

Optimización Estratégica de la Experiencia del Usuario de Entrenuts

28 de junio de 2026

Etchevarne, Pamela

Osust, José

Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura de Administración y Gestión de la

Información de la Universidad Nacional de Rafaela

Prof. Bitschin, Nadia

Prof. Aimar, Mauro

Prof. Alan Zimmermann

Prof. Mariano José Bernacchia

Índice

Introducción.....	7
Identificación de la Organización Involucrada.....	8
Misión, Visión y Valores.....	9
Tipo de Organización.....	9
Productos y Servicios de Entrenuts.....	11
Diagnóstico e Identificación del Problema.....	13
Conclusión del Diagnóstico.....	21
Marco Referencial.....	22
Objetivos.....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Estrategias y Plan de Actividades.....	26
Recursos y Presupuestos.....	27
Análisis de Viabilidad.....	27
Viabilidad Técnica.....	27
Viabilidad Económica.....	28
Viabilidad operativa.....	28
Viabilidad Legal.....	28
Viabilidad Temporal.....	28
Presupuesto Estimado.....	29
Prototipo de la Aplicación Móvil.....	31
Fuente de Financiamiento y Viabilidad.....	35
Cuadro de Mando Integral.....	37
Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) del Proyecto.....	38
Conclusión.....	42
Referencias.....	44

Lista de Figuras

Figura 1.....	9
Figura 2.....	12
Figura 3.....	14
Figura 4.....	17
Figura 5.....	27
Figura 6.....	28
Figura 7.....	32
Figura 8.....	33
Figura 9.....	34
Figura 10.....	35

Lista de Tablas

Tabla 1.....	28
Tabla 2.....	29
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	38

Lista de Anexos

Anexos.....	46
Anexo I. Encuesta de Información.....	46
Anexo II. Diseño del Proyecto.....	48
Anexo III. Mapa de Stakeholders del Proyecto.....	50
Anexo IV. Matriz de Riesgos del Proyecto Aplicación Móvil Entrenuts.....	51

Introducción

El presente trabajo se desarrolla en el marco del Ciclo de Complementación Curricular de la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información de la Universidad Nacional de Rafaela, como trabajo final de grado. Su objetivo principal consiste en aplicar herramientas de análisis y diagnóstico organizacional a un caso real, con el fin de diseñar una propuesta de intervención profesional fundada en metodologías de gestión.

Para este propósito se seleccionó la empresa Entrenuts, una firma nacional dedicada a la producción de alimentos saludables a base de frutos secos, cuya trayectoria y crecimiento reciente la convierten en un caso pertinente para el análisis estratégico. El trabajo se estructura en cuatro segmentos principales: la identificación y caracterización de la organización involucrada, el diagnóstico de la situación actual, el marco referencial conceptual y la propuesta de intervención.

La problemática central que orienta esta investigación es la escasa conexión directa de Entrenuts con su consumidor final, lo que limita su capacidad de fidelización, obtención de datos propios y posicionamiento de marca. A partir de este punto, se desarrollará un análisis metodológico que permitirá fundamentar la propuesta de mejora planteada.

Identificación de la Organización Involucrada

Entrenuts es una empresa fundada en la ciudad de Colón, provincia de Entre Ríos, por Emanuel Fellay, Gabriel Aguilar y Joaquín Colella. La organización se dedica a la elaboración y comercialización de pasta de maní y otros productos alimenticios saludables libres de TACC. Según Forbes Argentina (2024), la empresa alcanzó una facturación de \$1.500 millones durante el año 2023, consolidándose como una de las marcas de mayor crecimiento dentro del segmento de alimentación saludable.

La idea surgió de una charla informal entre Fellay y Aguilar, quienes notaron la falta de pasta de maní en ciudades más pequeñas. Con la incorporación de Colella, el proyecto tomó forma y la primera producción comenzó el mismo día que se decretó el aislamiento por la pandemia de

SARS-CoV-2 en Argentina. De producir 20 frascos diarios, pasaron a 3.500 por hora, empleando a 46 personas y diversificando su oferta a siete variedades de pasta de maní, aceite de coco, miel y ghee, según Forbes Argentina (2024).

Forbes Argentina (2024) también destaca que “el consumo de pasta de maní en Argentina se triplicó desde el inicio de Entrenuts, en parte gracias al auge de la alimentación saludable durante la pandemia”. La empresa, reconocida con el premio emprendimiento argentino del año, planea expandir su planta, certificar normas de calidad internacional y comenzar a producir su propio maní para este año.

Actualmente, sus productos se encuentran en las principales cadenas de supermercados y son distribuidos a nivel nacional e internacional. La empresa también está comprometida con el medio ambiente, trabajando en el reciclaje de residuos, la medición de su huella de carbono y la incorporación de energía solar. Para este año, planean nuevos lanzamientos y un crecimiento del 20 % en su personal.

Misión, Visión y Valores

Según Entrenuts (s.f.), su misión es elaborar productos naturales que aporten sabor y salud, con un fuerte compromiso hacia el desarrollo sostenible. La empresa se guía por altos estándares de calidad y promueve alianzas estratégicas con productores de la zona, con el propósito de generar confianza en un mercado cada vez más exigente en materia de alimentos saludables.

De acuerdo con la página web oficial Entrenuts (s.f.), la compañía proyecta convertirse en una empresa reconocida a nivel mundial, acreditada y certificada para exportar y comercializar productos libres de gluten en los cinco continentes. Para ello, plantea un proceso de mejora continua en su desarrollo organizacional, basado en la capacitación permanente y la innovación de su equipo de trabajo.

Sus valores se sustentan en la responsabilidad social, reflejada en la elaboración de productos saludables que contribuyan al bienestar de la población. Además, destacan el trabajo

responsable y la promoción de una buena alimentación como principios fundamentales de su quehacer. Finalmente, Entrenuts se identifica como una empresa joven, centrada en la mejora continua, que fomenta el empleo y el crecimiento profesional. (Entrenuts, s.f.).

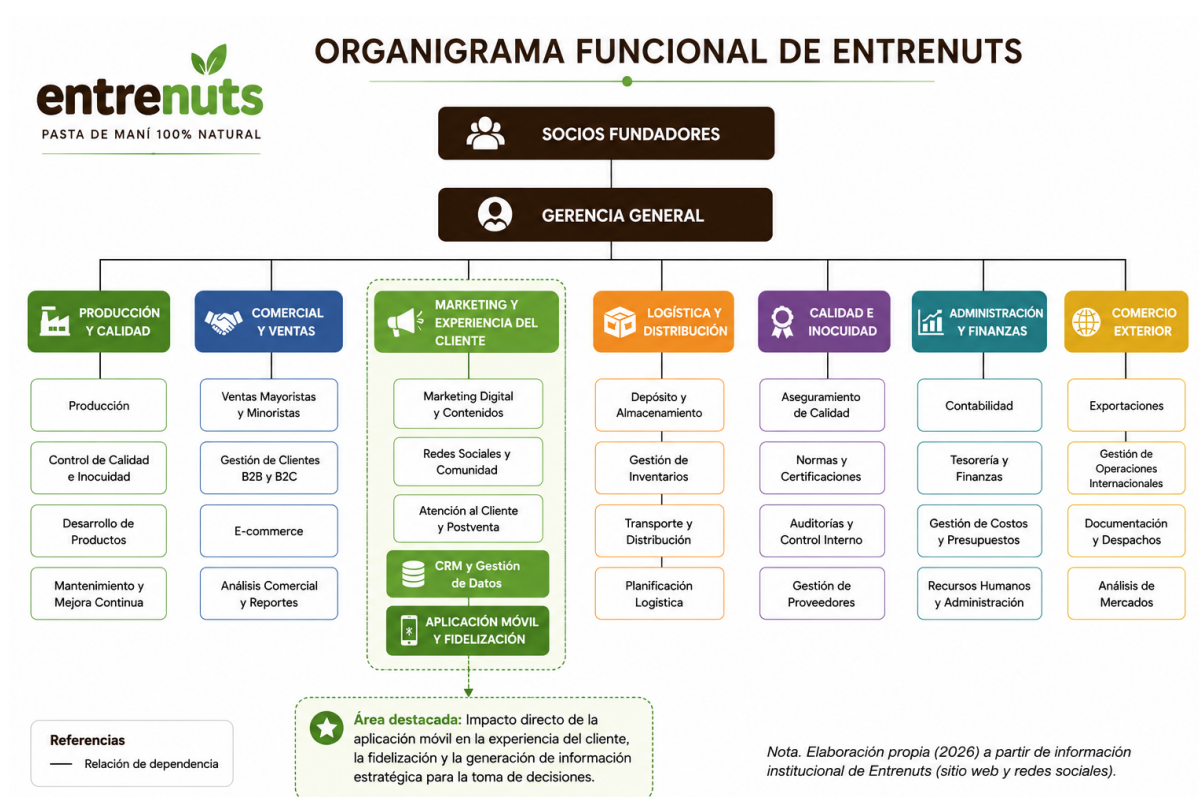
Tipo de Organización

Según Chiavenato (2006), las organizaciones pueden clasificarse considerando distintos criterios que permiten comprender su naturaleza y funcionamiento. Entre ellos se encuentran sus fines, que pueden ser lucrativos o no lucrativos; el grado de centralización, que puede ser mayor o menor según la participación en la toma de decisiones; la actividad que desarrollan, como industrial, comercial o de servicios; el tamaño, que las ubica como micro, pequeñas, medianas o grandes; el ámbito geográfico, que puede ser local, regional, nacional o multinacional; la composición del capital, que distingue entre organizaciones privadas, públicas o mixtas; la forma jurídica adoptada, como sociedades anónimas, sociedades limitadas o cooperativas; y finalmente la cantidad de propietarios, que diferencia entre empresas unipersonales o pluripersonales. Esta clasificación resulta útil para caracterizar a Entrenuts como una empresa formal, privada, industrial y comercial, de tamaño mediano, con proyección multinacional, organizada como sociedad por acciones simplificada y conformada por tres socios fundadores, por lo que puede clasificarse como una organización de carácter pluripersonal.

La estructura organizacional constituye un elemento fundamental para comprender la distribución de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de una organización. Según Chiavenato (2006), el organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de la empresa, que permite visualizar las relaciones jerárquicas, los canales de comunicación y la división del trabajo entre las diferentes áreas funcionales. En este sentido, la elaboración de un organigrama facilita la identificación de los sectores involucrados en la implementación de la propuesta de intervención y permite comprender cómo se articula la gestión de la información dentro de la organización.

Figura 1

Organigrama funcional de Entrenuts



Nota: Organigrama elaborado a partir de información institucional de Entrenuts y de la identificación de sus áreas funcionales. Elaboración propia (2026).

Productos y Servicios de Entrenuts

Según el catálogo oficial de Entrenuts (2024), la empresa elabora alimentos saludables libres de gluten, 100 % veganos. Estos incluyen pastas de maní en variedad de sabores como natural, crocante, coco, cacao, stevia, mix de semillas y ahumada. Todos sin azúcar, sin sal, sin aceites añadidos ni conservantes, libres de gluten y certificados kosher.

Por otra parte la empresa procesa miel, en versiones líquidas y cremosas, siempre naturales y aptas para celíacos; ghee (manteca clarificada), libre de gluten, lactosa y caseína; dulce de leche artesanal de alta calidad, libre de gluten y bebidas vegetales de maní, disponibles en sabor natural (sin azúcar agregada) y chocolate (endulzado con azúcar rubia orgánica), con un alto contenido de

frutos secos, el doble que las bebidas vegetales comunes, veganas, sin conservantes, aptas para alérgicos a la proteína de leche de vaca (APLV), sin soja ni derivados (Entrenuts, 2024).

Diagnóstico e Identificación del Problema

Entrenuts ha experimentado un notable crecimiento durante los últimos años, consolidando su presencia a nivel nacional e internacional. (Forbes Argentina, 2024).

En línea con sus ambiciones de crecimiento y proyección internacional, la firma ha consolidado su presencia en diversos mercados, exportando actualmente a Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Uruguay y Chile. A su vez, ha logrado ingresar a destinos más lejanos, como Arabia Saudita y algunos países de Europa, con base en la misma fuente, la firma ha ampliado su alcance comercial.

En este marco, la compañía planea expandir su planta, certificar normas de calidad internacional y comenzar a producir su propio maní para este año, con el propósito de mitigar la dependencia de la materia prima y las fluctuaciones de precios que afectan su cadena de valor. (Forbes Argentina, 2024)

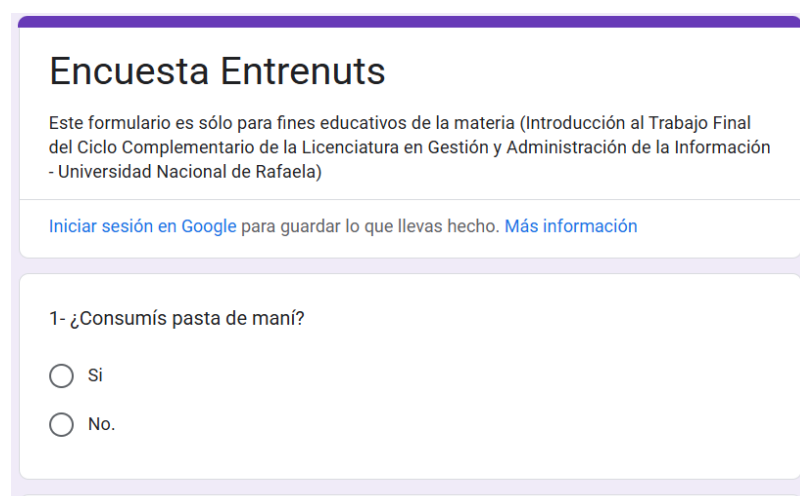
Asimismo, establece como meta estratégica incrementar sus exportaciones del 10 % al 50 % en un plazo de cinco años, aprovechando el crecimiento sostenido del mercado de consumo saludable como una oportunidad clave. (Forbes Argentina, 2024). Sin embargo, a pesar de la solidez alcanzada en materia productiva y comercial, así como de su clara proyección internacional, Entrenuts presenta una debilidad estratégica vinculada a la escasa conexión directa con el consumidor final. Esta situación limita la obtención de información propia sobre hábitos y preferencias de consumo, dificulta la implementación de estrategias de fidelización y reduce las oportunidades de fortalecer el posicionamiento de marca.

Para la elaboración del diagnóstico se empleó una metodología mixta, combinando el análisis de herramientas estratégicas con la recolección de datos primarios y secundarios. En este proceso se aplicó el modelo Business Model Canvas (Osterwalder y Pigneur, 2010) para examinar la estructura actual del negocio, así como un análisis FODA que permitió identificar los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización (David y David, 2017).

Adicionalmente se recolectaron datos primarios mediante una encuesta a consumidores (Osust et al., 2025). El trabajo de campo se realizó en dos modalidades, una presencial (en 11 supermercados de tres provincias) y la otra virtual (a través de un formulario web distribuido en redes y grupos digitales).

Figura 2

Encuesta de Investigación



The image shows a screenshot of a Google Form titled "Encuesta Entrenuts". The form has a purple header bar. Below the title, there is a paragraph stating: "Este formulario es sólo para fines educativos de la materia (Introducción al Trabajo Final del Ciclo Complementario de la Licenciatura en Gestión y Administración de la Información - Universidad Nacional de Rafaela)". Below this paragraph, there are two links: "Iniciar sesión en Google para guardar lo que llevas hecho." and "Más información". The first question is "1- ¿Consumís pasta de maní?". There are two radio button options: "Si" and "No".

Nota: Captura de pantalla de la encuesta, elaboración propia.

El análisis de estas herramientas y datos permite identificar que el problema central de Entrenuts es una carencia de acercamiento con el cliente final, lo que limita su capacidad para construir lealtad de marca y obtener datos de consumo de primera mano. A continuación, se detalla la evidencia que sustenta este diagnóstico.

El mercado de alimentos saludables en Argentina ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por una mayor conciencia de los consumidores sobre el bienestar. (Entrenuts, s.f.). En este contexto, la competencia se ha intensificado, con nuevos actores que utilizan estrategias de marketing digital para captar la atención del público. El análisis de competidores directos como

Prodeman y Maniking revela que estos ya cuentan con canales de venta online y una comunicación activa en redes sociales, lo que les permite construir una comunidad y fidelizar a sus clientes.

Se presentan los hallazgos más relevantes, apoyados en los gráficos de la encuesta (ver Anexo I).

Los hallazgos de la investigación revelan un escenario paradójico para Entrenuts. Por un lado, se observa un reconocimiento moderado de la marca entre los consumidores consultados, con un 39.7% que afirma conocerla. Sin embargo, este reconocimiento no se traduce en un conocimiento profundo del portafolio de productos, ya que solo una minoría puede identificar tres o más ítems de su catálogo, lo que sugiere una oportunidad para fortalecer la comunicación de su variedad en pasta de maní clásica.

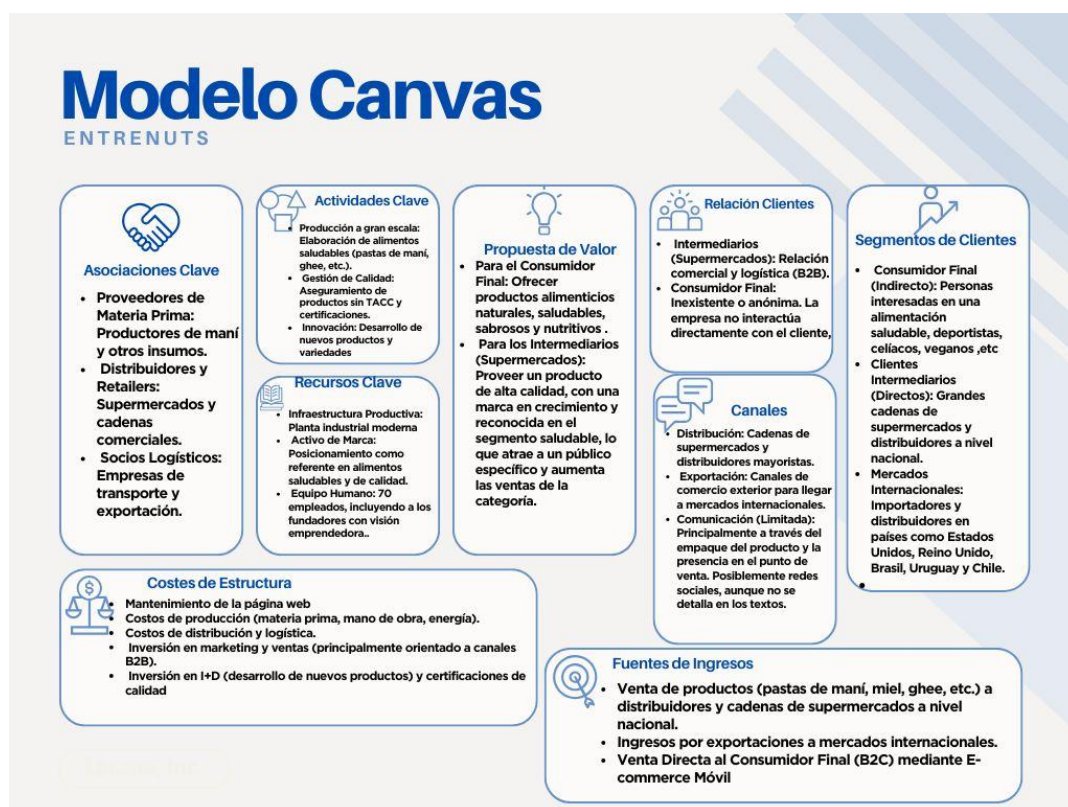
En el comportamiento de consumo, se identifica una base sólida de clientes, con más del 70% que ha consumido productos de la marca en los últimos doce meses. La frecuencia de compra refleja un hábito establecido, con aproximadamente dos tercios de los encuestados adquiriendo productos similares al menos una vez al mes. Los supermercados constituyen el principal canal de comercialización, seguidos por las dietéticas, lo que confirma la efectividad de la estrategia de distribución adoptada por la empresa. La desconexión digital emerge como el hallazgo más significativo. A pesar del crecimiento de la empresa, la gran mayoría de los consumidores no han tenido interacción directa con la marca a través de canales digitales. Esta debilidad estratégica, no obstante, se convierte en oportunidad al constatarse una alta receptividad a la propuesta de valor digital, aproximadamente tres cuartas partes de los encuestados manifestaron interés en una aplicación móvil que ofrezca funcionalidades integradas como recetas saludables, programas de fidelización y acceso a promociones exclusivas.

Esta disposición se ve reforzada por la preferencia mayoritaria por canales digitales para recibir novedades y la aceptación generalizada de comunicaciones personalizadas.

Para visualizar de manera integral cómo esta problemática impacta en la estructura del negocio actual, se ha elaborado un Modelo de Negocio Canvas (ver Figura 3).

Figura 3

Modelo Canvas aplicado a Entrenuts



Nota: Captura del modelo, elaboración propia

Tal como se detalla en la Figura 3, el modelo de negocio actual de Entrenuts está fuertemente orientado a la producción industrial y la comercialización a través de intermediarios (B2B). Si bien esta estructura ha facilitado su rápido crecimiento y expansión nacional e internacional, el análisis de los bloques del Canvas revela una debilidad estratégica fundamental, la carencia de un vínculo directo con el consumidor final. A continuación, se detalla cómo esta problemática impacta en las áreas clave.

Con respecto a los bloques de relación con clientes y canales, la intermediación de las grandes cadenas de supermercados le impide a Entrenuts construir directamente lealtad de marca,

obtener retroalimentación y comunicar eficazmente su propuesta de valor. Aunque los canales actuales son eficientes para la distribución masiva, limitan la interacción personalizada necesaria para productos de nicho.

En cuanto a los segmentos de clientes, se evidencia que la empresa se enfoca operativamente en sus clientes intermediarios. Aunque el consumidor final es el objetivo real de sus productos (personas interesadas en alimentación saludable, celíacos, veganos, etc.), la compañía no posee un conocimiento profundo de sus preferencias o hábitos, dado que carece de vías directas para recopilar esta información de primera mano.

La propuesta de valor de Entrenuts es sólida en cuanto a productos naturales, sabrosos y nutritivos. Sin embargo, su comunicación depende del empaque y la visibilidad en el punto de venta. La ausencia de un canal propio limita la capacidad de la empresa para educar al consumidor sobre los beneficios diferenciales de sus productos, como su alto contenido de frutos secos en bebidas vegetales o las certificaciones de calidad que posee.

Las actividades y recursos clave, tales como la producción a escala industrial de 3.500 frascos por hora y la logística B2B, han sido optimizados para garantizar la máxima eficiencia operativa. No obstante, la organización carece de actividades y recursos centrados en la gestión de la experiencia del cliente (CRM), el marketing digital directo o el análisis de datos de consumo.

En consecuencia, la implementación de una aplicación móvil se presenta como una alternativa estratégica para establecer un canal propio de comunicación, fortalecer la relación con los consumidores y generar información relevante para la toma de decisiones organizacionales.

El diagnóstico evidencia una dependencia del modelo push, donde el producto es "empujado" a través de la cadena de distribución. Esta situación justifica la necesidad de desarrollar una estrategia pull que atraiga y fidelice al consumidor.

Para comprender la situación actual de Entrenuts y las condiciones que influyen en su desempeño, se recurrió al uso de herramientas estratégicas que permiten integrar factores internos y

externos en el análisis organizacional. Una de ellas es el modelo FODA, ampliamente reconocido en la planificación empresarial por su capacidad para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este enfoque, sistematizado por Weihrich (1982) bajo la denominación TOWS Matrix, facilita la vinculación entre las capacidades internas de la empresa y las condiciones del entorno competitivo.

En esta línea, autores como David y David (2017) destacan que el FODA contribuye a reconocer competencias distintivas, áreas críticas de mejora y posibles riesgos del entorno, convirtiéndose en una herramienta clave para la formulación de estrategias competitivas. En el caso de Entrenuts, el análisis permitió detectar los factores que explican su situación actual y brindar fundamentos sólidos para la propuesta de intervención planteada.

El análisis se estructuró siguiendo el esquema metodológico propuesto por Weihrich (1982), que distingue entre factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas).

En cuanto a las fortalezas, Entrenuts cuenta con productos de alta calidad, naturales y libres de gluten (Forbes Argentina, 2024), una planta industrial moderna de 3.700 m² con eficiencia energética (Argentina.gob.ar, 2024), capital humano joven y profesionalizado (Entrenuts, s. f.) y certificaciones internacionales que facilitan su estrategia de exportación.

Entre las oportunidades se destacan el crecimiento sostenido del mercado de consumo saludable (Forbes Argentina, 2024), la meta de incremento de exportaciones del 10 % al 50 % en los próximos cinco años (Argentina.gob.ar, 2024), los avances en transformación digital incluyendo la implementación de CRM y aplicaciones móviles y la disponibilidad de apoyo institucional para financiamiento y beneficios fiscales.

Respecto de las debilidades, se observa una escasa conexión directa con el consumidor final, así como una fuerte dependencia de intermediarios como supermercados y mayoristas (Osterwalder

y Pigneur, 2010). Además, la empresa presenta una alta concentración en su producto principal (la pasta de maní) y enfrenta costos elevados asociados a la certificación internacional.

Finalmente, las principales amenazas provienen del contexto macroeconómico argentino, particularmente la inflación y la volatilidad cambiaria (Argentina.gob.ar, 2024), el incremento de la competencia en el mercado de alimentos saludables, las exigencias regulatorias internacionales y la dependencia de la materia prima (maní), cuya variación de precio afecta la cadena de valor.

Para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la propuesta de intervención, resulta indispensable gestionar las relaciones con las distintas partes interesadas. A tal efecto, se confeccionó el Mapa de Stakeholders del proyecto de aplicación móvil para Entrenuts (ver Anexo III), herramienta que permite clasificar a los actores clave en función de su nivel de poder e influencia sobre el proyecto, así como de su grado de interés en el mismo.

En el cuadrante de alta influencia y alto interés se ubican los directivos y el personal administrativo de Entrenuts, quienes validan estratégicamente la inversión y absorben los nuevos procesos operativos. Asimismo, los proveedores y el equipo de desarrollo de software tercerizado constituyen actores críticos en la dimensión técnica, dado que de su cumplimiento dependen los plazos de lanzamiento y la calidad de la infraestructura digital. Por último, en el extremo receptor se localizan los clientes finales del canal B2C, cuyo nivel de adopción de la plataforma determinará el cumplimiento de las metas comerciales y la efectividad del programa de fidelización diseñado.

Figura 4

Diagrama de espina de pescado (Ishikawa) aplicado a la problemática de conexión con el consumidor final en Entrenuts

Con el fin de profundizar en el análisis causal de la problemática identificada, se elaboró un diagrama de espina de pescado o Ishikawa (Figura 4). Esta herramienta permite visualizar de manera integrada las principales causas que contribuyen a la escasa conexión directa de Entrenuts con el consumidor final.



Nota: Elaboración propia (2026).

El análisis evidencia que la problemática no responde a un único factor, sino a la combinación de debilidades vinculadas a los canales de distribución, el marketing digital, la infraestructura tecnológica, la gestión de la información, la relación con los clientes y el entorno competitivo. En particular, se destaca la fuerte dependencia de intermediarios comerciales, la ausencia de canales digitales propios y la falta de mecanismos sistemáticos para capturar y utilizar datos de los consumidores.

Asimismo, el diagrama muestra que la empresa enfrenta una comunicación mayormente indirecta con sus clientes, escasas acciones de fidelización y una limitada capacidad de personalización de ofertas, mientras que competidores del sector ya utilizan activamente redes sociales, venta online y estrategias de comunidad digital.

En conjunto, los resultados obtenidos mediante esta herramienta refuerzan el diagnóstico desarrollado en las secciones anteriores y justifican la necesidad de implementar una aplicación

móvil como estrategia para fortalecer el vínculo directo con los consumidores, mejorar la experiencia de marca y generar información estratégica para la toma de decisiones.

Conclusión del Diagnóstico

El análisis FODA aplicado a Entrenuts permitió sistematizar la situación actual de la empresa en términos estratégicos. Se concluye que la organización presenta fortalezas internas sólidas, especialmente en calidad, tecnología y capital humano, y enfrenta un entorno con oportunidades relevantes en la digitalización y la expansión internacional. No obstante, la falta de contacto directo con el consumidor final constituye la debilidad más crítica, mientras que las amenazas externas derivadas del contexto macroeconómico argentino y la competencia internacional resaltan la urgencia de implementar estrategias de diferenciación y fidelización. Estos hallazgos constituyen la base que sustenta la propuesta de intervención planteada en este trabajo. En función de lo expuesto, resulta necesario profundizar en aquellos enfoques teóricos vinculados al marketing relacional, la transformación digital y la gestión de la información, los cuales proporcionan el sustento conceptual para la propuesta de intervención desarrollada en este trabajo.

Marco Referencial

El presente marco referencial tiene como propósito fundamentar teóricamente el diagnóstico realizado sobre la situación actual de Entrenuts, con especial énfasis en la problemática central identificada: la ausencia de contacto directo con el consumidor final. La dependencia de intermediarios para la comercialización limita la generación de lealtad, la retroalimentación y la construcción de valor de marca. Por ello, se abordan los principales conceptos vinculados a los modelos de distribución, la gestión de la relación con el cliente y las nuevas tendencias tecnológicas aplicadas al marketing y la experiencia del usuario. Este marco se desarrolla en estricta coherencia con el problema identificado, el diagnóstico estratégico y los objetivos de intervención planteados.

El modelo de negocio actual de Entrenuts se sustenta principalmente en una estrategia push. Este enfoque se caracteriza por impulsar el producto a través de intermediarios para alcanzar al consumidor final, apoyándose en acciones como la distribución intensiva, la negociación comercial y la promoción dirigida al canal de venta (Kotler y Keller, 2016).

En contraste, las estrategias pull buscan generar demanda directamente en el consumidor mediante acciones de comunicación y marketing que lo motivan a solicitar el producto, generando así un vínculo relacional más fuerte con la marca (Lamb et al, 2018). En el contexto actual, marcado por consumidores hiperconectados y orientados a experiencias personalizadas, las estrategias pull adquieren especial relevancia para el fortalecimiento de la relación con el cliente final.

El marketing relacional sostiene que la fidelización y la conexión con el cliente son elementos estratégicos que agregan valor y consolidan la preferencia de marca (Payne y Frow, 2017). Este enfoque propone reemplazar las relaciones transaccionales por vínculos duraderos, basados en la confianza, la interacción bidireccional y la creación de experiencias significativas.

En el caso de Entrenuts, la falta de contacto directo con el consumidor impide la implementación de estas prácticas, lo que reduce su capacidad de obtener información de primera mano, gestionar la experiencia del cliente y diseñar estrategias personalizadas.

La transformación digital ha permitido que las empresas reduzcan la dependencia de intermediarios y desarrollen canales propios de interacción, como aplicaciones móviles, ecommerce, plataformas CRM y entornos omnicanal (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022). Estas herramientas facilitan la captura de datos, la segmentación avanzada y la mejora de la experiencia del usuario, transformando la manera en que las organizaciones gestionan sus relaciones comerciales.

Se ha demostrado que las empresas que incorporan canales digitales directos logran mayores niveles de retención, satisfacción y fidelización, ya que pueden ofrecer contenido personalizado y comunicación bidireccional (Lemon y Verhoef, 2016).

La propuesta de Entrenuts consiste en el desarrollo de una aplicación móvil como canal directo de venta y fidelización, entendida como una estrategia pull que busca fortalecer la relación con el cliente, generar demanda propia y mejorar la experiencia de marca.

Esta solución se sustenta en los principios del Marketing 5.0, definido como la integración de la tecnología del marketing digital con la centralidad humana del marketing relacional (Kotler et al., 2021). El objetivo no es sustituir la interacción humana, sino potenciar mediante herramientas tecnológicas que permitan crear experiencias superiores.

La aplicación móvil propuesta para Entrenuts integra de manera central los componentes del Marketing 5.0. En primer lugar, incorpora el marketing de datos, entendido como la recopilación, análisis e interpretación de información del consumidor para diseñar estrategias más precisas y personalizadas (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022). Esto permitirá a la empresa acceder a datos de primera mano sobre hábitos, preferencias y patrones de comportamiento.

Asimismo, contempla el marketing predictivo, mediante el cual la organización podrá anticiparse a las necesidades de los consumidores a partir del análisis de su comportamiento digital.

Este enfoque facilita decisiones estratégicas proactivas que fortalecen la retención y la fidelización.

En este marco, resulta imperativo conceptualizar la gestión de la información bajo la premisa de la captura de datos primarios, definidos como aquellos recolectados directamente de los usuarios mediante canales digitales, lo cual permite superar la asimetría de información propia de los modelos de intermediación (Hair et al., 2019). Esta gestión se materializa a través de la construcción de perfiles de usuarios, los cuales integran características demográficas y comportamentales que permiten una segmentación de consumidores precisa, facilitando la creación de experiencias personalizadas y ofertas dirigidas (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022).

Para que la gestión de estos perfiles sea efectiva, es fundamental el uso de indicadores de gestión (KPIs). Según Kaplan y Norton (2004), los indicadores actúan como métricas de control que permiten evaluar el desempeño de la estrategia frente a los objetivos organizacionales; en el ámbito digital, estos transforman la analítica en inteligencia de negocio, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones estratégicas. En este ecosistema, los canales de interacción directa no solo funcionan como plataformas de venta, sino como sistemas centrales de inteligencia que permiten una mejora continua en la relación marca-cliente.

Finalmente, el marketing aumentado se materializaría mediante la incorporación de asistentes virtuales, chatbots y experiencias digitales inmersivas que enriquecerán la interacción con el usuario. En este sentido, la integración de un chatbot con inteligencia artificial (IA) y un sistema de fidelización digital representa una herramienta estratégica que no solo responde a la problemática diagnosticada, sino que también posiciona a Entrenuts en consonancia con las tendencias actuales de transformación digital y con un modelo de negocio centrado en el cliente.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar e implementar una aplicación móvil para la empresa Entrenuts, orientada a establecer un canal directo de vinculación con los consumidores, optimizar la experiencia del cliente y fortalecer la fidelización de la marca.

Objetivos Específicos

Crear un canal digital propio que facilite la interacción directa y la comunicación bidireccional entre la organización y sus consumidores.

Integrar un catálogo de productos, un repositorio de recetas y un sistema de beneficios para los usuarios, con el propósito de mejorar la experiencia de uso y brindar información de valor a los clientes.

Implementar un programa de fidelización digital que fortalezca el vínculo con los consumidores frecuentes, incentive la recompra y contribuya al posicionamiento de la marca.

Desarrollar un sistema de captura y gestión de datos que permita obtener información sobre hábitos y preferencias de consumo, generando conocimiento útil para apoyar la toma de decisiones estratégicas de la organización.

Estrategias y Plan de Actividades

El plan de actividades se estructura de forma secuencial para garantizar la viabilidad del proyecto antes de la ejecución técnica, iniciando con el relevamiento y validación de requerimientos mediante encuestas y entrevistas a potenciales clientes para consolidar un informe de necesidades validado por la dirección; posteriormente, se llevará a cabo un análisis de viabilidad integral que contemple las dimensiones económica, financiera, tecnológica y operativa, cuya aprobación será formalizada mediante un acta de las autoridades de Entrenuts. Una vez validada la propuesta, se procederá al diseño de la interfaz de usuario (UX/UI) y al desarrollo tecnológico de los módulos de catálogo, recetas y beneficios, midiendo el avance según el cronograma previsto. Finalmente, la etapa de implementación comprenderá las pruebas piloto y el lanzamiento oficial; en esta instancia, se entregará a la empresa un manual de procedimientos, herramientas de medición y métodos de seguimiento, con el fin de que la propia organización pueda evaluar de manera autónoma y continua el éxito del proyecto a través de la cantidad de usuarios registrados y la frecuencia de uso de beneficios.

Recursos y Presupuestos

Para la ejecución del proyecto se requiere la articulación de tres ejes fundamentales; cuya viabilidad técnica y presupuestaria ha sido validada en conjunto con la dirección de Entrenuts en primer lugar, y bajo la conformidad de la gerencia para la asignación de partidas específicas, se prevé la contratación de servicios externos especializados para el diseño de la experiencia de usuario (UX/UI) y el desarrollo de software, con el objetivo de garantizar la calidad técnica de la aplicación sin generar costos fijos asociados a una estructura interna permanente.

En segundo lugar, conforme a los requerimientos técnicos analizados y aprobados por los responsables del área, será necesaria la incorporación de infraestructura digital que incluya servicios de hosting en la nube, almacenamiento de datos y herramientas de mensajería para el envío de notificaciones y comunicaciones con los usuarios.

Por último, según lo acordado con la dirección comercial de la empresa, se contempla una inversión destinada a la gestión comercial del proyecto, que comprende acciones de marketing digital para el lanzamiento de la aplicación y la capacitación del personal de Entrenuts en el uso de las herramientas de analítica y del panel de control (dashboard), permitiendo una gestión autónoma y eficiente de la información generada por la plataforma.

Análisis de Viabilidad

Con el propósito de determinar la factibilidad de implementación de la propuesta de intervención, se realizó un análisis de viabilidad considerando las dimensiones técnica, económica, financiera, operativa, legal y temporal, a continuación se describe cada una de ellas y al finalizar mostramos gráficamente mediante Tabla 1.

Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica del proyecto es favorable, ya que Entrenuts dispone de la infraestructura tecnológica necesaria para la utilización de herramientas digitales y cuenta con la posibilidad de tercerizar el desarrollo de la aplicación móvil mediante proveedores especializados. Asimismo, los

recursos requeridos, tales como servicios de hosting, almacenamiento en la nube y plataformas de analítica, se encuentran ampliamente disponibles en el mercado y presentan bajos niveles de complejidad para su implementación.

Viabilidad Económica

En cuanto a la viabilidad económica y financiera, el proyecto requiere una inversión moderada en comparación con los beneficios esperados. La implementación de la aplicación permitirá fortalecer la fidelización de clientes, mejorar la comunicación con los consumidores y generar información estratégica de alto valor para la organización. Estos beneficios justifican la inversión necesaria para el desarrollo y mantenimiento inicial de la herramienta.

Viabilidad operativa

Desde la perspectiva operativa, la propuesta resulta factible debido a que las actividades previstas se encuentran claramente definidas y pueden ejecutarse de manera secuencial, desde el relevamiento de requerimientos hasta el lanzamiento de la aplicación. Además, la organización cuenta actualmente con un equipo de 46 empleados y prevé expandir su nómina a 70 profesionales para fin de año del 2026, quienes podrán ser capacitados para gestionar el sistema y utilizar la información generada por la plataforma en los procesos de toma de decisiones.

Viabilidad Legal

Respecto a la viabilidad legal, la propuesta no presenta impedimentos significativos para su ejecución, siempre que la gestión de los datos de los usuarios se realice respetando la normativa vigente en materia de protección de datos personales y privacidad de la información.

Viabilidad Temporal

Finalmente, desde el punto de vista temporal, el proyecto resulta viable debido a que las actividades planificadas pueden desarrollarse dentro del plazo estimado de doce meses, contemplando las etapas de diseño, desarrollo, pruebas e implementación de la aplicación móvil.

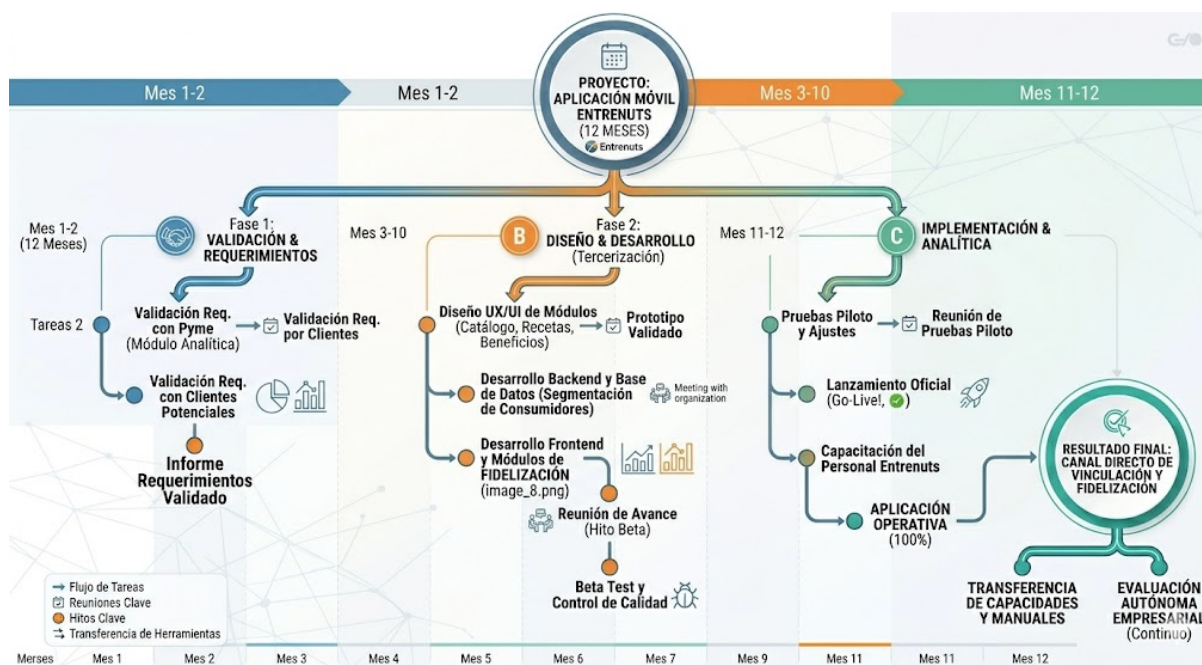
Esta herramienta permite evaluar la posibilidad real de ejecución del proyecto y su contribución al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Figura 5

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en los tiempos estipulados, la ejecución del proyecto se estructuró bajo una planificación temporal de doce meses, distribuidos estratégicamente en tres fases secuenciales e interconectadas. Este enfoque integral abarca desde la validación inicial de requerimientos junto a los usuarios y la firma, pasando por el proceso técnico de diseño UX/UI y desarrollo frontend/backend, hasta la puesta en marcha final, capacitación del personal y transferencia de capacidades operativas.

En la Figura 5 se expone de manera detallada el cronograma de implementación por fases, donde se especifican los flujos de tareas, las reuniones clave y los hitos fundamentales comprometidos para alcanzar el canal directo de vinculación esperado para Entrenuts.

Cronograma de implementación por fases del proyecto Aplicación Móvil Entrenuts



Nota: Diagrama de flujo temporal de las fases del proyecto. Elaboración propia (2026).

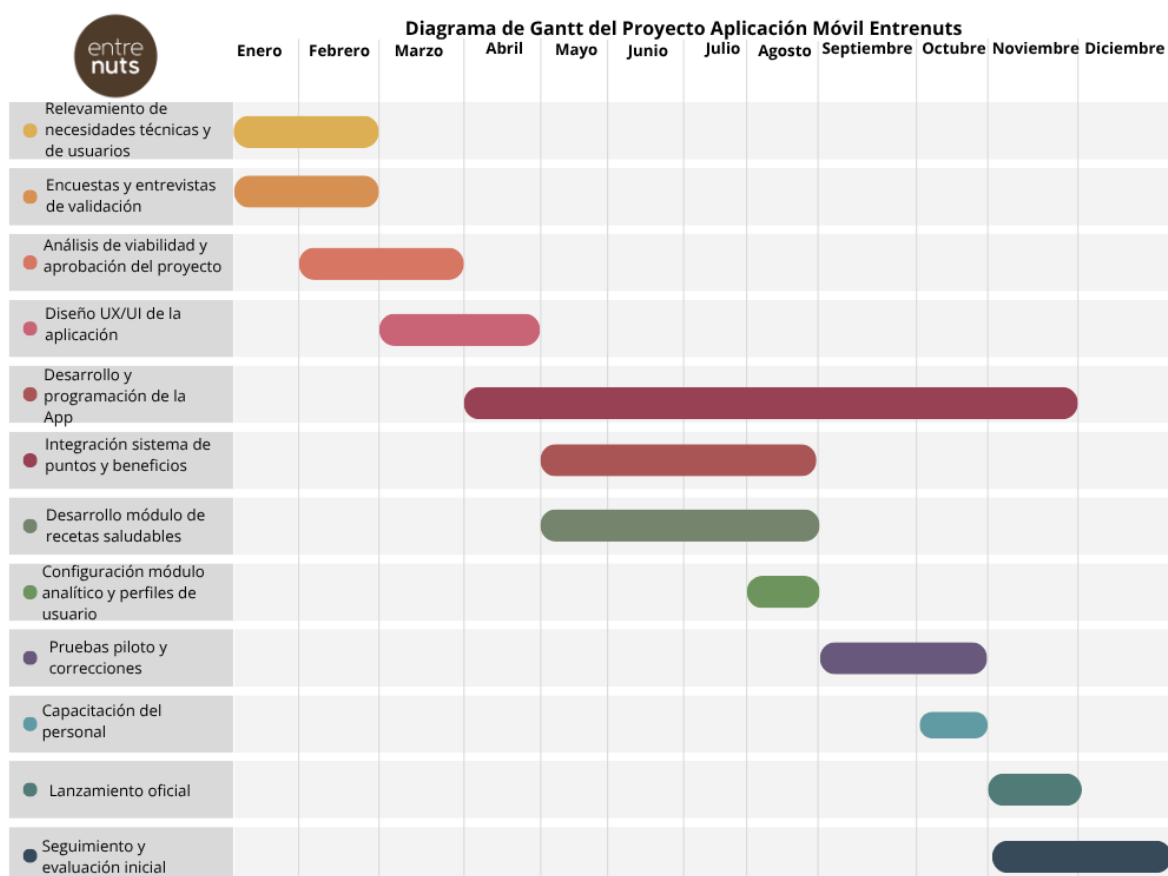
Con el objetivo de facilitar la visualización temporal de las actividades propuestas, el cronograma de implementación se representa gráficamente mediante un diagrama de Gantt

Figura 6

Con el propósito de llevar a la práctica la planificación y realizar un seguimiento riguroso de los tiempos de ejecución, las actividades del proyecto fueron plasmadas en una herramienta de gestión temporal cuantitativa. Esta disposición permite visualizar de manera clara la superposición, simultaneidad y dependencia de los distintos paquetes de trabajo a lo largo de los doce meses de desarrollo, facilitando la asignación eficiente de recursos.

A continuación, se presenta en la Figura 6 el Diagrama de Gantt correspondiente al proyecto de la aplicación móvil de Entrenuts. En este esquema gráfico se delimitan los plazos estimados para cada hito operativo, abarcando desde las etapas iniciales de relevamiento y análisis de viabilidad, el desarrollo de los módulos específicos como el sistema de puntos y el catálogo de receta, hasta las fases críticas de pruebas piloto, capacitación y el posterior lanzamiento oficial.

Diagrama de Gantt del Proyecto Aplicación Móvil Entrenuts



Nota: Planificación temporal detallada de actividades. Elaboración propia (2026).

Tabla 1

Matriz de viabilidad del proyecto de aplicación móvil para Entrenuts

MATRIZ DE VIABILIDAD DEL PROYECTO DE APLICACION MÓVIL PARA ENTRENUTS			
DIMENSIÓN	ASPECTOS EVALUADOS	NIVEL DE VIABILIDAD	FUNDAMENTACIÓN
TÉCNICA	Disponibilidad de tecnologías para el desarrollo de aplicaciones móviles, infraestructura en la nube, herramientas de analítica digital, sistema de notificaciones push y contratación de servicios especializados de UX/UI y programación.	ALTA	La organización puede acceder a tecnologías ampliamente disponibles en el mercado y tercerizar el desarrollo, reduciendo riesgos técnicos y garantizando la calidad de implementación.
ECONÓMICA	Costos de desarrollo, implementación, mantenimiento, marketing digital y capacitación del personal.	ALTA	La inversión requerida resulta moderada en relación con los beneficios esperados, vinculados a la fidelización de clientes, fortalecimiento de marca y generación de información estratégica para la toma de decisiones.
OPERATIVA	Integración de la aplicación con los procesos actuales de la organización, gestión de contenidos, administración del programa de beneficios y utilización del panel de analítica.	ALTA	La propuesta complementa las actividades existentes sin generar modificaciones significativas en la estructura operativa de la empresa, facilitando su adopción y gestión.
LEGAL	Cumplimiento de la normativa sobre protección de datos personales, términos y condiciones de uso, políticas de privacidad y regulación del comercio electrónico.	MEDIA -ALTA	La implementación requiere adecuación a los marcos normativos vigentes, aunque no se identifican restricciones legales que impidan la ejecución del proyecto.
TEMPORAL	Plazos de relevamiento, diseño, desarrollo, pruebas piloto, capacitación y lanzamiento de la aplicación.	ALTA	El cronograma previsto contempla etapas claramente definidas y permite la implementación del proyecto dentro del período establecido de doce meses.

Nota: Matriz de viabilidad elaboración propia.

Presupuesto Estimado

La inversión total proyectada para el primer ciclo anual es de \$USD 13.500 distribuida según el siguiente detalle:

Tabla 2

Presupuesto estimativo para la implementación del proyecto

El presupuesto presentado es de carácter estimativo y fue calculado en dólares estadounidenses, con un costo total de USD 13.500. En cuanto a la modalidad de pago, el renglón 1 contempla un costo único con un período de diez meses; el renglón 2 corresponde a una suscripción mensual; los renglones 3 y 4 representan pagos únicos; y el renglón 5 constituye un fondo de reserva para contingencias ante eventuales imprevistos técnicos y/o logísticos durante el ciclo anual. Este esquema fue elaborado siguiendo las indicaciones del Director de la Carrera de la Licenciatura en Videojuegos de la Universidad Nacional de Rafaela, Licenciado Andrés Rossi. Se prevé la contratación de servicios externos especializados para el diseño de la experiencia de usuario (UX/UI) y el desarrollo de software.

Presupuesto				
Renglón	Nombre	Descripción	Tiempo	Costo
1	Diseños	Desarrollo Front-end/Back-end.	10 meses	\$USD 12.000
2	Hosting	Nube y mantenimiento de Base de Datos.	Mensual	\$USD 100

3	Capacitación	Capacitación de personal y gestión de dashboard.	1 día	\$USD 200
4	Otros gastos	Viáticos y otros.	1 día	\$USD 200
5	Contingencias	Reserva de Contingencia para imprevistos.	1 año	\$USD 1.000
			Total:	\$USD 13.500

Nota: Elaboración propia a partir del asesoramiento del Lic. Andrés Rossi, UNRaf (comunicación personal, 2026).

Prototipo de la Aplicación Móvil

Con el objetivo de optimizar la experiencia del usuario y expandir los canales de comercialización de la empresa, se diseñó un prototipo interactivo para la aplicación móvil de Entrenuts. Esta interfaz busca ofrecer un entorno ágil, intuitivo y visualmente atractivo que facilite el proceso de compra directa y fidelice a los clientes mediante el acceso rápido a promociones y lanzamientos exclusivos.

A continuación, en las siguientes figuras, se presenta de manera ilustrativa el diseño de la interfaz del catálogo principal de productos, recetas saludables, promociones y el chatbot, los cuales sirven como modelo del resultado esperado tras el desarrollo de las actividades del proyecto.

Figura 7

Interfaz del catálogo de productos en la aplicación móvil de Entrenuts



Nota: Captura de pantalla del prototipo desarrollado. Elaboración propia (2026).

Figura 8

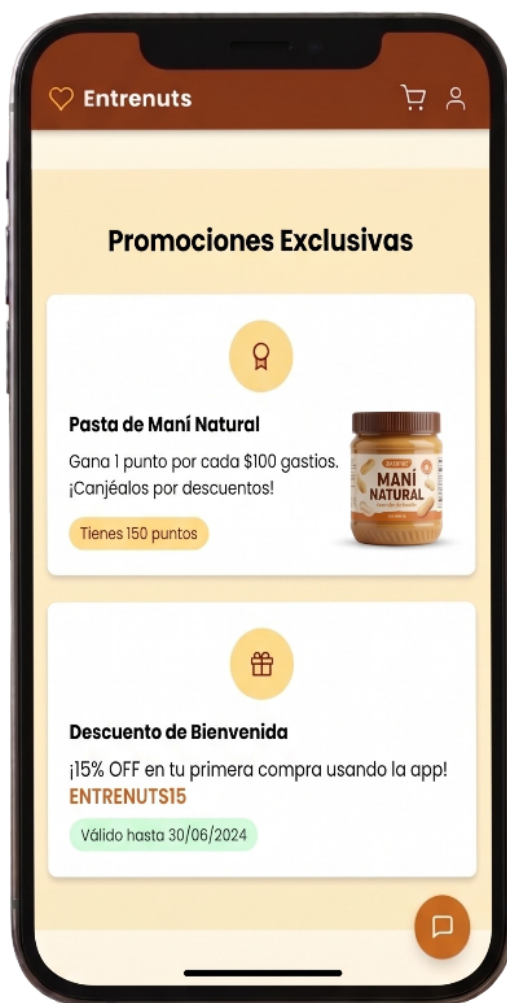
Interfaz del módulo de recetas saludables en la aplicación móvil de Entrenuts



Nota: Captura de pantalla del prototipo desarrollado. Elaboración propia (2026).

Figura 9

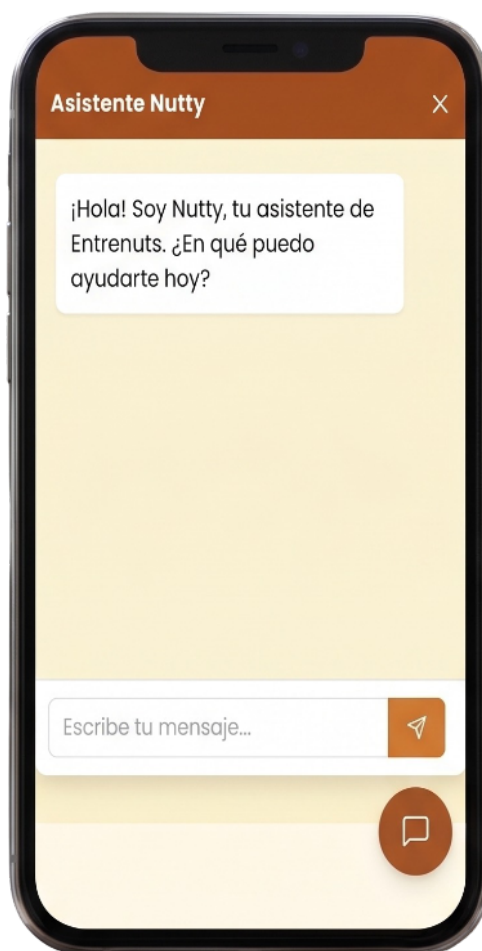
Interfaz del programa de fidelización y promociones en la aplicación móvil de Entrenuts



Nota: Captura de pantalla del prototipo desarrollado. Elaboración propia (2026).

Figura 10

Interfaz del asistente virtual "Nutty" en la aplicación móvil de Entrenuts



Nota: Captura de pantalla del prototipo desarrollado. Elaboración propia (2026).

Fuente de Financiamiento y Viabilidad

La inversión necesaria para la implementación de la propuesta sería financiada mediante fondos propios de Entrenuts. Esta decisión se fundamenta en que el monto requerido representa una inversión moderada en relación con la dimensión y capacidad operativa de la empresa, permitiendo su ejecución sin necesidad de recurrir a financiamiento externo, esta conclusión surge del análisis del volumen actual de producción y comercialización de Entrenuts.

Asimismo, la aplicación móvil constituye una inversión estratégica orientada al fortalecimiento de la relación con los consumidores, la obtención de información de valor para la toma de decisiones y la consolidación de ventajas competitivas en un mercado cada vez más

digitalizado. Por este motivo, se considera que la asignación de recursos propios resulta una alternativa adecuada y coherente con los objetivos de crecimiento y transformación digital planteados por la organización.

La decisión financiera se justifica por los beneficios esperados que la aplicación aportará a la organización. Entre ellos se destacan la generación de una base de datos propia de consumidores, la mejora de la fidelización de clientes, el fortalecimiento del posicionamiento de marca y la posibilidad de desarrollar estrategias de marketing personalizadas basadas en información obtenida directamente de los usuarios. Asimismo, la herramienta permitirá disponer de información estratégica para apoyar la toma de decisiones y mejorar la competitividad de la empresa.

En consecuencia, la inversión proyectada se considera económicamente viable, ya que los beneficios estratégicos esperados podrían superar ampliamente la inversión inicial requerida para su implementación, contribuyendo al crecimiento sostenible y al fortalecimiento de la relación entre Entrenuts y sus consumidores finales. En conclusión, la inversión proyectada es plenamente viable, dado que el modelo digital propuesto habilita nuevas fuentes de ingresos y mejora la rentabilidad de las operaciones, podría garantizar la sostenibilidad financiera del proyecto a largo plazo y fortaleciendo la posición competitiva de la firma.

La gestión de riesgos constituye una práctica fundamental en la administración de proyectos, ya que permite identificar eventos potenciales que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos previstos y establecer acciones preventivas para minimizar su probabilidad de ocurrencia o su impacto.

Con el propósito de anticipar posibles contingencias asociadas a la implementación de la propuesta, se elaboró una matriz de riesgos que permite identificar los principales factores que podrían afectar el desarrollo y funcionamiento de la aplicación móvil. Asimismo, se definieron estrategias de mitigación orientadas a reducir su impacto sobre los objetivos del proyecto. El detalle de la herramienta se presenta en el Anexo IV.

Cuadro de Mando Integral

Con el objetivo de vincular la estrategia propuesta con indicadores concretos de seguimiento y control, se elaboró un Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta desarrollada por Kaplan y Norton (2004) que permite traducir los objetivos estratégicos en medidas de desempeño organizacional. A través de las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación, el CMI facilita el monitoreo de los resultados esperados de la implementación de la aplicación móvil propuesta para Entrenuts.

Tabla 3

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) del Proyecto Aplicación Móvil Entrenuts

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Financiera	Incrementar las ventas mediante acciones de fidelización digital	Incremento de ventas derivadas de promociones	Aumentar las ventas en un 10% durante el primer año
Área de Experiencia del cliente	Mejorar la satisfacción y fidelización de los consumidores	NPS (Net Promoter Score)	Alcanzar un NPS superior a 50
Clientes	Incrementar la adopción de la aplicación móvil	Número total de descargas	Alcanzar 1.000 descargas en el primer año
Procesos Internos	Mejorar la comunicación con los clientes	Tasa de clics en notificaciones push	Superar el 20% de interacción
Procesos Internos	Obtener información estratégica de los consumidores	Porcentaje de perfiles completos	Alcanzar el 80% de perfiles completos
Aprendizaje e Innovación	Fortalecer el uso de herramientas digitales para la gestión	Uso recurrente del módulo de recetas	Lograr una recurrencia superior al 60%

Nota: Elaboración propia basada en Kaplan y Norton (2004).

El Cuadro de Mando Integral permite visualizar de manera integrada los objetivos estratégicos del proyecto y los indicadores definidos para su seguimiento. La herramienta evidencia

que la propuesta de implementación de una aplicación móvil para Entrenuts no solo busca mejorar la relación con los consumidores finales, sino también generar información estratégica que contribuya a la toma de decisiones organizacionales. Asimismo, los indicadores establecidos permiten evaluar el impacto de la iniciativa desde distintas perspectivas, favoreciendo el monitoreo continuo de los resultados y la identificación de oportunidades de mejora.

Desde la perspectiva de la Administración y Gestión de la Información, el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta fundamental para transformar los datos generados por la aplicación en información útil para la organización. De esta manera, los indicadores seleccionados facilitan la medición del desempeño del proyecto y aportan información relevante para la planificación, el control y la toma de decisiones estratégicas dentro de Entrenuts.

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) del Proyecto

Con el propósito de evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados y monitorear el desempeño de la propuesta de intervención, se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitirán medir los resultados obtenidos durante la implementación y utilización de la aplicación móvil de Entrenuts. Estos indicadores constituyen herramientas de control y seguimiento que facilitan la obtención de información relevante para la toma de decisiones, la identificación de oportunidades de mejora y la evaluación del impacto generado por el proyecto.

En este sentido, Kaplan y Norton (2004) sostienen que los indicadores de gestión permiten traducir los objetivos estratégicos en métricas concretas, favoreciendo el monitoreo del desempeño organizacional y la medición de los resultados alcanzados. Por ello, los KPIs definidos se encuentran alineados con los objetivos específicos de la propuesta, contemplando aspectos vinculados al desarrollo tecnológico, la adopción de la aplicación por parte de los usuarios, la fidelización de clientes y la generación de información estratégica para la organización.

Tabla 4

Indicadores clave de desempeño (KPIs) del proyecto de aplicación móvil para Entrenuts

Nombre del indicador	Concepto a medir	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Origen de los datos	Frecuencia	Responsable
% de funcionalidades implementadas	Nivel de avance del desarrollo de la aplicación móvil	$(FI / FP) \times 100$	Porcentaje (%)	Informes del equipo de desarrollo	Mensual	Líder del proyecto
N° total de descargas	Cantidad de usuarios que descargan la aplicación	TD	Cantidad	Google Play Store y App Store	Mensual	Área de Marketing
Tasa de recurrencia en el módulo de recetas	Frecuencia con la que los usuarios regresan al contenido de recetas	$(UR / UA) \times 100$	Porcentaje (%)	Analítica de la aplicación	Mensual	Marketing Digital
Tasa de clics en notificaciones push	Nivel de interacción con promociones y comunicaciones	$(CN / NE) \times 100$	Porcentaje (%)	Plataforma de notificaciones	Mensual	Marketing Digital
Porcentaje de perfiles completos	Calidad de la información recopilada de los usuarios	$(PC / PR) \times 100$	Porcentaje (%)	Base de datos de usuarios	Mensual	Administrador CRM
Net Promoter Score (NPS)	Nivel de satisfacción y recomendación de los usuarios	$(\%P - \%D)$	Índice NPS	Encuestas dentro de la aplicación	Trimestral	Área de Experiencia del Cliente

Nota: Elaboración propia basada en los objetivos del proyecto y en los lineamientos de indicadores de gestión propuestos por Kaplan y Norton (2004). Abreviaturas de las fórmulas FI = Funcionalidades implementadas; FP = Funcionalidades planificadas; TD = Total de descargas; UR = Usuarios recurrentes; UA = Usuarios que accedieron al módulo de recetas; CN = Cantidad de clics en notificaciones; NE = Notificaciones enviadas; PC = Perfiles completos; PR = Perfiles registrados; %P = Porcentaje de promotores; %D = Porcentaje de detractores.

Los indicadores definidos se encuentran alineados con los objetivos específicos del proyecto, permitiendo realizar un seguimiento sistemático del desarrollo de la aplicación, la participación de los usuarios, la efectividad de las acciones de fidelización y la generación de información estratégica para Entrenuts.

Conclusión

El presente Trabajo Final de Grado permitió aplicar herramientas de diagnóstico organizacional, análisis estratégico y gestión de la información a un caso real, tomando como objeto de estudio a Entrenuts, una empresa argentina en constante crecimiento dentro del mercado de alimentos saludables. A partir del relevamiento realizado, se identificó que la principal problemática organizacional no radica en aspectos productivos o comerciales, sino en la limitada vinculación directa con el consumidor final, situación que restringe la generación de información estratégica, dificulta la fidelización de clientes y limita las posibilidades de fortalecer el posicionamiento de la marca. Esta conclusión surge del análisis integrado de las herramientas aplicadas, entre ellas el Modelo Canvas, el análisis FODA, la encuesta a consumidores y el diagrama de Ishikawa, las cuales permitieron fundamentar de manera objetiva el diagnóstico desarrollado.

El marco referencial permitió comprender que las transformaciones digitales han modificado significativamente la relación entre las organizaciones y sus consumidores, otorgando un papel central a la gestión de datos, el marketing relacional y las estrategias orientadas a la experiencia del cliente. Desde esta perspectiva, la propuesta de implementación de una aplicación móvil se fundamenta en los principios del Marketing 5.0, la gestión de la relación con el cliente (CRM) y la administración estratégica de la información, entendiendo que los datos obtenidos a través de canales digitales propios constituyen un recurso clave para la toma de decisiones y la generación de ventajas competitivas sostenibles.

La intervención propuesta busca transformar el modelo de relación actual de Entrenuts mediante la creación de un canal digital propio que permita establecer una comunicación bidireccional con los consumidores, integrar funcionalidades de valor agregado, implementar programas de fidelización y capturar información relevante sobre hábitos y preferencias de consumo. Asimismo, el proyecto incorpora herramientas de seguimiento y control, tales como indicadores clave

de desempeño (KPIs) y un Cuadro de Mando Integral, que posibilitan monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos y evaluar el impacto de la iniciativa sobre la organización.

Desde el punto de vista de la viabilidad, el análisis efectuado demuestra que la propuesta resulta técnica, económica, operativa, legal y temporalmente factible. La inversión requerida es moderada en relación con la capacidad de la empresa y se encuentra alineada con sus objetivos de crecimiento, innovación y transformación digital. En consecuencia, se espera que la implementación de la aplicación contribuya al fortalecimiento de la fidelización de clientes, a la generación de una base de datos propia de consumidores, a la mejora de la experiencia de usuario y al desarrollo de información estratégica que favorezca la toma de decisiones organizacionales basada en evidencia.

Finalmente, el desarrollo de este trabajo constituyó una instancia de integración de los conocimientos adquiridos a lo largo del Ciclo de la Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, permitiendo articular conceptos vinculados al análisis organizacional, la planificación estratégica, la gestión de proyectos, el control de gestión y la transformación digital. Asimismo, posibilitó comprender la relevancia que adquiere la información como recurso estratégico para las organizaciones contemporáneas y el papel que desempeñan los profesionales de la disciplina en el diseño de soluciones que contribuyan a mejorar la competitividad, la eficiencia y la capacidad de adaptación de las empresas frente a entornos cada vez más dinámicos y digitalizados.

Referencias

- Argentina.gob.ar. (2024, septiembre). Entrenuts: *Impulso y excelencia en la producción de pasta de maní*. Gobierno de Argentina.
- <https://www.argentina.gob.ar/edicion-44-septiembre-2024/entrenuts-impulso-y-excelencia-en-la-produccion-de-pasta-de-mani>
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing*. Pearson.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill interamericana.
- David, F. R., y David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ª ed.). Pearson.
- Entrenuts. (s.f.). Nosotros. <https://entrenuts.com.ar/nosotros/>
- Forbes Argentina. (2024, mayo 22). Crearon una marca de pasta de maní en Entre Ríos y desde allí buscan conquistar el mercado global.
- <https://www.forbesargentina.com/negocios/crearon-una-marca-pasta-mani-rios-alli-buscan-conquistar-mercado-global-n46691>
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley y Sons.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., y McDaniel, C. J. (2018). *MKTG* (11ª ed.). Cengage Learning.
- Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley y Sons.
- Osust, J., Etchevarne, P., y Ledesma, S. M. (2025). Cuestionario de encuesta sobre percepción de marca y hábitos de consumo – Entrenuts [Instrumento de investigación]. Universidad Nacional de Rafaela. [PDF]

<https://drive.google.com/file/d/1AraOsZYE2qc0xkOmQe0jsyehsC97jAY0/view>

Payne, A., y Frow, P. (2017). *Relationship marketing: Creating stakeholder value* (2nd ed.). Routledge.

Universidad Nacional de Rafaela. (s.f.). Unidad I. Parte I. *Control de Gestión* [Material de curso].

Campus Virtual UNRAF. [PDF]

<https://campusvirtual.unraf.edu.ar/mod/resource/view.php?id=258566>

Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2),

54–66. [PDF] [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)

Hair, J. F., Page, M., y Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods*. Routledge.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible*

Outcomes. Harvard Business School Press.

Anexos

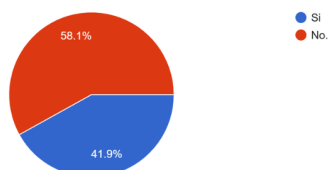
Anexo I. Encuesta de Información.

ANEXO I . ENCUESTA DE INFORMACIÓN

entrenuts

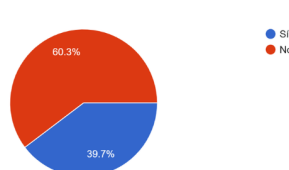
1- ¿Consumís pasta de mani?

62 respuestas



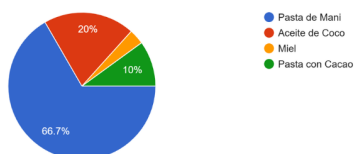
2- Conoces la marca Entrenuts?

63 respuestas



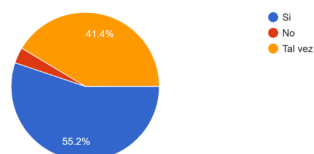
3- Si tu respuesta fue Si. ¿Qué productos de la marca conoces? (caso contrario, omitir pregunta)

30 respuestas



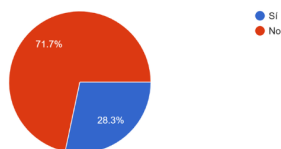
4- ¿Compraría estos mismos productos si existiese una aplicación móvil, en la que puedas acceder a promociones, recetas saludables, acumulación de puntos para beneficios?

58 respuestas



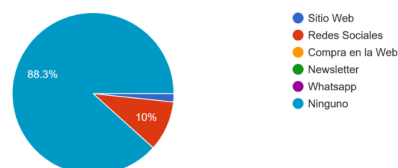
5- ¿Ha consumido productos de Entrenuts en los últimos 12 meses?

60 respuestas



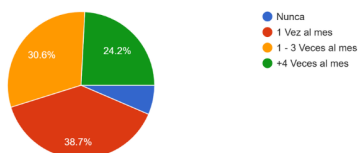
6- ¿Ha interactuado directamente con Entrenuts en el último año?

60 respuestas



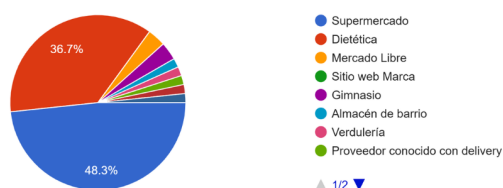
7- ¿Con qué frecuencia compra productos similares (frutos secos, pasta de mani)?

62 respuestas



8- ¿Dónde suele comprar estos productos?

60 respuestas

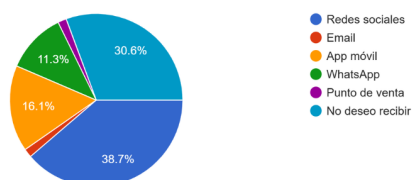


▲ 1/2 ▼



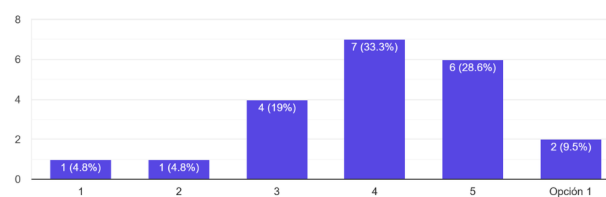
9 ¿Cuál es su canal preferido para recibir novedades y promociones de una marca alimentaria?

62 respuestas



10 Si consume Entrenuts, ¿Cómo calificaría su satisfacción general? (Caso contrario, omitir pregunta)

21 respuestas

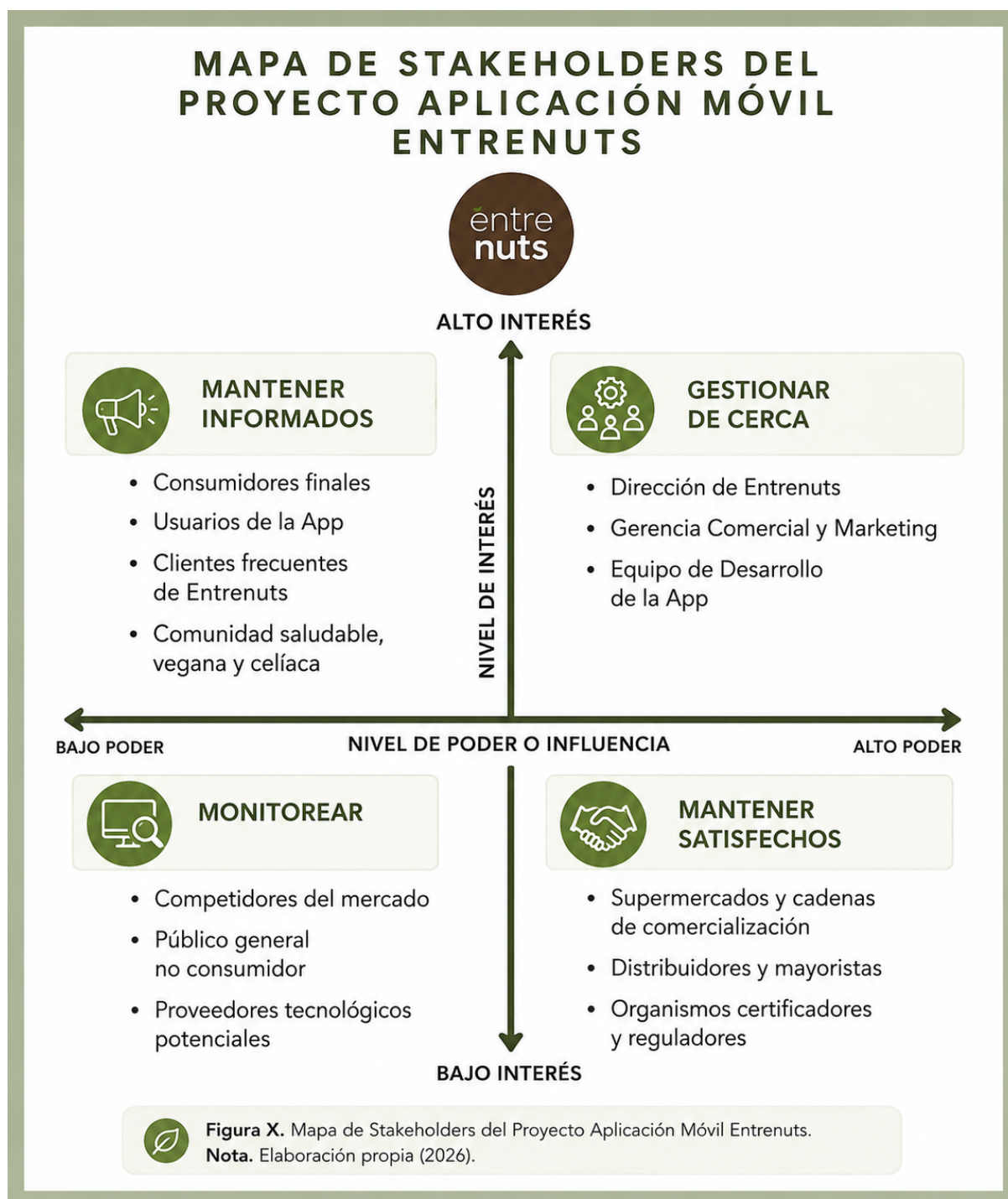


Anexo II. Diseño del Proyecto.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Metas	Actividades	Indicadores
Desarrollar e implementar una aplicación móvil para Entrenuts, con el fin de establecer un canal directo de vinculación que mejore la experiencia del cliente y aumente la fidelización.	Crear un canal digital propio de interacción directa entre la marca y sus consumidores.	Implementar una aplicación móvil operativa que integre catálogo de productos, recetas y sistema de beneficios dentro de los 12 meses de iniciado el proyecto.	Relevamiento de necesidades técnicas y de usuario. 2 meses.	Porcentaje de funcionalidades previstas implementadas y operativas en la aplicación al momento del lanzamiento.
			Realización de encuestas y entrevistas de validación con potenciales clientes. 2 meses.	Realización de encuestas y entrevistas.
			Diseño del prototipo de interfaz (UX/UI). 2 meses.	Fecha de lanzamiento efectivo.
			Desarrollo y programación de la App. 10 meses.	Cantidad de funcionalidades operativas.
	Incrementar la lealtad de los clientes mediante un programa de beneficios digital.	Lograr que el 30% de los clientes frecuentes descargue y se registre en la aplicación durante el primer año.	Integración del sistema de puntos y promociones, dentro de los 8 meses del desarrollo de la App.	Número total de descargas.

			Desarrollo de un repositorio de recetas saludables y contenido exclusivo. 4 meses.	Tasa de recurrencia en el acceso al módulo de recetas.
			Implementación de notificaciones push personalizadas sobre nuevos lanzamientos y promociones. 2 meses.	Porcentaje de clics sobre el total de notificaciones push enviadas.
	Capturar datos primarios sobre hábitos y preferencias de consumo para la toma de decisiones.	Generar una base de datos propia y segmentada de consumidores registrados para el primer año de uso.	Configuración del módulo de analítica y perfiles de usuario. 2 meses.	Porcentaje de perfiles de usuario con información demográfica y de preferencias completa.
			Análisis mensual de reportes de comportamiento. Mensual.	Nivel de satisfacción (NPS) registrado en la plataforma.

Anexo III. Mapa de Stakeholders del Proyecto



Nota: Elaboración propia (2026).

Anexo IV. Matriz de Riesgos del Proyecto Aplicación Móvil Entrenuts



MATRIZ DE RIESGOS

PROYECTO APLICACIÓN MÓVIL ENTRENUTS



N°	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
1	Baja adopción de la aplicación por parte de los clientes	● Media	● Alta	! Alto	Implementar campañas de difusión, promociones y beneficios exclusivos para incentivar las descargas.
2	Retrasos en el desarrollo de la aplicación	● Media	● Alta	! Alto	Establecer cronograma de seguimiento y reuniones periódicas con el equipo de desarrollo.
3	Sobrecostos durante la implementación	● Media	● Media	! Medio	Definir presupuesto detallado y contemplar un fondo para contingencias.
4	Fallas técnicas en el funcionamiento de la aplicación	● Baja	● Alta	! Medio	Realizar pruebas piloto y correcciones antes del lanzamiento oficial.
5	Baja calidad o cantidad de datos recopilados	● Media	● Alta	! Alto	Diseñar formularios simples e incentivar a los usuarios a completar sus perfiles.
6	Baja interacción con promociones y contenido	● Media	● Media	! Medio	Incorporar notificaciones personalizadas y contenido de valor para los usuarios.

● **Bajo:** el riesgo tiene poca probabilidad de ocurrencia y/o bajo impacto.

● **Medio:** el riesgo puede ocurrir y tener un impacto moderado en el proyecto.

● **Alto:** el riesgo tiene alta probabilidad de ocurrencia y/o alto impacto.

Nota: Elaboración propia (2026).