entrega y encuentro comunitario.

También se identificó a Underground en Candiotti norte, otra opción local con enfoque en entrenamiento funcional y rutinas de musculación, ideal para eventos de barrio.

Kalos Training Club (sede Candiotti), ofrece instalaciones premium, musculación y clases grupales; su proximidad y accesibilidad al círculo central neurálgico de la ciudad lo hace propicio para actividades comunitarias focalizadas.

LCSF CrossFit Candiotti, incluye entrenamiento de alta intensidad en comunidad, relevante si se busca conectar con públicos activos intergeneracionales.

Rukalaf Pilates Center, de Candiotti centro, está especializado en pilates, estiramiento y ejercicios posturales, adecuado para adultos mayores o personas en rehabilitación.

Spartacus Fitness, con enfoque mixto entre musculación y clases grupales, constituye un sólido soporte para talleres o entregas de producto comunitarias.

Volcano Club de Entrenamiento Candiotti, combina funcional, musculación y cross-training en un formato dinámico, con buena valoración en reseñas locales.

Gimnasio CIDEF (sede Norte), destaca por su enfoque tradicional en musculación y clases grupales; conocido y valorado por usuarios familiarizados.

Familia SportClub Piscis, ubicado en Candiotti Sur, parte de la cadena Sport Club, se encuentra abierta al público general y con horario extendido. Podría explorarse colaboración con actividades especiales para mayores o stands informativos.

Otro espacio clave es el gimnasio MFC Training House, situado en Gobernador Candiotti 1020, donde se ofrece entrenamiento funcional, musculación, spinning y

asesoramiento nutricional. Con una calificación de 4.9 en plataformas locales y una orientación personalizada, se presenta como un espacio propicio para generar vínculos sostenibles con la comunidad barrial.

También en Candioti Sur, sobre Marcial Candioti 6333, se localiza Invictus Training Center, que combina entrenamiento general con horarios extendidos y accesibilidad para personas con movilidad reducida. Su enfoque inclusivo y su infraestructura funcional lo posicionan como un potencial nodo comunitario para acciones destinadas a la tercera edad.

Gimnasio CIDEF, también en Candioti Sur, es un centro tradicional enfocado en musculación y clases grupales. Su presencia histórica y el reconocimiento por parte de usuarios locales lo convierten en un aliado confiable para propuestas que busquen combinar ejercicio físico con acciones educativas y preventivas en salud.

Finalmente, el espacio Fusión Cuerpo y Mente, en Gobernador Candioti 1997, se especializa en prácticas de bajo impacto como yoga, pilates y gimnasia postural. Su orientación al bienestar emocional y físico de personas adultas constituye una oportunidad ideal para la inclusión de propuestas no médicas, sino integrales y de estilo de vida saludable.

Continuando con la selección de gimnasios, en zona barrio centro, sur se seleccionaron los siguientes:

Uno de los espacios más relevantes de la zona sur es Aix Gym, ubicado en Francia 1544. Este gimnasio se destaca por su atención personalizada, su ambiente amigable y la oferta de clases grupales adaptadas a distintos niveles, incluyendo adultos mayores. Su reputación en la comunidad (4.7 sobre 5 en valoraciones) lo posiciona como un espacio confiable y cercano, ideal para la implementación de actividades comunitarias o retiro de productos.

En cercanías del Puerto de Santa Fe se encuentra Goiak Premium Fitness Center, un centro moderno y climatizado que ofrece una amplia gama de servicios, incluyendo entrenamiento funcional, musculación y actividades grupales. Su ubicación estratégica, combinada con una estética cuidada y buena accesibilidad, lo convierte en una opción atractiva para actividades presenciales y articulación institucional.

Willie Pep Gimnasio, localizado en centro-sur, sobre avenida Zavalla, ofrece entrenamiento funcional y rutinas personalizadas, y es reconocido por su cercanía con la comunidad y buena disposición para actividades de inclusión y movimiento adaptado.

Por su parte, Fortress Training Club, con sede sur en Tucuman y Urquiza, integra una propuesta orientada al entrenamiento integral, combinando pesas, HIIT y funcional. Su ubicación cercana a zonas de densidad media-alta de adultos mayores lo transforma en un potencial punto de entrega y encuentro comunitario.

En lo que refiere al Gimnasio Dynamis (Dr. Zavalla 1999, Sur) es un gimnasio de barrio que podría ser objeto de visita o propuesta piloto para actividades accesibles.

El Centro Entrenamiento Del Lago, ubicado en el Club Nautico Quilla, es un espacio de entrenamiento funcional y musculación adaptado a todos los deportes que se dictan en el club. Espacio abierto y cerrado para socios y no socios con vista directa al lago del parque del sur.

Centro de entrenamiento Ateneo, ubicado en el Centro de la ciudad, cuenta con sala de musculación, entrenamientos personalizados, entrenamiento funcional, y adaptados para todos los deportes que se dictan en el club.

El relevamiento de gimnasios y espacios de entrenamiento en los barrios Candioti Norte/Sur, Centro-Este, Costanera, 7 Jefes y la zona Centro-Sur permitió identificar un entramado diverso de infraestructuras comunitarias con potencial para articular acciones de promoción de la salud y bienestar. Si bien cada gimnasio presenta particularidades en cuanto a escala, perfil de usuarios, propuesta de actividades y posicionamiento territorial, en conjunto conforman un ecosistema que refleja la heterogeneidad de prácticas corporales y de socialización presentes en la ciudad.

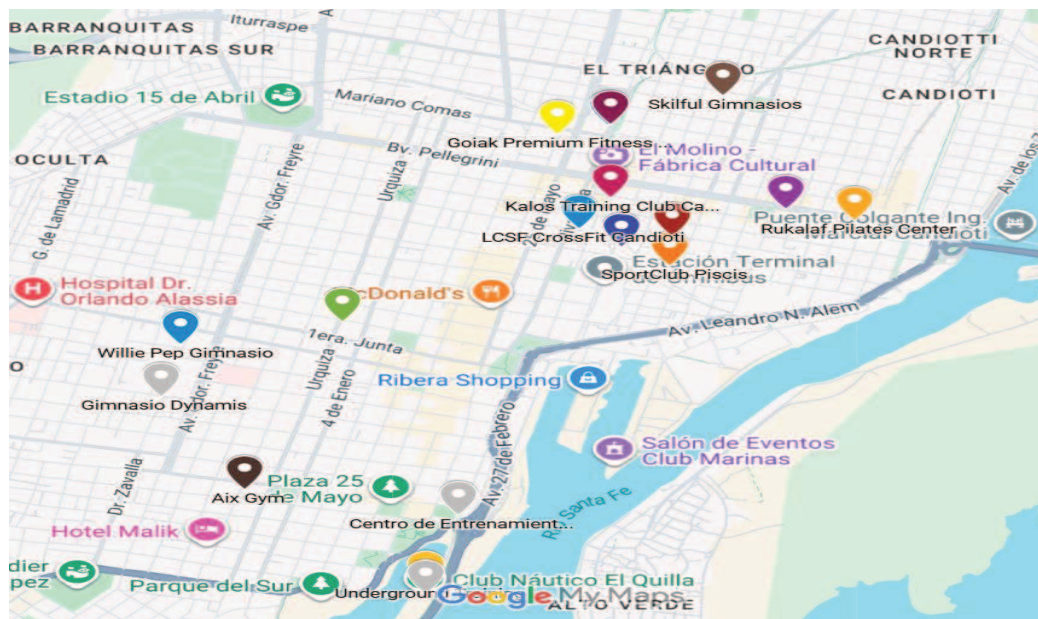
La integración de criterios como densidad de población adulta mayor, accesibilidad urbana y vocación comunitaria permitió construir una base comparativa sólida para el análisis estratégico. Este enfoque territorial contribuye no sólo a comprender la distribución y alcance de estas instituciones, sino también a anticipar su potencial rol como aliados operativos, puntos de encuentro, espacios de participación o escenarios de intervención vinculados a políticas de bienestar y envejecimiento saludable.

En síntesis, este mapeo constituye un insumo fundamental para la planificación posterior, ofreciendo un panorama claro de oportunidades de articulación y de las lógicas comunitarias que atraviesan cada zona.

Sobre esta base se pueden desarrollar estrategias más específicas, orientadas a fortalecer la presencia territorial, promover la salud integral y consolidar iniciativas adaptadas a las características y necesidades de la población adulta mayor. Asimismo, este

relevamiento abre la posibilidad de generar alianzas estratégicas entre la empresa y actores comunitarios locales, donde los gimnasios pueden cumplir un doble rol: funcionar como puntos de distribución facilitando la entrega y retiro de productos, al mismo tiempo de operar como escenarios de presencia activa a través de actividades, muestras, asesoramiento y campañas. De este modo, se garantiza la construcción de un canal comunitario territorializado, accesible y emocionalmente cercano a la población objetivo, alineado con las metas de inclusión, prevención y bienestar que orientan la propuesta de Nutranova.

Figura 26: *Gimnasios seleccionadas de la ciudad de Santa Fe.*



Fuente: Google Maps (2025).
<https://www.google.com/maps/d/edit?hl=es&mid=1o10TENfMIrahulgUwKE82usTE6czyzg&ll=-31.64376172177544%2C-60.734488335726276&z=13>

5.6.3. Farmacias

Las farmacias constituyen un canal estratégico clave dentro de la ejecución territorial de la propuesta de Nutranova, dado su rol histórico como espacios de confianza, asesoramiento y acceso cotidiano a productos vinculados a la salud y el bienestar. En el caso de la población adulta mayor, la farmacia opera no solo como punto de compra, sino también como ámbito de referencia sanitaria de proximidad, donde se construyen vínculos sostenidos con profesionales farmacéuticos y personal de atención.

En consonancia con los criterios establecidos en el apartado 5.5, la selección de farmacias en la ciudad de Santa Fe se basa en criterios de localización territorial, accesibilidad urbana, perfil del público atendido y capacidad operativa para albergar acciones de visibilización, información y promoción de productos de la línea Nutranova.

En primer lugar, se adopta un criterio geográfico, priorizando farmacias ubicadas en los barrios Candioti Norte-Sur, Centro, Sur y Costanera, zonas que presentan alta densidad relativa de población adulta mayor y buena conectividad urbana. Estas áreas concentran flujos peatonales estables, cercanía a centros médicos, clubes, residencias y espacios recreativos, lo que incrementa la probabilidad de contacto reiterado con el público objetivo.

En segundo término, se establece un criterio de escala y estructura, privilegiando farmacias de mediana y gran superficie, cadenas locales o sucursales con trayectoria, que cuenten con mostradores amplios, espacios de exhibición visibles y personal capacitado para la recomendación de productos de bienestar y suplementos nutricionales. Se excluyen farmacias de muy pequeña escala o de funcionamiento exclusivamente nocturno, cuya lógica operativa limita las posibilidades de intervención y asesoramiento.

Un tercer criterio contempla el perfil de atención y servicios complementarios, priorizando farmacias que integren servicios como toma de presión, control de glucemia, seguimiento farmacoterapéutico, vacunación o asesoramiento personalizado. Estas prácticas refuerzan el vínculo con adultos mayores activos y posicionan a la farmacia como un nodo de prevención y cuidado continuo, compatible con la propuesta de valor de Nutranova.

Asimismo, se considera la accesibilidad comunicacional, seleccionando establecimientos con buena señalética, iluminación adecuada, accesos sin barreras arquitectónicas y disposición para la colocación de material informativo, exhibidores de producto o realización de jornadas de concientización en articulación con profesionales de la salud.

Bajo estos criterios, se identifican como espacios prioritarios para la estrategia territorial de Nutranova en la ciudad de Santa Fe:

- Farmacias líderes de cadenas locales y regionales, con fuerte presencia en los barrios Candioti, Centro y Sur, caracterizadas por alto tránsito diario de adultos mayores y continuidad en la relación con sus clientes.

- Farmacias de cercanía ubicadas en ejes comerciales (avenidas principales, cercanías de centros médicos, sanatorios y consultorios), que funcionan como puntos de compra recurrente y de consulta informal.

- Farmacias próximas a residencias geriátricas y centros de día, que concentran demanda indirecta a través de familiares, cuidadores y personal de salud.

- Farmacias cercanas a gimnasios, clubes y centros municipales, lo que permite articular acciones cruzadas entre actividad física, nutrición y suplementación.

Desde una perspectiva operativa, las farmacias cumplen un doble rol estratégico dentro de la ejecución: por un lado, actúan como canales de distribución y recomendación de los productos Nutranova; por otro, funcionan como espacios de legitimación sanitaria, donde la marca se asocia a prácticas de prevención, autocuidado y envejecimiento saludable.

Las acciones posibles en este canal incluyen la exhibición destacada de productos, material informativo adaptado a adultos mayores, capacitaciones breves al personal farmacéutico, jornadas de asesoramiento nutricional, y campañas de concientización en fechas clave vinculadas a la salud articular, digestiva o cardiovascular, en coherencia con los productos Elixir, +Chía y Flexis.

En síntesis, la incorporación de farmacias al mapa de espacios físicos priorizados permite consolidar una red territorial integrada, que articula lo comunitario, lo sanitario y lo comercial. Este canal refuerza la presencia cotidiana de Nutranova en la ciudad de Santa Fe, garantizando cercanía, credibilidad y coherencia con los objetivos de bienestar integral que orientan la estrategia de posicionamiento local de la marca.

Farmacias priorizadas en Santa Fe:

- Farmacia Acosta: Suipacha 2506, Santa Fe; Contacto: Tel. local disponible. Farmacia de referencia barrial con alta frecuencia de tránsito, accesible para adultos mayores, y disposición para atención continua y personalizada.

- Farmacia Zentner: San Jerónimo 3101, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Establecimiento con alta valoración comunitaria, con mostrador amplio y alto flujo de clientes, lo que facilita la exhibición y recomendación de suplementos de bienestar.

- Farmacia García: Rivadavia 3193, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Ubicada en un eje comercial con residencia de adultos mayores en cercanía, adecuada para campañas de concientización y material informativo.

- Farmacia Bonazzola: Av. Aristóbulo del Valle 5118, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Inserta en zona residencial del sur de la ciudad, con disponibilidad de atención extendida y potencial para actividades en conjunto.

- Farmacia SSF: Suipacha 2335, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Farmacia tradicional de barrio con capacidad operativa para participar en acciones educativas con adultos mayores.

- Farmacia Arrimada: Marcial Candiotti 3298, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Localizada en barrio Candiotti, clave por su proximidad a espacios deportivos y residencias, donde la población objetivo suele movilizarse con frecuencia.

- Farmacia Colucci: Av. Gdor. Freyre 1908, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Farmacia con trayectoria barrial establecida, idónea para presencia de material informativo y recomendaciones de productos de nutrición.

- Farmacia Caraballo: Diag. Goyena 3460 Oeste, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Local estratégico en zona de cercanía a centros de salud y tránsito de adultos mayores.

- Farmacia Lagger Daniel: Av. Facundo Zuviría 6536, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Establecimiento de amplio flujo en el corredor norte de la ciudad, relevante para presencia continua de marca.

- Farmacia Lucia Banchio: Av. Gral. Paz 7165, Santa Fe; Contacto: teléfono local. Farmacia con perfil de atención familiar y facilidad de acceso para usuarios mayores en zonas periféricas del área urbana.

Adicionalmente, existen farmacias con presencia menor o especialización más acotada (por ejemplo, Farmacia Chemes, Farmacia Martinez, Farmacia Jullier y Farmacia Burgues Romano), las cuales también pueden considerarse para acciones puntuales de microsegmentación o para actividades específicas en cercanías de clubes y gimnasios.

Figura 27: *Farmacias seleccionadas de la ciudad de Santa Fe.*



Fuente: Google Maps.2025

5.7. Estrategias específicas recomendadas para los diversos espacios físicos

El relevamiento realizado en el apartado anterior permitió identificar cuatro tipos de espacios físicos: residencias geriátricas, gimnasios, farmacias y distribuidores, que funcionan como puntos clave para el posicionamiento territorial de la línea Nutranova. Cada uno de estos ámbitos presenta dinámicas particulares en términos de accesibilidad, legitimidad en salud y cercanía con la población adulta y adulta mayor, lo que exige estrategias diferenciadas pero articuladas entre sí.

En conjunto, estos espacios conforman un ecosistema complementario: las residencias aportan un canal institucional vinculado al cuidado profesional; los gimnasios habilitan intervenciones comunitarias orientadas al movimiento y la prevención; las farmacias garantizan un punto de referencia confiable para el autocuidado; y los distribuidores permiten ampliar cobertura y asegurar disponibilidad continua.

Sobre esta base, las estrategias desarrolladas en los apartados 5.6.1 a 5.6.4 responden a un enfoque multicanal que combina educación sanitaria, presencia territorial, articulación institucional y soporte logístico. De este modo, Nutranova puede fortalecer su

inserción en la ciudad a través de acciones contextualizadas, éticas y sostenidas, orientadas a promover el bienestar integral y el envejecimiento saludable en los distintos entornos donde se vincula la población objetivo.

5.7.1 Estrategias recomendadas en las Residencias seleccionadas

Las residencias geriátricas y centros de día relevados en la ciudad de Santa Fe constituyen un canal institucional estratégico para la línea Nutranova, no solo por su concentración de personas mayores con diversos niveles de dependencia, sino también por su interacción cotidiana con equipos de salud, cuidadores y familias. En este contexto, la estrategia de ingreso más adecuada es aquella que se articula a través de los dispositivos sanitarios internos, estableciendo un vínculo formal con direcciones médicas, nutricionistas y personal de enfermería, a quienes se les debe presentar la línea de productos mediante fichas técnico-nutricionales claras y fundamentadas en evidencia científica. Esta aproximación institucional permite posicionar los suplementos incluyendo Elixir, +Chía, Flexis y otros orientados a movilidad, digestión o prevención como herramientas complementarias dentro de los programas ya existentes de cuidado y bienestar.

Complementariamente, resulta pertinente incorporar acciones dirigidas a familias y cuidadores, quienes cumplen un rol decisivo en la elección de productos para los residentes. La realización de espacios informativos en horarios de visita, la entrega de kits de muestra y la facilitación de charlas breves sobre suplementación segura en adultos mayores fortalecen la construcción de confianza, a la vez que permiten un acercamiento no invasivo y acorde a las pautas éticas del ámbito geriátrico.

En paralelo, es recomendable articular los productos Nutranova con las rutinas preventivas que muchas residencias ya desarrollan, tales como ejercicios de movilidad, actividades recreativas o prácticas de estimulación cognitiva. La integración de los suplementos dentro de ciclos temáticos de bienestar o en intervenciones de corta duración, supervisadas por kinesiólogos o profesores de actividad física, favorece su apropiación como parte de un estilo de vida saludable y no como un agregado aislado. A ello se suma la posibilidad de impulsar instancias de capacitación continua para los equipos profesionales, especialmente en instituciones de mayor complejidad, mediante jornadas formativas sobre suplementación basada en evidencia y el uso responsable de productos naturales en

población mayor. Esta estrategia fortalece la legitimidad técnica de Nutranova y contribuye a su inserción institucional desde un enfoque ético y profesional.

Asimismo, el conjunto de residencias mapeadas habilita la generación de acuerdos de suministro y distribución institucional, con modalidades de provisión mensual, consignación o reposición automática, que permitan asegurar un stock estable y una relación B2B sostenida en el tiempo. Tales acuerdos no solo facilitan la logística de acceso, sino que también consolidan a Nutranova como un proveedor confiable dentro del sector geriátrico. Finalmente, la dimensión comunitaria que caracteriza a muchas de estas instituciones hace posible la implementación de actividades abiertas al entorno barrial, en articulación con centros de día, clubes de barrio u otras organizaciones locales, ampliando la presencia territorial de la marca y reforzando su posicionamiento como actor comprometido con la salud y el bienestar de las personas mayores.

En conjunto, estas líneas de acción permiten que Nutranova ingrese y se consolide en el ámbito de las residencias y centros de día a través de una estrategia integral basada en educación, prevención, articulación profesional, presencia comunitaria y acuerdos institucionales sostenibles, garantizando una inserción ética y territorialmente pertinente en uno de los canales más relevantes para el público mayor.

5.7.2 Estrategias recomendadas en Gimnasios

A partir del relevamiento de gimnasios realizado en los barrios Candiotti Norte y Sur, Centro-Este, Costanera, 7 Jefes y la zona Centro-Sur, se observa un ecosistema diverso de infraestructuras comunitarias que, pese a su variabilidad en escala, estilo de entrenamiento y perfil de usuarios, comparten un potencial significativo para la articulación de acciones orientadas a la promoción de la salud y el bienestar, así como al público adulto mayor. En este marco, las estrategias recomendadas para la línea Nutranova deben apoyarse en la convergencia entre accesibilidad territorial, densidad de población adulta mayor en áreas cercanas y el grado de apertura comunitaria que caracteriza a muchos de estos espacios. La presencia de gimnasios con propuestas integrales, instalaciones modernas o perfiles comunitarios consolidados, permite pensar un modelo de inserción que no dependa exclusivamente de acciones comerciales, sino que se construya a través de intervenciones educativas, preventivas y participativas, alineadas con la misión de Nutranova de promover hábitos saludables en la población adulta.

En términos operativos, resulta pertinente que la empresa se inserte en estos espacios mediante actividades que integren suplementación y movimiento, tales como talleres sobre movilidad articular, sesiones de educación en salud y demostraciones breves vinculadas al uso adecuado de productos como Elixir, +Chía o Flexis. Estas actividades, desarrolladas en colaboración con profesores, entrenadores o coordinadores de los gimnasios, permiten enmarcar la suplementación como parte de una estrategia integral de autocuidado y no como un insumo aislado.

Asimismo, la dinámica comunitaria observada en muchos de los gimnasios mapeados especialmente aquellos con clases grupales, propuestas adaptadas o fuerte sentido de pertenencia habilita la realización de encuentros educativos periódicos, de bajo impacto y alta cercanía, donde la empresa pueda otorgar información técnica, muestras controladas o recomendaciones prácticas orientadas a adultos mayores o a personas que buscan mejorar su bienestar general.

De manera complementaria, la infraestructura y localización de los gimnasios ofrecen un escenario óptimo para convertirlos en puntos de retiro, consulta o visibilidad de la marca, especialmente en barrios con alta densidad de población mayor, como sucede en los barrios relevados. Su funcionamiento extendido, el tránsito constante de usuarios y la presencia de redes sociales activas facilitan la instalación de un canal de comunicación territorializado, que combina cercanía emocional, confianza barrial y continuidad operativa, así como favorece el alcance hacia otros grupos y franjas etarias no contempladas en la presente propuesta, pero que pueden interesarse en otros productos de la línea Nutranova. Estas alianzas permiten, además, integrar a los gimnasios en campañas temáticas de salud, como ciclos de prevención articular, jornadas de movilidad consciente o programas de bienestar estacional, en los cuales los productos Nutranova funcionan como complemento funcional de las prácticas de actividad física, lo que puede favorecer un círculo virtuoso y de retroalimentación mutua entre la empresa y estas instituciones

Finalmente, la articulación con gimnasios posibilita una estrategia de presencia activa basada en la demostración de valor y no en la venta directa. Esto implica trabajar junto a los referentes de cada espacio en la adaptación de contenidos, en la formación mínima del personal respecto al uso responsable y seguro de los suplementos, y en el desarrollo de propuestas conjuntas que fortalezcan la confianza de la comunidad local. De este modo, los gimnasios se transforman simultáneamente en escenarios de acción y en nodos logísticos

livianos para la distribución de productos, consolidando un canal comunitario que vincula movimiento, salud preventiva y suplementación basada en evidencia. En conjunto, estas estrategias permiten que Nutranova se inserte de manera ética, sostenida y territorialmente relevante en un circuito urbano clave para la promoción de hábitos saludables en población adulta y adulta mayor.

5.7.3. Estrategias recomendadas en Farmacias

Las farmacias constituyen un canal estratégico central dentro de la ejecución territorial de la línea Nutranova, dado su rol consolidado como espacios de referencia en salud, autocuidado y prevención, especialmente para la población adulta y adulta mayor. A diferencia de otros ámbitos, la farmacia combina alta frecuencia de contacto, legitimidad sanitaria y cercanía barrial, lo que la convierte en un nodo clave para la recomendación informada y el acceso continuo a suplementos nutricionales.

En este contexto, la estrategia de inserción de Nutranova en farmacias debe priorizar un enfoque profesional y educativo, centrado en el fortalecimiento del vínculo con el farmacéutico y el personal de atención. La capacitación breve y focalizada sobre los productos de la línea Elixir, +Chía, Flexis y otros suplementos orientados a movilidad, digestión y bienestar general, resulta fundamental para garantizar una recomendación responsable, basada en evidencia y adecuada a las características de la población mayor. Estas instancias pueden materializarse a través de fichas técnicas-nutricionales, encuentros presenciales breves o materiales de consulta rápida, respetando siempre el rol del farmacéutico como asesor sanitario.

Asimismo, se recomienda implementar una estrategia de visibilidad controlada en el punto de venta, mediante exhibidores discretos, material gráfico informativo y señalización orientada a la prevención y el envejecimiento saludable, evitando prácticas promocionales invasivas. La presencia de los productos debe integrarse al circuito habitual de consulta, reforzando la asociación de la marca con prácticas de autocuidado, prevención y suplementación segura en adultos mayores activos.

Desde una perspectiva territorial, las farmacias ubicadas en barrios con alta densidad de población adulta mayor como Candioti Norte-Sur, Centro, Sur y Costanera permiten consolidar una presencia cotidiana y sostenida, complementaria a las acciones desarrolladas en gimnasios, residencias y espacios comunitarios. En este sentido, se propone articular

campañas temáticas de alcance local (por ejemplo, cuidado articular, salud digestiva o bienestar integral), sincronizadas con actividades en otros espacios físicos, fortaleciendo la coherencia del mensaje y la continuidad de la experiencia para el usuario.

De manera complementaria, las farmacias pueden funcionar como puntos de retiro, consulta y orientación, especialmente para personas que acceden a los productos a través de recomendaciones médicas, actividades comunitarias o acciones educativas previas. Este rol logístico liviano contribuye a ampliar la cobertura territorial sin necesidad de estructuras propias, optimizando recursos y asegurando disponibilidad permanente.

En síntesis, la estrategia en farmacias se basa en posicionar a Nutranova como una marca confiable y alineada con la práctica farmacéutica, integrada a las rutinas de autocuidado de la población adulta mayor. A través de la capacitación profesional, la visibilidad responsable, la articulación territorial y la continuidad operativa, este canal refuerza la legitimidad sanitaria de la línea Nutranova y consolida su inserción ética y sostenible en el entramado urbano de la ciudad de Santa Fe.

5.7.4. Estrategias recomendadas en Distribuidores

Los distribuidores constituyen un componente estructural clave dentro de la estrategia de ejecución territorial de la línea Nutranova, en tanto garantizan la disponibilidad sostenida de los productos, amplían la cobertura geográfica y articulan la logística entre los distintos puntos de contacto físicos identificados (farmacias, gimnasios, residencias y espacios comunitarios). A diferencia de otros canales, su rol no se centra en la interacción directa con el consumidor final, sino en el soporte operativo y comercial que permite la continuidad y escalabilidad de la estrategia de posicionamiento local.

En este marco, la estrategia recomendada para Nutranova se orienta a la selección de distribuidores con presencia consolidada en la ciudad de Santa Fe y su área metropolitana, que cuenten con experiencia en productos de salud, nutrición o bienestar, capacidad de reposición frecuente y conocimiento de las dinámicas comerciales del canal farmacéutico y afines. La cercanía territorial y la flexibilidad logística resultan criterios centrales para asegurar tiempos de entrega adecuados y una respuesta eficiente a la demanda generada por las acciones comunitarias.

Asimismo, se propone establecer acuerdos comerciales claros y estables, que contemplen condiciones diferenciadas según canal (farmacias, residencias, gimnasios),

esquemas de reposición periódica y modalidades de consignación o stock mínimo garantizado en puntos estratégicos. Estos acuerdos permiten reducir fricciones operativas, mejorar la planificación de la demanda y consolidar relaciones B2B de mediano y largo plazo, alineadas con los objetivos de crecimiento sostenido de la marca.

Desde una perspectiva estratégica, resulta fundamental involucrar a los distribuidores en la lógica de posicionamiento territorial, brindándoles información clara sobre el perfil del público objetivo, las características diferenciales de los productos Nutranova y las acciones que se desarrollan en el territorio. La capacitación básica de los equipos comerciales del distribuidor favorece una comunicación coherente y evitar desalineaciones entre el discurso de marca y la práctica comercial.

De manera complementaria, los distribuidores pueden cumplir un rol activo como facilitadores logísticos de campañas específicas, acompañando lanzamientos, ciclos de promoción de la salud o intervenciones estacionales (por ejemplo, campañas de movilidad articular o bienestar digestivo), asegurando disponibilidad de producto en los puntos de contacto clave y reforzando la presencia de la marca en momentos de alta visibilidad.

En síntesis, la estrategia en distribuidores se orienta a consolidar una red logística eficiente, territorialmente alineada y estratégicamente informada, que permita sostener en el tiempo las acciones desarrolladas en los demás espacios físicos. De este modo, los distribuidores se integran como aliados fundamentales en la implementación de una estrategia multicanal coherente, garantizando la continuidad operativa, la expansión controlada y el posicionamiento sólido de la línea Nutranova en la ciudad de Santa Fe.

5.8. Estrategia de crecimiento y posicionamiento a corto, mediano y largo plazo

Logros y avances que se esperan con la estrategia de crecimiento de Nutranova planteada:

El crecimiento de una empresa en el sector de los suplementos nutricionales no puede entenderse únicamente como un proceso de expansión comercial, sino como una secuencia de transformaciones estructurales, operativas y simbólicas que configuran su maduración institucional. En este sentido, la estrategia de crecimiento de Nutranova debe ser analizada como un proceso evolutivo que, en términos de Mintzberg (1994), articula elementos deliberados derivados de una planificación racional con componentes emergentes,

vinculados a la adaptación dinámica frente al entorno competitivo y a las tendencias del mercado.

A partir de esta perspectiva, se identifican tres horizontes temporales, a saber, corto, mediano y largo plazo, que definen los principales logros y avances esperables en función de la estructura y recursos actuales de la empresa, así como de su potencial de desarrollo institucional y su posicionamiento territorial y simbólico en el mercado de la nutrición saludable.

5.8.1. Corto plazo (0 a 12 meses): Consolidación operativa y fortalecimiento de la identidad de marca

Durante el primer horizonte temporal, el eje estratégico se orienta hacia la optimización de las capacidades internas y la visibilización del propósito institucional. Nutranova se encuentra en una fase de profesionalización de su gestión, en la cual los esfuerzos deben concentrarse en lograr una coherencia organizacional y comunicacional que sienta las bases del crecimiento posterior.

Los avances esperables en esta etapa incluyen:

- *Fortalecimiento institucional y coherencia de marca*

En primera instancia, Nutranova debe consolidar su identidad institucional y asegurar la coherencia entre su propósito, su discurso y su oferta. La construcción de una narrativa de marca clara, sustentada en valores como la innovación natural, la evidencia científica y el bienestar integral, es clave para diferenciarse dentro del segmento de suplementos naturales.

El desarrollo de un manual de identidad de marca (visual y conceptual) constituye un paso fundamental para garantizar uniformidad en la comunicación tanto digital como física. Asimismo, la definición de un propósito de marca explícito (por ejemplo, “acompañar a las personas en su bienestar cotidiano a través de soluciones naturales y científicamente respaldadas”) permitirá dotar de consistencia a las acciones comerciales y comunicacionales.

Paralelamente, la empresa puede iniciar un proceso de capacitación interna y estandarización de procesos, orientado a fortalecer la gestión comercial, administrativa y logística, con el objetivo de mejorar la eficiencia y preparar la estructura para un crecimiento escalonado.

- *Eficiencia comercial y optimización de canales*

A nivel comercial, los avances esperables incluyen la consolidación de un circuito de distribución selectivo en espacios físicos de alto valor estratégico, tales como farmacias, tiendas naturales, gimnasios y residencias geriátricas de la ciudad de Santa Fe. Este proceso debe sustentarse en criterios de rotación, visibilidad y afinidad con el público objetivo.

Asimismo, se recomienda la implementación de un sistema de control de stock digitalizado, junto con la creación de indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan monitorear ventas, demanda por producto y efectividad de cada canal.

En el corto plazo, estos ajustes permiten a Nutranova sentar las bases para una estructura comercial sostenible, al mismo tiempo que optimizan su capacidad de respuesta frente a la demanda creciente derivada de las acciones de comunicación y posicionamiento.

- *Comunicación institucional y educación nutricional*

El eje comunicacional debe orientarse a fortalecer la confianza y la legitimidad científica de la marca. En este sentido, se propone el diseño de campañas educativas de bajo costo pero alto impacto, centradas en temas como nutrición preventiva, movilidad articular, salud digestiva y bienestar cognitivo.

Estas acciones pueden incluir la producción de materiales audiovisuales breves (vídeos explicativos, cápsulas de consejos saludables, testimonios de profesionales) que articulen información confiable con un tono empático y cotidiano. Su difusión puede realizarse tanto en redes sociales como en presentaciones en puntos de venta o residencias.

A su vez, la construcción de una red de voceros profesionales nutricionistas, kinesiólogos, entrenadores o médicos geriatras permitirá respaldar científicamente el mensaje y generar autoridad simbólica en torno a los productos *Elixir*, *+Chía* y *Flexis*.

- *Activación digital: redes sociales, micro influencers y contenidos de valor*

La estrategia digital representa el núcleo de visibilidad inmediata para Nutranova. En el corto plazo, la empresa puede obtener avances significativos mediante la implementación de tácticas específicas de social media marketing y marketing de influencia, con foco en la construcción de comunidad, el reconocimiento de marca y la generación de confianza.

Las principales acciones recomendadas son:

Desarrollo de una estrategia de redes sociales orgánica, basada en pilares de contenido coherentes con la identidad de marca:

Ciencia y bienestar: publicaciones educativas sobre los beneficios de los ingredientes naturales (curcumina, omega 3, fibras funcionales, etc.).

Historias reales: testimonios de consumidores o profesionales vinculados a la experiencia de uso de los productos.

Estilo de vida saludable: recomendaciones sobre actividad física, alimentación y envejecimiento activo.

Propósito y valores de marca: contenido emocional que refuerce la identidad institucional y los valores de sostenibilidad y cuidado.

- *Campañas con micro influencers locales*

Se sugiere iniciar colaboraciones con micro influencers del entorno saludable, especialmente entrenadores, nutricionistas, adultos mayores activos o referentes locales con comunidad consolidada (1.000 a 10.000 seguidores). Estas colaboraciones, de bajo costo y alta credibilidad, permiten generar recomendaciones auténticas, reseñas de producto y contenido experiencial en formatos naturales (reels, historias, posteos en rutina diaria).

Uso estratégico de plataformas específicas:

Instagram y Facebook: para alcance general, contenido visual y segmentación por edad y ubicación.

TikTok: para difundir contenido educativo breve y humanizado, con foco en hábitos saludables intergeneracionales.

LinkedIn: para reforzar la imagen institucional de Nutranova como empresa científica e innovadora, útil para vincularse con profesionales de la salud.

Implementación de campañas de bajo presupuesto en Meta Ads, destinadas a generar reconocimiento de marca local (brand awareness) y dirigir tráfico al sitio web o puntos de venta físicos.

Creación de una comunidad digital de bienestar Nutranova, bajo la modalidad de newsletter o grupo cerrado, en la que se compartan contenidos exclusivos, consejos y beneficios, fortaleciendo la fidelización y la comunicación directa con el consumidor.

Estas acciones, coordinadas y sostenidas en el tiempo, permiten obtener resultados tangibles en un plazo breve: aumento del reconocimiento de marca, crecimiento de la comunidad digital, mejora del engagement y construcción de credibilidad, todos indicadores cruciales para la fase de expansión posterior.

- *Generación de alianzas tácticas y presencia comunitaria*

Finalmente, el corto plazo debe contemplar la presencia territorial activa, especialmente en espacios donde se concentran los públicos objetivo: residencias geriátricas, clubes de barrio, gimnasios y centros municipales.

Se recomienda articular acciones presenciales complementarias a las campañas digitales, como talleres de nutrición preventiva, demostraciones de productos o actividades recreativas con enfoque en bienestar. Estas acciones no sólo generan confianza directa, sino que también producen contenido genuino para las redes sociales, reforzando la coherencia entre el plano físico y el digital.

De esta manera, Nutranova puede avanzar hacia la construcción de una red de contactos institucionales que funcione como canal de comunicación bidireccional: desde la empresa hacia la comunidad, y desde la comunidad hacia la marca.

Síntesis del horizonte de corto plazo.

En síntesis, los avances esperables en el corto plazo combinan eficiencia interna, activación digital y proximidad comunitaria. Nutranova puede lograr, en un período de 6 a 12 meses, resultados concretos en términos de:

- Incremento del reconocimiento y recordación de marca.
- Creación de comunidad digital activa en redes sociales.
- Optimización logística y comercial.
- Generación de alianzas locales con instituciones y micro influencers.
- Fortalecimiento del posicionamiento científico y ético de la marca.

En conjunto, estos logros configuran la base operativa y simbólica sobre la cual podrá desarrollarse, en el mediano plazo, un proceso de expansión territorial y diversificación de portafolio, garantizando la coherencia entre los objetivos comerciales y los valores institucionales de Nutranova.

5.8.2. Mediano plazo (1 a 3 años): Expansión territorial, diversificación y fortalecimiento de redes institucionales

El segundo horizonte temporal corresponde a una etapa de expansión estructural y de madurez operativa, en la que Nutranova puede capitalizar los aprendizajes y capacidades construidas durante la primera fase. El foco estratégico se traslada desde la consolidación

interna hacia la ampliación del alcance territorial, la diversificación del portafolio y la consolidación de alianzas estratégicas.

Entre los logros y avances esperables se destacan:

- Consolidación de canales multiformato, mediante una estrategia *omnicanal* que integre la distribución física (tiendas especializadas, farmacias, comercios saludables) y los canales digitales (venta directa y plataformas de e-commerce). Esto permitirá ampliar la cobertura de mercado y optimizar la experiencia de compra del consumidor.
- Desarrollo de alianzas institucionales y comunitarias, especialmente con profesionales de la salud, residencias geriátricas, gimnasios y centros de bienestar, que operan como prescriptores naturales y multiplicadores de confianza. Esta red institucional refuerza el capital simbólico de la marca, otorgándole legitimidad técnica y social.
- Ampliación del portafolio de productos, orientada a nuevas tendencias del mercado como el envejecimiento activo, la salud digestiva, la inmunonutrición y la cognición saludable. La diversificación, según Kotler (2016), constituye una forma de crecimiento intensivo que permite incrementar la participación de mercado dentro de una misma categoría y crear nuevas oportunidades de consumo.
- Desarrollo de capacidades internas avanzadas, vinculadas a la gestión comercial, la investigación aplicada y la adopción de tecnologías digitales para la toma de decisiones estratégicas.

En esta fase, Nutranova se posiciona como una empresa en expansión y consolidación de redes, con una estructura más robusta y un creciente reconocimiento regional. El crecimiento se orienta tanto hacia el aumento del alcance comercial como hacia el fortalecimiento de las relaciones institucionales, fundamentales para sostener el desarrollo a largo plazo.

5.8.3. Largo plazo (3 a 5 años y más): Consolidación institucional y liderazgo sectorial

El horizonte de largo plazo proyecta a Nutranova como una empresa líder en innovación, salud y sostenibilidad dentro del sector de suplementos naturales. Esta etapa implica una consolidación no sólo económica sino también simbólica, mediante la institucionalización de procesos de innovación, la expansión de fronteras comerciales y el fortalecimiento del compromiso social y ambiental.

Los logros esperables incluyen:

- Institucionalización de la innovación, mediante la creación de un área interna o asociada de investigación y desarrollo (I+D) centrada en la generación de evidencia científica sobre los bioactivos utilizados en los productos, especialmente aquellos vinculados a la curcumina, la chía y otros ingredientes funcionales de origen natural.
- Expansión regional e internacional, a través de la inserción en mercados limítrofes o de exportación selectiva, sustentada en certificaciones de calidad, avales científicos y prácticas sostenibles de producción.
- Consolidación de una comunidad de marca, basada en la educación nutricional, la confianza y la promoción del bienestar integral. Esta comunidad, en tanto capital simbólico y social, se transforma en un activo estratégico que fortalece la fidelización del consumidor.
- Integración de la sostenibilidad en toda la cadena de valor, promoviendo prácticas responsables en la selección de materias primas, envasado y logística. Esta orientación responde a las tendencias contemporáneas del consumidor consciente y refuerza la legitimidad ética de la marca.

En esta fase, Nutranova alcanza un estadio de madurez estratégica, en el que el crecimiento se traduce en liderazgo sectorial, innovación permanente y compromiso social. La empresa pasa de ser un actor adaptativo a consolidarse como referente del bienestar integral, lo que le otorga estabilidad y diferenciación sostenida en el tiempo.

5.9. En síntesis

En conjunto, los tres horizontes temporales delinean un proceso de desarrollo progresivo en el cual Nutranova transita desde la consolidación de su estructura interna y su identidad de marca, hacia la expansión territorial y la diversificación de su oferta, para finalmente arribar a una etapa de liderazgo y consolidación institucional.

La secuencia estratégica planteada no sólo responde a una lógica de crecimiento incremental, sino que también refleja una visión integradora del desarrollo empresarial, donde la competitividad no se limita al plano económico, sino que abarca dimensiones sociales, simbólicas y organizacionales. Así, el modelo propuesto contribuye a proyectar a Nutranova como una organización capaz de articular coherencia interna, legitimidad externa e innovación continua, garantizando su sostenibilidad y relevancia en el mercado de la salud y el bienestar.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

El presente trabajo final tuvo como objetivo diseñar una estrategia de crecimiento y posicionamiento para la línea de suplementos dietarios Nutranova, desarrollada en Santa Fe, por la empresa de base biotecnológica Lipomize SRL, en un contexto signado por transformaciones en los hábitos de consumo, una creciente valorización de la prevención en salud y una mayor demanda de productos funcionales asociados al bienestar integral. A lo largo de este trabajo se abordó la problemática desde una perspectiva estratégica, articulando el análisis del entorno, las capacidades internas de la empresa y los aportes teóricos seleccionados, con el fin de construir una propuesta consistente y viable.

El análisis del entorno interno permitió identificar que Nutranova contaba con atributos diferenciales relevantes, especialmente vinculados a la utilización de tecnología liposomal, la innovación aplicada a suplementos dietarios y una identidad de marca asociada a lo tecnonatural. Sin embargo, también se evidenció que dichas fortalezas no se tradujeron en un posicionamiento consolidado ni en resultados comerciales sostenidos. La dependencia inicial de un distribuidor exclusivo, la posterior ruptura de ese esquema y las limitaciones operativas para gestionar una comercialización directa generaron dificultades en términos de ventas, logística y visibilidad de la marca.

El análisis del entorno externo y de la competencia permitió contextualizar estas dificultades dentro de un mercado altamente dinámico y competitivo, en el que el crecimiento de la categoría de alimentos funcionales no garantiza, por sí mismo, el éxito de las marcas que lo integran. En este sentido, se observó que la ausencia de una estrategia de segmentación de mercado clara y de una definición precisa del público objetivo constituyó una de las principales debilidades de la línea Nutranova en su etapa inicial de comercialización.

A partir del análisis FODA, se sistematizaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la línea de productos, lo que permitió construir una base analítica sólida para el diseño de la estrategia propuesta. En particular, se identificó al segmento de adultos mayores como un mercado estratégico, dada su vinculación con la prevención en salud, la mejora de la calidad de vida y la afinidad con los beneficios funcionales de los productos analizados. Esta elección se fundamentó tanto en tendencias demográficas y de consumo, como en las características específicas de la línea Nutranova, entre las que se

destacan la utilización de tecnología liposomal orientada a mejorar la biodisponibilidad de los activos, la presencia de ingredientes con propiedades antiinflamatorias y antioxidantes, y su potencial contribución al bienestar general y al cuidado de la movilidad en etapas avanzadas de la vida. En este marco, la estrategia planteada priorizó la presencia de la marca en espacios vinculados a la salud y al bienestar como gimnasios, residencias geriátricas, farmacias y distribuidores especializados, entendidos como ámbitos clave para acercar los productos al público objetivo y fortalecer su posicionamiento territorial.

En función de este diagnóstico, la estrategia de crecimiento y posicionamiento desarrollada en el último capítulo se orientó hacia un enfoque gradual y sostenible, priorizando la coherencia entre los recursos disponibles, las exigencias regulatorias y los objetivos comerciales de la empresa. Se propuso una reorganización de los canales de comercialización, con énfasis en una distribución selectiva y multicanal, que contemple tanto espacios físicos estratégicos como canales digitales, sin desatender las condiciones de accesibilidad propias del público objetivo. En este sentido, la estrategia prioriza la presencia de la línea Nutranova en ámbitos vinculados a la salud, la actividad física y el bienestar como residencias geriátricas, gimnasios, farmacias y distribuidores especializados, entendidos como espacios de contacto directo con el público objetivo y como entornos que favorecen la construcción de confianza en torno a productos asociados al cuidado de la salud. Complementariamente, se plantea el desarrollo progresivo de canales digitales orientados a la difusión de información nutricional, la visibilización de la marca y el acompañamiento del proceso de decisión de compra por parte de los consumidores.

Asimismo, la propuesta integró una dimensión territorial y comunitaria, entendiendo que el posicionamiento de Nutranova no debe construirse únicamente desde la lógica de la venta, sino también desde la generación de confianza, legitimidad y cercanía. En este sentido, se planteó la articulación con espacios vinculados a la actividad física, la salud y el bienestar como parte de una estrategia más amplia de inserción local. Particularmente, se identificaron barrios de la ciudad de Santa Fe con una alta presencia de adultos mayores y una oferta consolidada de servicios vinculados al bienestar como Candiotti Norte, Candiotti Sur, Centro-Este, Costanera y 7 Jefes, en los cuales resulta estratégico promover la presencia de la línea Nutranova a través de gimnasios, residencias geriátricas, farmacias y otros espacios comunitarios asociados al cuidado de la salud. Este enfoque territorial permite fortalecer la cercanía con el público objetivo y favorecer procesos de recomendación y confianza en torno

a la marca, siempre respetando el marco normativo vigente para la comercialización de suplementos dietarios.

En términos comunicacionales, la estrategia se desarrolló priorizando la educación nutricional y la transmisión de información clara y confiable como herramientas centrales para fortalecer el posicionamiento de la marca. Esta orientación se vinculó directamente con las características del consumidor de alimentos funcionales, quien valora la información, la trazabilidad y el respaldo científico de los productos que consume.

En síntesis, el trabajo final permitió identificar y diagnosticar que las dificultades experimentadas por la línea Nutranova no estuvieron asociadas a la falta de innovación tecnológica ni a la calidad de sus productos, sino principalmente a la ausencia de una estrategia integral de crecimiento y posicionamiento que articulara de manera coherente la segmentación del público objetivo, los canales de comercialización y las acciones de comunicación. En este marco, la propuesta de crecimiento y posicionamiento elaborada buscó dar respuesta a esta problemática mediante el diseño de una estrategia gradual y territorialmente situada, orientada a fortalecer la presencia de la marca en espacios vinculados a la salud, el bienestar y la actividad física, y a construir un posicionamiento basado en la confianza, la información y el respaldo científico de sus productos, orientado a un consumidor adulto mayor.

No obstante, es importante señalar que, debido al recorte analítico adoptado en este trabajo, centrado principalmente en la dimensión estratégica, comercial y de posicionamiento de la marca, otros aspectos relevantes para el desarrollo futuro de la empresa quedaron fuera del alcance de esta investigación. En particular, resultaría pertinente profundizar en estudios vinculados a la capacidad productiva de la empresa, el análisis económico-financiero de la expansión comercial propuesta, el desarrollo tecnológico de nuevos productos y el diseño de estrategias de packaging y comunicación visual. La integración de estas dimensiones podría contribuir a fortalecer aún más el posicionamiento de la línea Nutranova y a consolidar su crecimiento en el mercado de suplementos dietarios. En este sentido, la estrategia propuesta constituye un punto de partida para la construcción de un modelo de desarrollo sostenible para la marca, basado en la articulación entre innovación tecnológica, conocimiento del consumidor y una inserción territorial coherente con las dinámicas del mercado de la salud y el bienestar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. L. (1997). Dimensiones de la personalidad de marca. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>.
- ANMAT. (2021). Directrices para la aplicación del art. 1381: suplementos dietarios. Consultado en: www.anmat.gov.ar
- ANMAT. (2023). Regulaciones sobre suplementos dietarios en Argentina. Consultado en: www.anmat.gov.ar
- ANMAT. (s/f). Alimentos autorizados y establecimientos habilitados. [Fecha de consulta: octubre de 2025] <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard business review*, 35(5), 113-124.
- Cámara Argentina de Suplementos Dietarios. (2023). Informe anual sobre el mercado nacional de suplementos.
- Consulado General y Centro de Promoción de la República Argentina (s/a). Informe de mercado: suplementos dietarios. https://exportaciones.cancilleria.gob.ar/Estadistica/imagen_producto/9104
- Eco, U. (2001), *Cómo se hace una tesis*, Editorial Gedisa.
- EFSA. (2023). Scientific Opinion on Dietary Supplements. Consultado en: www.efsa.europa.eu
- FDA. (2023). Dietary Supplements: Overview and Regulations. Consultado en: www.fda.gov
- Fundación Argentina de Nanotecnología (2 de diciembre de 2015). Nanomercosur 2015: Entrevista al Lic. Martín Díaz (Lipomize). Youtube. https://youtu.be/B_tk0BmCH_E [Consulta realizada el 29 de junio de 2020].
- Hawker, N. (24 de junio de 2002). Nutracéuticos. ¿Alimentos o medicamentos?. PMFarma. <https://www.pmfarma.com/app/articulos/219-nutraceuticos.-alimentos-o-medicamentos>
- Henderson, B. D. (1968). *Perspectives on Experience*, The Boston Consulting Group, Inc., Boston.
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C., Baptista Lucio, P. (2006), *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw Hill.

- INDEC (octubre de 2024). Dossier estadístico de personas mayores 2024.
https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/dossier_personas_mayores_2024.pdf
- Informe de mercado global de suplementos dietarios. (2022). Tendencias y proyecciones del sector.
- Kotler, P. y G. Armstrong (2017). Fundamentos de Marketing. 13 edición. Pearson.
- Kotler, P., and Singh, R. (1981). Marketing Warfare in the 1980's. Journal of Business Strategy, Vol. 1. pp. 30-41.
- Lambin J.J., Gallucci C. y Sicurello C. (2009) Dirección de marketing. Gestión Estratégica y Operativa del Mercado. 2ª ed. Ed. McGraw Hill. México.
- Leal, M.; Guagliano, M. y Sanchez Rico, A. (2016). Estudio panorámico de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: alimentos Funcionales. Secretaria de Planeamiento y Políticas del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación.
- Secretaría de Planificación y Política Económica del Ministerio de Economía del Gobierno de Santa Fe (2012). Análisis estadístico del proceso de envejecimiento poblacional regional en la provincia de Santa fe período 1991 – 2010.
- Moreno, C. (2012). Un tema complejo. Normativa y alimentos funcionales. Revista Alimentos Argentinos. Edición 55. Pp. 60-63.
https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/revista/ediciones/55/articulos/R5_5_07_untemacomplejo.pdf
- Munuera Aleman J. y Rodríguez Escudero A. (2007). Estrategias de Marketing Pirámide, Madrid (España).
- Nutranova Suplementos (25 de julio de 2018). El Secreto de Nutranova. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=2vRrF_5eDBY
- Otrosky, R. (2004). Alimentos Funcionales y su Valor Nutraceutico. Semanario REGION®, Año 14 - Nº 684.
<https://www.region.com.ar/productos/semanario/archivo/684/alimentos684.htm>
- Pardinas, F. (1986). Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. 29 edición, Siglo XXI. México.
- Porter, M. (1980) Estrategias Competitivas. Ed. Pirámide. Madrid.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. Harvard Business Review.

- S/A (17 de enero de 2022). Alimentos funcionales: su consumo crece cada vez más en el país. *El Día*. <https://www.eldia.com/nota/2022-1-17-1-48-10-alimentos-funcionales-su-consumo-crece-cada-vez-mas-en-el-pais-informacion-general>
- S/A (24 de enero de 2015). Las diferencias entre Alimentos Funcionales y Nutracéuticos. <https://www.foodnewslatam.com/1885-las-diferencias-entre-alimentos-funcionales-y-nutraceuticos.html>
- S/A. (19 de noviembre de 2012). ¿Qué son los nutracéuticos?. *Clarín*. https://www.clarin.com/nutricion/nutricion-salud-nutraceuticos-omega-lecitina-soja-chia-acido-linoleico_0_SJlw16YvXg.html
- Sanchez, M. y Ramo, B. (2004). El consumidor ante los alimentos de nueva generación: alimentos funcionales y alimentos transgénicos. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*. N° 204. pp. 95-127.
- Santesmases Mestre, M., Sánchez de Dusso, F. y Kosiak de Gesualdo, G. (2004). *Marketing. Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Secretaría de Agroindustria del Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (2013). Ficha 17: Alimentos Funcionales. https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/seguridad-alimentaria-y-nutricion/fichaspdf/Ficha_17_AlimFunc.pdf
- Sola, M. C. Trabajo final "Análisis preliminar del mercado para un complejo habitacional de lujo para adultos mayores en las cercanías de Santa Fe". Santa Fe, julio 2023, Alumna: CPN Marina Celeste Sola, Directora: Mg. María Florencia Modesto
- UMUDivulga. (17 de enero de 2018). Ciencia En Corto - Los alimentos funcionales #CienciaEnCorto. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=He9jRhqSmQU>
- UNL Noticias (6 de octubre de 2015). Lipomize presentó una línea de suplementos dietarios naturales. [Consulta realizada el 29 de junio de 2020]. https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/lipomize_present%C3%B3_una_l%C3%AADnea_de_suplementos_dietarios_naturales#.Xt5xRUVKjIU
- UNL Noticias (6 de octubre de 2015). Lipomize presentó una línea de suplementos dietarios naturales. https://www.unl.edu.ar/noticias/news/view/lipomize_present%C3%B3_una_l%C3%ADnea_de_suplementos_dietarios_naturales_1
- WHO. (2023). "Guidelines on Nutrition and Dietary Supplements." Consultado en: www.who.int

Sitios Web y Redes Sociales.

<https://www.nutranovastore.com/> [Consulta realizada el 29 de junio de 2020].

<https://www.lipomize.store/> [Consulta realizada el 29 de junio de 2020].

<http://www.ptlc.org.ar/empresa/lipomize-2/> [Consulta realizada el 29 de junio de 2020].

<https://www.instagram.com/nutranova/?hl=es>

<https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/HomeAlimentos/>

ANEXOS

ANEXO I: Guía de observación participante

La presente guía de observación fue utilizada durante las visitas realizadas a la empresa Lipomize SRL en el marco del trabajo de campo del presente estudio.

1. Proceso productivo

- Descripción general del proceso de elaboración de los suplementos dietarios.
- Identificación de las principales etapas del proceso productivo.
- Tecnología utilizada para la producción (especialmente la tecnología liposomal).
- Tipo de materias primas utilizadas.
- Condiciones generales del área de producción.

2. Proceso de empaquetado y etiquetado

- Observación del proceso de fraccionamiento del producto.
- Tipo de envases utilizados (materiales, formatos y presentación).
- Procedimiento de etiquetado e identificación del producto.
- Información nutricional y normativa presente en el envase.
- Cumplimiento de normas sanitarias y regulatorias.

3. Organización del trabajo

- Cantidad de personal involucrado en la línea de producción.
- Distribución de tareas entre las distintas áreas de la empresa.
- Interacción entre las áreas de producción, administración y comercialización.
- Recursos tecnológicos y equipamiento utilizado.

4. Procesos de comercialización

- Modalidades de venta utilizadas por la empresa.
- Observación de las estrategias de comercialización directa e indirecta.
- Funcionamiento de los canales digitales de venta (tienda online, plataformas de comercio electrónico).

- Relación con distribuidores, farmacias o intermediarios comerciales.

5. Logística y distribución

- Modalidades de almacenamiento de los productos.
- Procedimientos de preparación y despacho de pedidos.
- Métodos de distribución utilizados para la entrega de los productos.
- Vinculación con servicios de transporte o correo.

6. Observaciones generales

- Aspectos organizacionales relevantes observados durante las visitas.
- Fortalezas y debilidades detectadas en el funcionamiento de la línea

Nutranova.

- Situaciones significativas para el análisis estratégico de la empresa.

ANEXO II: Guía de entrevista a socios fundadores de Lipomize SRL.

La presente guía de entrevista fue utilizada para realizar entrevistas semiestructuradas a los socios fundadores de la empresa Lipomize SRL, incluyendo al gerente de administración, gerente comercial y gerente de producción.

1. Historia y desarrollo de la empresa

1. ¿Cómo surgió la empresa Lipomize SRL y cuál fue el origen del proyecto empresarial?
2. ¿Cuáles fueron los principales hitos en el desarrollo de la empresa desde su fundación?
3. ¿Qué tipo de productos o servicios ofrece actualmente la empresa?

2. Origen y desarrollo de la línea Nutranova

4. ¿Cómo surgió la idea de desarrollar la línea de suplementos dietarios Nutranova?
5. ¿Qué necesidades del mercado buscaba cubrir esta línea de productos?
6. ¿Cuáles son las principales características diferenciales de Nutranova frente a otros suplementos dietarios?

3. Producción y tecnología

7. ¿Qué tipo de tecnología utiliza la empresa para la elaboración de los productos?
8. ¿Cuáles son las principales ventajas de la tecnología liposomal aplicada a los suplementos dietarios?
9. ¿Cómo se organiza el proceso productivo dentro de la empresa?
10. ¿Cuáles son los principales desafíos en términos de producción?

4. Comercialización y distribución

11. ¿Cuáles fueron las estrategias iniciales de comercialización de la línea Nutranova?
12. ¿Qué rol tuvieron los distribuidores en la primera etapa de ventas?
13. ¿Qué dificultades surgieron a partir de la salida del distribuidor exclusivo?

14. ¿Qué canales de venta se utilizan actualmente para comercializar los productos?

15. ¿Cómo ha sido la experiencia de la empresa con la venta directa al consumidor final?

5. Mercado y competencia

16. ¿Cómo describiría el mercado de suplementos dietarios en Argentina?

17. ¿Cuáles considera que son los principales competidores de la línea Nutranova?

18. ¿Qué factores influyen en la decisión de compra de los consumidores en este mercado?

6. Estrategia y proyección futura

19. ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de la línea Nutranova?

20. ¿Qué debilidades o dificultades identifica en el posicionamiento actual de la marca?

21. ¿Qué oportunidades de crecimiento considera que existen para la empresa?

22. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa para los próximos años?

ANEXO III: Fotografías de exhibición de línea Nutranova en gimnasios de la ciudad de Santa Fe.

En el marco del trabajo de campo realizado para el presente estudio, se llevó adelante una prueba piloto de exhibición de productos de la línea Nutranova en distintos gimnasios de la ciudad de Santa Fe.

El objetivo de esta experiencia fue observar la recepción del público, evaluar la visibilidad del producto en espacios vinculados a la actividad física y relevar posibles interacciones entre consumidores potenciales y la marca.

Las fotografías que se presentan a continuación fueron tomadas durante dichas instancias y constituyen un registro visual del modo en que los productos fueron expuestos en los espacios seleccionados.

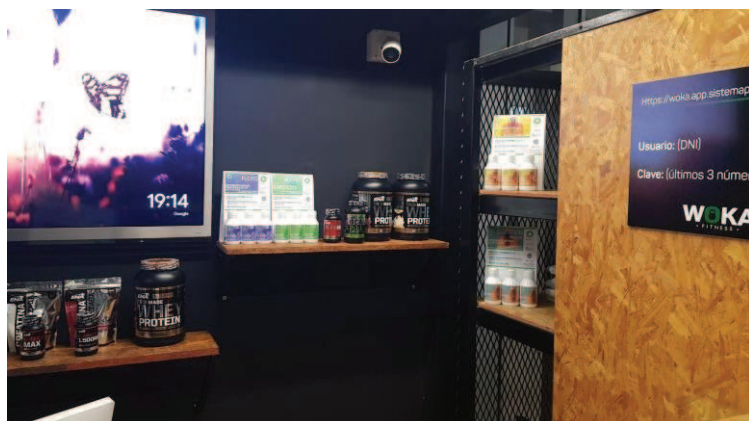
Figura 28: *Exhibición de productos de la línea Nutranova en un gimnasio de la ciudad de Santa Fe.*



Nota: La ubicación cercana al ingreso del establecimiento permitió generar visibilidad inmediata entre los asistentes a las actividades deportivas.

Fuente: Elaboración propia en el marco del trabajo de campo (2020-2021).

Figura 29: *Detalle de los productos Nutranova dispuestos sobre el mostrador de atención al público.*



Nota: En este espacio los usuarios podían observar los envases, consultar información sobre sus beneficios y recibir material informativo sobre los suplementos dietarios.

Fuente: Elaboración propia en el marco del trabajo de campo (2020-2021).

Figura 30: *Presentación de los suplementos Nutranova junto a material de difusión institucional en un espacio de tránsito frecuente dentro del gimnasio.*



Nota: Esta modalidad de exhibición buscó favorecer el reconocimiento de marca y estimular el interés de potenciales consumidores vinculados a prácticas de bienestar y actividad física.

Fuente: Elaboración propia en el marco del trabajo de campo (2020-2021).

ANEXO IV: RNP PRODUCTO FLEXIS registrado en ASSAL ciudad de Santa Fe.

Figura 31: *Buscador de productos.*

Buscador de productos

RNPA N°: 21-

RNPA N°: 21-107485 Estado: **VENCIDO**

Nombre
Comercial: No registra

Denominación: SUPLEMENTO DIETARIO A BASE DE GLUCOSAMINA, VITAMINA D Y LECITINA DE SOJA, SABOR ARANDANOS Y VAINILLA, DIETETICO LIBRE DE GLUTEN - LIBRE DE GLUTEN

Marca: FLEXIS

Vencimiento de Habilitación: **10-09-2020**

Elaborador

RNE N°: 21-114779 Estado: **EN ACTIVIDAD**

Empresa: LIPOMIZE SRL

Localidad: SANTA FE - PROVINCIA DE SANTA FE

Domicilio: PARQUE TEC. LITORAL CENTRO R.168 PARAJE EL POZO S/N

Contacto: MSULIGOY@LIPOMIZE.COM
