



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo de Graduación

Licenciatura en Administración de Empresas

Caso *Íntegra*: Evolución del modelo de negocio

Autor: Sofía Nogueiras

Número de legajo: 31453

Mentora: Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Mayo, 2024

Índice

Resumen Ejecutivo	4
Palabras Clave.....	5
CAPÍTULO 1: Introducción	6
1.1. Planteo de la problemática	6
1.2. Justificación del estudio.....	10
1.3. Pregunta de investigación y Objetivos	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
1.4. Sobre la empresa	13
1.5. Estrategia metodológica.....	16
1.5.1. Tipo de estudio	16
1.5.2. Estudio de caso único	16
1.5.3. Tipo de análisis	17
1.5.4. Recolección de los datos	18
1.6. Aspectos contextuales con impacto en la comprensión del caso	20
1.6.1. Internet como medio comercial: el <i>e-commerce</i>	20
1.6.2. La <i>Web 2.0</i> y la sociedad de la información.....	22
1.6.3. Tendencia del mercado hacia una alimentación saludable y natural... 25	
1.6.4. La <i>snackificación alimentaria</i>	27
CAPÍTULO 2: Marco Teórico	29
CAPÍTULO 3: Aplicación del Business Model Canvas.....	42
3.1. Propuesta de valor	42
3.2. Segmento de clientes.....	44
3.3. Íntegra y la relación con sus clientes	46
3.4. Canales	48
3.5. Fuente de ingresos y Estructura de costos.....	50
3.6. Recursos clave	52
3.7. Actividades clave	54
3.8. Socios clave	57
CAPÍTULO 4: Íntegra y las redes sociales	62
4.1. Instagram	62

4.2. YouTube y Streaming.....	66
4.3. TikTok	67
CAPÍTULO 5: Resultados y conclusiones.....	70
5.1. Resultados obtenidos	70
5.2. Conclusiones.....	79
Referencias Bibliográficas	84
Anexos	91



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La alimentación y la comunicación digital son dos rubros que en los últimos años han adquirido un protagonismo inigualable en la vida cotidiana de las personas. Por más distantes que puedan parecer, el mundo de los negocios ha sabido relacionarlos para hacer frente a las demandas y necesidades de los consumidores finales. Íntegra, start-up nacional de *snacks* saludables, es un ejemplo de dicha fusión. Fundada en 2018 por la nutricionista Laura Romano, su nacimiento, crecimiento y éxito actual se deben a la temprana detección de una latente demanda insatisfecha de alternativas naturales y nutritivas en el mercado de *snacks*, así como a la gran comunidad de seguidores construida en las plataformas digitales de comunicación.

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar la evolución del modelo de negocio de Íntegra. Se busca detallar los cambios que experimentaron los elementos del modelo de negocio como consecuencia del rápido crecimiento obtenido. Complementariamente, se pretende identificar aquellos componentes considerados factores críticos para la evolución del modelo de negocio, siendo estos: la Relación con los clientes, las Actividades clave y los Socios clave. Asimismo, se aspira comprender el impacto y la importancia que tienen las redes sociales en la creación y el funcionamiento del modelo de negocio de la start-up. Por último, conectado con las redes sociales, aparecen sus usuarios: las personas. De aquí que otro objetivo de la investigación es indagar acerca del rol central que cumplen los clientes y la comunidad en la propuesta de valor del modelo de negocio de Íntegra.

En lo que respecta a la estructura, la presente investigación se divide en cinco grandes capítulos. Como primer capítulo se observa una introducción al trabajo, compuesta por la problemática a abordar, su justificación, la pregunta de investigación que guía el trabajo, los objetivos propuestos y la metodología a utilizar. También se describe la empresa protagonista de la investigación y se incluyen ciertos aspectos contextuales con impacto en la comprensión del caso. Luego, un segundo capítulo conformado por el marco teórico. Se utiliza la bibliografía de Osterwalder y Pigneur (2010) para definir conceptualmente el

término de “modelo de negocios”, y se agregan puntos de vista de reconocidos autores adentrados en el tema para generar comparaciones entre las ideas planteadas. El tercer capítulo expone el trabajo de campo realizado: la aplicación del Business Model Canvas al caso de Íntegra. El manejo de las redes sociales y su rol primordial en el accionar y las decisiones estratégicas de la start-up se detallan en el cuarto capítulo. Instagram, YouTube, Streaming y TikTok son las herramientas explicadas. Por último, en el quinto capítulo se describen los resultados obtenidos y las conclusiones logradas. Aquí, se evidencia que en el período bajo análisis Íntegra enfrentó grandes desafíos producto del rápido crecimiento experimentado. De esta forma, las transformaciones en el modelo de negocio responden, principalmente, a evoluciones orgánicas y necesarias para posicionarse firmemente en el mercado alimentario de *snacks*.

Palabras Clave

modelo de negocio ; redes sociales ; comunicación digital ; evolución ; crecimiento ; nutrición; alimentación saludable ; snacks



CAPÍTULO 1: Introducción

1.1. Planteo de la problemática

Transcurren los años, y con ellos aparecen nuevas tecnologías, prácticas y productos. Sea cual fuere la industria en cuestión, se actualizan pensamientos y tendencias, se repiensa los sistemas de producción vigentes y se plantean algunos más modernos, aparecen críticas y debilidades de los bienes ofrecidos por las empresas, y se consideran nuevos productos para ofrecer al público. Progresivamente, los consumidores y las empresas tienen a disponibilidad más información, y se nutren de ella para mejorar sus prácticas diarias. Esto conlleva, inadvertidamente, a la aparición de desafíos necesarios de enfrentar, a la detección de nuevas oportunidades a explorar y estrategias a implementar en el mundo de los negocios.

Tal es el caso de la industria alimentaria, un sector industrial amplio y diverso, que abarca desde la producción agrícola hasta la distribución y venta de alimentos procesados. El último siglo se encuentra enmarcado por una creciente conciencia pública sobre tres cuestiones centrales, encontrándose las primeras dos muy interrelacionadas: los efectos nocivos para la salud de los alimentos ultra procesados y los aditivos químicos que intervienen en su elaboración, las preferencias de los consumidores por incorporar alimentos más saludables en sus rutinas, y el impacto que tienen las plataformas de comunicación digital tanto en las decisiones de compra de los consumidores como en la capacidad de respuesta y crecimiento de las empresas del sector alimentario.

Por un lado, en el contexto actual, los clientes muestran un creciente interés por la calidad de los alimentos que compran y consumen a diario. Esta preferencia se observa tanto en las elecciones que incorporan en sus comidas principales, como en las alternativas de bocadillos o *snacks* que consumen a lo largo del día. Se hace evidente una presente exigencia de opciones más naturales, sin aditivos ni conservantes. Esto ha provocado una notable disminución en la demanda de alimentos procesados con alto contenido de

azúcares, grasas, y sodio. Las respuestas de la encuesta realizada en 2023 por Deloitte demuestran que para el 72% de los consumidores la calidad de los alimentos es el factor más importante al elegir un producto, y que el 64% está dispuesto a cambiar de marca para consumir productos de mayor calidad. NielsenIQ (2023) encontró que el 88% de los consumidores globales están dispuestos a pagar más por alimentos y bebidas saludables, y que el 60% de estos busca *snacks* más saludables que hace dos años atrás. Asimismo, según el Dr. Cormillot (2023), el 77% de los consumidores argentinos dice que lee las etiquetas nutricionales antes de comprar un producto. Complementariamente, Statista (2024) detalla que el mercado mundial de *snacks* saludables ascendió a 86.000 millones de dólares estadounidenses en 2022, esperando un crecimiento a una tasa del 10,43% anual entre 2023 y 2030. Por último, según una encuesta realizada por Innova Market Insights (2023) sobre tendencias de consumo de *snacks* en Argentina, el 73% de los consumidores nacionales considera los efectos indirectos e involuntarios que los alimentos pueden provocar en la salud y el bienestar a la hora de elegir entre diferentes alternativas de *snacks*.

Por otro lado, es dentro de este contexto de cambio de preferencias y hábitos de los consumidores donde resulta necesario considerar los impactos provocados por la comunicación digital en el mundo empresarial. Es innegable que la última década, conocida como la era digital, está inmersa en un contexto de dinamismo. Estas transformaciones constantes son consecuencias de la expansión de Internet, la diversificación de plataformas digitales y el auge de las redes sociales. Las empresas no son ajenas a los cambios que ocurren en el ambiente externo donde operan (Shein, 1970), sino que, contrariamente, el contexto de una organización es una condición externa que impacta sobre las actividades internas de la misma (Lawrence y Lorsch, 1976). Debido a su predominante influencia en la cotidianidad de las personas, las redes sociales y la comunicación digital han transformado el modo de relacionarse entre los individuos y las empresas. En palabras de Bill Gates, *“Internet se está convirtiendo en la plaza central de la aldea global del mañana.”*¹ Así, el uso de

¹ Negocios y Emprendimiento. (2013). Frases de Bill Gates - Empresas, Negocios y Gestión. Negocios y Emprendimiento. Recuperado el 12 de agosto de 2023 de

las plataformas de medios de comunicación digitales ha cambiado la forma en la que los consumidores se vinculan con el mercado de bienes y servicios (Varma et al., 2000). Estas tecnologías se han convertido en un hito en la generación actual y, como consecuencia, han causado importantes impactos para el sector económico (María Paula Gavilanes Ortega, 2020). Se entiende entonces por qué las empresas tratan cada vez más de estar presentes donde sus consumidores pasan la mayor parte de su tiempo diario: las redes sociales. Estudios recientes confirman que el 82% de las empresas utilizan las redes sociales para mejorar sus procesos de innovación (Roberts & Piller, 2016), beneficiándose del contenido generado por los usuarios, al estos reflejar las preferencias de los clientes (Fjeldstad, Snow, Miles, & Lettl, 2012).

Adentrándose en los efectos generados en la industria alimentaria, el mundo del Internet y las redes sociales provoca grandes impactos en el comportamiento del consumidor. Tras la comunicación digital y las plataformas en línea, se ha transformado la forma en que los consumidores descubren, adquieren y comparten alternativas de productos alimenticios. Ellos se informan sobre la composición, beneficios y tendencias de los alimentos en blogs, redes sociales y sitios web especializados. Instagram, Twitter, TikTok y YouTube son las plataformas más frecuentadas (Qualman 2009). Asimismo, son herramientas de marketing y ventas fundamentales para el siglo actual. Se han convertido en un instrumento clave para acercarse a potenciales consumidores, difundir nuevas propuestas que se alinean con las tendencias saludables perseguidas por los clientes, e impulsar las ventas de la industria alimentaria.

Considerando lo explicado en los párrafos precedentes, el foco que se plantea a lo largo de este trabajo es desarrollar estas cuestiones mediante el estudio del caso único de Íntegra. Su modelo de negocio evidencia rápidos cambios y adaptaciones al combinar dos focos: la alta calidad nutricional de los alimentos que ofrecen, cubriendo una demanda insatisfecha por los consumidores finales, y la utilización de las tecnologías digitales como instrumento de conocimiento, ampliación y comercialización principal. En

<https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/01/frases-bill-gates-empresas-negocios-gestion.html>

consecuencia, se analizará la manera en que el modelo de negocios de la start-up ha debido evolucionar para brindar lo que los clientes necesitan al tiempo que se logra crecer estratégicamente utilizando los recursos del siglo XXI.



Universidad de
San Andrés

1.2. Justificación del estudio

La decisión de llevar adelante la presente investigación se ve justificada principalmente por tratarse de un estudio que logra integrar tres cuestiones que son tendencia en la actualidad del mundo empresarial. Por un lado, la capacidad de hacer frente a la creciente demanda insatisfecha de alternativas de *snacks* saludables en el mercado. Por otro lado, la utilización de medios digitales para expandir la propuesta de valor ofrecida y así satisfacer las necesidades de los consumidores. Y, por último, la importancia de situar al cliente en el centro del negocio, otorgándoles un papel protagónico e inclusivo en las decisiones y estrategias implementadas.

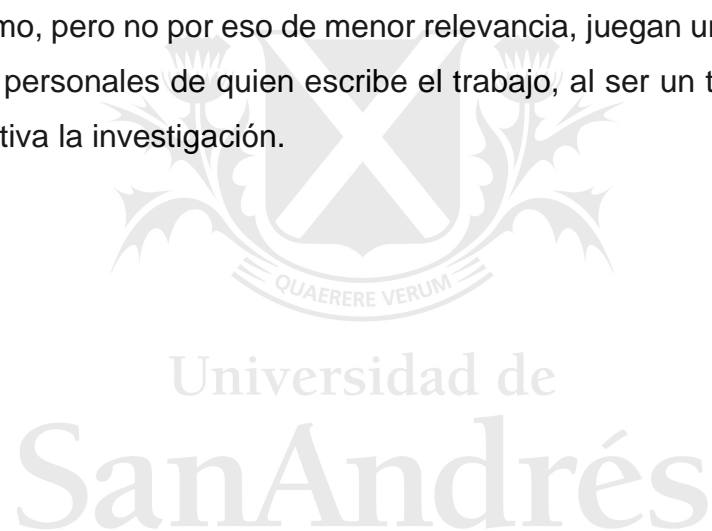
Desde sus comienzos en 2018 a la actualidad, Íntegra ha experimentado cambios significativos en la manera de llevar adelante el negocio. Muchas de las evoluciones y modificaciones experimentadas cuentan con un carácter orgánico al encontrar su justificación en el creciente interés de los consumidores por incorporar a sus rutinas alimentos y *snacks* saludables, sin conservantes ni agregados químicos. Como consecuencia de la alta demanda del mercado, Íntegra ha debido responder con expansiones de su portafolio y su presencia en canales cada vez más heterogéneos. Es por ello que la presente investigación se realiza con el fin de mejorar el entendimiento acerca del modelo de negocio adoptado por la start-up, deteniéndose en las evoluciones de los elementos que componen el mismo, así como buscando definir aquellos considerados factores críticos para su éxito.

Por otro lado, el empleo y manejo de las redes sociales en la creación y el desempeño de Íntegra es un factor que hace relevante analizar el caso. El desembarco de una empresa mediante la utilización de tecnologías y comunicaciones digitales es una manera innovadora y disruptiva de llegar al mercado y crecer dentro de este. La relación entre las empresas y las redes sociales es un tema que en la actualidad cuenta con una gran relevancia social. De aquí que el caso de Íntegra pretende demostrar el impacto de implementar e incluir las redes sociales en las decisiones tomadas y las estrategias perseguidas.

Alineado con la incorporación de redes sociales, se observa que una característica de diferenciación de la compañía reside en la importancia otorgada al consumidor. Estudiar el rol central de los consumidores en la dinámica de la empresa es también otro motivo que hace relevante el estudio. En palabras de Laura Romano, dueña y fundadora:

“Se trata de una organización en donde los clientes son el centro de atención, el foco para crecer e innovar. Todo lo que se realiza, se ejecuta en pos de satisfacer al consumidor. Estos son tomados en cuenta a la hora de hacer algún nuevo proyecto, acercándose a ellos todo lo que sea posible para entender sus opiniones y deseos.” (Laura Romano, 2023)

Por último, pero no por eso de menor relevancia, juegan un rol importante los propósitos personales de quien escribe el trabajo, al ser un tema de interés propio que motiva la investigación.



1.3. Pregunta de investigación y Objetivos

¿De qué manera ha evolucionado el modelo de negocio de Íntegra, desde su origen en 2018 a la actualidad, para adaptarse al crecimiento de la start-up?

1.3.1. Objetivo general

El objetivo de esta investigación es analizar la evolución del modelo de negocio de Íntegra desde su creación en 2018, en respuesta al crecimiento de la start-up.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir el modelo de negocio de Íntegra y sus cambios, en términos del Business Model Canvas.
- Identificar los elementos del Business Model Canvas que son considerados factores críticos para la evolución del modelo de negocio.
- Comprender el impacto y la importancia de las redes sociales en la creación y el funcionamiento del modelo de negocio de la start-up.
- Indagar acerca del rol central que cumplen los clientes y la comunidad en la propuesta de valor del modelo de negocio de Íntegra.

1.4. Sobre la empresa

Íntegra es una start-up de alimentos saludables creada por Laura Romano en 2018. Tras varios años como nutricionista, Romano se percató de una latente demanda insatisfecha entre los pacientes que se acercaban a su consultorio por recomendaciones alimenticias: consumir *snacks* saludables y nutritivos, con ingredientes naturales y que puedan ser entendidos por una persona común y corriente, sin el agregado de componentes impronunciables, aditivos o conservantes. Bajo la falta de oferta de dicha necesidad en el mercado, nació Íntegra.

“En mi rol de nutricionista, me era muy difícil encontrar productos para recomendar a mis pacientes en el desayuno y la merienda. Todo lo que existía eran productos bajos en calorías, pero poco saludables, y hechos con ingredientes artificiales, ingredientes que no se pueden ni pronunciar.” (Laura Romano, 2023)

La nutrición marcó a Romano en carne propia y fue gran influencia para su destino y crecimiento profesional. Durante sus últimos años de secundaria, se sumergió en una obsesión por su apariencia física y las dietas restrictivas, acabando en un trastorno alimentario que limitó muchas actividades en su rutina como adolescente. Pero, fue debido a este tropezón que la profesional conoció el mundo de la nutrición y se incentivó a proporcionar ayuda a aquellas personas que estuvieran atravesando situaciones similares.

Su inquietud y vocación como nutricionista le permitió adentrarse en un mundo más allá del consultorio y la planificación de rutinas de alimentación semanales. Así fue como, en vez de limitarse a brindar a sus pacientes las opciones que proporcionaba el mercado, decidió poner en marcha la respuesta necesaria: la creación de una barra de cereal propia, que luego se convertiría en el primer producto de la cartera de Íntegra.

La manera en que la empresa fue creada denota características únicas. Fue gracias a una red social -Instagram- que el emprendimiento encontró su razón de ser. Comenzó como un simple proyecto, mediante el cual la

nutricionista compartió a través de una publicación en Instagram la receta de una barra de cereal saludable y nutritiva con la expectativa de brindarle a sus pacientes y a su red de seguidores una alternativa para incorporar en sus desayunos y meriendas. Pero la respuesta del público fue mucho más desafiante que lo que creía Romano. Las peticiones de poder comprar la barra de cereal propuesta por la profesional fueron instantáneas.

“Muchos de mis pacientes y seguidores querían consumir la barra que les ofrecí, pero no contaban con el tiempo para elaborarla en sus casas. Comenzaron a comentar en mis publicaciones que debía vender el producto, así ellos podían incorporarlo a sus hábitos de consumo.” (Laura Romano, 2023)

Ante la presente respuesta, Romano decidió unirse a un amigo con experiencia en negocios y emprender un nuevo proyecto. Así, se creó el primer producto bajo la marca Íntegra: una barra de cereal alta en fibra y proteína, hecha con ingredientes 100% naturales, sin sellos nutricionales, aditivos ni conservantes. La misma fue ofrecida a los clientes por único medio, una tienda online.

Es importante señalar que, incluso antes de dar el paso de lanzar el proyecto al mercado, la comunidad de Instagram de Laura Romano ya existía y era fiel a su contenido. Persiguiendo su misión personal como nutricionista de trabajar para que cada vez más personas se alimenten saludablemente y mantengan buenos hábitos, Romano encontró en Instagram una vía sencilla y beneficiosa para expandir sus conocimientos con terceros. De aquí que sus publicaciones perseguían fines educacionales sobre la alimentación, exponiendo desmitificaciones de ciertas creencias sobre alimentos, comparaciones nutricionales entre diferentes alternativas de consumo, y recomendaciones para que aquellas personas interesadas en llevar adelante una alimentación consciente y nutritiva puedan incluir en sus hábitos y rutinas. Consecuentemente, el surgimiento de la start-up denota las ideas de “comunidad” y “crear en conjunto”. Incluyendo a estos grupos involucrados, se eligió el nombre de la marca, haciendo alusión a una nutrición completa, consciente, saludable, íntegra. También los sabores de los primeros productos a lanzar fueron el

resultado de una encuesta con los potenciales consumidores. Y en la misma línea, el diseño de la envoltura de los productos fue depositado en manos de diferentes artistas con el fin de darles un espacio para mostrar su talento.

Bajo este esquema, la start-up escaló rápidamente. Para fines del 2023, Íntegra contaba con su página web de venta al público con alrededor de treinta mil clientes online -<https://www.somosintegra.com.ar/>- (ver **Anexo 1**). También, gracias al éxito que demostró la propuesta en el mercado, con el pasar de los años se firmaron varios acuerdos con diferentes puntos de venta, comenzando con dietéticas, estaciones de servicios y kioscos a lo largo del país para ofrecer sus productos a los clientes, y supermercados como última incorporación. Sumados, representan un total de seis mil doscientos cuarenta puntos de venta. A su vez, sus redes sociales también dieron fruto: la start-up cuenta con quinientos tres mil seguidores en Instagram -@intrega.ok-, un canal de Youtube -@somosintegra-, un perfil en TikTok -@integralnutricion-; y un programa de streaming –“A todo hábito”-.

Actualmente, Romano sigue apoyando su bandera inicial: las dietas tienen un final, a diferencia de los buenos hábitos que duran para siempre. La fundadora sostiene que establecer límites demasiado restrictivos o incluso prohibirse en la conducta alimentaria son parte de la semilla que dio fruto a Íntegra. Pero, lejos de representar un obstáculo, se convirtió en la motivación para impulsar el crecimiento de la start-up, la cual crece y proyecta aún más expansiones, aparentemente, sin límites.

1.5. Estrategia metodológica

La siguiente sección presenta la metodología utilizada a lo largo del presente trabajo. Se detalla el tipo de estudio realizado, el cual tuvo sustento de un caso único, así como el tipo de análisis llevado adelante y los mecanismos de recolección de datos que han sido involucrados.

1.5.1. Tipo de estudio

La investigación realizada es de carácter descriptiva, debido a que se aspiró a *“analizar cómo es y se manifiesta un fenómeno y sus componentes”*. (Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 1998, p.71). Particularmente mediante esta investigación se buscó determinar y reconocer los elementos que componen el modelo de negocio con el que opera Íntegra hoy en día y, al mismo tiempo, detallar los cambios que ha sufrido desde sus inicios en 2018.

1.5.2. Estudio de caso único

El análisis realizado bajo la metodología descriptiva involucrada utilizó un estudio de caso único: la start-up Íntegra.

Se optó por estudiar un caso único ya que el fin del trabajo fue el entendimiento del caso elegido, lo que condice con los lineamientos señalados por Stake (1998). Para lograrlo, la unidad de análisis utilizada fue la start-up en su totalidad. El foco fue puesto en los elementos que conforman el modelo de negocio de esta.

En palabras de Pulido y Garrido (2007), el método de investigación de centrarse en un caso único se emplea para entender un fenómeno o evento particular, ya sea individual, grupal, organizacional o social. Se enfoca en el contexto propio del evento o fenómeno, utilizando la observación y el análisis de

sus características principales. Lo que se busca es el detalle de la interacción entre el contexto y el caso involucrado.

Existen dos tipos de estudios de casos diferentes: intrínseco e instrumental (Stake, R. 1998). El primero se aplica en circunstancias donde el caso es de interés por sí mismo, no porque con él se aprendan sobre otros casos o cuestiones genéricas. Por el contrario, el estudio de casos instrumentales se utiliza cuando lo que se intenta alcanzar es una comprensión abarcativa y universal, considerando que se puede entender mejor cierta cuestión mediante el estudio de un caso en particular. Si bien es importante adentrarse en el caso elegido, el fin último de la investigación es entender la imagen completa de cierto tema. Se utiliza el caso concreto como soporte y mecanismo de comprensión, donde este actúa como instrumento para conseguir algo diferente a la mera comprensión del caso.

Dicho esto, Íntegra cumple el rol de un caso intrínseco. Esto se justifica entendiendo que el objetivo primordial del trabajo fue la comprensión del caso en sí mismo. No se pretendió generalizar ni lograr comparaciones, sino que el fin de la investigación se basó en detenerse en el caso particular en profundidad, percibiendo en consecuencia la naturaleza y los detalles del funcionamiento de la start-up bajo estudio.

1.5.3. Tipo de análisis

El siguiente trabajo señala un aspecto cualitativo, donde el análisis realizado se centró en estudiar las transformaciones del modelo de negocio de Íntegra desde el surgimiento de la start-up en 2018 hasta la actualidad. El objetivo fue la descripción contingente no causal, delimitada por un determinado momento y espacio. No se buscaron causas y consecuencias, sino explicaciones cronológicas. A diferencia de las investigaciones cuantitativas, en los estudios cualitativos la unicidad de los casos y de los contextos individuales son importantes para la comprensión. De la misma manera lo es la interpretación, dado que las investigaciones cualitativas generan estímulos a una reflexión

posterior acerca del tema tratado, caracterizándose por ser empíricas (Stake, R. 1998).

Se debe recordar en todo momento que a partir del estudio del caso de Íntegra no se logra llegar a generalizaciones teóricas, sino que son conclusiones aplicables al caso particular que se analiza. Pueden, sin embargo, considerarse conclusiones parciales válidas, pero a la luz del caso de estudio, que a su vez están acotadas por el marco teórico definido.

1.5.4. Recolección de los datos

En busca de lograr una comprensión holística del tema analizado, se incorporaron tanto fuentes teóricas primarias como secundarias. Las fuentes primarias actuaron como base fundamental para la construcción de un marco teórico sólido. Libros, artículos de revistas científicas, investigaciones provenientes de congresos o eventos semejantes brindan información de primera mano. Debido a su alto nivel de especialización y sistematización, permiten indagar con profundidad en el tema bajo investigación. Por otro lado, las fuentes secundarias cumplieron el rol de guías para encontrar las fuentes primarias. Son listados que recopilan y mencionan publicaciones relacionadas con conocimientos específicos. Si bien no cuentan con el nivel de detalle de las fuentes primarias, son incorporadas en las investigaciones para orientar el trabajo y facilitar la búsqueda de información (Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014).

Como herramientas de recolección de datos de información primaria se incluyeron entrevistas con empleados clave dentro de Íntegra. El **Anexo 2** retrata la entrevista realizada a Laura Romano, quien describió su historia de primera mano. También, detalló la misión y la propuesta de valor de la empresa, el crecimiento que se evidenció desde sus comienzos, y los obstáculos superados con los años. El **Anexo 3** expone la charla llevada adelante con Delfina Mercuri, gerente de marketing y comercialización de Íntegra. Aquí, se explicó la importancia de las redes sociales en el crecimiento y desarrollo de la

start-up, brindando una mirada de lo que implica utilizar las plataformas de interacción en línea en el manejo de una start-up. El **Anexo 4** consiste en una entrevista realizada a la gerente general de Íntegra, Daniela Redondo. La misma especificó cómo fue cambiando el modelo de negocio de la start-up desde sus comienzos hasta la actualidad. El propósito fue entender en detalle los motivos de los cambios, así como las consecuencias de estos.

Con respecto a las herramientas para obtener información secundaria, fueron utilizados documentos, informes y artículos acerca de temas relacionados directa e indirectamente con la start-up. A su vez, la lectura de tesis previamente realizadas funcionó como un gran elemento de guía para entender de qué manera enfrentar la presente investigación.



1.6. Aspectos contextuales con impacto en la comprensión del caso

1.6.1. Internet como medio comercial: el *e-commerce*

“Habrá dos tipos de negocios en el siglo XXI: aquellos que estén en Internet y aquellos que ya no existan.” (Bill Gates)²

Acorde a Statista (2023), la cifra de usuarios de Internet no ha parado de incrementarse anualmente desde su llegada hace sesenta años, y actualmente casi dos tercios de los habitantes del planeta están conectados a la red (ver **Anexo 5**).

La década del 90 marcó un nuevo comienzo en lo que respecta a la navegación en la red. El uso de Internet y las plataformas de interacción en línea se convirtieron en un medio de comunicación masivo y cotidiano, modificando los hábitos de las personas para siempre. Pero a su vez, gracias a su amplio alcance, se heterogeneizó su uso. Empezó a percibirse que las redes sociales eran más que una herramienta para comunicarse o informarse sobre las últimas noticias y la actualidad. Podían ser aprovechadas como medio comercial. Consecuentemente, Internet se convirtió en una red multidisciplinaria, expandiéndose más allá de textos e hipervínculos. Nació entonces el concepto de “comercio electrónico” o “*e-commerce*”, un mecanismo para comprar y vender productos, bienes y servicios de forma *online*. Es una red digital que, por medio de procesos tecnológicos, permite la realización de transacciones de compra y venta sin la necesidad del contacto físico entre los agentes involucrados.

El origen del comercio electrónico encuentra sus bases en la venta por catálogo, la cual se desarrolló en Estados Unidos durante los años 20 y 30 del siglo XX. Esta dinámica rompió con todo lo establecido hasta el momento al permitir que los consumidores demandaran sus productos preferidos sin salir de

² Negocios y Emprendimiento. (2013). Frases de Bill Gates - Empresas, Negocios y Gestión. Negocios y Emprendimiento. Recuperado el 12 de agosto de 2023 de <https://www.negociosyemprendimiento.org/2013/01/frases-bill-gates-empresas-negocios-gestion.html>

casa. Luego, con la aparición del teléfono, se complejizó el modelo con los pedidos telefónicos. Los años 70 se vieron marcados por innovaciones tecnológicas, con la llegada de los ordenadores empresariales. Las empresas comenzaron a intercambiar información de su actividad comercial a través del IED (Intercambio Electrónico de Datos). Esto logró procesar las operaciones con mayor velocidad y llegar a un mayor número de clientes. Asimismo, los años 80 se asentaron con un planteamiento comercial desconocido: la teletienda. Bajo este marco, la televisión se incorporó entre los posibles canales de ventas. Pero no fue hasta la llegada de la *World Wide Web* en 1989 y la creación de las primeras páginas web que el comercio electrónico encontró sus pilares fundamentales. Estas últimas mejoraron la accesibilidad de los usuarios para conocer nuevas marcas y realizar compras. Así fue como a partir de la década del 90 se crearon portales exclusivos con el objetivo de vender grandes volúmenes de productos de diferentes categorías, como son los casos de Amazon y Ebay. En aquellos años, los ordenadores personales o PC fueron herramientas clave en el desarrollo y crecimiento del nuevo mecanismo de comercio. Hoy en día lo siguen siendo, pero se debe a su vez considerar la influencia del desarrollo de los teléfonos móviles en el aumento exponencial de transacciones comerciales a nivel mundial. Como resultado, en la actualidad aparece un nuevo término, conocido como “*m-commerce*” o “comercio móvil”, haciendo referencia a la venta a través dispositivos móviles o teléfonos inteligentes. Los consumidores pueden comprar directamente en la web o utilizar aplicaciones móviles como intermediarios. En lo que respecta a la Argentina actualmente, el rol fundamental que están ocupando tanto el *e-commerce* como el *m-commerce* se hace visible. Artículos bajo la autoría de Infobae (2022) explican que

“El celular tuvo un rol protagónico y se consolidó como el medio favorito para búsquedas y compras: el tráfico a través de estos dispositivos fue de un 74%.” (Infobae, 2022).

De la misma manera, el diario Clarín (2023) sostiene que

“El e-commerce no frena su avance: en 2022 las ventas online crecieron 10%. El 76% de las ventas online se concretaron a través del celular, dice el estudio de Tiendanube.” (Clarín, 2023).

A su vez, estudios basados en el uso de estadísticas denotan la penetración de usuarios en el mercado del comercio electrónico, donde los mismos no han dejado de crecer y seguirán en aumento en los próximos años. Según Statista (2023), la población que realiza compras en línea en Argentina aumentará de aproximadamente el 59% en 2022 a más del 64% para el año 2027 (ver **Anexo 6**). Complementariamente, según estudios del primer semestre del año 2023 realizados por el CACE, la Cámara de Comercio Electrónico que promueve el crecimiento de la economía digital en emprendedores y PYMES, la industria de los negocios digitales del país incrementó un 125% con respecto al año anterior.

Se entiende entonces como, si bien el nacimiento del comercio electrónico se remonta a comienzos del siglo XX, y el fin último del mecanismo permanece invariable desde entonces, siendo este la venta de un producto o servicio sin necesidad de observarlo físicamente, se experimentaron importantes transformaciones hasta llegar a lo que hoy en día se entiende por *e-commerce*. En este marco, no sólo se debe estudiar su importancia e influencia en las organizaciones, sino también los diferentes tipos de *e-commerce* existentes, y las ventajas que se desprenden de su uso tanto como para la empresa en sí misma como para el consumidor. Como afirman los autores Alrawi y Sabry (2009), el *e-commerce* se comprende como la unión entre la necesidad de adaptación de las firmas y las tecnologías emergentes, buscando rediseñar la forma en que se llevan a cabo las transacciones. Se busca mejorar la eficiencia de los procesos, brindar flexibilidad, trabajar de manera más cercana con proveedores u otros productores y atender a las necesidades y expectativas de los consumidores.

1.6.2. La Web 2.0 y la sociedad de la información

El concepto *Web 2.0* se acuñó en los comienzos de los años 2000 haciendo referencia al fenómeno social surgido a partir del desarrollo de diversas aplicaciones en Internet. Una posible definición técnica sería:

“Una segunda generación de servicios basados en la Web, que enfatiza en la colaboración online, la conectividad y la posibilidad de compartir contenidos entre los usuarios.” (Delgado, 2022).

A diferencia de la primera época de la *Web*, donde el usuario ocupaba el rol de sujeto pasivo, sin lugar a interacciones en línea, la *Web 2.0* enfatiza en el trabajo colaborativo y abierto. Los usuarios se convierten en “prosumidores”: no sólo consumen, sino que producen contenido e interaccionan entre sí mediante nuevos canales de comunicación. Esta evolución se hizo posible, principalmente, gracias a las redes sociales.

La Real Academia Española (2014) define a las redes sociales como *“plataformas digitales de comunicación global que ponen en contacto a gran número de usuarios”*.

En la misma línea, Celaya (2008) afirma que *“(…) las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos.”*

Si bien hoy están mundialmente difundidas, presentando una expansión imparable, con previsiones de un porcentaje de usuarios activos mensuales rondando el 83% en el 2024 (ver **Anexo 7**), la historia de las redes sociales es bastante reciente. Andrew Weinreich fue quien creó la que podría ser considerada la primera red social, en 1997. Llamada “*SixDegrees*”, la misma permitió la creación de perfiles y listas de amigos, así como la localización de miembros en la red, basándose en la famosa teoría de los seis grados de separación -un ser humano puede conectarse con cualquier persona del mundo mediante seis pasos-. Si bien *SixDegrees* cerró en 2001, para entonces se había expandido la innovación de la red social como herramienta en línea. Consecuentemente, comenzaron a surgir nuevas propuestas, entre ellas

Friendster, MySpace, Orkut. Fueron estos sitios los pioneros que impulsaron las plataformas que hoy en día inundan Internet: Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube, TikTok, entre otras.

Con respecto a Instagram, se trata de una red social y una aplicación móvil al mismo tiempo. Actualmente, su presencia en el mundo digital es indiscutible. Su desarrollo tuvo lugar en San Francisco, Estados Unidos, de la mano de sus fundadores Kevin Systrom y Mike Krieger. En conjunto, desarrollaron una herramienta para fotografía, producto que fue lanzado en la tienda de aplicaciones de Apple (*Apple Store*) el 6 de octubre de 2010, bautizado como “Instagram”. La palabra deriva de “telegrama instantáneo”. Aquel día, Instagram alcanzó diez mil usuarios. En una semana cien mil y para fin de año llegaron al millón. En 2011 se añadieron los “hashtags”, para que los usuarios pudieran encontrar imágenes de una misma temática de manera rápida y directa. Dos años después, la versión para Android fue abierta al público. Esta consiguió más de un millón de descargas en el transcurso de veinticuatro horas. Previsionando su éxito, la compañía fue consecuentemente comprada por Facebook por mil millones de dólares estadounidenses. En el 2013, se tomó la medida de introducir el etiquetado de personas y marcas en cualquiera de las fotos publicadas, y se habilitó la función de Instagram *Direct*, abriendo la posibilidad de enviar mensajes directos y privados entre diferentes cuentas. Bajo este éxito, en 2015, Instagram ocupó el número uno en el ranking de las cien mejores aplicaciones de iPhone compartido por Mashable³, donde se la caracterizó como una de las redes sociales más influyentes en el mundo actual.

En este contexto, se debe comprender que, por más que las redes sociales hayan nacido como un nuevo medio de comunicación entre usuarios en línea, en los últimos años las empresas, marcas y figuras públicas han necesitado evolucionar y adaptarse a ellas para ser partes de la realidad en la que se encuentran inmersas. Debido a que han marcado un hito sin precedentes en cuestión de difusión masiva, son utilizadas tanto por individuos en sus rutinas

³ Mashable es un blog de noticias de Internet, fundado por Pete Cashmore en julio de 2005. El ranking mencionado se recupera el 12 de agosto de 2023 desde <https://mashable.com/>

personales como por organizaciones de cualquier tipo en sus decisiones y estrategias empresariales.

1.6.3. Tendencia del mercado hacia una alimentación saludable y natural

Si bien el esfuerzo de llevar adelante una alimentación saludable y natural no es un fenómeno nuevo, es evidente que en la última década las personas han demostrado mayor interés por seguir una dieta equilibrada y conveniente para el bienestar, optando por alternativas naturales, con pocos agregados químicos y conservantes. Existe una mayor conciencia sobre los beneficios para la salud y el medio ambiente de una dieta balanceada y sostenible, basada en alimentos frescos, ricos en proteína y grasas saludables, con conocimiento de la precedencia de sus ingredientes.

Entendiendo a las tendencias como “*corrientes o preferencias hacia determinados fines*” (Real Academia Española, 2014), el mercado alimenticio demuestra una tendencia hacia la *saludabilidad*, un pensamiento centrado en el bienestar del ser humano de una manera holística e informada (Rodríguez, Alejandro, 2011). En lo que respecta a Argentina, existen encuestas e informes públicos que respaldan dicha tendencia. Un estudio realizado por Nielsen en 2023 expone que el 75% de los consumidores argentinos buscan activamente opciones de alimentos saludables en términos de composición nutricional. A su vez el 68% prioriza productos libres de conservantes artificiales. En la misma línea, según encuestas llevadas adelante por el INDEC (2022), el 82% de los argentinos consumen frutas y verduras diariamente, y el 65% optan por productos orgánicos cuando están disponibles. Por último, el crecimiento del mercado de alimentos saludables en el país también es consecuencia de la tendencia latente. Según un informe de la consultora Euromonitor (2021), el mercado de alimentos saludables en Argentina experimentó un crecimiento anual del 12% durante los últimos cinco años, y su futuro continúa aspirando hacia la expansión. Nito Anello, cofundador de Zafrán, expone ciertos puntos que hoy en día son considerados tendencia en el mercado alimentario: etiquetas

limpias, productos integrales y orgánicos, alimentos de origen vegetal, nuevas harinas y alimentos elaborados con legumbres (El Cronista, 2021).

Buscando razones que justifiquen la tendencia en cuestión, se pueden mencionar varios factores interrelacionados. Juntos, responden a los objetivos y necesidades de los consumidores actuales.

Por un lado, se encuentra presente una mayor conciencia sobre los beneficios para la salud que resultan de una alimentación equilibrada y nutritiva. Consumir diariamente frutas, verduras, alimentos integrales y magros se relaciona con una reducción en el riesgo de concebir enfermedades como lo son la obesidad, la diabetes, o ciertas enfermedades cardíacas. Según estudios realizados por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2016), una dieta poco saludable, carente de proteínas, vitaminas y minerales es un factor de riesgo para enfermedades crónicas no transmisibles. En la misma línea, se hace evidente un consenso generalizado acerca de la importancia de alimentarse bien para estar saludable, ya que la alimentación es considerada como el aspecto más relevante para tener un buen estado de salud, seguido por la actividad física (El Cronista, 2021). Al estar cada vez más informados, los consumidores buscan activamente alternativas que aumenten y mantengan su bienestar.

Por otro lado, la sociedad tiene cada vez más presente los daños e impactos que se generan en el medioambiente como consecuencia de la producción alimentaria. Contaminación del suelo y agua, pérdida de biodiversidad, contribuciones al cambio climático, son algunos de los efectos negativos provocados. De aquí que las preocupaciones ambientales funcionan como elementos críticos para la búsqueda de opciones alimentarias más sostenibles y menos dañinas para el planeta. Acorde a un estudio realizado por la Comisión EAT sobre Alimentación y Sistemas Alimentarios Sostenibles. (2019), el llevar adelante dietas más sostenibles es crucial para mitigar el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la escasez de agua, ya que la producción de alimentos genera hasta un 30% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, la agricultura causa el 70% de la deforestación global, y el sistema alimentario consume el 70% del agua dulce que se encuentra disponible.

Cabe agregar que los consumidores demuestran un creciente interés por la transparencia y trazabilidad de los alimentos que consumen. En este marco, surgen prácticas de producción que priorizan la utilización de alimentos frescos, de origen vegetal y orgánico, sin conservantes ni agregados artificiales. Informes realizados por Deloitte (2023) sostienen la importancia que implica hoy en día que las empresas sean transparentes sobre el origen de sus alimentos, al estar la creencia del 91% de los consumidores alrededor del mundo.

Por último, se encuentra latente una gran popularidad de llevar adelante dietas especiales como lo son una alimentación vegana o vegetariana, sin gluten, sin lácteos, sin harinas blancas refinadas. Esta tendencia genera mayor demanda de productos alimenticios elaborados con ingredientes naturales y con conocimiento de sus orígenes.

1.6.4. La *snackificación* alimentaria

Comúnmente conocidos como *snacks*, los bocadillos o tentempiés son porciones pequeñas de alimentos consumidos entre comidas principales. González Kenny (2016) los define como productos que responden principalmente a tres necesidades de los consumidores: inmediatez, ya que no requieren preparación; accesibilidad, al ser de fácil alcance y disponibilidad; y practicidad, debido a que su ingesta no requiere detener las actividades que el consumidor está realizando.

Los últimos años de la industria alimentaria se encuentran marcados por un aumento en la popularidad de los *snacks*. Es cada vez mayor el público que demanda estos productos de consumo conveniente y práctico para satisfacer el hambre o los antojos del día. En esta línea, Bahena, L. (2024) explica que

“7 de cada 10 consumidores de todo el mundo prefieren hacer varias comidas en el día a pocas en grandes cantidades, panorama que muestra que el segmento de snacks está ganando popularidad.”

Bajo este marco, la *snackificación alimentaria* (Bahena, L., 2024) hace referencia a la corriente tendencia de alimentación que pretende satisfacer a aquellos consumidores que no cuentan con tiempo/horarios fijos para alimentarse correctamente, y recurren a los *snacks* como una comida tradicional o un suplemento alimenticio.

Las ocasiones de *snackeo* son ampliamente diversas, abarcando desde los momentos previos y posteriores a la realización de actividad física, mientras se asiste a clase, durante la jornada laboral, en momentos de ocio, entre otros. Pero, merece la pena mencionar que los consumidores actuales no demandan cualquier tipo de bocadillo, sino aquellos *snacks* que responden a las tendencias de concientización acerca de llevar adelante una alimentación saludable y natural. Un *snack* saludable es aquel que tiene características de alto nivel de fibra, proteína e ingredientes naturales; al tiempo que carece de aditivos, conservantes e ingredientes artificiales. El nuevo perfil de los *snacks* buscado por los consumidores implica ser un bocadillo con bajo aporte de calorías y azúcar, altos niveles de fibra y proteínas, y contar con ingredientes naturales que proporcionen beneficios funcionales, desde altos niveles de energía hasta contribuir en el control del peso corporal, en preservar la salud cardiovascular o en fomentar la belleza exterior (Givaudan, 2023).

Resulta entonces un accionar fundamental para las empresas dentro del mercado de *snacks* prestar atención a la calidad nutricional de los productos que ofrecen y a los ingredientes incorporados en la producción de estos, sin renunciar al placer que los consumidores buscan encontrar con su consumo. De esta forma, se logra ofrecer *snacks* que satisfacen las necesidades actuales.

Acorde a Statista (2023), el mercado mundial de *snacks* saludables logró ascender a 86.000 millones de dólares estadounidenses en 2022, esperando crecer a una tasa del 10,43% anual entre 2023 y 2030. Así, el panorama de los *snacks* está en constante expansión. Estos tentempiés o bocadillos se posicionan como aliados de la nutrición para diferentes momentos del día, y su habitualidad de consumo es vista como una gran oportunidad para la industria alimentaria (Givaudan, 2023).

CAPÍTULO 2: Marco Teórico

La sección que se encuentra a continuación pretende analizar los conceptos que son considerados fundamentales para lograr un entendimiento profundo y completo del trabajo por parte del lector. El principal fin es comprender lo que se entiende por el término “modelo de negocio”, considerando las diferentes herramientas y posturas involucradas en la determinación del concepto a lo largo de los años.

El concepto de modelo de negocio se ha ido desarrollando y complejizando con el tiempo. Son muchos los autores que se involucraron en el tema, aportando sus propios conocimientos y visiones. Se han ido creando, en consecuencia, múltiples definiciones y teorías de lo que implica el término. Estas contribuyeron a establecer su importancia en la gestión de las empresas.

Entre las posibles interpretaciones reconocidas, el modelo de negocio se define com:

“La descripción de la articulación entre diferentes componentes o bloques de construcción para producir una propuesta que pueda generar valor para los consumidores y, por lo tanto, para la organización.” (Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P., 2005, pp.789-809).

En la misma línea, se entiende que el modelo de negocio de una empresa pretende mostrar la lógica de cómo llevar adelante un negocio, refiriéndose a la creación y captura de valor (Magretta, 2002, pp.86–92; Teece, 2010, pp.172-194).

Según Aldana, Ibarra y Loeweistein (2011, p.190), el modelo de negocio puede ser descrito con las siguientes palabras:

“Una herramienta conceptual y holística que permite entender la manera en cómo los elementos que la conforman interactúan a través de sus diferentes estrategias, de tal manera que permiten a

la empresa crear, proporcionar y capturar valor, explotando las oportunidades del mercado”.

Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002) fueron autores pioneros en el desarrollo de herramientas destinadas al análisis de modelos de negocios. Ellos reconocieron que era necesario e importante comprender las decisiones de negocio particulares y las compensaciones inherentes a la creación de un modelo de negocio exitoso, entendiendo a estos como los beneficios y desventajas que derivan de la creación de un modelo de negocio, sus *trade-offs*. En consecuencia, propusieron agrupar las decisiones clave que hacen a un modelo de negocio en cuatro categorías: fuente de ingresos, costos, tamaño de la inversión, factores críticos de éxito. Cada grupo pretende dar respuesta a cuestiones específicas:

1. Fuentes de ingresos: ¿De qué manera la empresa generará ingresos? ¿Qué bienes o servicios ofrecerá y a qué precios?
2. Costos: ¿Cuáles son los costos relacionados con el funcionamiento del modelo de negocio? ¿Cómo se pueden reducir y optimizar sin generar consecuencias negativas en la rentabilidad?
3. Tamaño de la inversión inicial: ¿Cuál es el volumen de capital requerido para implementar el modelo de negocio? ¿De qué manera se financiará esta inversión?
4. Factores críticos de éxito: ¿Qué componentes son esenciales para el éxito del modelo de negocio? ¿En qué medida y de qué manera se pueden reconocer y controlar?

En conclusión, bajo este marco de análisis se crea una base sólida para evaluar el potencial y la viabilidad de un modelo de negocio. Así, se logra tomar decisiones basadas en información precisa y certera, y aumentar las posibilidades de éxito del negocio.

Por otro lado, entre las teorías más destacadas en la actualidad para el estudio sobre modelos de negocios se encuentra la propuesta por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro “Business Model Generation” (Osterwalder, A., Pigneur, Y., 2010). Para los autores, un modelo de negocio es

una descripción simplificada de la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor. Se trata de un esquema que demuestra la manera en que una entidad organiza sus actividades y sus fuentes de recursos para lograr sus objetivos. La metodología que proponen encuentra sus bases en la idea de lienzo o Canvas de modelo de negocio. Consta de una plantilla que permite la visualización simplificada y ordenada de nueve elementos clave a considerar por una empresa a la hora de plantear su modelo de negocio:

1. Propuesta de valor: este bloque describe los productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específicos. El valor es creado como consecuencia de reconocer y satisfacer las necesidades, problemas y deseos del cliente de una manera efectiva y única, hecho que los motiva a elegir los productos de una empresa por sobre los ofrecidos por la competencia. Se trata de uno de los elementos clave de un modelo de negocio exitoso (Osterwalder & Pigneur, 2010). Factores como la innovación, la adaptación personalizada, la simplificación de tareas, el diseño, el reconocimiento de marca, la competitividad en precios, la mitigación de riesgos, la accesibilidad y facilidad de uso, son algunos ejemplos de cuestiones que contribuyen en la creación de valor. Cabe mencionar que el valor puede ser entendido desde una mirada cuantitativa, a través del precio o la velocidad con la cual se otorga un servicio, o siendo cuestiones cualitativas, como lo son el diseño o la experiencia del cliente. De aquí que Osterwalder y Pigneur (2010) diferencian dos componentes principales de una propuesta de valor: por un lado, el valor funcional, haciendo referencia a los beneficios y cuestiones tangibles ofrecidas por el producto o servicio a los clientes, y por el otro lado, el valor emocional, donde se incluyen los beneficios intangibles conectados con la experiencia que el cliente percibe tras el uso del producto o servicio ofrecido.
2. Segmentos de clientes: el objetivo de este bloque es identificar y definir los diferentes grupos de individuos u organizaciones que busca satisfacer una empresa mediante la oferta de su producto o servicio en el mercado. Al tener establecidos los clientes objetivo, la empresa logra segmentar el mercado y de esta forma diseñar un modelo de negocio basado

específicamente en las necesidades de los clientes a satisfacer. Las estrategias se adaptan a ellos, ya que la organización es capaz de comprender en detalle sus características, preferencias y comportamientos. Así, la propuesta de valor creada demuestra ser personalizada y única para cada segmento identificado, aumentando su efectividad. Como consecuencia, se logran identificar eficaz y exitosamente las oportunidades de mercado, la creación de ventajas competitivas, y las asignaciones más eficientes de recursos. Estas cuestiones contribuyen al éxito y sostenibilidad del modelo de negocio. Mercados amplios, nichos específicos, segmentos especializados o diversos son ejemplos de posibles segmentos de clientes. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Es importante tener presente que la definición de segmentos de clientes no es un proceso estático, sino que el ejercicio debe ser continuo y sujeto a alinearse con las evoluciones y los crecimientos de la empresa, para así poder adaptarse a cambios en el mercado y mantener el nivel de relevancia de la propuesta de valor ofrecida.

3. Relación con los clientes: es un componente del lienzo de modelo de negocio esencial para entender cómo una empresa crea, desarrolla y logra mantener relaciones con sus segmentos de clientes. Este bloque se centra en la explicación del tipo de relaciones desarrolladas entre la organización y los consumidores finales. Es fundamental comprender las formas en que las empresas interactúan con sus clientes, desde la adquisición inicial hasta la retención de estos. Osterwalder & Pigneur (2010) proponen tres categorías principales de relaciones con los clientes: asistencia personal, caracterizada por una interacción personalizada y directa con los clientes; autoservicio y autoservicio automatizado, ofreciendo a los clientes herramientas para que puedan resolver sus necesidades de manera autónoma sin interacción humana; y comunidades colaborativas, donde se fomentan los espacios de interacción y co-creación colectiva. La selección del tipo de relación con los clientes se ve influenciada por diversos factores, entre ellos el segmento de clientes objetivo, la naturaleza del producto o servicio, y los

- recursos disponibles. Elegir una relación que se encuentre en consonancia con los valores de la empresa y las expectativas de los clientes es muy importante, ya que así se logra diseñar estrategias efectivas que impulsen el éxito y buen desempeño del modelo de negocio.
4. Canales: con el fin de identificar las diferentes formas en que una empresa interactúa con sus segmentos de clientes y les hace llegar su propuesta de valor, este bloque incluye los puntos de comunicación y contacto que la organización establece con sus segmentos de clientes en el mercado. Se trata de reconocer y explotar las formas más efectivas de relacionarse con sus clientes para maximizar la eficiencia de sus operaciones y la entrega de valor. Entre los posibles canales se pueden mencionar fuerza de ventas interna, sitio web propio, sitio web de socios, distribución mayorista y minorista, entre otros (Osterwalder & Pigneur, 2010).
 5. Flujos de ingresos: este bloque responde a la manera en que una empresa genera ingresos, especificando los diferentes mecanismos para lograrlo. La venta de productos o servicios, la publicidad, las comisiones o las suscripciones son posibles formas de ilustrar los métodos utilizados por una empresa para monetizar su propuesta de valor en cada uno de sus segmentos de mercado objetivo. Al identificar y gestionar de forma efectiva los flujos de ingresos, una empresa cuenta con mayor seguridad acerca de su viabilidad financiera a largo plazo, así como con mayor sustento para alcanzar sus objetivos de crecimiento (Osterwalder & Pigneur, 2010).
 6. Estructura de costos: el objetivo de este bloque es identificar y especificar los costos más significativos en los que incurre una empresa para poder operar su modelo de negocio de manera rentable y sostenible, y entregar efectivamente su propuesta de valor a sus segmentos de clientes determinados. A su vez, se busca agrupar los costos en categorías según sus características: costos fijos, costos variables, costos directos y costos indirectos. También, se pretende identificar posibles economías de escala o economías de alcance. Tener conocimiento sobre los costos permite implementar estrategias de reducción de estos y optimizar la utilización

de recursos para aumentar y mantener la eficiencia financiera de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

7. Recursos clave: se trata de un componente que pretende identificar los recursos necesarios para que la empresa opere satisfactoriamente su modelo de negocio y cree valor para sus clientes de forma efectiva. Busca especificar los activos tangibles e intangibles considerados indispensables para el funcionamiento del modelo de negocio. Según Osterwalder & Pigneur (2010) existen cuatro categorías de recursos clave: recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Su buena identificación y gestión permite generar ventajas competitivas, eficiencia operativa, innovación y crecimiento, así como sostenibilidad a largo plazo.
8. Actividades clave: dicho bloque hace referencia a las actividades que la empresa necesita llevar a cabo para asegurar el éxito del modelo de negocio. El fin es reconocer aquellas acciones que promueven el funcionamiento exitoso de la empresa, logrando entregar la propuesta de valor establecida a los segmentos de clientes determinados. A su vez, implica diferenciar la importancia de cada actividad, evaluando la contribución y el impacto de cada una de ellas al éxito del modelo de negocio. Esto trae en consecuencia un enfoque estratégico efectivo. Complementariamente, mediante el reconocimiento de las actividades claves, el modelo de negocio de una organización logra llevar adelante operaciones eficientes y priorizar adecuadamente los recursos, maximizando su aprovechamiento al mismo tiempo que minimizando los costos innecesarios. Una empresa que mantiene revisiones y ajustes de las actividades clave a medida que evoluciona el modelo de negocio y se modifican las condiciones del mercado acaba experimentando evoluciones y mejoras continuas (Osterwalder & Pigneur, 2010).
9. Socios clave: este último bloque evidencia las relaciones estratégicas establecidas por la empresa con actores externos, implementadas en búsqueda de lograr impactos positivos en el desarrollo del modelo de negocio. El foco se encuentra en las redes y las alianzas conformadas entre la empresa y personajes ajenos a la misma, ya sean otras empresas, proveedores, distribuidores u otras entidades. Mediante la

incorporación de socios clave, la empresa puede fortalecer sus habilidades, mejorar sus procesos, reducir riesgos, adquirir recursos, ingresar a nuevos mercados y lograr un crecimiento sostenido en el tiempo. Osterwalder & Pigneur (2010) diferencian cuatro estilos de asociaciones: alianzas estratégicas, realizadas con empresas no competidoras; coopetición, siendo alianzas entre empresas competidoras; empresas conjuntas o *joint ventures*, concebidas como terceras empresas que nacen con el fin de desarrollar nuevos negocios con los aportes de capital de las dos empresas madre; y relaciones cliente-proveedor para garantizar suministros adecuados y fiables.

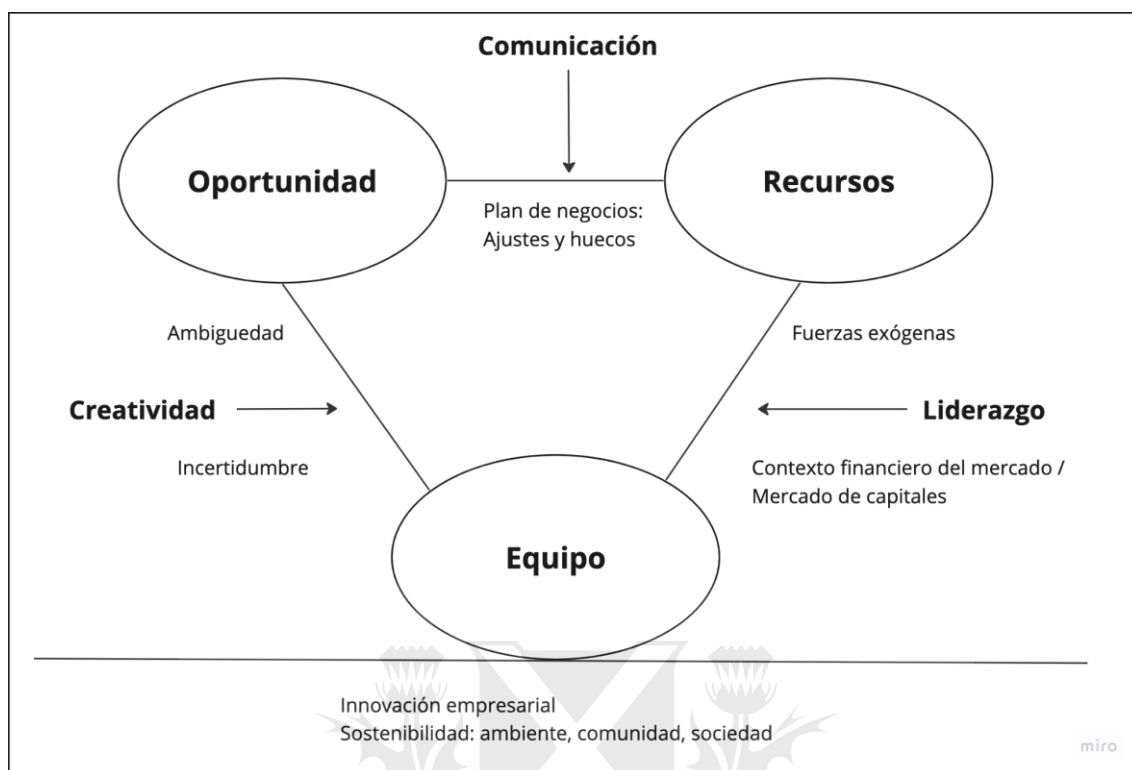
En resumen, el lado derecho del Business Model Canvas se centra en el cliente (factores externos), mientras que el lado izquierdo se focaliza en el negocio (elementos internos). Juntos, se esfuerzan en dar respuesta a la propuesta de valor. Como resultado de este mecanismo, la empresa logra visualizar la interacción existente entre los elementos del lienzo, hecho que facilita la toma de decisiones, la estructuración interna y la identificación de oportunidades. Resulta ser una herramienta muy útil para las organizaciones dado que alinea la idea del negocio con los involucrados en el mismo, permitiendo que todos los actores hablen un mismo idioma y busquen los mismos objetivos y resultados finales. Además, al desarrollarse con técnicas visuales que resultan intuitivas, el Business Model Canvas es una herramienta de gestión estratégica para definir y comunicar de manera fácil y estructurada coherentemente la idea o concepto de un negocio.

Es factible establecer conexiones entre los dos modelos de análisis mencionados previamente. La fuente de ingresos, siendo la primera decisión presentada por Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002), se relaciona con el bloque de Flujos de ingresos, quinto bloque del Business Model Canvas. La segunda decisión que se debe tomar según Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002) implica los costos, vinculándose con el sexto elemento del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder & Pigneur (2010), la Estructura de costos. Bajo la mirada de Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002), el factor principal que impulsa los costos en un modelo de negocio suele reflejar la

estructura general de costos. Por último, para Hamermesh, Marshall y Pirmohamed (2002), los factores críticos de éxito son los elementos que tienen el mayor impacto percibido en los flujos de efectivo del modelo de negocio, ya sea mediante el crecimiento de las ventas, la tasa de adquisición de nuevos clientes, la rotación de inventario, entre otros. Estos factores se conectan con lo planteado en los bloques de Recursos clave, Actividades clave y Asociaciones clave de Osterwalder y Pigneur (2010).

Otra herramienta para acercarse al concepto de modelo de negocio es el modelo de Bygrave/Timmons (1992). Desarrollado por William D. Bygrave y Joseph A. Timmons en la década de 1980, este enfoque hace referencia específicamente a los factores que se deben tener en cuenta para analizar el potencial de empresas emergentes, start-ups (Bygrave, W. D., & Timmons, J. A., 1992). Se trata de un marco conceptual utilizado principalmente en el ámbito del emprendimiento, dado que permite evaluar la viabilidad de nuevas ideas de negocio, identificar fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, analizar la posibilidad de crecimiento de las empresas, y tomar decisiones sobre inversiones y financiamiento bajo una mirada estratégica. El modelo se compone de tres elementos principales, tres claves que buscan convertir una idea en un emprendimiento de éxito. Su foco está en la Oportunidad, los Recursos, y el Equipo de emprendedores. A continuación, la **Figura 1** permite visualizar la herramienta.

Figura 1: visualización del modelo de Bygrave/Timmons.



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, el elemento de Oportunidad se refiere a la identificación de la posibilidad de desarrollar un negocio viable. Se debe ser capaz de detectar oportunidades que ataquen las necesidades insatisfechas de los consumidores. Para eso es crucial plantear ideas y planes de acción, y con ellas analizar el mercado, determinando la viabilidad y la potencialidad de la oportunidad en cuestión. El modelo de Timmons (1992) afirma que todo emprendimiento debe iniciarse basándose en una oportunidad, pero que una idea de negocio no tiene que ser necesariamente una buena oportunidad (Raúl del Pozo, 2016). Bajo esta perspectiva, la inversión de tiempo y recursos debe estar precedida por una comprensión clara del alcance y el impacto potencial de la oportunidad. Y para considerar a una oportunidad como viable, debe demostrar tamaño y ventaja competitiva. Tamaño en el sentido de que debe existir un potencial significativo en cierto mercado específico, comprendiendo la estructura del mercado (sus líderes, la cadena de valor), los márgenes y costos, y las cuotas de mercado. Ventaja competitiva ya que es necesario identificar las razones que hacen que

una propuesta de valor sea diferente de la ofrecida por la competencia, ya sea mediante barreras de entrada, innovaciones tecnológicas, comprensiones disruptivas de las necesidades del cliente, entre otras.

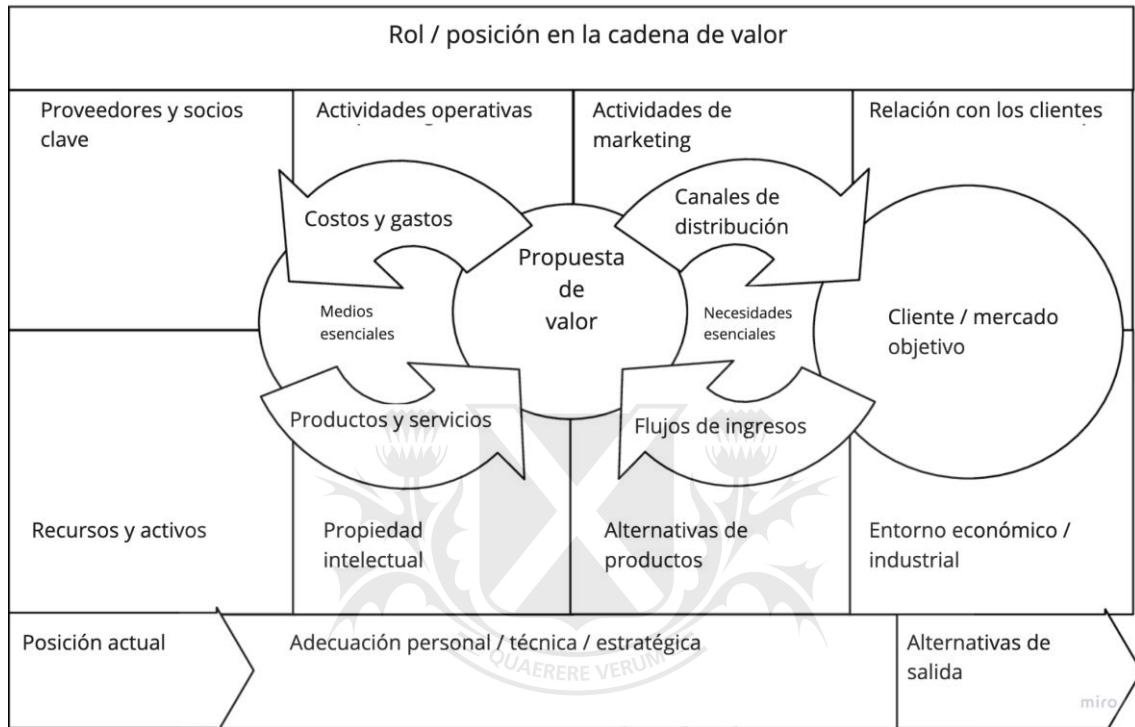
Siguiendo con el segundo elemento, los Recursos. Es necesario reunir los recursos para poder aprovechar la oportunidad identificada. Se trata de capital financiero, habilidades técnicas, desarrollar una red de contactos. Aquí se deben considerar las capacidades y recursos disponibles de los propios emprendedores, así como también aquellas fuentes externas que sirvan de financiación y apoyo (Timmons, 1992).

El modelo se completa con el tercer elemento: Equipo emprendedor. Según Timmons (1992), un buen equipo emprendedor debe contar con personajes talentosos y diversos en cuestión de habilidades y conocimientos, para complementar eficazmente sus creencias y experiencias. La creación de un equipo sólido es una pieza fundamental para el éxito de un negocio. Pero no es suficiente, sino que debe complementarse con una figura líder que sea capaz de aprender y enseñar con agilidad, demostrando saber gestionar la adversidad y brindando confianza ante el equipo en cuestión. Dicho líder debe presentar rasgos de compromiso, determinación y persistencia, tolerancia al riesgo y la incertidumbre, capacidad de comunicación, adaptabilidad y creatividad. Junto con el equipo que lo acompaña, desarrollan un modelo de negocio efectivo.

Finalmente, merece la pena incluir en el marco teórico de este trabajo la herramienta desarrollada por Leschke (2013). Dicho autor trae nuevamente a escena el modelo planteado por Osterwalder & Pigneur (2010), pero lo lleva un paso más allá, extendiendo su contenido. Bajo el nombre de Business Model Mapping, Leschke (2013) detalla dieciséis elementos que hacen a un modelo de negocio. No sólo agrega componentes que no son parte del modelo propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010), sino que subdivide los bloques de "Propuesta de valor" y "Actividades clave" del Business Model Canvas. En palabras del autor, se trata de una herramienta para fomentar la actividad empresarial y acelerar la creación de nuevas empresas (Leschke, 2013, pp.1). El **Anexo 8** muestra la comparación entre los elementos del Business Model Canvas

(Osterwalder & Pigneur, 2010) y los del Business Model Mapping, (Leschke, 2013). La **Figura 2** demuestra el lienzo de esta herramienta.

Figura 2: visualización del modelo de Leschke (2013).



Fuente: elaboración propia

Los componentes adicionales hacen que la herramienta amplíe el conjunto de cuestiones a tener en cuenta a la hora de definir un modelo de negocio y su viabilidad. Ejemplificando alguno de los elementos agregados, aparece la "Adecuación del emprendedor". Aquí, se considera necesario incluir al emprendedor como individuo en la evaluación, dado que el proceso de construir un negocio es considerado un viaje personal como también profesional. A su vez, si el modelo tiene la intención de expandir un negocio existente, se debe considerar la historia previa de la empresa, la estrategia actual y las competencias presentes en el mercado. Por otro lado, describir el "Rol/Posición en la Cadena de Valor" es importante para la perspectiva de Leschke (2013). Al comprender dónde se encuentra la propuesta de valor dentro de la cadena de valor, se logra definir de mejor manera el valor agregado de los productos y

servicios, los canales, el mercado objetivo y otros componentes. Pero, a su vez, hace posible entender el lugar en el que encaja la oportunidad particular en el esquema más amplio de creación de valor. En la misma línea, agregar “Alternativas de productos” y “Componentes del entorno económico / industrial” al mapa permite considerar elementos fundamentales de la estrategia empresarial: competidores, posibles amenazas, dinámicas en el entorno externo, sustitutos de productos (Leschke, 2013).

Tras revisar las herramientas más reconocidas y utilizadas en el análisis de modelos de negocio, se optó por emplear el Business Model Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010) como la base para este trabajo de investigación. Dicha elección se debe a que se trata de una herramienta simple y clara, que permite plasmar un modelo de negocio en un formato visual que es fácil de comprender por el lector. La intención es obtener una perspectiva nítida y precisa del funcionamiento del negocio y las interacciones entre los diferentes elementos de este. Por otro lado, este marco abarca todos los aspectos considerados fundamentales de un modelo de negocio, incluyendo desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos y las asociaciones clave. En consecuencia, los usuarios pueden tomar decisiones y llegar a conclusiones con una mirada holística e integral de la empresa. Adicionalmente, se trata de una herramienta flexible, adaptable a múltiples tipos de organizaciones. Al presentar las características de iterativa y dinámica, esta herramienta posibilita la realización de cambios y ajustes de manera rápida sobre el lienzo, favoreciéndola mejora continua del modelo de negocio plasmado.

El aporte de Hamermesh, Marshall & Pirmohamed (2002), si bien no será utilizado como foco provincial, brinda utilidad para responder a uno de los objetivos de esta investigación: la determinación de los factores críticos del éxito del caso de estudio analizado.

Con respecto al modelo Bygrave/Timmons, es una herramienta que demuestra características de simplicidad, al ser fácil de entender y aplicar, y de flexibilidad por poder adaptarse a diferentes tipos de empresas y sectores. Sin embargo, cuenta con varias limitaciones. Se trata de un enfoque subjetivo, ya que ciertos factores críticos dentro del modelo son analizados desde el punto de

vista de la persona que analiza el negocio, disminuyendo su objetividad. Además, la simplicidad del modelo hace que no se consideren todas las variables que pueden tener impacto en el éxito de una empresa. Por último, se trata de una mirada relativamente estática, que carece del dinamismo constante del mercado.

Por otro lado, los aportes propuestos por Leschke (2013) introducen mayor complejidad al incluir como nuevos y diferentes aspectos elementos que podrían ser contemplados dentro de alguno de los nueve componentes del Business Model Canvas.



CAPÍTULO 3: Aplicación del Business Model Canvas

Desde sus inicios en el 2018 y durante sus primeros dos años de inserción en el mercado, el modelo de negocio de Íntegra se caracterizó por ser simple y orgánico. Como fue mencionado previamente, el proyecto nació ante las sugerencias y los pedidos de los potenciales futuros clientes. Estos, dispuestos a comprar la barra de cereal que Laura Romano les propuso como alternativa nutritiva de sus desayunos o meriendas, impulsaron el desarrollo de la start-up.

Fue gracias a su éxito inicial que a comienzos del 2019 se evidenció el punto de partida de una gran expansión y una constante evolución del modelo de negocio de Íntegra. Bajo este marco, en esta sección se procederá a detallar el modelo de negocio de la start-up mediante la utilización de los nueve elementos que componen el lienzo de un modelo de negocio en términos del Business Model Canvas. Se pretende demostrar los cambios de los componentes que definen el modelo de negocio, entendiendo como la start-up fue extendiendo sus horizontes para responder satisfactoriamente al crecimiento evidenciado.

3.1. Propuesta de valor

La Propuesta de valor ofrecida por los productos de Íntegra reside en brindar la posibilidad de consumir un *snack* saludable, nutritivo y natural para aquellas personas que buscan resolver el desayuno o la merienda de manera práctica. Previo a la inserción de Íntegra en el mercado, este no contaba con la presencia de un *snack* elegido por los consumidores por conjuntamente su buen sabor y su alta calidad nutricional. No había ninguna opción pensada y desarrollada desde la tabla nutricional. En palabras de Romano (2023):

“Las barras de cereales que encontraba en el mercado eran o muy grandes o muy pequeñas, o con componentes que convertían el producto más en una golosina que en un snack nutritivo. Me

obsesioné para encontrar una receta que tenga mucha fibra y proteína, que es lo que nos da saciedad.” (Laura Romano, 2023).

De aquí que, como respuesta a esta demanda insatisfecha, desde 2018 la start-up trabaja en que cada vez más personas tengan la posibilidad de alimentarse de manera saludable, sin dejar de disfrutar las elecciones que optan por consumir. Ofrece entonces sus productos como medio para facilitar el camino.

De todas formas, Laura Romano y su equipo no sólo buscan ofrecer una alternativa saludable a los *snacks* actuales que se encuentran en las góndolas del mercado, sino que van un paso más allá: mediante los productos de Íntegra se intenta desmitificar las ideas erróneas de la nutrición y ayudar a las personas a alimentarse cada vez mejor.

“Alrededor del 2018, cuando nace Íntegra, la tendencia del momento en las redes eran las chicas fit. Había muchos perfiles con el mismo discurso: entrenaban mucho, no comían carbohidratos y hablaban del concepto de “cheat meal”. Entonces decidí salir a defender lo que había aprendido, a intentar instalar un mensaje de cambio de hábitos, el concepto de la no restricción, a habilitar comer algo dulce todos los días.” (Laura Romano, 2023).

En consecuencia, la propuesta de valor de Íntegra involucra también un servicio de comunicación y educación hacia los consumidores en lo que concierne a una alimentación saludable. No se trata de una propuesta de valor de aspectos cuantitativos, demostrando por ejemplo una diferencia en el precio, sino que se resaltan cuestiones cualitativas, donde lo que distingue a la start-up de sus competidores es su mirada holística de impronta servicial y educativa. El fin último de la propuesta no es solamente ofrecer *snacks* saludables con ingredientes naturales, sino también compartir conocimiento de valor en la comunidad con el objetivo de que cada vez más personas mejoren su relación con la comida y nutran su cuerpo con alimentos de calidad. En este marco, el contar con el aval de una nutricionista no es menor ante los ojos de los consumidores que eligen Íntegra por sus opciones saludables y nutritivas. La

presencia de una profesional en la alimentación en la creación y el desarrollo de la cartera de productos ofrecidos en el mercado implica un diferencial para con la competencia cercana.

Asimismo, acompañando la intención de educar a los consumidores, la propuesta de valor de Íntegra incluye el desarrollo de la comunidad creada en torno a la start-up. Desde sus comienzos, Romano y su equipo fueron acompañados por los pacientes del consultorio de la nutricionista y por potenciales consumidores interesados en la mirada integral que la start-up venía a proponer al mercado. El eslogan de la marca es “*Creada en comunidad*”, denotando la fuerte importancia que tiene la comunidad de clientes en las actividades diarias y las decisiones a tomar. Los consumidores finales son vistos como una comunidad, como amigos, que crean y piensan juntos. Íntegra opta por incluirlos en todo momento posible, escuchándolos y considerando sus opiniones y propuestas como posibles disparadores para seguir creciendo en el mercado y satisfacer sus necesidades. Íntegra, justamente, los integra. Involucrar a los clientes en la creación y desarrollo de los productos mediante un enfoque comunitario fomenta un sentido de pertenencia y colaboración. Esto, como consecuencia, también aumenta la diferenciación en el mercado.

En conclusión, la Propuesta de valor de Íntegra puede dividirse en tres premisas. Por un lado, ofrecer *snacks* saludables y nutritivos para aquellas personas que necesitan de estas alternativas prácticas y convenientes en su día a día. Por otro lado, educar y concientizar acerca de los buenos hábitos y la importancia de llevar adelante una alimentación saludable. Y, por último, fortalecer la comunidad que dio origen a la empresa y buscar su continua expansión.

3.2. Segmento de clientes

En el caso de Íntegra, el Segmento de clientes está compuesto por aquellas personas interesadas en seguir adelante un estilo de vida saludable,

valorando la incorporación de productos alimenticios naturales y nutritivos en sus rutinas diarias. Se pueden identificar diferentes subgrupos:

- Personas que llevan adelante una rutina atareada y ocupada: aquellos individuos que por cuestión de tiempos y agendas cargadas no pueden incorporar desayunos, meriendas o *snacks* de elaboración propia. Debido a su estilo de vida activo, estos clientes consumen alimentos sobre la marcha que brindan conveniencia y practicidad.
- Consumidores interesados en el equilibrio alimenticio: clientes preocupados y ocupados por su salud, que son conscientes del fuerte impacto que tiene la alimentación en su bienestar. Están interesados en mantener una dieta equilibrada. De aquí que buscan alimentos naturales y nutritivos para los momentos entre comidas, evitando ingredientes artificiales, aditivos químicos impronunciables, excesos de azúcar o sodio.
- Pacientes de consultas nutricionales: aquellas personas que asisten a consultas con nutricionistas para mejorar sus rutinas alimenticias, incorporar nuevas alternativas saludables y aprender a comer mejor.
- Deportistas o personas que realizan actividad física: individuos que llevan adelante estilos de vida que requieren estar en constante movimiento y contar con suficiente energía. Buscan opciones de *snacks* nutritivos y prácticos para consumir antes, después o durante sus actividades deportivas. Demandan alternativas ricas en fibra y proteína para mantener sus niveles de energía y saciedad a lo largo del día y así poder rendir satisfactoriamente.
- Millennials y la Generación Z: personas jóvenes que siguen de cerca las tendencias de alimentación saludable. Mediante el uso de redes sociales se informan de los productos innovadores en el mercado, y están interesados en conocer sus propuestas.
- Familias con niños: si bien aún la cartera de productos de Integra no cuenta con un sector especial para niños, los productos actuales logran satisfacer a aquellos padres que buscan opciones de *snacks* o colaciones escolares saludables y nutritivas para sus hijos. Al ser alternativas balanceadas y sin ingredientes artificiales, atraen a este grupo de personas.

En resumen, el Segmento de clientes atendido por Íntegra considera una amplia gama de personas que, si bien sus necesidades varían según sus estilos de vida y preferencias, se encuentran unidas por un interés común en la alimentación saludable y natural. Desde individuos con agendas ocupadas que buscan *snacks* convenientes, aquellos preocupados por el equilibrio alimenticio diario personal y de sus familias, deportistas que necesitan energía y rendimiento, hasta las generaciones más jóvenes que priorizan las tendencias saludables. A medida que Íntegra continúa expandiéndose y atacando nuevos horizontes, la comprensión de estos segmentos de clientes demuestra ser un pilar importante para mantener su posición competitiva dentro del mercado.

3.3. Íntegra y la relación con sus clientes

De la mano de los Segmentos de clientes, se debe considerar la Relación que se tiene con ellos.

En Íntegra, la relación de cercanía e inclusión con los clientes es uno de los pilares para la evolución y el buen funcionamiento del modelo de negocio. Este vínculo estuvo presente desde los comienzos de la start-up, y se considera un factor crítico en la evolución de la misma. Recientemente mencionado el eslogan de la marca, “*Creada en comunidad*”, denota la importancia que tiene el conjunto de clientes en las actividades diarias, las decisiones a tomar y la propuesta que ofrece la empresa. Como detalla Romano (2023), la propia creación de la start-up se debe a la relación generada con los clientes. La primera idea de la nutricionista no fue vender la barra de cereal en el mercado, sino compartir la receta con sus pacientes y círculo de confianza. El objetivo pretendido fue hacerles llegar una nueva alternativa para sus entre comidas, fácil de hacer y con ingredientes accesibles. Pero la respuesta de esta iniciativa trajo una cuestión importante a considerar: la necesidad de *snacks* prácticos nace por una falta de tiempo, por lo que los interesados no contaban con la posibilidad de cocinar las barras por su cuenta. Así se fundó el proyecto, insertándose en el mundo empresarial como respuesta del pedido de potenciales clientes. Y fue en

gran parte gracias a la inclusión y la importancia que la marca transmitió hacia los consumidores que se obtuvieron los resultados deseados por la nutricionista y sus socios.

“Cuando escuchás lo que la gente necesita, y creás junto con ellos el producto ideal, nada puede salir mal. Y así aparece Íntegra, creada en comunidad.” (Delfina Mercuri, 2023)

Persiste una tendencia en el siglo XXI donde el cliente se posiciona en el centro del negocio. Jeanne Bliss, fundadora y presidenta de Customer Bliss, cofundadora de The Customer Experience Professionals Association, y conocida por el enfoque central que otorga a la experiencia del cliente y a la importancia de colocar al cliente en el centro de las estrategias empresariales, resulta ser una figura interesante de analizar a los fines de este apartado de la investigación. Según Forbes (2023), Bliss propone una mirada eficaz a la hora de crear relaciones duraderas entre las organizaciones y sus consumidores. Es debido a las estrategias de un modelo de negocio con énfasis en ubicar al cliente en primera plana que la trayectoria de una empresa puede presentar éxitos repentinos y convertirse en un modelo a seguir por organizaciones del mismo rubro. Bajo la misma línea, Peter Drucker, considerado padre de la gestión moderna, demostró la importancia de ubicar al cliente como eje central para orientar un negocio. En varias de sus obras, como "The Practice of Management" (1954) y "Managing for Results" (1964), Drucker destaca el rol fundamental que conlleva comprender las necesidades, las expectativas y los deseos del cliente para alcanzar el éxito empresarial.

Estos conceptos se aplican al caso de Íntegra. Los consumidores finales son vistos como partes de una comunidad. Son considerados un gran grupo de amigos que crean y piensan juntos. La start-up opta por incluirlos en todo momento posible en vistas de cumplir un fin último compartido por todos: ser cada vez más los que se alimentan conscientemente de manera saludable. De aquí que el modelo de negocio de la empresa ubica al cliente en el centro, dándole una prioridad inigualable. Todo accionar y decisión estratégica se realiza en pos de beneficiar al consumidor, intentando entender las preferencias, necesidades e intereses de este.

“Sin nuestros clientes, a los que a nosotros nos gusta llamar comunidad, no habiésemos logrado los resultados que alcanzamos estos últimos años, ni el crecimiento que venimos teniendo actualmente. Ellos son los ideadores de la propuesta, y como consecuencia adquieren el rol central que se merecen.” (Paula Nayem, 2023)

Desde sus inicios, Íntegra demuestra una gran predisposición a escuchar y valorar la opinión de los consumidores finales. En el texto *"Would You Do That to Your Mother?: The "Make Mom Proud" Standard for How to Treat Your Customers"* (Bliss, 2018), la autora afirma que las empresas deben tratar a los clientes como trataría a sus seres queridos. Íntegra, gracias a su cercanía constante a los consumidores finales, parece ser ejemplo de este accionar.

“Como si los consumidores estuvieran hablándole a una amiga, confiando en lo que se propone y al mismo tiempo dando opiniones propias sobre posibles nuevas propuestas.” (Paula Nayem, 2023).

Es importante también considerar que el hecho de establecer al cliente en el centro del modelo de negocio de una empresa permite mejorar la retención y fidelización de clientes, aumentar su lealtad, y lograr mayor satisfacción al sentirse escuchados y ver que la organización trabaja por satisfacer sus necesidades. Demostrar transparencia, confianza y responsabilidad ante los clientes permite diferenciarse en un mercado competitivo.

Para lograr la cercanía y proximidad con los consumidores finales mencionada, se hace uso de la comunicación digital. A través de publicaciones en redes sociales, notas de prensa, canales de podcast y streaming, la start-up genera un ida y vuelta con sus clientes muy valioso. Los clientes comparten sus experiencias, comentan acerca de sus expectativas actuales y futuras, resuelven dudas entre sí. El detalle de este accionar será explicado más adelante en el **Capítulo 4: Íntegra y las redes sociales.**

3.4. Canales

Este elemento del lienzo del modelo de negocio pretende identificar los medios a través de los cuales Íntegra hace llegar sus productos a sus clientes. Se trata de uno de los bloques que más modificación experimentó desde el 2018 hasta la actualidad, dada la rápida expansión de la start-up.

Los primeros pasos de Íntegra en el mundo del comercio alimenticio se caracterizaron por contar con los servicios de la plataforma digital de comercio electrónico Tiendanube. A mediados de 2018 fue la primera vez que se ofrecieron a la venta las barras de cereal, que en aquel entonces eran el único producto de la cartera de la start-up. Debido al rotundo éxito de agotar el stock de un mes en un sólo día, los socios de Íntegra se percataron que la demanda latente del mercado era mucho más grande de lo que creían. Por ende, sería necesario expandir los medios para llegar a más consumidores finales.

Las ferias y eventos consistieron en el siguiente paso. Siendo este un canal directo, le permitió a Íntegra darse a conocer aún más, aumentando la visibilidad de la marca. También, brindó la posibilidad de seguir trabajando para instalar una relación de cercanía con los clientes y sus experiencias de compra.

Los próximos dos años fueron marcados por un crecimiento constante. El éxito fue la razón fundamental de continuar con la expansión de los canales de distribución. Entre 2019 y 2021, Laura Romano y su equipo dieron un paso más, apostando por la presencia de Íntegra en canales indirectos. Estos actúan como intermediarios que facilitan y disponibilizan los productos de Íntegra a los consumidores finales. Se llevaron a cabo varios acuerdos con dietéticas y minoristas especializados en alimentación saludable, donde priman los productos naturales, orgánicos y dietéticos. Luego, con el fin de aumentar la accesibilidad de los productos para aquellos clientes interesados y seguir expandiendo su público, la presencia de Íntegra se hizo visible en cadenas de supermercados y en tiendas de conveniencia. Para 2022, se encontraban productos de la start-up en estaciones de servicio y kioscos. Rápidamente, se hizo posible que cada vez más personas puedan tener posibilidades de llevar adelante de manera sencilla y accesible una alimentación saludable con opciones nutritivas y naturales.

Por último, a lo largo del 2023 se establecieron acuerdos con distribuidores y mayoristas. De esta forma, Íntegra muestra cercanía con un mayor número de puntos de venta sin establecer relaciones directas con estas, lo que aumentó en gran medida la escalabilidad de la marca e hizo posible su llegada a diferentes regiones.

3.5. Fuente de ingresos y Estructura de costos

Los ingresos y los costos de Íntegra son característicos de una empresa que se dedica a la comercialización de productos alimenticios. Como es el caso de cualquier empresa que se encuentra en etapa de crecimiento, tanto los ingresos como los costos se vieron modificados desde el 2018 con las primeras ventas de las barras de cereal, a los números que se manejan en la actualidad. El manejo equilibrado de estos elementos juega un papel importante en la sostenibilidad y el crecimiento de la start-up.

En sus comienzos, la principal y única Fuente de ingresos consistió en la venta de su barra de cereal, producto pionero de la start-up. Se trataba de un ingreso generado mediante la venta directa de este producto efectuada a través de la plataforma de comercio electrónico de Íntegra. Hoy en día, debido al éxito de la start-up en el mercado, la cartera de productos cuenta con una amplia gama de alternativas, aumentando constantemente la posibilidad de generar ingresos. Al mismo tiempo, la ampliación de los canales por los cuáles los ingresos son obtenidos conlleva la incorporación de nuevos canales indirectos de venta. La presencia de Íntegra en tiendas minoristas, dietéticas, estaciones de servicio, kioscos, u otros puntos de venta permite aumentar el caudal de ingresos generados.

Por el lado de la Estructura de costos, esta sufrió modificaciones importantes con el pasar del tiempo y la comprensión del crecimiento y escalabilidad que parecía demostrar Íntegra. Durante los primeros años, la producción ocurría en la cocina de Laura Romano. Todo se desarrollaba en su casa. Por ende, los costos eran los asociados a los tiempos de elaboración de

los productos, las materias primas involucradas, y los recursos de gas y electricidad necesarios. No había empleados remunerados, sino que su trabajo se justificaba por la voluntad de querer emprender y ver el éxito y el crecimiento del proyecto. Tras la creciente presencia de Íntegra en el mercado de alimentos saludables, se debieron incluir varios costos y cambiar ciertas maneras de llevar adelante los procesos. Hoy en día, se podrían distinguir costos de producción, de distribución y logística, de marketing y publicidad, de personal, costos administrativos y generales, y costos de investigación y desarrollo.

Comenzando por los costos de producción, Íntegra responde a una producción tercerizada. La empresa cuenta con cinco fábricas productoras externas. Si bien no se dedica de primera mano a la elaboración de los bienes de su portafolio, debe hacerse cargo del pago a dichos proveedores externos. Estos funcionan como costos para el balance de la empresa. Complementariamente, se responsabiliza por la compra de la materia prima, el envasado del producto terminado y el almacenamiento. En lo que respecta a la distribución, esta también se encuentra tercerizada. Existen tres fábricas de envasado y tres almacenes para depositar los productos terminados. Estos, y los importes por el transporte y la distribución de los productos a los puntos de venta, son gastos que conforman la estructura de costos de la start-up. A su vez, se deben tener en cuenta los costos de personal, los cuales incluyen los salarios y programas de beneficios que reciben los veinte empleados en relación de dependencia. Los costos de marketing y publicidad son relevantes también. Estos abarcan desde campañas publicitarias, costos derivados de ferias y eventos, hasta acuerdos y contratos con creadores de contenido (influencers) y figuras públicas reconocidas. Desde el comienzo de la start-up, estos costos significaron un gran porcentaje del total de los gastos de Íntegra, ya que fueron el motor principal utilizado para dar a conocer la propuesta al mercado y fidelizar a los clientes. Por otro lado, se deben mencionar los costos administrativos y generales, estando relacionados con el funcionamiento de la organización. El alquiler de las oficinas, los seguros y servicios legales y contables, los suministros en los espacios de trabajo, y los servicios públicos son parte de estos costos. Por último, los costos de investigación y desarrollo son parte de este bloque dentro de la definición del modelo de negocio. El desarrollo de nuevos

productos y mejoras en las recetas existentes trae consigo un costo que no se debe pasar por alto.

En síntesis, las Fuentes de ingresos de Íntegra tienen sus orígenes en la venta de los productos de su cartera, ya sea directa o indirectamente, mientras que la Estructura de costos responde a una variedad de cuestiones, relacionadas con la producción, distribución, marketing, costos de personal, costos administrativos y de investigación y desarrollo. Encontrar el equilibrio necesario en ambos elementos es fundamental para lograr rentabilidad y mantener el ritmo de crecimiento buscado por la empresa.

3.6. Recursos clave

Siguiendo con el lado izquierdo del lienzo, entre los Recursos clave de la start-up para otorgar valor agregado a sus clientes se pueden distinguir recursos físicos, financieros, intangibles, y de capital humano..

Son fundamentales los espacios físicos de trabajo y centros de almacenamiento propios de Íntegra, ya que se debe contar con un lugar seguro y con condiciones habilitadas para poder guardar el stock de la producción. Como fue explicado anteriormente, en sus comienzos todo sucedía en la casa de Romano, tanto la producción de las barras, que tenía lugar en la cocina de la dueña, como el contacto con los clientes finales, que comenzaron a través del consultorio de la nutricionista o vía mensajes de Instagram. Con el correr de los meses, se hizo notable el éxito de la propuesta. De aquí que se tuvieron que contemplar otras alternativas, ya que lo que se buscaba era seguir creciendo. Hasta tres diferentes sabores de barras de cereal fueron producidos en el domicilio de la fundadora. Luego, a mediados del 2019, se decidió darle un giro a la dinámica del negocio: incorporar la tercerización como mecanismo estratégico. Para eso fueron incorporadas seis fábricas y dos centros de distribución. De esta manera, la producción y distribución no serían tareas de Íntegra, sino que la empresa brindaría las pautas a cumplir por los proveedores designados a llevar adelante estos roles.

A su vez, el capital humano es un recurso esencial. Se trata de una start-up que, si bien tiene una mayor cantidad de empleados que cuando comenzó en el 2018, sigue siendo pequeña en términos de personal en relación de dependencia. En los primeros pasos de Íntegra hubo tres mujeres empleadas. Ellas, de la mano de Laura Romano, continúan en la organización, que hoy en día cuenta con veinte empleados propios. Estos son el motor que impulsa el crecimiento y la innovación de la start-up. Cada uno, desde su rol, aporta conocimientos, experiencias y habilidades únicas que logran complementarse y fusionarse para crear soluciones y proponer nuevas alternativas.

Un activo intangible muy importante a tener en cuenta es la marca creada, su imagen y lo que esta abarca. Íntegra va mucho más allá de ser una alternativa de *snacks* saludables. Busca educar, aumentar la conciencia alimentaria, dar visibilidad y desmitificar ciertos temas vinculados a los hábitos nutricionales. De esta forma, el nombre de la marca y lo que ella conlleva es un recurso clave para el modelo de negocio de la start-up. Diferenciación, fidelización de los clientes, alta percepción de calidad y confianza son algunas de las consecuencias provocadas por la reputación que implica la marca.

En la misma línea, las recetas que se utilizan para elaborar los productos finales, y por ende las materias primas elegidas, son también elementos vitales. Con el paso de los años, las recetas se fueron modificando para dar con las mejores formas de elaborar los productos, adecuarse a los requerimientos de alimentos sin sellos, así como para proponer sabores innovadores ante los consumidores. También se incorporaron nuevas recetas, expandiendo la cartera de productos de Íntegra.

Por último, otro recurso que vale la pena destacar es la red de contactos involucrada en la comunicación digital. Esta le brinda la fuerza necesaria a la start-up para continuar creciendo. Encontrando su estabilidad en el uso de las redes sociales desde los inicios del proyecto, las plataformas digitales se convirtieron en el mecanismo fundamental utilizado para llegar a los consumidores finales. Se logró moldear en consecuencia una comunidad involucrada y una red de creadores de contenido e *influencers* que sustentan y dan apoyo incondicional a Íntegra. Estos son recursos clave, al potenciar la

publicidad y el conocimiento de la marca en el mercado, ampliando cada vez más su alcance. Dentro de este recurso, se debe también hacer mención a los programadores y a quienes brindan soporte informático de las aplicaciones web. Es necesario para Íntegra tener en todo momento un buen manejo de su sitio web y de sus redes sociales.

3.7. Actividades clave

En cuanto a las Actividades clave, se deben encontrar alineadas con la fuente de ingresos de la start-up al ser las acciones más importantes que deben llevarse adelante para que el modelo de negocio sea efectivo. Se trata de un elemento crítico dentro del Business Model Canvas en relación a los cambios que atravesó el modelo de negocio de la start-up durante sus primeros años. Sin las transformaciones y adaptaciones del bloque de las Actividades clave, el modelo de negocio no hubiese podido evolucionar como lo hizo para responder satisfactoriamente al crecimiento vivenciado. En el caso de Íntegra, se pueden destacar actividades que incluyen la investigación y desarrollo de nuevos productos, las actividades de comercialización y marketing, la gestión de la producción, de la relación con los clientes y del equipo.

Comenzando por las acciones de investigación y desarrollo, estas se vinculan con la creación de nuevos productos y recetas. Se trata de una actividad fundamental para mantener el nivel de innovación y diferenciación que caracteriza a Íntegra en el mercado, así como para garantizar la calidad nutricional de los productos y su atractivo ante los consumidores. La evolución que presenta la cartera de productos de Íntegra es evidencia del rápido crecimiento que experimentó la empresa en sus cinco años en el mercado. En 2018, el proyecto se lanzó con la venta online de tres barras. Un año después, con mayor escala y posibilidad de stock fabricado en planta, se comenzó la comercialización de la granola clásica. En febrero de 2020, la pandemia no significó un freno para el crecimiento, sino que comenzó a venderse una barra de chocolate y se lanzaron las galletitas. Cercano a terminar el año, se añadieron

barras sin TACC. En 2022 se sumaron los bocaditos, las galletitas y como última innovación aparecieron los nachos. De esta manera, en la actualidad la cartera cuenta con dieciocho líneas de productos (ver **Anexo 9**). Estas incorporaciones encuentran su justificación en la búsqueda de mantenerse competitiva dentro del mercado. Íntegra necesita innovar, ya sea en sus productos como en sus procesos, por lo que la incorporación de nuevas recetas, el lanzamiento de nuevas alternativas de *snacks* saludables, y la mejora de procesos operativos son sumamente necesarios para el éxito del modelo de negocio.

En relación con la gestión de producción y calidad, esta actividad sufrió un rotundo cambio tras la exitosa inserción de Íntegra en la industria alimentaria. Tal como se explicó previamente, la start-up inicialmente se enfocaba en la fabricación de sus productos, lo que era la acción más importante a realizar. Sin embargo, con el crecimiento y la escalabilidad logrados en sus primeros años, decidió tercerizar el proceso de producción. Así, la dinámica de trabajo de los empleados cambió por completo. Gracias a la tercerización de la producción y distribución, la responsabilidad primordial de estos se convirtió en las decisiones de comercialización y ventas, prestando especial atención a las estrategias de marketing y al desarrollo de alianzas estratégicas con otras empresas o figuras públicas para poder llegar a una mayor cantidad de clientes. Por consiguiente, Íntegra puede enfocarse en sus fortalezas centrales como el diseño, el desarrollo de nuevos productos y cuestiones vinculadas con la innovación, mientras que los proveedores especializados se encargan de la fabricación. Esto permite, indirectamente, una mayor eficiencia, posibilidad de economías de escala y flexibilidad para adaptarse a los cambios en la demanda de los consumidores. De todas formas, fue y sigue siendo necesario mantener un control cercano de la calidad de los procesos, con el fin de asegurar los estándares nutricionales y los niveles de seguridad alimentaria de los productos ofrecidos. De aquí que las conversaciones y las coordinaciones con los proveedores y las fábricas son actividades fundamentales para proporcionar la propuesta de valor de la start-up.

Asimismo, las estrategias de marketing digital, la presencia activa en redes sociales y los acuerdos con creadores de contenido, *influencers*, o figuras

públicas son actividades esenciales para mantener y aumentar la visibilidad de la marca y la llegada a un mayor número de clientes, así como para educar a los consumidores sobre lo importante que resulta llevar adelante una alimentación saludable. Al ser una empresa que nació y creció en redes sociales, la presencia diaria en ellas es fundamental. Las publicaciones en Instagram permiten interactuar digitalmente con la comunidad, fomentando el vínculo de cercanía que se aspira mantener con los clientes. La start-up escucha las opiniones que estos comparten, buscan entender las necesidades y las expectativas de su público. Los hacen parte de la marca, integrándose a la familia de Íntegra. A su vez, es dentro de las actividades de marketing y comercialización que cumplen un rol importante los esfuerzos por establecer buenas relaciones con distribuidores, tiendas minoristas, empresas reconocidas en el mercado, entre otras. El objetivo de este accionar es aumentar el alcance de los productos y establecerse cada vez más firmemente en el mercado, lo que en consecuencia demuestra un modelo de negocio exitoso y en crecimiento. De esta forma, Íntegra escala su impacto y consolida su posición en el mercado de manera sostenible.

Por otra parte, la start-up se caracteriza por su cultura de innovación y mejora continua de sus procesos. La incorporación de mejores prácticas es un elemento clave para el éxito del modelo de negocio. En este sentido, promueven el crecimiento profesional de sus empleados, brindándoles capacitaciones mensuales y beneficios económicos en plataformas educativas. Se fomenta una cultura de aprendizaje, estimulando el pensamiento crítico, la creatividad y la resolución conjunta de problemas. Este accionar demuestra la importancia que el capital humano ocupa en el modelo de negocio de Íntegra. Para lograr éxito en el mercado, se comprende que debe haber motivación interna, alineación con la visión y la cultura empresarial propuesta, y un ambiente de trabajo positivo. Conforme a lo descrito previamente, debido al rápido crecimiento de la start-up en el mercado, el equipo de trabajo se extendió rápidamente. A diferencia de los primeros pasos donde todo era gestionado por la fundadora y su socio, hoy en día la organización se encuentra dividida en diferentes sectores: comercial, calidad, marketing, entre otros. Esto implica que la adecuada gestión del capital humano, la sinergia entre sectores, y la coordinación, organización y

comunicación fluida al interior de la organización son elementos críticos para el buen funcionamiento del modelo de negocio.

Por último, en vistas al futuro crecimiento, se llevan adelante iniciativas de exportación. El objetivo es comenzar la presencia de Íntegra en el ámbito internacional, explorando nuevas oportunidades de negocio. Hoy en día, el desafío latente es exportar a Uruguay.

Resumiendo, las Actividades clave hacen posible que Íntegra se mantenga alineada con su propuesta de valor, conserve su diferenciación en el mercado, y continúe creciendo y ampliando su alcance. De aquí que funcionan como uno de los pilares para el buen funcionamiento y la evolución exitosa del modelo de negocio.

3.8. Socios clave

Los Socios clave que ayudan a Íntegra a brindar su propuesta de valor son diversos, y se pueden dividir en dos grupos con funciones y fines diferentes. Este elemento del lienzo es uno de los que más evolución e innovación ha demostrado desde los comienzos de la start-up, y se trata de un factor crítico para la evolución del modelo de negocio.

El primer grupo se encuentra compuesto por las empresas Tiendanube, y ShipNow. La primera es la plataforma mediante la cual Íntegra lleva adelante su comercio electrónico, mientras que la segunda es quien maneja los depósitos y la distribución de las ventas realizadas por el *e-commerce*. Se trata de alianzas estratégicas con dos proveedores clave. Sin ellas, el principal canal de comercio de Íntegra no podría ser abastecido. El nacimiento de la start-up se realizó paralelamente con la creación de estos vínculos. Si bien la marca se pensó inicialmente desde las redes sociales, la emprendedora siempre tuvo claro que iban a necesitar una plataforma de *e-commerce* para que el proyecto sea escalable. Tras recomendaciones de Tiendanube como una excelente opción, se decidió optar por esta alternativa. Dicho ecosistema incluye más de cien

aplicaciones que permiten integrarse para vender, gestionar el negocio y conocer estadísticas, entre otros. Además, en palabras de Romano (2023), se trata de una plataforma amigable, con plantillas fácilmente comprensibles, sin necesidad de algún programador ni de inversiones voluminosas para su correcto funcionamiento. En la misma línea, la posibilidad de estar abiertos veinticuatro horas, crear y editar constantemente las ofertas de productos, así como permitir todos los medios de pago y un alcance nacional a los productos fueron factores clave que empujaron el crecimiento. Íntegra decidió adoptar varias de las posibles aplicaciones que brinda Tiendanube, entre ellas: “Regalos en el carrito” para aumentar los valores del ticket promedio y fidelizar clientes, “Oferta relámpago” con el fin de vender a mayor velocidad ofreciendo descuentos por periodos de tiempo limitados. También, son parte de las fechas especiales de *Hot Sale*, *Cyber Monday* y *Black Friday*, momentos del año donde es fundamental contar con una plataforma lo suficientemente robusta para automatizar procesos, dado que la demanda aumenta y se debe mantener la buena experiencia de compra para los clientes. Adicionalmente, adoptaron la metodología de *e-mail marketing* a través de la aplicación integrada a Tiendanube conocida como “Perfil”, mediante la cual se envían *newsletters* para comunicar ofertas y lanzamientos especiales. Por último, en lo que concierne a análisis de datos, las aplicaciones de “Estadísticas Nube” disponibilizan información clave para el negocio y su crecimiento, a través de un análisis de compra de los clientes para identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias de optimización. Con estos recursos se logra entender la manera de funcionar de un modelo de negocio con sus raíces en el mundo digital y el comercio electrónico. Romano explica que, cuando abrieron la tienda online en 2018, el éxito fue rotundo: en los primeros tres días, se vendió toda la producción del mes. Esto hizo visible la fuerza con la que contaba la start-up, así como la necesidad de apalancarse en las posibilidades brindadas por las aplicaciones en línea para potenciar dicho crecimiento.

En cuanto a ShipNow, se trata de una empresa que ofrece servicios de distribución y logística integrales. Posee una plataforma que se unifica con Tiendanube de manera sencilla, razón por la cual muchas start-ups, incluida Íntegra, optan por esta alternativa como sistema de entrega de sus productos.

Además, cuenta con facilidades como: visualización de envíos, gestión de cambios y devoluciones y soporte en línea. Estos son atractivos valiosos para los consumidores finales.

Con respecto al segundo grupo de Socios clave, este consiste de empresas multinacionales que decidieron asociarse a Íntegra ya sea para agrandar su cartera de productos como para demostrar una sinergia entre organizaciones con vistas de lograr crecimientos y visibilidad en el mercado de ambas partes. Aquí, se destacan: Starbucks, CMQ (Cervecería y Maltería Quilmes), Adidas y BIGG.

Persiguiendo la búsqueda de conocimiento público, en 2021 Íntegra tuvo la posibilidad de asociarse con Starbucks, cadena internacional de cafeterías. Fue la cadena en cuestión la que se comunicó con la start-up para tener una barra saludable en sus puntos de venta, dado que las que ellos vendían no cumplían con los requisitos y las cualidades nutricionales que demandaba el mercado. Así, Íntegra se convirtió en la primera barra vendida en la cadena multinacional que no era de marca propia. Esto provocó numerosas consecuencias positivas en la start-up. Por un lado, abrió las puertas de acceso a un nuevo mercado, ya que Íntegra pudo acceder a la gran base de clientes de Starbucks. Así, se experimentó un aumento significativo en las ventas de la start-up. Además, generó un salto en la visibilidad de la marca, posicionándose como una propuesta de productos saludables de alta calidad. El hecho que Starbucks, una marca reconocida internacionalmente por su calidad y servicio, haya buscado asociarse con Íntegra demuestra confianza y trajo consigo una mejora en la imagen de marca de la start-up. Vale la pena mencionar que las barras no fueron localizadas en cualquier lugar dentro de los puntos de venta, sino que se buscó generar un accionar de compra involuntaria ubicándose bajo las cajas para abonar. Debido a todas estas cuestiones, los ingresos de la start-up duplicaron su volumen en menos de un año. En consecuencia, evolucionaron varios de los elementos que componen el modelo de negocio, respondiendo al crecimiento que la start-up experimentaba en el mercado.

A mediados del 2023, Romano decidió dar un paso más en su escalabilidad y reconocimiento dentro del mercado, asociándose a Cervecería y

Maltería Quilmes (CMQ). Si bien se trata de una empresa nacional, actualmente parte del grupo internacional ABInBev que se desempeña dentro de la industria cervecera, la propuesta de un “Marketplace” en la organización hizo posible la aparición de los productos de Íntegra en la cartera ofrecida por CMQ. Así, para finales del 2023 los supermercados, kioscos, autoservicios, petroleras y demás puntos de venta que contaban con contratos de comercialización con CMQ comenzaron a ofrecer barras de cereal, bocaditos, nachos, galletas saladas y demás productos de la start-up. La venta se lleva adelante bajo “BEES”, una plataforma de comercio electrónico desarrollada hace alrededor de cinco años por la empresa cervecera para transformar sus rutinas en procedimientos y procesos digitales. Estos acuerdos juegan un papel importante en el buen desempeño de la start-up, ya que brindan confianza ante los ojos de los consumidores finales, dan visibilidad de marca y aumentan la presencia de los productos en el mercado.

Más aún, Adidas, compañía internacional dedicada a la fabricación de equipamiento deportivo y productos de moda callejera, también es parte de la historia de Íntegra y en parte responsable del crecimiento exponencial del reconocimiento de la marca de productos saludables. Primero en noviembre de 2021 y luego en septiembre de 2022, Íntegra decidió asociarse a Adidas en la maratón de Buenos Aires. Se acompañó a los corredores con las barras de cereal. Esto no sólo aumentó la visibilidad de la marca para algunos consumidores finales que no conocían sus productos, sino también demostró confianza y soporte por parte de una tan reconocida cadena internacional como lo es Adidas. En Instagram, la empresa explico el fin de la asociación con el siguiente mensaje:

“Que viene a hacer Íntegra con los Adidas Runners? Acompañarlos como su SNACK para el PRE y POST ENTRENAMIENTO! Para que incorporen los carbohidratos y proteínas necesarias para poder darlo todo y llegar a esos 16K!!!” (Íntegra.ok, 2021)

En la misma línea, Íntegra fue parte del “Energy Fest” el 4 de junio de 2023, un evento organizado por Adidas como lanzamiento de su línea de producto “Ultra Boost 22”. En esta ocasión, la start-up tuvo la oportunidad de

estar presente con un stand para aumentar el conocimiento de sus *snacks* saludables, y contaron con el espacio para dar una charla sobre alimentación consciente para el entrenamiento. Se hace visible el hecho que en los productos Íntegra se encuentran los nutrientes y la energía necesaria para desarrollar actividades deportivas de manera satisfactoria. Así, la start-up logra reafirmar su propuesta de valor e influir en las preferencias de consumo de los deportistas.

Por último, vale la pena mencionar la alianza estratégica entre Íntegra y BIGG. Este último es una cadena de gimnasios boutique inaugurada en el 2013. En sus primeros dos años, evidenció un gran crecimiento que lo llevó a contar con más de sesenta sedes deportivas a lo largo del país, así como cruzar la frontera y lograr más de once mil socios en Latinoamérica y España. Enfocados en la disciplina funcional, la cadena ofrece entrenamientos grupales, pero con objetivos individuales que son personalizados y focalizados en las particularidades de los individuos. Así como se plantea en Íntegra, en BIGG el cliente es el centro de las decisiones y acciones propuestas, y se aspira por ser una comunidad. Es por esta razón que en el 2020 la start-up identificó la posibilidad de desarrollar una alianza estratégica en conjunto, buscando unir el deporte y la alimentación bajo un camino marcado por el compromiso con la excelencia en el servicio al cliente.

“La propuesta de valor fue combinar estos dos mundos. Llevar adelante una vida activa deportivamente hablando, y complementar con prácticas de alimentación saludable. El enfoque de ambas organizaciones es que el cliente es la brújula que direcciona nuestro crecimiento.” (Paula Nayem, 2023).

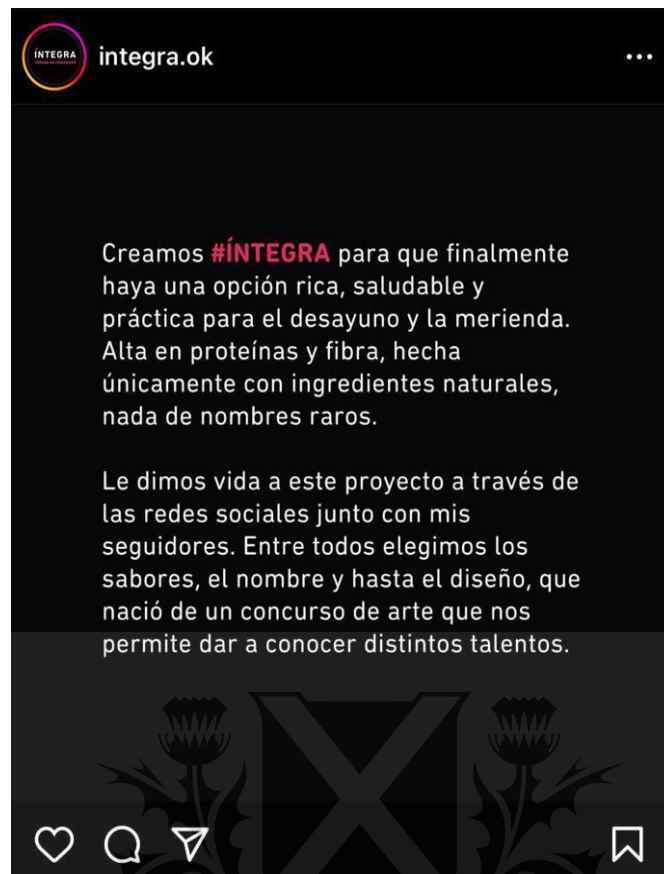
Se entiende entonces que la alianza entre Íntegra y BIGG es un acuerdo estratégico que trabaja para potenciar ambas organizaciones. Desde Íntegra, se busca acompañar a la cadena deportiva en sus grandes eventos, demostrando el vínculo existente entre el deporte y la alimentación para alcanzar una vida integralmente sana. Este último es la misión central de Íntegra. Encuentra en BIGG un socio clave para fortalecerlo.

CAPÍTULO 4: Íntegra y las redes sociales

4.1. Instagram

"Soy la nutricionista de toda mi comunidad. Es increíble el impacto que tiene la masividad de las redes sociales". (Laura Romano, 2023).

Una de las características fundamentales para comprender el rápido éxito de Íntegra es entender el rol central que, desde el momento cero, obtuvieron las redes sociales. Como fue explicado anteriormente en la presente investigación, la start-up nació como un proyecto personal de Romano buscando soluciones ante las consultas de sus pacientes en su consultorio. Adoptando una mirada emprendedora, la nutricionista encontró una necesidad en los consumidores que no estaba siendo satisfecha con las alternativas actuales del mercado. Pero, en vez de crear una propuesta y lanzarla a las góndolas, Romano optó por un accionar innovador: hacer partícipe a la comunidad interesada. De esta forma, decidió utilizar Instagram como recurso de comunicación. Comenzó primero por hacer diferentes publicaciones en su cuenta personal - @integralnutricion - que ya tenía el hábito de utilizar para proponer alternativas saludables e informar sobre buenas prácticas alimenticias a sus pacientes. En sus publicaciones, Romano compartía recomendaciones de ciertos alimentos, ventajas y desventajas de diferentes opciones, y opiniones relacionadas con la nutrición. De a poco, fueron apareciendo en la red social publicaciones destinadas al nuevo proyecto que la nutricionista tenía en mente. Compartir el proceso completo de creación causó que el compromiso de la comunidad con el producto sea extraordinario. Se creó entonces una cuenta propia para el proyecto, bajo el nombre del mismo: Íntegra. La visión y misión de Íntegra se resume en una de las primeras publicaciones realizadas por la cuenta de la start-up el 16 de octubre de 2018:



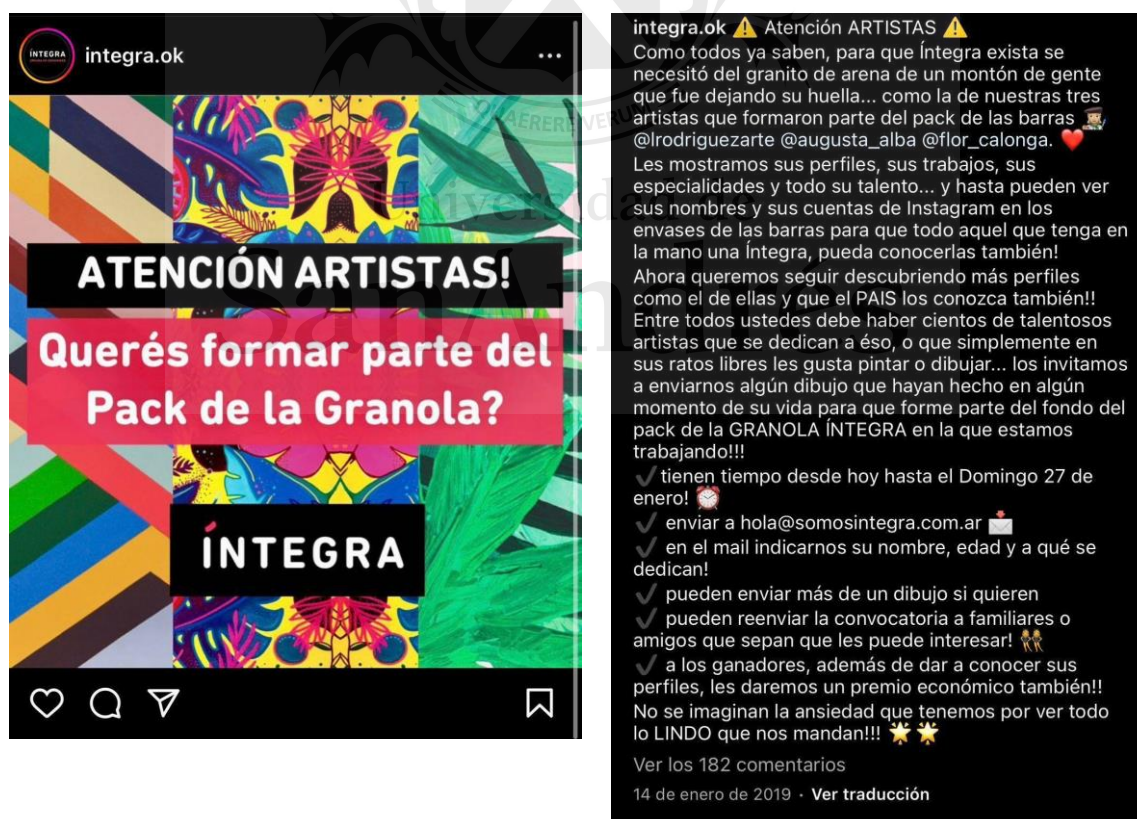
Íntegra logró desde sus comienzos capturar la presencia dominante del mundo digital, utilizando la plataforma de Instagram como interacción directa entre la start-up y sus clientes. Se estableció un contacto cercano, frecuente y transparente. Esto le permitió llegar al público de manera cálida y constante, así como nutrirse de sus rutinas y prácticas. La comunicación bidireccional hizo posible una retroalimentación valiosa con los clientes, actuando como cimiento para el éxito inicial y la inserción satisfactoria en el mercado de *snacks*.

Actualmente, utilizar Instagram como principal recurso de comunicación de su producto se trata de una ventaja competitiva. La red social concede una gran penetración en la habitualidad de los consumidores finales. Este conocimiento detallado permite una segmentación y personalización más adecuada y pertinente de las estrategias desarrolladas. A su vez, mediante el uso de hashtags y visualizaciones de las publicaciones, se obtiene un mayor número de impresiones, clics e interacciones. Llevar adelante dicha presencia

⁴ Fuente: Perfil de Instagram de la start-up: [integra.ok](https://www.instagram.com/integra.ok/). Recuperado el 16 de abril de 2024 desde <https://www.instagram.com/integra.ok/>

activa en redes sociales permite que las empresas construyan y mantengan su imagen de marca. En la misma línea, gracias al carácter global que tiene la red social, Íntegra es capaz de llegar a una base de usuarios mucho mas amplia, lo que otorga una ventaja en términos de audiencia y escalabilidad. Se logra aumentar su visibilidad y tener acceso a un mercado más amplio.

Complementariamente, Instagram también actúa como herramienta para demostrar la relación de cercanía que la start-up mantiene con sus clientes. A la hora de elegir el nombre del proyecto, se realizó una votación compartida a través de esta red social. Los interesados contaron con una semana para votar entre tres opciones diferentes, hasta consagran a “Íntegra” como ganador. A su vez, antes de lanzar una nueva propuesta al mercado, se comparte con la red de seguidores de Instagram. Se genera un ida y vuelta con los usuarios, donde el fin es incluirlos, escucharlos y tomar en cuenta sus posturas. Para ejemplificar esta idea se puede tomar el siguiente posteo:



⁵ Fuente: Perfil de Instagram de la start-up: integra.ok. Recuperado el 16 de abril de 2024 desde <https://www.instagram.com/integra.ok/>

Aquí, se evidencia la cercanía que Íntegra propone para con su comunidad. En busca de desarrollar su segunda línea de productos, la granola, la start-up decidió volver a adoptar la buena práctica que se llevó adelante para el diseño de los envoltorios de las primeras barras de cereal: hacer un llamado a su fiel comunidad. No sólo las repercusiones de este movimiento llamaron la atención entre los consumidores, sino también entre las organizaciones. La escucha activa al cliente y a los seguidores de redes sociales nunca había sido tan protagonista en las decisiones estratégicas de un negocio como lo son en este.

De todas formas, la cuenta de Instagram de Íntegra no sólo se utiliza como medio de conocer las opiniones de los clientes o dar a conocer nuevas líneas de productos. Una característica que se convierte en una diferenciación con posibles competidores de la start-up es que a través de las redes sociales Íntegra propone brindar un servicio holístico. No busca solamente generar ganancias tras la venta y comercialización de sus productos y así crecer aumentar su presencia en el mercado, sino que su fin se compone también por otorgar educación sobre una alimentación saludable y nutritiva. Para lograrlo, por ejemplo, se destinan numerosas publicaciones a compartir recetas saludables, demostrar conciencia sobre la calidad de los alimentos, proponer alternativas más completas nutricionalmente, y ayudar a los consumidores a adoptar prácticas recomendadas para una buena calidad de vida. En el **Anexo 10** se encuentran algunas publicaciones con estas características.

Por último, Instagram también es utilizado como medio de difusión de los productos que ofrece la start-up gracias a las publicaciones de creadores de contenido, *influencers* y figuras públicas reconocidas. Este accionar posibilita la activación constante de la empresa en las redes sociales, consiguiendo una mayor visibilidad de marca y reconocimiento, así como un caudal de nuevos consumidores que siguen las tendencias del momento.

4.2. YouTube y Streaming

La presencia de Íntegra no se remite solamente a Instagram, sino que abarca otros medios de comunicación digital. Entre ellos se destacan los programas de streaming conducidos por Romano, la presencia en noticieros, y el canal de YouTube de la start-up.

El 10 de mayo de 2023 la fundadora de Íntegra optó por seguir expandiendo sus horizontes y estrenó “A todo hábito” en los canales de Twitch y YouTube de Telefe. Es a través de estos vídeos que la start-up hace llegar novedades de sus productos, de próximos eventos públicos, y brinda sus servicios de educación nutricional a los clientes finales. Se trata de un espacio interactivo donde Romano incentiva una alimentación equilibrada, aconsejando y recomendando ciertas alternativas y prácticas con el fin de cambiar los hábitos alimenticios de los oyentes.

Las llamadas “Jornadas Íntegra” son sesiones de educación nutricional con un tema específico a tratar y debatir. En algunos casos, la audiencia objetivo es la sociedad en su totalidad. En otras charlas el fin es que aquellos interesados en cierta corriente nutricional específica adopten mejores prácticas alimentarias. Y otras sesiones son dedicadas a estudiantes o licenciados en nutrición, donde los términos utilizados son más teóricos y el fin es profundizar y consolidar sus conocimientos.

Sumado a esto, comenzando el 2023 Laura Romano ya había concretado su objetivo de ser parte del mundo televisivo. Una vez por semana, la licenciada asistía al programa de Telefe Noticias, donde contaba con diez minutos de protagonismo para dar recomendaciones, proponer alternativas de alimentación, y darse a conocer como fundadora de Íntegra.

Es importante señalar que, por más que la motivación de Romano no haya sido expandir el negocio de Íntegra para llegar a estar presente en YouTube o Telefé, el crecimiento de Íntegra tras su aparición en estos canales de comunicación digital fue significativo. De esta manera, el modelo de negocio se vio obligado a complejizarse. Las alianzas desde el sector de marketing de la

empresa crecieron enormemente, así como los canales de distribución se expandieron y la llegada a los clientes finales comenzó a facilitarse.

A su vez, cabe agregar que ambos accionares implican una cuestión que es relevante para el presente estudio. Se trata de otro ejemplo de alianza estratégica. La decisión de asociarse con Telefe, cadena de televisión abierta argentina de mayor audiencia en el país, que forma parte de los siete canales de aire nacionales, fue un accionar estratégico por parte de la fundadora de Íntegra. El objetivo: expandir los horizontes de conocimiento de la marca, brindando a su vez el servicio de informar acerca de llevar adelante una nutrición de calidad, accionar que tiene la start-up como misión. De la mano de Telefe, Íntegra logró llegar a consumidores finales que Instagram no engloba. El impacto más notorio se encuentra en las señoras mayores que no utilizan redes sociales en su día a día, pero si miran las televisiones. Para este público, el noticiero significa credibilidad y confianza, por lo que la aparición de Íntegra provoca indirectamente estas características. Además, demuestra el liderazgo de Íntegra en la industria alimentaria de barras de cereal y productos saludables, debido a que no hay otras marcas con presencia en un canal de tal magnitud como es Telefe.

“Asociarse a Telefe fue un desafío, porque iban a verme en vivo y en directo muchísimas personas. Pero a la vez, lo tomamos como una gran oportunidad. Expandirnos al mundo televisivo iba a permitirnos ir más allá de Instagram, dándonos a conocer a un público heterogéneo, pero también interesado en nuestra propuesta. El fin no fue puesto en vender nuestro producto, sino dar a conocer la marca y la pasión por la nutrición que la misma conlleva.” (Laura Romano, 2023)

4.3. TikTok

Si bien Tiktok existe como red social desde el 2017, su auge se evidenció durante los años de pandemia. Estos años coincidieron con el lanzamiento de Íntegra en el mercado. Romano y su equipo se percataron de la oportunidad que

podía significar hacer uso de esta plataforma como vía de comunicación de su propuesta de valor. De aquí que complementaron su presencia en redes sociales con publicaciones en Tiktok. En la actualidad, el perfil de la empresa - @integralnutricion- cuenta con 66.7 mil seguidores, y 748,5 mil me gustas. Esto le permite llegar a un público más joven y dinámico, características distintivas de quienes consumen Tiktok en su día a día.

Una ventaja con la que cuenta TikTok es la posibilidad de segmentar dentro del perfil los fines de los diferentes videos que cada usuario comparte. En el caso de Íntegra, se diferencian cuatro categorías de videos: *Sus dudas*, *Versus*, *#QueOnda*, *Lau nutri/paciente*. La primera agrupación pretende dar respuesta a las consultas más comunes que recibe Laura Romano y su equipo como nutricionistas, cumpliendo la misión de la start-up de proveer un servicio educacional con respecto a la nutrición y los hábitos saludables. *Versus* continua con el espíritu de educación, pero impone un carácter más práctico y dinámico ya que se trata de videos cortos donde se comparan dos alimentos y se explica de qué manera elegir uno por sobre otro representa decisiones más inteligentes y beneficiosas para el bienestar. En lo que respecta al bloque *#QueOnda*, Laura Romano se detiene en las explicaciones de ciertos alimentos, y lo hace con profundidad y detalle. En cada video, se elige una categoría de productos y se realizan comparaciones entre las diferentes opciones que se encuentran en las góndolas del mercado. Por último, el segmento de *Lau nutri/paciente* tiene como finalidad ser una representación de lo que se vive dentro del consultorio de una nutricionista, exponiendo las dudas o consultas más frecuentes. El foco está en desmitificar ideas erróneas que suelen tener las personas al momento que se acercan a los nutricionistas para comenzar su tratamiento. Derribar ideas equivocadas, hábitos mal aprendidos, creencias que no están del todo alienadas con lograr bienestar tanto mental como físico son los fines de estos videos.

En resumen, así como Instagram y la aparición en Telefe Noticias permitieron que la start-up alcance nuevos segmentos de clientes, aumente su visibilidad en el mercado, demuestre su diferenciación con la competencia, y genere una relación de cercanía y compromiso con los consumidores, la presencia en TikTok refuerza la imagen de la start-up como una propuesta

innovadora, comprometida con el bienestar de sus clientes y con la búsqueda constante de maneras de aumentar sus conocimientos sobre la alimentación saludable y la nutrición integral. El hecho de que Íntegra haya optado por hacer llegar su mensaje vía TikTok es una demostración de la adaptabilidad y flexibilidad de la start-up, ya que, ante la comprensión de la popularidad de la plataforma, la mejor y única respuesta es aparecer en ella. Con sus proyectos en mente y su búsqueda por transmitir su propuesta de valor, Íntegra aprovecha todas las oportunidades de acercamiento con potenciales y actuales clientes.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5: Resultados y conclusiones

5.1. Resultados obtenidos

Íntegra surgió gracias a la fusión entre la latente demanda insatisfecha de opciones de *snacks* saludables en el mercado, y la influencia que manejan las redes sociales en la vida cotidiana de las personas y en sus decisiones de compra. Mediante este emprendimiento, Laura Romano logró materializar uno de sus objetivos como nutricionista: proveer a los consumidores alternativas de *snacks* saludables, naturales y nutritivos, ricos en fibra y proteína. Al mismo tiempo, explotó sus habilidades como comunicadora, ya que a través de la start-up brinda un servicio de educación nutricional, persiguiendo su misión de que cada vez más personas se alimenten correctamente. Empezando por compartir una receta de barras de cereal saludables a sus pacientes y seguidores en redes sociales, hoy en día se trata de un caso de éxito en el mercado.

El rápido crecimiento experimentado desde su creación en 2018 hasta la actualidad es demostración de cuán satisfactoriamente Íntegra se estableció en el rubro de la alimentación saludable, llamando la atención de los consumidores finales. Y es bajo este contexto que su modelo de negocio fue cambiando, creciendo a la par de las ventas y el reconocimiento de la marca. De aquí que el objetivo de esta investigación se centró en analizar la evolución y las transformaciones del modelo de negocio de Íntegra desde sus comienzos. Para lograr una mayor comprensión de dichos cambios y analizar en un mayor detalle el caso de la start-up, el objetivo principal fue acompañado de objetivos secundarios, estos siendo: describir el modelo de negocio y sus cambios en términos del Business Model Canvas, detallar los elementos considerados factores críticos para la evolución del modelo de negocio, comprender el impacto y la importancia de las redes sociales en la creación y el funcionamiento del modelo de negocio de la start-up, e indagar acerca del rol central que cumplen los clientes y la comunidad en la propuesta de valor del modelo de negocio de Íntegra.

Con este fin, el trabajo se dividió en cuatro capítulos, y un quinto a modo de exposición de los resultados obtenidos y conclusiones logradas. Se abarcaron los nueve bloques que componen el Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), así como se describió la historia de la empresa Íntegra en detalle, se explicaron aspectos contextuales que cuentan con impacto en la comprensión del caso, y se indagó acerca del rol que cumplen las redes sociales en la dinámica diaria de la start-up.

Para obtener los resultados obtenidos que se detallan a continuación, se utilizaron fuentes de datos primarias que consistieron en entrevistas a la fundadora, Laura Romano, y a dos piezas claves de la start-up: la gerente general y la gerente del área de marketing. A su vez, se recopilaron datos de comentarios publicados en la página web de Íntegra, de su perfil de Instagram, y de las entrevistas en los medios de comunicación y prensa en los que la empresa hizo presencia alguna vez.

Comenzando por la Propuesta de valor, si bien la start-up ha experimentado un notable crecimiento desde su inserción en el mercado en 2018 hasta la actualidad, su propuesta de valor se ha mantenido constante: brindar una alternativa de *snacks* saludables y nutritivos para satisfacer las necesidades diarias de las personas, y complementariamente educar acerca de la importancia de llevar adelante buenos hábitos alimenticios y desmitificar ideas erróneas de la alimentación y las dietas. En paralelo, se busca construir y comprometer a una comunidad en torno a estos principios. De esta manera, el bloque de Propuesta de valor dentro del lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) presenta constancia con el correr de los años y el crecimiento vivenciado por Íntegra.

En cuanto a los Segmentos atendidos, la base de clientes experimentó expansiones principalmente como resultado de la visibilidad que Íntegra fue ganando en el mercado durante sus primeros años. Si bien el segmento objetivo se compuso primeramente de consumidores comprometidos con un ritmo y estilo de vida saludable, quienes demuestran valorar la inclusión de productos naturales y nutritivos en sus hábitos alimentarios, tras el éxito de la propuesta y el aumento de su alcance se fueron desarrollando varios subgrupos dentro de la

gran categoría. A 2024, se pueden identificar desde personas con agendas ocupadas que buscan alimentos convenientes y prácticos en el mercado, consumidores que se preocupan por mantener un equilibrio alimenticio, pacientes que están bajo tratamiento de nutricionistas, deportistas o personas activas físicamente, Millennials e integrantes de la Generación Z o familias con niños. Este elemento dentro del Business Model Canvas demuestra que si bien la start-up nació con el fin de satisfacer la demanda insatisfecha de aquellos pacientes o seguidores de Laura Romano, fue gracias a las repercusiones logradas que se ha llegado a impactar en las decisiones de compra incluso de los jóvenes de la última generación. Dado que son ellos quienes siguen las tendencias y las modas, este subgrupo de clientes objetivo demuestra como la start-up logró hacer presencia suficiente en medios de comunicación digital y redes sociales como para darse a conocer, llamar la atención de los adolescentes y generar cierta moda con la intención de ser perseguida, aumentando así su éxito y creciendo en el mercado.

Continuando con la Relación con los clientes, se trata de un elemento dentro del Business Model Canvas que actúa como factor crítico, ya que la cercanía con los consumidores, y su posicionamiento en el centro del negocio son de las razones más importantes para justificar el crecimiento y el éxito que experimentó Íntegra en el mercado desde el 2018. De todas formas, en términos de estabilidad del bloque, demuestra ser constante e invariable. Desde sus inicios, la start-up comprendió que para su éxito los clientes funcionaban como pieza maestra, y así los consideró y sigue considerando. Son vistos como factores críticos del modelo de negocios por el hecho de que fueron ellos la razón de la creación de la marca, y en la actualidad son la búsqueda de mejoras continuas. Mantener una relación de cercanía y proximidad con los clientes finales hace posible que la empresa identifique oportunidades de mejoras, facilitando la innovación y la adaptación del modelo de negocios en el mercado. Paralelamente, establecer al cliente en el centro del modelo de negocio permite mejorar la retención y fidelización de estos, así como aumentar su lealtad. Estas cuestiones, en consecuencia, permiten que la start-up reduzca costos asociados a la atención y retención de su público, como también hace posible llegar a nuevos consumidores finales que aumentan las ventas y el reconocimiento de la

marca. Se entiende que los clientes son la fuente de ingresos de una empresa que comercializa su producto en el mercado, por lo que comprender su comportamiento de compra, sus preferencias y sus expectativas es fundamental para el diseño de un modelo de negocio exitoso. A su vez, demostrar transparencia, confianza y responsabilidad ante ellos permite diferenciarse en un mercado competitivo. Por último, ofrecer una propuesta de valor diferencial y única, pensada desde los clientes, es un accionar crítico para lograr un modelo de negocio próspero y efectivo. Esto requiere un conocimiento detallado de los clientes objetivo, comprendiendo sus problemas y necesidades, y mostrando cómo la empresa puede resolverlos satisfactoriamente. De aquí que la relación de cercanía e inclusión con ellos funciona como uno de los pilares para el buen funcionamiento del negocio. Preservar la cercanía y continuar posicionándolos en el centro del negocio es una estrategia imprescindible para mantener y aumentar el crecimiento de la start-up.

Los Canales de distribución sufrieron grandes modificaciones y evoluciones desde la creación de la start-up hasta el 2024. Esto encuentra su justificación, principalmente, en la expansión de Íntegra en el mercado, y la necesidad de abastecer una demanda de consumidores en continuo crecimiento. Con el correr de los años, se volvió necesario poder llegar cada vez a más lugares, de manera sencilla. Comenzando con la plataforma digital Tiendanube, al poco tiempo su alcance se extendió gracias a la presencia en ferias y eventos. Para el 2020, la start-up comenzó a manejarse a través de canales indirectos, negociando con dietéticas, minoristas especializados y supermercados, hasta finalmente llegar a kioscos y estaciones de servicio. De esta forma, el objetivo de la fundadora de brindar a los consumidores finales la posibilidad de consumir *snacks* saludables en todo momento y lugar se acercaba cada vez más. A fines del 2021, comienzos del 2022, los acuerdos con distribuidores y mayoristas ampliaron aún más su reconocimiento y presencia en el mercado. Estos accionares demuestran la capacidad de Romano y sus socios para identificar las necesidades del mercado y en respuesta adaptar su estrategia para lograr estar presentes en la vida cotidiana de un público cada vez más amplio.

La evolución que presentan los bloques de Fuentes de ingresos y Estructura de costos responden naturalmente a la expansión de la start-up. El crecimiento conlleva mayores flujos de ingresos, así como provoca la generación de costos más voluminosos.

Por lo que respecta a los Recursos clave, estos también han demostrado evoluciones significativas. Inicialmente, los recursos esenciales de la start-up se componían del espacio de producción y almacenamiento en la casa de Romano, así como la comunicación constante con los clientes y consumidores potenciales a través de medios digitales. Sin embargo, a medida que el crecimiento de la empresa continuaba, se hizo visible la necesidad de expandir y diversificar los recursos. Hoy en día es posible distinguir recursos físicos, financieros, intangibles, de capital humano, entre otros. Las modificaciones relacionadas a los recursos físicos comenzaron a mediados del 2019, cuando se decidió darle un giro a la dinámica del negocio incorporando la tercerización de la producción y distribución. Esta iniciativa permitió que la start-up focalice su capacidad operativa y libere recursos para fortalecer las actividades de comercialización, la expansión de los canales, y las propuestas de alternativas innovadoras para su cartera de productos. A su vez, el capital humano sufrió evoluciones. Agrandar el equipo de empleados y dividir la estructura en equipos de trabajo enfocados y especializados refleja el enfoque de crecimiento del negocio. Las recetas y materias primas involucradas en la producción siempre fueron un recurso esencial, pero sus innovaciones y cambios demuestran la búsqueda por mantener la calidad y la diferenciación de los productos de Íntegra en el mercado, así como su capacidad de adaptación a las tendencias y las preocupaciones de los consumidores. La marca creada bajo la propuesta de Laura Romano también se comporta como un recurso fundamental para el éxito de la start-up. Por último, se debe mencionar el crecimiento de la red de contactos involucrada en la comunicación digital. Si bien desde los inicios de la start-up se encontró estabilidad en el uso de las redes sociales para establecerse y diferenciarse ante los consumidores finales, el número de creadores de contenido, *influencers* y figuras públicas reconocidas en los medios de comunicación digital que destinan comentarios y publicaciones a Íntegra presenta un aumento sostenido con el correr de los años. Consecuentemente, se logra ampliar y diversificar cada vez

más el alcance de la marca, así como consolidar y afianzar su posicionamiento en el mercado. En resumen, la capacidad para desarrollar y gestionar sus recursos demuestra el éxito y el crecimiento de Íntegra en el mercado. La combinación de estos, junto con el enfoque en la innovación y la flexibilidad hacen posible la adaptación de Íntegra ante las exigencias del mercado, demostrando su diferenciación y manteniendo su posición competitiva.

Por otro lado, las Actividades clave también exponen rasgos de evolución, acompañando el crecimiento y la diversificación de la cartera de productos ofrecida por Íntegra desde el 2018 hasta la actualidad. Se trata de un bloque que funciona como factor crítico en la evolución del modelo de negocio de Íntegra. Al comienzo, las actividades principales consistieron en la producción de tres sabores de barras de cereal y el manejo de Instagram como red social de cabecera para darse a conocer ante el mundo interesado en la alimentación saludable. Al ser una empresa que nació y creció en redes sociales, la presencia diaria en ellas es fundamental, y lo seguirá siendo, demostrando constancia y estabilidad. Con dos años en el mercado, Íntegra comenzó a explorar nuevas alternativas de productos y recetas, dándole un lugar importante a las acciones de investigación y desarrollo. Se trata de una actividad fundamental para mantener el nivel de innovación y diferenciación que caracteriza a Íntegra en el mercado, así como para garantizar la calidad nutricional de los productos y su atractivo. De aquí que la creación de nuevos productos y recetas demuestra ser una actividad fundamental y necesaria para el desarrollo del modelo de negocio, actuando como factor crítico dentro del mismo. Actualmente, la cartera actual de productos se compone de dieciocho alternativas diferentes. Por otro lado, las actividades vinculadas con la gestión de la producción y distribución tercerizada ejemplifican también elementos que funcionan como factor crítico de la evolución del modelo de negocio. Pasar de actividades de producción propia a decisiones de tercerización, coordinación y arreglos con proveedores son demostraciones de respuestas al crecimiento vivenciado, y la importancia de estos cambios en el crecimiento del modelo de negocio. Complementariamente, en la búsqueda de incorporar mejores prácticas a su negocio y responder a las expansiones del negocio, el equipo de trabajo se extendió en seguida. Asimismo, como fue mencionado anteriormente, las estrategias de marketing digital, la presencia en

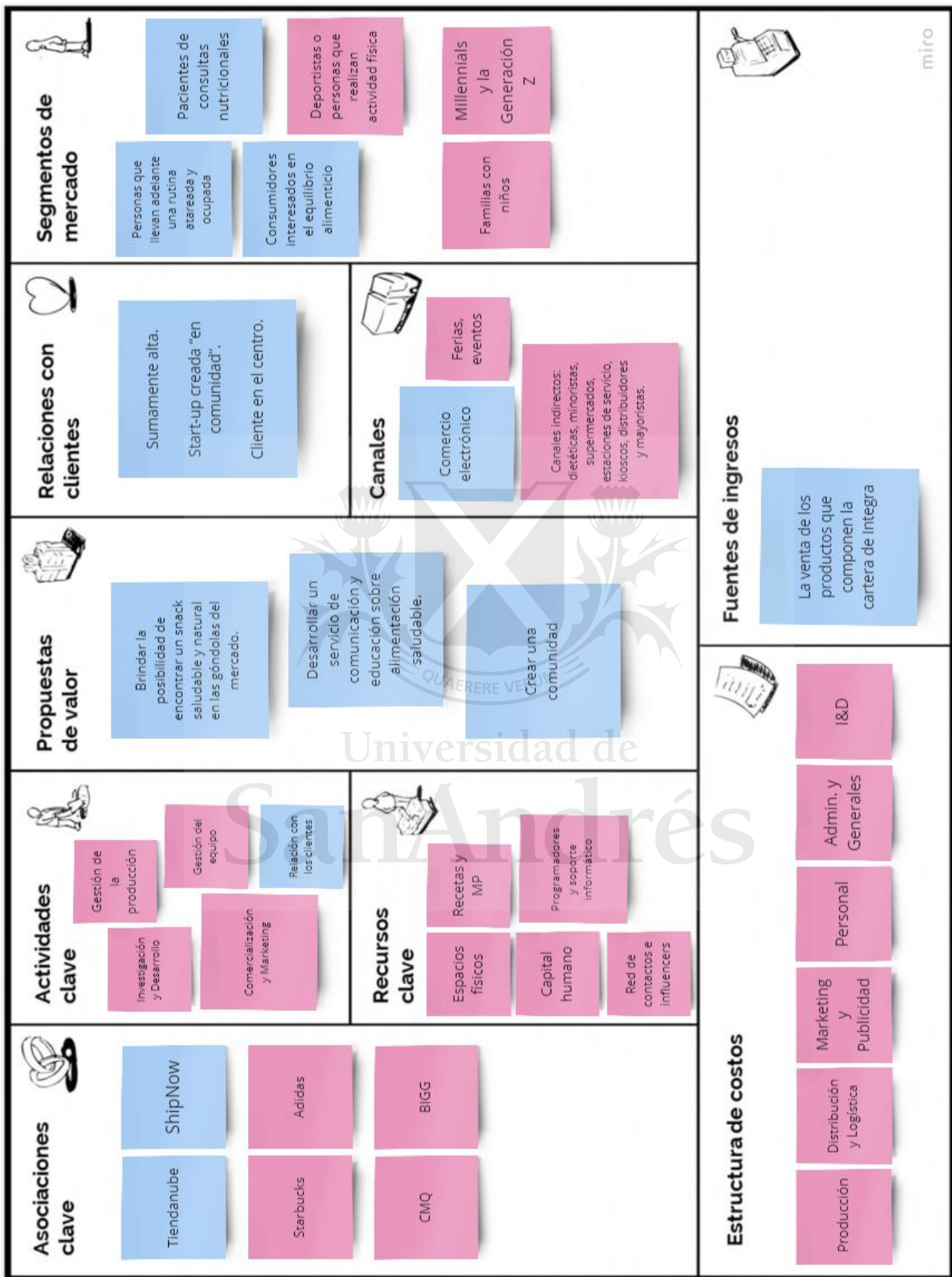
redes sociales y los acuerdos con creadores de contenido, *influencers* o figuras públicas son actividades esenciales para mantener y aumentar la visibilidad de la marca, así como para educar a los consumidores sobre lo importante que resulta llevar adelante una alimentación saludable. Se trata de factores críticos ya que sin su presencia el éxito de Íntegra no hubiese sido el mismo, al ser una empresa que nació y creció en redes sociales.

Como último bloque del lienzo, los Socios clave. Se trata de uno de los que más crecimiento e innovación ha demostrado desde los comienzos de la start-up, y es considerado un bloque crítico en el Business Model Canvas. Por un lado, esto se debe a que las alianzas estratégicas establecidas entre la start-up y las empresas que proveen servicios esenciales para el funcionamiento del negocio son de vital importancia para que este pueda llevarse adelante. Sin ellas, no sería posible la distribución ni la venta de los productos, y por ende su propuesta de valor no podría ser lograda. Desde su creación, estos socios clave permitieron escalar el negocio de Íntegra, garantizando la disponibilidad de los productos ofrecidos y el desarrollo de una logística efectiva. Además, tercerizar la producción y distribución fueron decisiones clave a la hora de definir el modelo de negocio, ya que, gracias a estas delegaciones de actividades, la empresa pudo centrarse estratégicamente en otras cuestiones que también hacen al éxito del proyecto. Siguiendo la misma línea, las grandes empresas tienen a disposición altos volúmenes de recursos, infraestructura, trayectorias que denotan experiencia y conocimiento del mercado. Estas son ventajas de asociarse a ellas. La integración con Tiendanube como plataforma de comercio electrónico, por ejemplo, resultó crucial para escalar el negocio de Íntegra en parte por el acceso a recursos y conocimientos valiosos que la empresa asociada tiene disponibles. Por otro lado, las alianzas estratégicas con empresas reconocidas en el mercado aportan dos beneficios no menos importantes. Primero, el contar con el aval de empresas grandes y exitosas demuestra una confianza en la propuesta de Íntegra. El hecho de que marcas conocidas a nivel internacional como Adidas, Starbucks y BIGG decidieron asociarse con la start-up es sinónimo de credibilidad en la calidad de los productos ofrecidos y en la oferta que Íntegra plantea en el mercado. Esto logra fortalecer la imagen y el posicionamiento de la start-up, demostrando contar con una propuesta de alta

calidad. Además, trabajar en conjunto con estos socios permite la división de costos y riesgos operativos, aumentando la viabilidad del modelo de negocio. En la misma línea, crece la innovación y adaptación mediante la inclusión de socios clave. Adidas o BIGG; por ejemplo, han aportado ideas y alternativas que permitieron que Íntegra innove y adapte su modelo de negocio a los cambios del mercado. Desde la creación de esta alianza, por ejemplo, el foco en los deportistas y sus necesidades ha crecido. Por último, se ha podido acceder a nuevos mercados, incorporando una base de clientes más amplia y heterogénea, lo que trajo como consecuencia aumentos en las ventas y en la visibilidad y reconocimiento de la marca. Dicho esto, se afirma que los socios clave dentro del Business Model Canvas han funcionado como una pieza clave para el crecimiento y evolución de Íntegra dentro del mercado de productos saludables.

A continuación, la **Figura 3** plasma los resultados detallados recientemente dentro del lienzo del Business Model Canvas. Aquellos aspectos que se mantuvieron constantes se identifican con el color azul, mientras que los que experimentaron cambios aparecen bajo el color rosa.

Figura 3: modelo de negocio de Íntegra aplicado al Business Model Canvas.



Fuente: elaboración propia

5.2. Conclusiones

Como fue detallado en las recientes líneas, el modelo de negocio de Íntegra evidencia un crecimiento y una dinámica de evolución al combinar dos focos: la alta calidad y la diferenciación ofrecida por los productos de la start-up con respecto a las alternativas encontradas en el mercado, cubriendo satisfactoriamente la demanda insatisfecha de *snacks* saludables por parte de los consumidores finales, y la utilización de las tecnologías digitales como instrumento de conocimiento, acercamiento, fidelización y medio de comercialización principal. De esta manera, Íntegra logra ofrecer lo que los clientes necesitan al tiempo que demuestra una implementación estratégica de las innovaciones tecnológicas del siglo XXI, como lo son las redes sociales.

La razón principal de los cambios experimentados en el modelo de negocio se debe al crecimiento que Íntegra ha sufrido desde el 2018 con su inserción en el mercado hasta la actualidad. Al comprender el impacto y la movilización positiva que la start-up logró generar con su llegada, fue necesario dar respuesta a la alta y creciente demanda experimentada. Sin embargo, esto fue mediante expansiones y diversificaciones internas, cambios en las maneras de llevar adelante los procesos, iniciativas para pactar acuerdos estratégicos con marcas reconocidas, activaciones constantes en redes sociales y presencia en plataformas de comunicación digital. Se determinaron cuestiones como tercerizar la producción, definir equipos de trabajo especializados, establecer alianzas estratégicas, ampliar los canales de distribución, entre otras cuestiones. Pero, en este camino, la propuesta de valor se mantuvo intacta, así como la relación con los clientes. De esta manera, se entiende que las modificaciones en el modelo de negocio son de carácter orgánico. Fueron necesarias para acompañar el auge de Íntegra y su desempeño dentro del mercado.

Entre los objetivos de este trabajo se encontraba la determinación de aquellos elementos considerados factores críticos para la evolución del modelo de negocio. Tras los resultados obtenidos, se comprende que estos bloques son los correspondientes a la Relación con los clientes, las Actividades clave y los Socios clave. Gracias a ellos Íntegra logró evolucionar en cuestiones que hacen

a otros bloques dentro del Business Model Canvas. Estos tres elementos son vistos como los pilares, motores, o guía para el crecimiento del modelo de negocio.

El bloque de Relación con los clientes funciona como factor crítico ya que Íntegra logró el crecimiento y reconocimiento actual en gran parte por la importancia que, desde su creación, significó establecer a los clientes como centro de su propuesta de valor. Siguiendo la tendencia del siglo XXI, en Íntegra el cliente es posicionado en el centro del negocio. Para lograrlo, el vínculo de cercanía, honestidad y amistad que Laura Romano creó con sus pacientes de consultorio como nutricionista se traslada a la propia start-up en su totalidad. Desde su comienzo, el proyecto fue creado en comunidad, donde todos son partes importantes, todos tienen voz y voto, y las decisiones son realizadas en conjunto. Los primeros sabores a lanzar, los diseños de los envoltorios, el propio nombre de la marca, todas decisiones creadas en conjunto con los consumidores. Esto le otorga un carácter diferencial a la start-up, al ser realmente creada a la par de quienes consumen los productos ofrecidos. El contar con el conocimiento y las visiones de los clientes finales es un elemento clave para triunfar en un mercado altamente competitivo como el que se encuentra inmerso Íntegra, así como un diferencial valioso a la hora de lograr fidelización y confianza.

Por otro lado, las Actividades claves cumplen un rol crítico debido a que gracias a ellas Íntegra se mantiene alineada con su propuesta de valor, conserva su diferenciación en el mercado, y continúa creciendo y ampliando su alcance año tras año. Los cambios y las evoluciones de las actividades llevadas a cabo por Íntegra están íntimamente conectadas con la fuente de ingresos de la start-up y permiten que el modelo de negocio sea efectivo.

Complementariamente, dentro de las actividades claves merece la pena detenerse en la capacidad de la start-up para aprovechar las redes sociales estratégicamente, especialmente haciendo de Instagram la plataforma de comunicación y conexión principal con su comunidad de clientes. Entre las conclusiones de esta investigación cabe destacar la importancia que tuvieron y tienen en la actualidad las redes sociales y la comunicación digital para el éxito

de Íntegra. Las plataformas en línea dejan de ser cuestiones que se relacionan solamente con el tiempo libre y el ocio, y pasan a ser elementos de primera plana que permiten el buen funcionamiento de un negocio. Si no fuese por las redes sociales, Íntegra no sería lo que es. No sólo su nacimiento fue mediante Instagram, sino que también su crecimiento y escalabilidad son fruto de esta red social. Desde el inicio, Íntegra adoptó un enfoque innovador y diferente al que se conocía en el mercado hasta el momento, al utilizar Instagram como vía de promoción para sus productos, pero también como manera de involucrar a los consumidores y ubicarlos en el centro del proyecto. De esta forma, la start-up logra entender las necesidades y preferencias del mercado, idear una propuesta de valor diferencial y atractiva, y crear productos que realmente puedan abastecer la demanda insatisfecha de un mercado cada vez más involucrado e interesado en alternativas de *snacks* saludables, naturales y de buen sabor. Asimismo, la comprensión del protagonismo de la comunicación digital y las tecnologías en el siglo XXI ha sido la razón por la cual Íntegra expandió su presencia a medios de comunicación de carácter más tradicional, como Telefe. Tras detectar la influencia en las decisiones de compra que genera hacer presencia en dichos medios, Laura Romano y su equipo fueron capaces de dar a conocer su propuesta a segmentos de clientes que no están presentes en plataformas digitales. Y, por último, la presencia de la start-up en Tiktok como respuesta a la popularidad de la plataforma es otra demostración de la importancia que implica para la start-up estar presentes en la mayor cantidad de redes sociales utilizadas por los consumidores actuales, así como un ejemplo de la adaptabilidad del equipo de trabajo para detectar las nuevas oportunidades que deben aprovechar para escalar el modelo de negocio. Como consecuencia de su presencia en Tik Tok, logran un acercamiento constante con potenciales consumidores y con actuales clientes, son parte de sus rutinas, y obtienen la visibilidad necesaria para seguir creciendo.

En lo que concierne a los Socios clave, estos son centrales en la evolución del modelo de negocio de Íntegra. Una vez más, su evolución responde al impacto satisfactorio de la propuesta en el mercado y la búsqueda de aumentar el alcance dentro de este. Comenzando por Tiendanube y Shipnow como proveedores de servicios esenciales (producción y distribución

respectivamente), Íntegra fue expandiendo sus alianzas estratégicas hasta pactar con marcas reconocidas a nivel internacional como Adidas y Starbucks, grandes corporaciones como Cervecería y Maltería Quilmes, y cadenas en crecimiento como BIGG. Establecer vínculos con socios clave es un elemento fundamental para la evolución exitosa del modelo de negocio y su sostenibilidad a largo plazo, ya que como consecuencia de estas asociaciones se obtienen contribuciones de recursos, capacidades y accesos a nuevas y quizá lejanas oportunidades, hechos que fortalecen la propuesta de valor de la start-up y su diferenciación en el mercado.

Para concluir, es importante señalar que el presente trabajo expone ciertas limitaciones a considerar. Por un lado, se evidencia una restricción inherente al centrarse en el análisis de un único caso, hecho que puede derivar en conclusiones que otorgan una visión parcial de la realidad. Por otro lado, la recolección de información y el acceso a la misma fue de cierta manera acotado, dado que los datos se obtuvieron de entrevistas realizadas con la fundadora y los mandos gerenciales de la start-up, y de la lectura de informes publicados en línea. Esto demuestra cierta parcialidad que podría haber sido evitada si se tomaban en consideración opiniones y discursos de empleados de mandos medios, comentarios de socios, o perspectivas obtenidas tras entrevistas con consumidores finales. De esta manera, se hubiera proporcionado una visión más completa y holística de la situación estudiada.

Complementariamente con la visibilidad de las limitaciones actuales del trabajo, surgen ideas sobre futuras investigaciones posibles de realizar. Debido a la creciente tendencia que experimenta en la actualidad la alimentación saludable y natural, la competencia que sufre Íntegra se encuentra en constante aumento. Cada vez son más las nuevas alternativas en el mercado, que se asemejan a la start-up, a la propuesta de valor, la misión y la necesidad que busca satisfacer Laura Romano y su equipo. Es bajo este marco que futuras líneas de investigación podrían enfocarse en comprender la evolución del modelo de negocio de Íntegra como respuesta a mantener su diferenciación y posición competitiva en el mercado. En estudios venideros, entonces, se podría analizar la forma en la que la start-up debe adaptar y continuar evolucionando su

modelo de negocio en los años posteriores a 2024, no por un motivo de crecimiento orgánico y éxito de la propuesta, como lo fue desde 2018, sino debido a la búsqueda de mantenerse agresiva y fuerte en un entorno cada vez más competitivo, marcado por el crecimiento de empresas similares dentro del sector.



Universidad de
San Andrés

Referencias Bibliográficas

- Aldana, E., Ibarra, M., & Loewenstein, I. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26). (pp.185-201).
- App&Web, Software development (26 noviembre 2020). La historia del comercio electrónico: origen y evolución. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://www.appandweb.es/blog/historia-comercio-electronico/#:~:text=El%20nacimiento%20del%20comercio%20electr%C3%B3nico,a%20la%20venta%20por%20cat%C3%A1logo>.
- Bahena, L. (2024). Tendencias en el consumo de snacks: un vistazo a la popularidad del segmento. *Tendencias de Consumo*. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://thefoodtech.com/tendencias-de-consumo/tendencias-en-el-consumo-de-snacks-un-vistazo-a-la-popularidad-del-segmento/>
- Bahillo, Luis (16 de mayo 2023). Historia de Internet: cómo nació y cuál fue su evolución. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-internet/#:~:text=Es%20el%20a%C3%B1o%201983%20el,nombre%20de%20%C3%BAnicamente%20%C2%ABInternet%C2%BB>
- Ballina Talento, Guillermo (2008). La evolución de Internet como medio de comunicación masivo. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0599.pdf
- Banco Central de la República Argentina (BCRA). (2024). Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM). Recuperado el 2 de febrero de 2024, de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1). (pp. 99-120).
- Belén González Kenny (2016). Innovación estratégica dentro de la industria alimenticia - Caso Gallo Snacks: una propuesta diferente. Trabajo de investigación. Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Andrés - Tesis.
- Bigg. (2023, 31 de mayo). El nuevo concepto innovador de entrenamiento. Indómito. Recuperado el 12 de febrero de 2024, de <https://indomito.com.ar/bigg-el-nuevo-concepto-innovador-de-entrenamiento/>

- Bygrave, W. D., & Hofer, C. W. (1991). Theorizing about entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2). (pp. 13-22).
- Bygrave, W. D., & Timmons, J. A. (1992). *Venture capital at the crossroads* (Capítulos 1-5). Harvard Business School Press.
- Camila Dolabjian (2022) Premio a la innovación: un reconocimiento a las pymes y grandes empresas que se transforman. Recuperado el 2 de diciembre de 2023, de <https://www.lanacion.com.ar/economia/premio-a-la-innovacion-un-reconocimiento-a-las-pymes-y-grandes-empresas-que-se-transforman-nid08112022/>
- Charlene Li y Josh Bernoff (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Harvard Business Press, 2008. (pp. 304).
- Christensen, C. M. (2022). *El dilema del innovador: cuando nuevas tecnologías hacen que grandes empresas fracasen*. Editorial Granica.
- Comisión EAT sobre Alimentación y Sistemas Alimentarios Sostenibles. (2019). Informe de la Comisión EAT sobre Alimentación y Sistemas Alimentarios Sostenibles: Dietas saludables a partir de sistemas alimentarios sostenibles. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://eatforum.org/content/uploads/2019/04/EAT-Lancet-Commission-Summary-Report-Spanish.pdf>
- Delgado, Hugo (2022). Web 2.0 historia, evolución y características. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://disenowebakus.net/la-web-2.php>
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2023). Encuesta Global de Millennials y Generación Z 2023. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Deloitte. (2023). Encuesta de Deloitte 2023: Tendencias del consumidor argentino. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2), 227-246. [Elsevier]. Recuperado el 10 de agosto de 2023, de <https://www.sciencedirect.com.eza.udes.edu.ar/science/article/pii/S0024630110000105?via%3Dihub>
- Diana María Robayo-Botiva (2020). El comercio electrónico: concepto, características e importancia en las organizaciones. Recuperado el 2 de diciembre de 2023, de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/693b8bdc-9024-429c-8182-37a4416d2c47/content>

- Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM (11 marzo 2021). Modelo Canvas de relación con el cliente: qué es y cómo funciona. Recuperado el 2 de diciembre de 2023, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/canva-relacion-con-cliente/>
- Dr. Cormillot. (2023). Lea las etiquetas de los alimentos. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://drcormillot.com.ar/lea-las-etiquetas-de-los-alimentos/>
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row (pp 20-66).
- Drucker, P. F. (1964). *Managing for Results* (1st ed.). Harper & Row. Capítulo 1.
- Economiatic. (s.f.). Propuesta de valor en startups: ¿cómo definirla y por qué es clave?. EconomíaTIC. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://economiatic.com/startups/early-stage/propuesta-de-valor/>
- Eisenmann, T. R. (2012). Business model analysis for entrepreneurs. Harvard Business School Entrepreneurial Management Case, 812-096.
- El Cronista. (2021). Nadie se quiere quedar afuera de la revolución de la alimentación saludable. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/nadie-se-quiere-quedar-afuera-de-la-revolucion-de-la-alimentacion-saludable/>
- EUGÈNIA (12 de septiembre 2018). Instagram, el fenómeno de las redes sociales. Recuperado el 12 de diciembre de 2023, de <https://www.aipbarcelona.com/instagram-el-fenomeno-de-las-redes-sociales/>
- Euromonitor International. (2021). Vida saludable en América Latina: Cuidando de mi bienestar mental. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.euromonitor.com/>
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson Education Limited. PART ONE How to drive business model innovation. (pp 1-81).
- Hamermesh, R. G., Marshall, P. W., & Pirmohamed, T. (2002, January 22). Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur. (pp 1.14).
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1991). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Naucalpan de Juárez: McGraw-Hill.

- Industria saludable by Givaudan. (2024). La revolución de los snacks: nutrición y beneficios funcionales en pequeños bocados. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://unaindustriasaludable.com/la-revolucion-de-los-snacks-nutricion-y-beneficios-funcionales-en-pequenos-bocados/>
- Innova Market Insights. (2023). Encuesta sobre tendencias de consumo de snacks en Argentina. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.innovamarketinsights.com/trends/top-ten-trends-for-2023-redefining-value-in-a-volatile-world/>
- Insight. (2023). Tendencias de Snacking Saludable para 2024. Recuperado el 10 de abril de 2024, de <https://www.glanbianutritionals.com/es-es/nutri-knowledge-center/insights/healthy-snacking-trends>
- Íntegra en Tiendanube (2023). Recuperado el 2 de diciembre de 2023, de <https://www.tiendanube.com/blog/ejemplos/integra/>
- Juan Luis González López. Profesor de ESIC (21 diciembre 2016). El e-commerce: sus orígenes, presente y tendencias futuras. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://www.esic.edu/saladeprensa/prensa/noticia/el-e-commerce-sus-origenes-presente-y-tendencias-futuras>
- Krizanovic, P. (15 de diciembre de 2022). Endeavor elige a las emprendedoras argentinas de 2022. En IPROFESIONAL. Recuperado el 8 de agosto de 2023, de <https://www.iprofesional.com/management/374335-eligieron-a-las-emprendedoras-argentinas-de-2022>
- Leschke, J. (2013). Business model mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation. Journal of Marketing Development and Competitiveness, 7(1). (pp. 1-9).
- López, Pilar Agustina (2022). Caso Kodak Alaris: evolución del modelo de negocios en la era post digital (2013 - actualidad). Trabajo de investigación. Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público Universidad de San Andrés - Tesis. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19681/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20A.%20y%20C.%20L%5c%3%b3pez%2c%20Pilar%20Agustina.pdf>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5). (pp.86-92).
- Mahne, C. (2023, 10 de noviembre). Jeanne Bliss: "Tus clientes deben recordarte por cómo haces tu trabajo y cómo ayudas a tus empleados". Forbes Argentina.

Recuperado el 2 de febrero de 2024, de

<https://www.forbesargentina.com/summit/jeanne-bliss-tus-clientes-deben-recordarte-como-haces-tu-trabajo-como-ayudas-tus-empleados-n43498>

- Marta Garcia. (S/F) ¿Qué es y para qué sirve la Web 2.0? Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://aula10formacion.com/blog/blogque-es-y-para-que-sirve-la-web-2-0/>
- Mokhlesian, S., & Holmén, M. (2012). Business model changes and green construction processes. *Construction Innovation*, 12(4). (pp. 761-775). Recuperado el 10 de agosto de 2023, de <https://www.tandfonline.com.eza.udesa.edu.ar/doi/citedby/10.1080/01446193.2012.694457?scroll=top&needAccess=true&role=tab&aria-labelledby=cit>
- NielsenIQ (2023). Estudio sobre las tendencias de consumo de alimentos saludables en Argentina. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://nielseniq.com/global/en/>
- NielsenIQ. (2023). Estudio global de Nielsen sobre los consumidores en 2023. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.nielsen.com/es/insights/2023/need-for-consistent-measurement-2023-nielsen-annual-marketing-report/>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2016). El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2016. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9241592222>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons. (pp. 1-250)
- Raúl del Pozo (2016). Modelo Timmons: 3 claves para emprender. Recuperado el 10 de abril de 2024, de <https://cinkcoworking.es/modelo-timmons-claves-para-emprender/>
- Real Academia Española (2014). Definición de red social. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://dle.rae.es/red#GExglxC>
- Real Academia Española (2014). Definición de tendencia. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://dle.rae.es/red#GExglxC>
- Rodríguez, Alejandro (2011). ¿Construyendo el cuerpo perfecto? El consumo de productos nutricionales como modalidad de distinción cultural encarnada en los cuerpos. VI Jornadas de Jóvenes Investigadores. Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires. Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://www.aacademica.org/000-093/237.pdf>

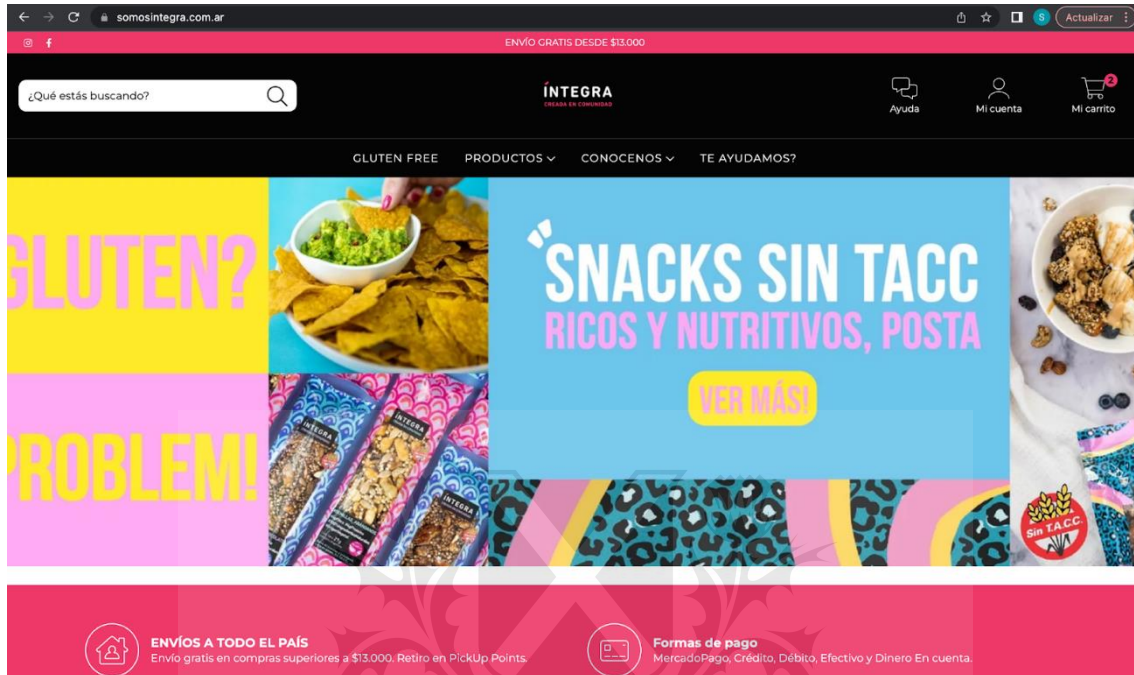
- Romano, L. (2018). [Íntegra Creada en Comunidad - Página de empresa de LinkedIn]. Recuperado el 14 de agosto de 2023, de <https://www.linkedin.com/company/%C3%ADntegra-creada-en-comunidad/about/>
- Ruiz Barroeta, M. (2019). Análisis PESTEL. Milagros Ruiz Barroeta. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://milagrosruizbarroeta.com/analisis-pestel/>
- Schumpeter, Joseph Alois (1988). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Orbis, Print.
- Shepherd, D. A., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurial Opportunity Recognition: Insights from a Pioneering Study. En Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research: An Interdisciplinary Survey and Introduction*. (pp. 167-184).
- ShipNow (2024). Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://shipnow.com.ar/>
- Stake, R. E. (1998). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata. (pp. 1-20)
- Statista, & Zion Market Research. (2023). Valor de mercado de snacks saludables en todo el mundo entre 2022 y 2030 (en miles de millones de dólares) Recuperado el 17 de abril de 2024, de <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/1350224/valor-de-mercado-de-snacks-saludables-en-todo-el-mundo/>
- Statista, & Zion Market Research (2023). Valor de mercado de snacks saludables en todo el mundo entre 2022 y 2030 (en miles de millones de dólares). Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/1350224/valor-de-mercado-de-snacks-saludables-en-todo-el-mundo/>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3) (pp. 172-194).
- Tiendanube (2024). Recuperado el 16 de abril de 2024, de <https://www.tiendanube.com/>
- Tikkanen, H., Lamberg, J.-A., Parvinen, P., & Kallunki, J.-P. (2005). *Managerial cognition, action and the business model of the firm*. *Management Decision*, 43(6). (pp. 789-809).
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2020). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century* (10th ed.). McGraw-Hill Education. (pp. 20-45).

- Trigo Aranda, Vicente (S/F). Historia y evolución de Internet. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de https://www.acta.es/medios/articulos/comunicacion_e_informacion/033021.pdf
- Urbano Pulido D., Toledano Garrido, N. (2007). El estudio de casos como estrategia de investigación en creación de empresas: cuestiones preliminares. Revista OIKOS, 24. (pp. 145-160).
- Williams, L. A. (2024). How Consumer Behaviors Drive New Snack Innovations. Prepared Foods. Recuperado el 10 de abril de 2024, de <https://www.preparedfoods.com/articles/128845-how-consumer-behaviors-drive-new-snack-innovations>
- Ximena Casas (25 agosto 2022). Boom de comercio electrónico: en el primer semestre del año hubo ventas online por más de un billón de pesos. Recuperado el 6 de agosto de 2023, de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/25/boom-de-comercio-electronico-en-el-primer-semester-del-ano-hubo-ventas-online-por-mas-de-un-billon-de-pesos/#:~:text=%E2%80%9CM%C3%A1s%20all%C3%A1%20de%20los%20crecimientos,el%2014%25%20de%20sus%20ventas.>



Anexos

Anexo 1: Página web oficial de Íntegra



Fuente: Recuperado de <https://www.somosintegra.com.ar/> (Acceso 12 de Abril 2024)

Universidad de
San Andrés

Anexo 2: Desgrabación de entrevista realizada a Laura Romano (fundadora de Íntegra), explicando la creación de Íntegra como marca. (Realizada en diciembre 2023)

Sofia Nogueiras: Hola Laura, buenos días, ¿cómo estás? Mi nombre es Sofia Nogueiras, y como te comenté cuando te contacté por primera vez, soy estudiante de Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y me encuentro haciendo el trabajo final de graduación de la licenciatura. Para esto, decidí investigar acerca de Íntegra y la evolución de su modelo de negocios. Me acerco a vos entonces para hacerte un par de preguntas sobre la marca y su crecimiento desde que fue creada en 2018 hasta hoy.

Laura Romano: Hola Sofia. Buenísimo, arranquemos obvio.

Sofia Nogueiras: Bueno, primero que nada, quería que me cuentes un poco del surgimiento de la propuesta. Como se te ocurrió, si eras nutricionista, ¿involucrarte en el mundo de los negocios y el consumo masivo?

Laura Romano: La marca nace con un objetivo en común: que cada vez más personas se alimenten de manera saludable. Habiendo estado más de diez años en el consultorio, me di cuenta de que había algo que siempre me costaba hacer, y eso era recomendar alternativas saludables para mis pacientes a la hora del desayuno o la merienda, o mismo para salir del paso durante el día. No sabía que snacks darles como opción. Todas las posibilidades del mercado no cumplían con las cualidades que yo buscaba. Las barras de cereal estaban llenas de azúcar y grasas, otras opciones se enfocan en la cantidad de calorías en vez de en la cantidad de nutrientes, acabando por ofrecer productos bajos en calorías, pero vacíos de calidad nutricional. Muchos de mis pacientes vienen y me decían “hago bien la mitad del día y después arruino todo porque salteo la merienda”. Y, mi respuesta siempre se basaba en explicarles que desde las 13 hrs hasta las 21 hrs es mucho tiempo para estar sin comer, y si no le damos bola a lo que comemos, picoteamos, acumulamos hambre. Entonces, pensaba en voz alta: tengo que poder darles ideas sobre meriendas que sean prácticas y fáciles para que puedan seguir con sus rutinas. ¿Que opción darles? Un turrón no es una opción saludable ni te llena. El alfajor de arroz tiene calorías vacías. Las barras de cereales que encontraba en el mercado eran o muy grandes o muy pequeñas, o con componentes que convertían el producto más en una golosina que en un snack nutritivo. Me obsesioné para encontrar una receta que tenga mucha fibra y proteína, que es lo que nos da saciedad. En la industria alimentaria, se fue creando mucho foco en las calorías, en producir alimentos con pocas calorías. Pero en cambio yo quise hacer una barra de cereal nutritiva, con mucho de lo que hace bien. Desmitificar el foco de los no y centrarme en los sí, en los ingredientes que sí. Para eso, le dimos foco en la fibra y proteína, porque estos elementos son fundamentales para la saciedad. Hasta entonces, nadie había pensado un snack desde la tabla nutricional, desde la cabeza de una nutricionista. Pero acá viene la paradoja: mi idea no era venderla sino compartir la receta en redes. Y ante la respuesta de la comunidad, que estaría bueno venderla, decidí encarar el proyecto. Mi fin era pasar de la queja a la acción. Así, se fueron sumando amigos míos con intereses en logística, en el área comercial, y se creó el equipo.

Sofia Nogueiras: Entonces, ¿arrancaste a vender las barras porque tus seguidores te lo pidieron?

Laura Romano: ¡¡Exactamente!! Mi idea no era entrar al mercado ni emprender, sino que fue una respuesta ante la necesidad de mis pacientes y seguidores de Instagram que querían consumir lo que estábamos proponiendo, pero no tenían tiempo de ponerse a cocinar. Fueron ellos los que impulsaron la creación de Íntegra, e incluso decidieron su nombre.

Sofia Nogueiras: Si, estuve leyendo acerca de la creación del nombre y me pareció espectacular. ¿Podrías contarme cómo fue?

Laura Romano: Íntegra no es algo que pensamos de a unos pocos, somos muchos los que formamos parte de este proceso de creación de la barra ideal. Y el nombre no es más que reflejo de ese trabajo en comunidad. En los comienzos, hice una encuesta por Instagram con tres alternativas de nombres. “Íntegra” era una opción porque mi consultorio se llama “Integral Nutrición”. Aunque a mí no me convencía la similitud, a mis pacientes y seguidores en redes sí, y ganó por mayoría.

Sofia Nogueiras: ¿Y no fue sólo el nombre lo que se eligió en conjunto no? Los envoltorios también se diseñan en comunidad.

Laura Romano: El nombre es un ejemplo, claro, pero también se votaron y se siguen votando los nuevos sabores, los packagings de los productos, alternativas de eventos a los que asistimos como marca.

Sofia Nogueiras: ¿Los packagings también?

Laura Romano: Si, los packagings son obras de artistas que se acercaron a nosotros con el fin de dar una mano en esta idea de construir en equipo. Nos pusimos en contacto vía redes sociales con algunas mujeres que querían ser parte de nuestra propuesta, y junto a ellas le dimos forma a la visual de nuestros productos.

Sofia Nogueiras: Mira que original, muy buena idea. Y cuando decís que fuiste armando el equipo, de cero, con amigos tuyos, ¿cómo fue ese proceso? ¿Podrías contarnos un poco el detalle de la estrategia que armaron como equipo?

Laura Romano: El equipo nació de manera ad hoc, al mismo tiempo que las barras eran solicitadas por mis seguidores de Instagram. Ante la visibilidad de que no íbamos a poder hacer frente a la demanda impensada que teníamos, me asocié con un amigo emprendedor, y juntos decidimos darle una forma un poco más seria y empresarial al asunto. Se sumaron posteriormente especialistas en logística, en comercialización y marketing, y en producción. Al día de hoy, estos son los tres equipos principales de la empresa, y trabajamos conjuntamente para estar alineados con el mismo objetivo.

Sofia Nogueiras: Hoy en día, tras vivenciar el enorme crecimiento, ¿cuál es el objetivo que persiguen diariamente?

Laura Romano: hoy estamos trabajando para estar en todos lados, sacar la idea de que Íntegra es una marca de nicho. Aparecer en dietéticas los primeros dos años desde el lanzamiento, luego crecer para llegar a supermercados en 2022, estaciones de servicio en 2023, todo el camino recorrido nos está empujando a transformar esta imagen. Van a ser cada vez más las personas que puedan tener posibilidades de llevar adelante una alimentación saludable con opciones nutritivas. Pero además, como hicimos desde un comienzo, buscamos concientizar y educar a los consumidores. Alrededor del 2018,

cuando nace Íntegra, la tendencia del momento en las redes eran las chicas fit. Había muchos perfiles con el mismo discurso: entrenaban mucho, no comían carbohidratos y hablaban del concepto de “cheat meal”. Entonces decidí salir a defender lo que había aprendido, a intentar instalar un mensaje de cambio de hábitos, el concepto de la no restricción, a habilitar comer algo dulce todos los días.

Sofía Nogueiras: Buenísimo Laura, se ve ese objetivo. Como consumidora, cada vez me es más fácil conseguir las barras, están mucho más cerca de nuestro alcance. Y soy consciente del valor nutricional que tiene la barra y los demás productos, entendiéndolo porque nutre al cuerpo. Como decís vos, comer algo dulce todos los días es fundamental, y más si cuenta con la calidad nutricional de la que estamos hablando. Bueno, no te robo más tiempo. Muchísimas gracias por este espacio. ¡¡¡Y a seguir creciendo!!!



Universidad de
San Andrés

Anexo 3: Desgrabación de entrevista con Delfina Mercuri, gerente del área de Marketing de Íntegra. (Realizada en diciembre 2023)

Sofia Nogueiras: Delfi, ¿cómo estás?

Delfina Mercuri: Todo bien Sofi, ¿vos?

Sofia Nogueiras: ¡Todo perfecto! ¿Te parece que arranquemos?

Delfina Mercuri: Dale, buenísimo, arranquemos.

Sofia Nogueiras: Bueno, primero que nada, quería saber cuál es tu rol actual en Íntegra, de que te encargas?

Delfina Mercuri: Mira yo estoy enfocada en lo es las decisiones estratégicas de la empresa en términos de marketing y publicidad.

Sofia Nogueiras: Perfecto. Y dentro de tus tareas, ¿está el manejo de redes sociales y las decisiones estratégicas de su uso?

Delfina Mercuri: Claro, mi equipo y yo nos encargamos de la gestión de redes sociales. Instagram y Youtube principalmente.

Sofia Nogueiras: Por lo que hable con Laura Romano, Instagram es su caballo de batalla desde el día cero.

Delfina Mercuri: Jaja si, Instagram es nuestro aliado número uno desde incluso antes que haya nacido la marca Íntegra propiamente dicha.

Sofia Nogueiras: ¿Podrías contarme un poco de eso, como fue, como se dio?

Delfina Mercuri: Lau ya contaba con una cuenta de Instagram que dedicaba a subir posteos con contenido nutricional, dado que ella es nutricionista y ejerce como tal. Usaba la aplicación como medio de comunicación tanto a sus pacientes como a otros posibles interesados en escuchar sobre alternativas más saludables para su día a día. Y fue bajo la cuenta del consultorio nutricional que Lau comenzó a publicar contenido relacionado a barras de cereal, como una posible merienda o snack saludable para sus pacientes. Estos fueron quienes, fascinados con la idea, dieron forma a lo que hoy somos en Íntegra.

Sofia Nogueiras: ¿En qué sentido “dieron forma”?

Delfina Mercuri: Fueron ellos quienes proponían constantemente que Lau cocine las barras y las venda. Al ver esto como una oportunidad de emprender, Lau decidió comenzar una propuesta de marca. Instagram fue clave en todo este proceso.

Sofia Nogueiras: ¿La marca nació por Instagram?

Delfina Mercuri: Por más loco que pueda sonar al decirlo, si. La marca y su éxito se debe 100% a Instagram. Y eso es algo que nos hizo distintivos desde el momento que comenzamos.

Sofia Nogueiras: ¿Y cómo fue el proceso?

Delfina Mercuri: La verdad, todo fue dándose de manera orgánica, pero es importante remarcar que Instagram es una familia que se fue construyendo de a poco, paso a paso. No se viralizó un video en redes sociales o se comunicó la marca con algún famoso que diera el apoyo. El reconocimiento se debe a más de diez años de Laura y sus pacientes de consultorio.

Sofia Nogueiras: Buscaban cercanía con los consumidores. Instagram es parte de nuestro día, y vieron aquí una oportunidad de aparecer diariamente en nuestros celulares.

Delfina Mercuri: Claro, la idea un poco siempre fue lograr esa cercanía con nuestros seguidores y clientes. Como si estuvieran hablando con una amiga,

en confianza. Un poco lo que decís vos, buscamos capturar la presencia dominante del mundo digital, para llegar al cliente de manera cálida y constante.

Sofia Nogueiras: También se contaba con una ventaja, al ser la primera propuesta que nace con esta mirada de implantar su propuesta y crecer mediante el uso de Instagram. Es común ver que se utilice la red social como aliado, como mecanismo de comunicación, pero nunca se había visto que Instagram sea la razón y el medio de crecimiento principal de un proyecto con tal magnitud.

Delfina Mercuri: Ahí, lo que se tiene que entender, es que es el primer caso de creación de un proyecto cien por ciento en comunidad. Nuestro objetivo siempre fue incluir a nuestros seguidores, dado que fue gracias a ellos que Lau decidió hacer realidad la propuesta. Cuando escuchas lo que la gente necesita, y creas junto con ellos el producto ideal, nada puede salir mal. Y así aparece Íntegra, creada en comunidad.

Sofia Nogueiras: Instagram no fue su horizonte, igualmente. Ahora están presentes en varios otros medios de comunicación digital.

Delfina Mercuri: Sí, por suerte, Instagram fue nuestro puntapié, pero el crecimiento fue y sigue siendo impresionante. Estamos en Youtube, Tiktok, hasta incluso en streaming asociados con el canal de Telefe. Esto se da básicamente como respuesta a los servicios digitales que consumen los consumidores. Con el auge de tiktok, por ejemplo, un proyecto con las características de Íntegra no puede no estar. Perderíamos una oportunidad de reconocimiento y aumento de nuestra base de consumidores potenciales. El auge de tiktok significó lo que en su momento fue el auge de Instagram en el 2010. Por ende, Lau no dudó en hacer contenido para esa red social también. Es aprovechar el momento y la moda, y al estar tan cerca de nuestros clientes, sabemos con detalle que información consumen diariamente.

Sofia Nogueiras: Y, cuando tenes que pensar en el contenido para las publicaciones, ¿cómo es ese proceso? ¿Que buscan transmitir con las fotos y las historias que publican?

Delfina Mercuri: Mira, el contenido de Instagram es muy variado. Tenemos diferentes objetivos, entre los que podemos mencionar: conocer las opiniones de los clientes, dar a conocer nuevos productos, acercarnos a nuestra comunidad con mensajes inspiracionales y motivadores, comunicar noticias importantes que se relacionan con la presencia de Íntegra en eventos sociales, entre otras. Pero, una característica diferencial y en la que vale la pena detenerse es la búsqueda por brindar un servicio nutricional a través de Instagram.

Sofia Nogueiras: ¿A qué te referís con servicio nutricional? ¿Laura hace videos explicando conceptos o rutinas nutricionales?

Delfina Mercuri: Sí, un poco eso. Lo que otorgamos es educación sobre una alimentación saludable y nutritiva. Destinamos muchas publicaciones a compartir recetas saludables, proponer alternativas más completas nutricionalmente, y ayudar a los consumidores a adoptar prácticas recomendadas para una buena calidad de vida. Desde que comenzamos con el proyecto, Lau remarcó la importancia de tener el contacto directo con la comunidad porque son los que comen las barritas y nuestros otros productos todos los días.

Sofia Nogueiras: Eso es espectacular, y sobre todo por la llegada que tiene Instagram hoy en día. Está al alcance de todos. Bueno Delfi, hasta acá están las preguntas, ¿algo más que creas merece la pena mencionar?

Delfina Mercuri: Creó que te conté lo suficiente como para dimensionar lo que significa Instagram para nosotros, pero cualquier cosa que necesites, estoy a disposición.

Sofia Nogueiras: Mil gracias, seguimos en contacto.



Universidad de
San Andrés

Anexo 4: Desgrabación de entrevista con Daniela Redondo, gerente general de Íntegra. (Realizada en diciembre 2023)

Sofia Nogueiras: Hola Daniela, ¿cómo estás?

Daniela Redondo: Sofi, todo muy bien por suerte. ¿Vos?

Sofia Nogueiras: También muy bien, contenta de poder estar teniendo esta charla con vos. Desde ya gracias por tomarte el tiempo y hacerte un espacio en la agenda.

Daniela Redondo: No hay de que, feliz de poder ayudar. Contame, ¿cómo arrancamos?

Sofia Nogueiras: Mira la idea es que yo te vaya haciendo unas preguntas para poder hacer un análisis acerca de Íntegra y su modelo de negocios, como este fue cambiando a lo largo de los años que lleva en el mercado la empresa.

Daniela Redondo: Buenísimo, interesante. ¡Pregúntame lo que quieras entonces!

Sofia Nogueiras: Bueno, primero, quería saber cuál es tu rol dentro de la empresa, así puedo contextualizar un poco más las respuestas que me vas a ir dando.

Daniela Redondo: Yo soy quien tiene a cargo las decisiones estratégicas relacionadas a la venta de los productos de la cartera, representar a la marca ante socios clave, liderar el equipo directivo, así como definir y velar por la correcta implementación del modelo de negocios sobre todo enfocándose en buscar alternativas para continuar con el crecimiento de la marca.

Sofia Nogueiras: El crecimiento que tuvieron, y tienen, es impresionante. ¿Se lo imaginaban?

Daniela Redondo: Sinceramente no. Lau desarrolló un negocio que ni ella misma se imaginaba. Fue todo muy repentino, muy exponencial. Arrancando como un boceto en la casa de Laura y en tan pocos años a punto de cruzar la frontera para exportar nuestros productos. No estaba dentro de nuestros pensamientos la verdad.

Sofia Nogueiras: Sí, increíblemente rápido creció la marca. Esa es una de las razones por las cuáles me interesa estudiar el caso de Íntegra. Para entender como una start-up puede hacer frente a la demanda cada vez mayor de sus productos, que implicancias tiene esto en el modelo de negocios, entre otras cuestiones.

Daniela Redondo: La implicancia en el modelo de negocios es compleja, pero no es tan compleja como uno piensa a primera vista.

Sofia Nogueiras: ¿En qué sentido es compleja?

Daniela Redondo: Compleja por el hecho de que tenes que tener bien en claro cuál es la propuesta de valor que la empresa busca proponer en el mercado. Sin una base firme, se cae la idea. Por eso fue fundamental entender lo que Laura buscaba con Íntegra antes de lanzarse a la competitividad del mercado nacional. Una vez que haces llegar la propuesta de valor a los consumidores finales, es complicado cambiarla.

Sofia Nogueiras: En el caso de Íntegra, ¿cuál fue la propuesta de valor ofrecida en los comienzos?

Daniela Redondo: La propuesta de valor con la que salimos al mercado sigue siendo la misma que proponemos actualmente: brindar un servicio de comunicación y educación hacia la gente en lo que concierne una alimentación

saludable. Con el equipo no sólo buscamos ofrecer una alternativa saludable a los snacks actuales que se encuentran en las góndolas, sino que se intenta desmitificar las ideas erróneas de la nutrición y ayudar a las personas a alimentarse cada vez mejor.

Sofia Nogueiras: ¿Y esa siempre fue la propuesta de valor? ¿No se modificó con el pasar de los primeros años tras ver el éxito de Íntegra?

Daniela Redondo: Sí, siempre fue la misma. No buscamos nunca cambiar lo que nos acercó a los consumidores finales debido a que encontramos en esta propuesta una gran demanda insatisfecha en el mercado, por donde podíamos atacar y buscar satisfacerla.

Sofia Nogueiras: Claro, perfecto. ¿Y con respecto al segmento de clientes y la relación con ellos? ¿Se modificó desde el 2018 hasta hoy?

Daniela Redondo: A ver, la relación con los clientes nunca cambió, y esperamos que nunca cambie. Es uno de los pilares de Íntegra. La relación cercana de comunidad, honestidad y amistad que tenemos con nuestros clientes. El segmento si se podría decir que cambió un poco, debido al crecimiento de la marca. Pero no es que cambió, sino que se expandió. Pasamos de comercializar solamente a consumidores finales a integrar en nuestro radar a empresas que buscan ellas mismas comercializar nuestros productos. Obvio que el tipo de consumidores a los que estas empresas apuntan comparten la propuesta que persigue Íntegra, pero no somos nosotros de primera mano los que les vendemos nuestros productos.

Sofia Nogueiras: Clarísimo, sí. Y esto viene de la mano con los canales, que se expandieron.

Daniela Redondo: ¡Exacto! Al crecer, los canales fueron expandiéndose rápidamente. Nos pasó un poco lo mismo que con el segmento de clientes. Pasamos de contar solamente con un canal del estilo B2C para luego adentrarnos en el mundo B2B. Hoy por hoy, contamos con ambos canales, y son igual de importantes en cuanto a términos de ingresos y costos.

Sofia Nogueiras: Tanto los ingresos como los costos se fueron adecuando a la magnitud de las ventas, eso se entiende. ¿Pero, además sufrieron algún cambio o se llevó adelante alguna decisión estratégica con respecto a estas variables?

Daniela Redondo: Mmmm no, la verdad que la estructura de costos e ingresos fue siempre muy parecida. Como bien decís, se fueron agrandando ambas variables por la magnitud y el alcance de los productos Íntegra, pero no hubo otro cambio sustancial que merezca la pena analizar

Sofia Nogueiras: Buenísimo. ¿Por eso me decías al comienzo que el crecimiento abrupto de Íntegra no incidió ni incide tanto en generar modificaciones en el modelo de negocios?

Daniela Redondo: Claro, muchas cosas se mantuvieron de la misma manera.

Sofia Nogueiras: ¿Las actividades y los recursos importantes, por ejemplo, no cambiaron?

Daniela Redondo: Entre los recursos clave que me vienen a la cabeza, si cambiaron los espacios de trabajo donde se lleva adelante la producción de nuestra cartera. Al comienzo todo sucedía en la cocina de Laura, y ahora contamos con fábricas tercerizadas. Las recetas son otro recurso clave, pero estas no cambiaron drásticamente, sino que se fueron modificando tras entender las mejores formas de manejar la materia prima utilizada y escuchar

la demanda de los consumidores para expandir la cartera de productos e incorporar nuevas propuestas. Bueno y otro súper recurso es la red de contactos que creamos con Íntegra. Los influencers y figuras reconocidas que consumen y dan visibilidad a nuestros productos en redes sociales son sumamente importantes. Y a medida que fuimos creciendo, cada vez más figuras del medio fueron involucrándose, ampliando nuestro alcance.

Sofia Nogueiras: Claro, perfecto. Y las actividades clave, ¿un poco lo mismo verdad?

Daniela Redondo: Si, también la misma película. Siempre fue fundamental desarrollar nuevos productos, pensar estrategias de marketing y comunicación para llegar a nuevos clientes y fidelizar los que ya son parte de la comunidad Íntegra. Lo que cambió fue el manejo de estas actividades. En los comienzos, todo era gestionado por Laura y su socio, mientras que ahora la organización cuenta con una estructura interna organizada, donde hay sectores diferenciados y bien definidos.

Sofia Nogueiras: Perfecto, entiendo. Básicamente los cambios fueron debido al crecimiento de Íntegra, pero para dar respuesta al mayor alcance y volumen que se enfrentan, no por temas estructurales o estratégicos.

Daniela Redondo: Lo que más índole de estrategia tiene dentro del modelo de negocios son las relaciones con socios conocidos en el mundo de las organizaciones.

Sofia Nogueiras: ¿Como por ejemplo?

Daniela Redondo: Tenemos relaciones establecidas con BIGG y Adidas para fomentar la unión entre la alimentación saludable y el deporte. También nos aliamos a Starbucks y a Tostado Café como para estar presentes en los puntos de venta de las cafeterías y ser una opción para los consumidores que se acercan a ellas. Y la alianza más reciente es con Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ), uniéndonos a ellos como alternativa dentro de su cartera de productos de Marketplace. Ahora te paso unos videos donde se detallan nuestras relaciones con estos socios, así queda más claro.

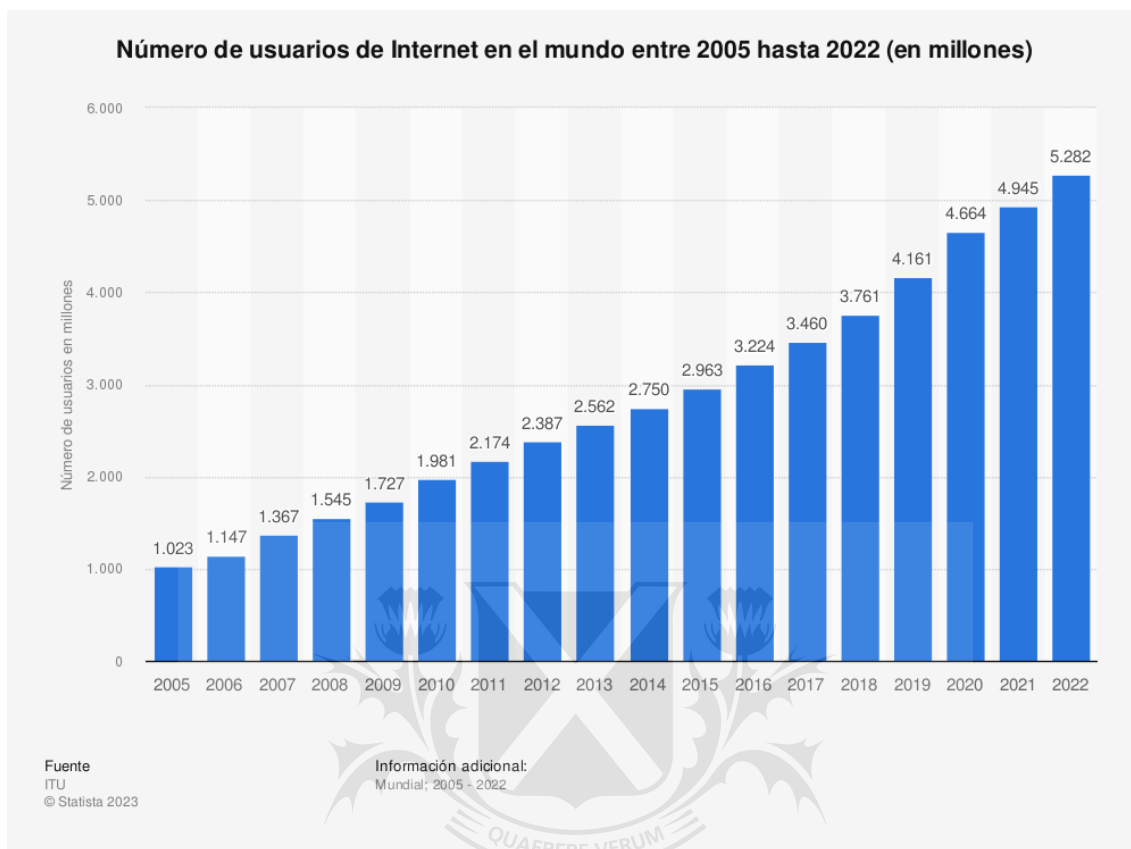
Sofia Nogueiras: Dale, buenísimo, seguro me sirve. Toda la información que tengas sobre el modelo de negocios de Íntegra puede ser útil para mi trabajo.

Daniela Redondo: Busco lo que tengo, y te paso. Pero básicamente es eso, lo que estuvimos charlando. El modelo de negocios se mantiene constante en términos generales, pero adecuándose a los volúmenes y la visibilidad que plantea el crecimiento exponencial de la marca.

Sofia Nogueiras: Perfecto, si, quedó clarísimo eso. Muchísimas gracias por tu tiempo Daniela.

Daniela Redondo: ¡De nada! Cualquier otra cosa estoy a disposición, te paso mi número de teléfono también por si necesitas hacerme alguna otra consulta.

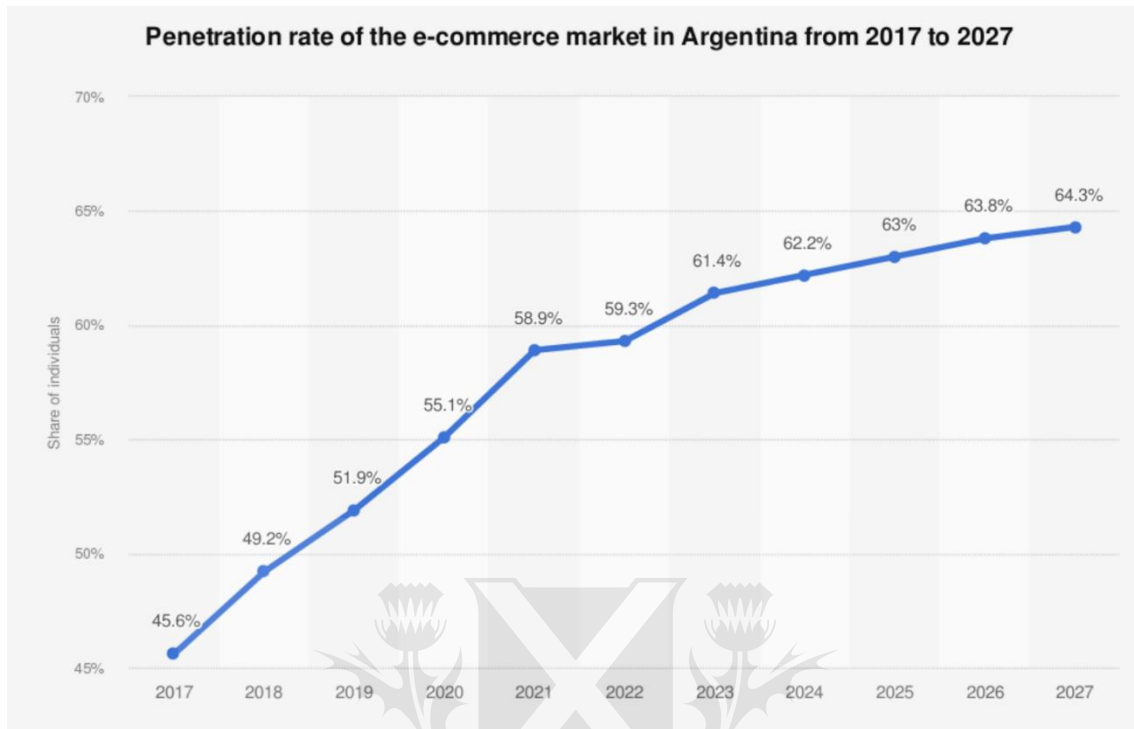
Anexo 5: Número de usuarios de internet en el mundo entre 2005 hasta 2022 (en millones)



Fuente: Statista. (marzo 28, 2023). Número de usuarios de Internet en el mundo entre 2005 hasta 2022 (en millones) [Gráfica]. En Statista. Recuperado el 21 de julio de 2023, de <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/541434/numero-mundial-de-usuarios-de-internet/>

San Andrés

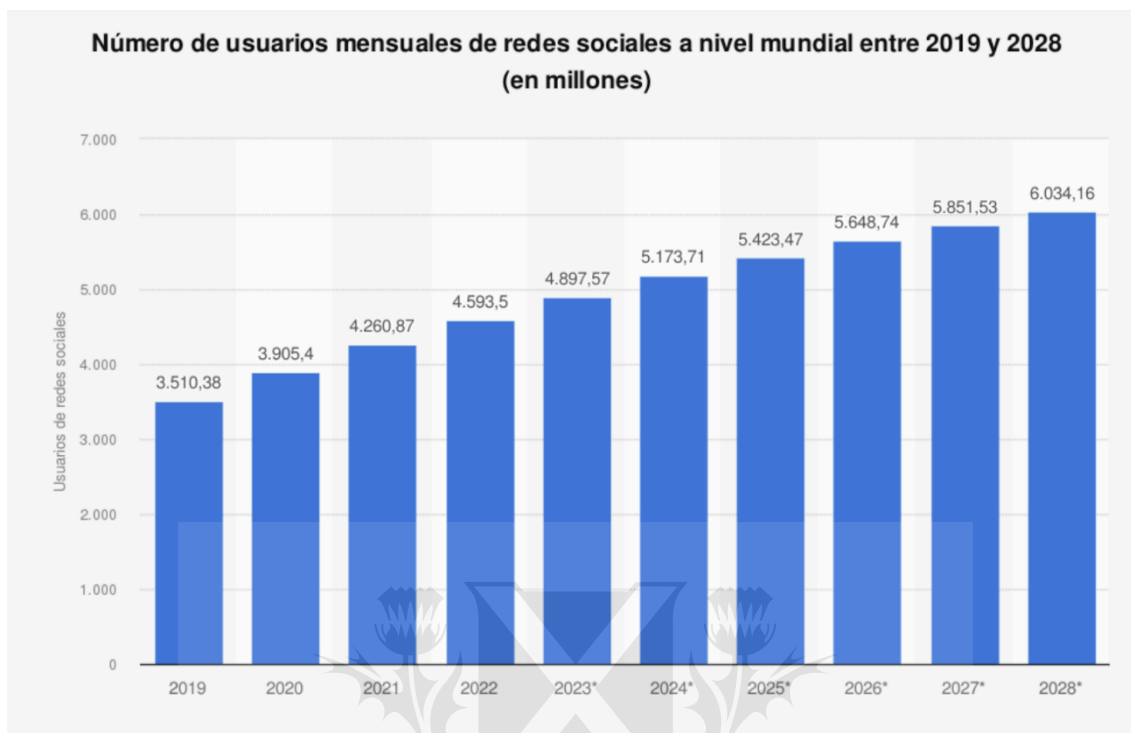
Anexo 6: Tasa de penetración del mercado de comercio electrónico en Argentina de 2017 a 2027



Fuente: Statista. (julio 1, 2023). [Gráfica]. En Statista. Recuperado el 13 de agosto de 2023, de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/forecasts/252403/digital-buyer-penetration-in-argentina>

Universidad de
San Andrés

Anexo 7: Número de usuarios mensuales de redes sociales a nivel mundial entre 2019 y 2028 (en millones)



Fuente: Statista. (marzo 30, 2023). [Gráfica]. En Statista. Recuperado el 07 de agosto de 2023, de <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/512920/numero-mundial-usuarios-redes-sociales/>

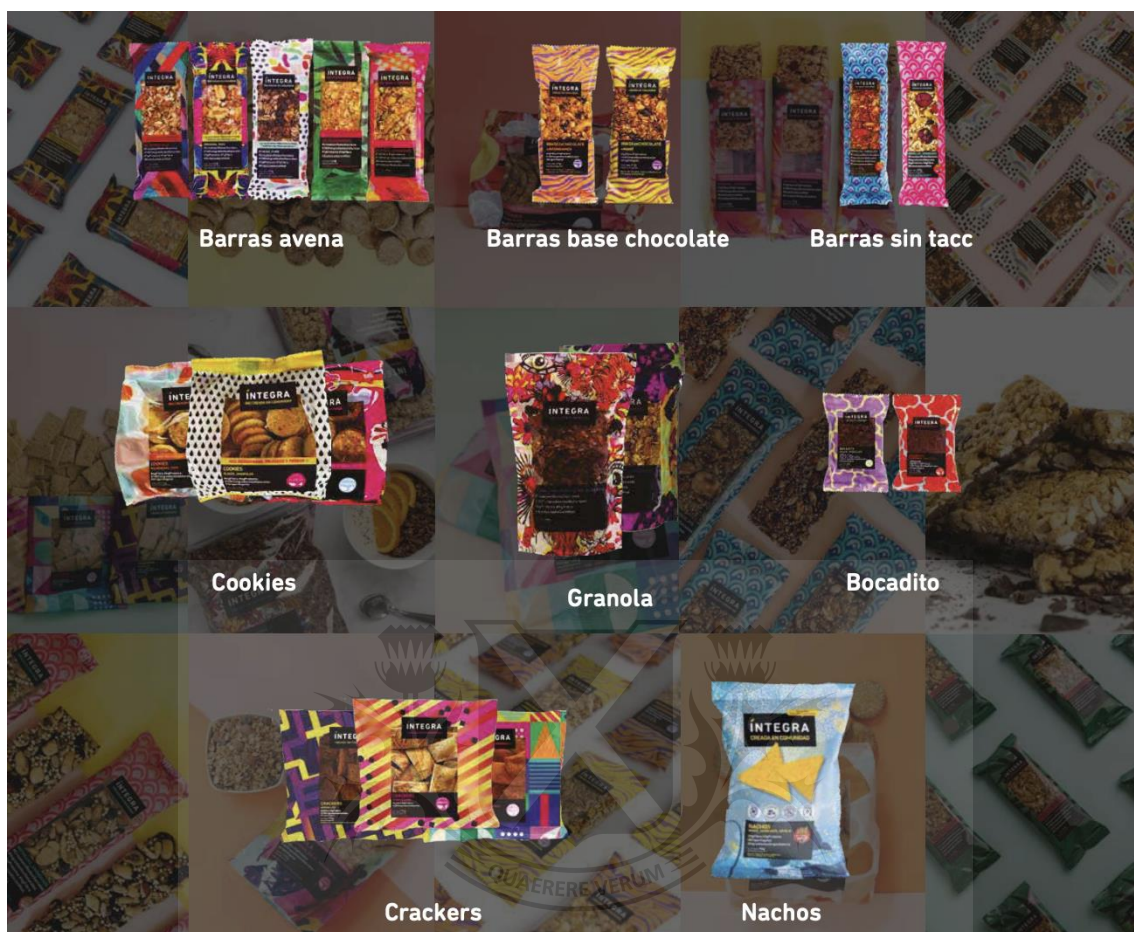
Universidad de
San Andrés

Anexo 8: Comparación entre los dieciséis componentes del modelo de Leschke (2013) y los nueve bloques del Business Model Canvas (Osterwalder, 2010).

<i>Leschke (2013). Business Model Mapping</i>	<i>Osterwalder (2010). Business Model Canvas</i>
1. Propuesta de valor a. Medios esenciales b. Necesidades esenciales	1. Propuesta de valor
2. Adecuación del emprendedor a. Posición actual b. Adecuación personal / técnica / estratégica c. Alternativas de salida	
3. Rol / posición en la cadena de valor	
4. Cliente / mercado objetivo	2. Segmentos de clientes
5. Productos / servicios	1. Propuesta de valor
6. Canales de distribución	3. Canales
7. Flujos de ingresos	4. Flujos de ingresos
8. Costos y gastos	5. Estructura de costos
9. Actividades operativas	6. Actividades clave
10. Proveedores y socios clave	7. Asociaciones clave
11. Recursos y activos	8. Recursos clave
12. Propiedad intelectual	
13. Actividades de marketing	6. Actividades clave
14. Relaciones con los clientes	9. Relaciones con los clientes
15. Alternativas de productos	
16. Entorno económico / industrial	

Fuente: elaboración propia, utilizando contenido de Leschke (2013). Business Model Mapping: A New Tool to Encourage Entrepreneurial Activity and Accelerate New Venture Creation.

Anexo 9: Portafolio de productos de Íntegra



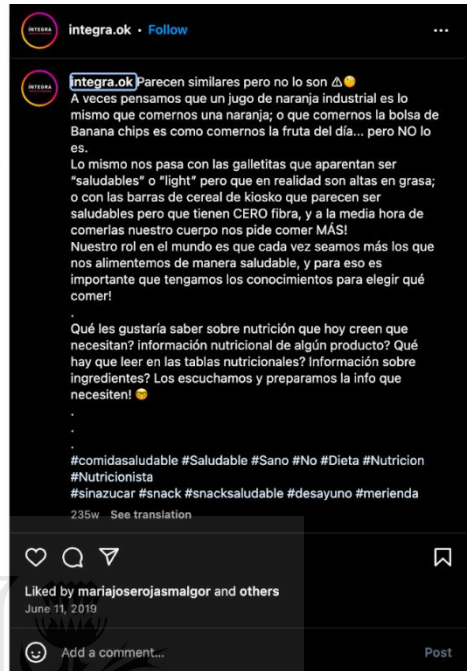
Fuente: Recuperado de <https://www.somosintegra.com.ar/> (Acceso 12 de Abril 2024)

Universidad de
San Andrés

Anexo 10: Publicaciones de la cuenta de Instagram de Íntegra con fines educativos a la comunidad acerca de una nutrición saludable

REEMPLAZOS SALUDABLES

		
JUGO INDUSTRIAL 0g de Grasa 0g de Fibra	GALLETITAS DE SALVADO 9g de Grasa 4g de Fibra	BANANA CHIPS 5g de Grasa 1g de Fibra
↓	↓	↓
		
NARANJA 0,4g de Grasa 5g de Fibra	ÍNTEGRA 6g de Grasa 7g de Fibra	BANANA FRESCA 0,3g de Grasa 4g de Fibra

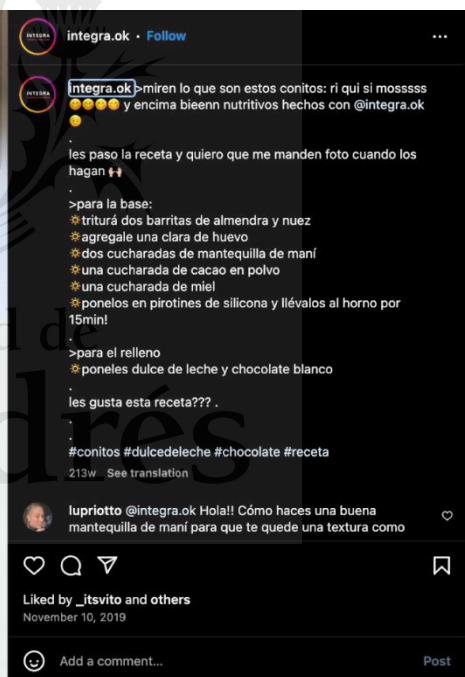
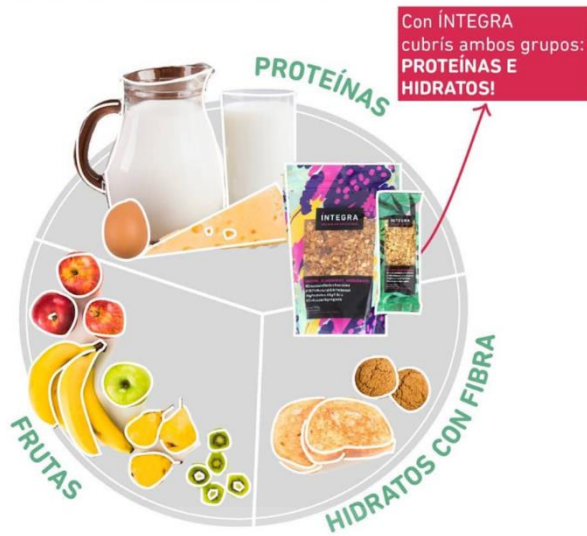


¿Para qué sirven las PROTEÍNAS?

		
ESTRUCTURA del cuerpo	sistema de DEFENSA	claves para el MOVIMIENTO
		
contribuyen en la DIGESTIÓN	forman HORMONAS	transporte de NUTRIENTES



¿CÓMO ARMAR UN DESAYUNO Y UNA MERIENDA COMPLETA?



Fuente: Recuperado de <https://www.somosintegra.com.ar/> (Acceso 12 de Abril 2024)