

# Revista de Ciencias Sociales

# Mercados saludables y su contribución a la transformación organizacional

Sánchez Tróchez, Diana Ximena\*  
Potes, Laura Beatriz\*\*  
Ortega, Gustavo Andrés\*\*\*  
Fernández, Juan Pablo\*\*\*\*

## Resumen

Responder a las necesidades nutricionales de los consumidores, incurre de forma positiva en la perspectiva empresarial. La presente investigación tiene como objetivo examinar la incidencia de los mercados saludables y su contribución en la transformación organizacional. Es una investigación descriptiva, apoyada en un estudio de caso de una marca perteneciente a una empresa líder del sector agropecuario del departamento del Cauca, Colombia, que emplea la encuesta semiestructurada, como instrumento de medición, para identificar estrategias desde el ámbito empresarial e incursionar en la industria de productos naturales y balanceados. La población está representada por 208 personas asociadas al sector deportivo de una población de 10.029 personas del municipio de Popayán, Cauca, base de datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, que recoge las características del nicho de mercado evaluado. Los resultados muestran una estrecha relación entre las expectativas de la demanda, los valores de la marca y la perspectiva corporativa. Los hallazgos aportan al direccionamiento estratégico organizacional y abre paso a futuras investigaciones, siendo extrapolable a otros sectores económicos. Se concluye que existe un impacto efectivo en las empresas cuando se comprometen con el bienestar y calidad de vida de las personas.

**Palabras clave:** Innovación empresarial; mercados saludables; transformación organizacional; perspectiva corporativa; direccionamiento estratégico.

---

\* Magister en Dirección y Administración de Empresas. Docente Investigadora, Asesora de Proyectos de Investigación en la Fundación Universitaria de Popayán, Popayán, Colombia. E-mail: [diana.sanchez@docente.fup.edu.co](mailto:diana.sanchez@docente.fup.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0309-0673>

\*\* Magister en Gestión de Organizaciones. Administradora de Empresas. Docente Investigadora, Líder de un Semillero de Investigación, Asesora de Proyectos Investigativos en la Fundación Universitaria de Popayán, Popayán, Colombia. E-mail: [laura.potes@docente.fup.edu.co](mailto:laura.potes@docente.fup.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3654-4726>

\*\*\* Estudiante del Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Facultad de Ciencias Agropecuarias en la Fundación Universitaria de Popayán, Popayán, Colombia. E-mail: [gustavo.ortega@estudiante.fup.edu.co](mailto:gustavo.ortega@estudiante.fup.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0818-5313>

\*\*\*\* Estudiante del Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Facultad de Ciencias Agropecuarias en la Fundación Universitaria de Popayán, Popayán, Colombia. E-mail: [juan.pablo@estudiante.fup.edu.co](mailto:juan.pablo@estudiante.fup.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2445-1637>

# Healthy markets and their contribution to organizational transformation

## Abstract

Responding to the nutritional needs of consumers incurs a positive business perspective. This research aims to examine the incidence of healthy markets and their contribution to organizational transformation. It is a descriptive research, supported by a case study of a brand belonging to a leading company in the agricultural sector of the department of Cauca, Colombia, which uses the semi-structured survey, as a measurement instrument, to identify strategies from the business field and venture into the natural and balanced products industry. The population is represented by 208 people associated with the sports sector out of a population of 10,029 people in the municipality of Popayán, Cauca, database of the National Administrative Department of Statistics of Colombia, which collects the characteristics of the evaluated market niche. The results show a close relationship between demand expectations, brand values and corporate perspective. The findings contribute to the organizational strategic direction and open the way to future research, being extrapolated to other economic sectors. It is concluded that there is an effective impact on companies when they commit to the well-being and quality of life of people.

**Keywords:** Business innovation; healthy markets; organizational transformation; corporate perspective; strategic direction.

## Introducción

Hoy en día, la relación nutrición-salud, se consolida en una de las tendencias de mayor crecimiento debido al interés en llevar una vida sana acompañada de una alimentación saludable. Por tanto, las empresas se ven en la necesidad de responder de manera pertinente desde propuestas de valor que incidan en su transformación organizacional y que respondan a las necesidades del consumidor.

Es por esto, que los mercados saludables responden a estos principios de cambio cultural, más allá del mecanismo de las organizaciones centradas en la productividad y el beneficio económico. Este hecho ha suscitado el interés de grandes compañías a orientar en algunas líneas de sus productos, una alimentación sana como es el caso de Nestlé, Unilever y Grupo Bimbo, que han alineado sus esfuerzos por favorecer la salud y bienestar de los consumidores visibles en su plataforma estratégica y sus portales *web*.

Resulta pertinente entonces, enfatizar en el direccionamiento que deben asumir las organizaciones que deciden adentrarse en

estos mercados saludables, y de esta manera generar una mayor consciencia en el consumo responsable de alimentos que mejoren la calidad de vida de los consumidores; y más aún, si se trata de empresas que están en proceso de inserción en este tipo de industrias que buscan una dualidad entre el desarrollo de nuevos productos que satisfaga las necesidades de la demanda y su reconocimiento de marca en mercados globales desde una filosofía de vida saludable.

Así la cosas, el presente estudio examina la incidencia de los mercados saludables y su contribución en la transformación organizacional. Para tal efecto, la investigación se tipificó como descriptiva de índole cualitativa tomando como instrumento principal un cuestionario semiestructurado. Al respecto, se tuvo como referente los acercamientos previos al segmento deportivo que concurre en la ciudad de Popayán, Cauca, de la marca *Spiruland*, de la empresa Mamá Lombriz, definiendo estrategias para el fortalecimiento del direccionamiento estratégico como un referente para organizaciones interesadas en la industria de alimentos saludables.

En ese sentido, los hallazgos más relevantes se enfocan en dos tópicos que debe abordar una marca en su direccionamiento estratégico para alcanzar una coherencia que trascienda en su cadena de valor. El primero, asociado con los aspectos estratégicos del mercado; y el segundo, los determinantes organizacionales, ambos analizados desde un ejercicio de aproximación que permita direccionar a empresas interesadas en la industria de mercados saludables. Se concluye entonces, que las marcas saludables aportan significativamente al mercado, y que están inmersas en una tendencia relacionada con el cuidado y bienestar; sin embargo, para generar valor, su compromiso debe trascender desde el mercado hacia sus postulados organizacionales.

## 1. Fundamentación teórica

### 1.1. La nutrición como valor organizacional

Los mercados de alimentos saludables son una forma responsable de abordar la calidad nutricional y seguridad de los alimentos, buscando el beneficio de la sociedad. De este modo, el consumidor es cada vez más exigente en cuanto a los beneficios y atributos que los productos ofrecen, especialmente cuando se convierten en alternativas que brindan procesos productivos bajo estándares de integridad, inocuidad y sostenibilidad (Encalada, Peñaherrera y González, 2021).

Es por esto que la demanda de alimentos implica que el sector de la agricultura dinamice sistemas de calidad que garanticen la satisfacción del consumidor. Es un llamado a ministerios gubernamentales y agentes internacionales a establecer medidas de control que permitan promover una adecuada estructura de procesamiento para los mercados locales y la exportación. Una manera de hacerlo, como lo exponen Sánchez et al. (2020); y, Rivera et al. (2022), es impulsando emprendimientos asociativos, con el fin de

lograr trabajos colaborativos con altos índices de cooperación traducidos en un mayor impacto.

Al respecto, la Comisión Europea en el año 2020 publicó su estrategia “De la Granja a la Mesa”, que tuvo como finalidad, ubicar el etiquetado nutricional frontal, comprometiendo a la industria de alimentos, y empoderando a los consumidores. Por consiguiente, este tipo de regulaciones como bien lo explica Gokani (2022), no solo protegen la salud y bienestar de las personas, sino que sistematiza y promueve mejores condiciones del mercado interno.

De esa manera, estas acciones resaltan un enfoque multisectorial que involucra a las empresas, a los entes económicos y sociales para determinar el comportamiento de la industria alimentaria que tiene como importante función la ejecución de métodos adecuados que contribuyan al bienestar de la salud de los consumidores. En virtud de ello, en países latinos como Colombia, con grandes desafíos en materia de soberanía y regulación alimentaria, se han venido desarrollando iniciativas de interés por su contribución a los mercados regionales. Uno de esos casos, es la marca *Spiruland*, de la empresa Mamá Lombriz, ubicada en el departamento del Cauca, Colombia, líder en el mercado nutricional, por su suplemento a base de espirulina.

El suplemento en mención, es un tipo de alga que proporciona vitaminas, minerales antioxidantes y que ha sido analizada por su alto poder nutritivo (Fernández, Alvítez y Rodríguez, 2019). Esta pequeña y mediana empresa (pyme) pretende responder con ello, al interés social por consumir alimentos saludables, reflejado a escala mundial, en una demanda creciente de productos funcionales, apalancados incluso por investigaciones en el campo de las innovaciones tecnológicas y de la salud alimentaria como bien lo expresan Baker et al. (2022), pero que en materia de mercados regionales, hay mucho por lograr.

Aun así, este tipo de organizaciones, se han visto volcadas a profundizar en acciones de corto plazo que respondan a su supervivencia económica, pero pocas, se

enfocan en estrategias de mediano y largo plazo. Es significativo entonces destacar, la importancia de interpretar la existencia de las pymes como aquellas capaces de asumir y aportar al desarrollo industrial de las economías nacionales e internacionales.

Es allí, donde asumen el desafío de generar dinamismo económico, ser más competitivas y contribuir al desarrollo social. A partir de ello, el proceso de formación de estas empresas hace necesario el uso de las herramientas gerenciales para alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo que permita imprimir resultados de gestión que oriente una evolución empresarial en la implementación de planes a largo plazo.

Al respecto, Estrada, Saumett y Bahamón (2017) enfatiza que la administración estratégica, se convierte en una herramienta indispensable que permite a las pymes, acceder a una transformación organizacional que les dé preponderancia a los mercados saludables. En ese sentido, se convierte en un desafío para las organizaciones que incursionan este tipo de industrias. Su gestión no sólo involucra realizar un análisis del entorno, establecer directrices organizacionales, sino también fortalecer el sector.

Avanzando en el tópico, Schultz (1960) y su teoría de la Modernización de la Agricultura, subraya que el capital de trabajo y la tierra son elementos indispensables para el cumplimiento de los objetivos empresariales; sin embargo, tal como lo señalan Steenkamp et al. (2021) es necesario promover y difundir el conocimiento, así como las habilidades y destrezas que han alcanzado algunos sectores empresariales de las zonas rurales.

De esta manera, es ineludible no solo adelantar acciones para explorar el mercado, sino estructurar estrategias de la mano de los pequeños y medianos productores. En sentido estricto, es posible introducir innovaciones a partir de los sistemas o agrupamientos de las pymes, de tal manera que favorezcan el desarrollo del sector desde el fortalecimiento de cada una de sus localizaciones territoriales.

De acuerdo con Ávila (2019), la producción de este tipo de productos puede

estar garantizada en la mayoría de los casos, pero no su comercialización, entre otros aspectos, por la falta de conocimiento de los beneficios, el poco acompañamiento de políticas públicas que incentiven el consumo, así como mayores garantías a pequeños y medianos productores.

Es así como la visión de desarrollo económico local se suma a la visión de crecimiento en general, donde se hace necesario escatimar esfuerzos que impulsen su crecimiento. De este modo, los estamentos gubernamentales se convierten en facilitadores de desarrollo hacia la cadena productiva que incursionan los mercados saludables.

## **2. Metodología**

La presente investigación se tipificó como descriptiva de índole cualitativo tomando como referencia los postulados de Hernández y Mendoza (2018); y, Carhuancho et al. (2019), siendo una opción para el análisis de datos desde información previa, orientado en estudiar la realidad desde su contexto natural, y analizar el fenómeno de acuerdo a su significado.

En este mismo orden y desde la perspectiva del método, se presenta el estudio de caso como investigación por antonomasia en esta lógica descriptiva (Rivera, Rúa y Canay, 2019). Bajo este criterio, la investigación permitió recoger las principales variables estratégicas a considerar en una adecuada gestión empresarial (Rey et al., 2022), enfocada en el fortalecimiento de procesos organizacionales de marcas que pertenezcan a la industria de mercados saludables.

Así mismo, la técnica de recolección de la información estuvo determinada por los resultados de un cuestionario semiestructurado, bajo una escala de clasificación de trece preguntas, entre ellas dicotómicas, descriptivas con opción de respuesta abierta, dirigido a personas que adelantaban actividad deportiva frecuente y que se consideraban deportistas y en aquellos que acompañan a sus familiares deportistas.

Se examinaron estos segmentos desde la exploración previa que la marca *Spiruland* había adelantado, con ejercicios de observación empírica, así como registros de la organización. Se partió de esta información y desde un muestreo dirigido de acuerdo con la facilidad de acceso y la disponibilidad de los encuestados (Otzen y Manterola, 2017), se aplicó el instrumento a 208 individuos de una población de 10.029 personas de la serie municipal de población por área, sexo y edad en el año 2021, base de datos emitida por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), coincidente con las características del nicho de mercado que se está evaluando.

### 3. La transformación organizacional de marcas saludables

Los resultados de la investigación evidencian que las marcas o empresas interesadas en incursionar en esta industria, deben abordar desde su direccionamiento estratégico, al menos los siguientes elementos:

#### 3.1. Elementos del mercado

Se identificaron cuatro tópicos de direccionamiento estratégico enfocados hacia el mercado: a) Elementos del entorno general; b) actividades afines al segmento; c) consideraciones demográficas; d) liderazgo en nutrición; y, e) estrategias de promoción y distribución.

#### a. Elementos del entorno

La investigación abordó elementos del contexto que influyen en las empresas de los mercados saludables, tomando como referente las variables no controlables que afectan el entorno general, a partir de la visión y práctica de la organización Mamá Lombriz, según postulados de Melgarejo, Vera y Mora (2013).

**1. Factor político:** Existen vacíos en

las regulaciones de mercados saludables, como es el caso de la espirulina. Se requiere fortalecer las estrategias de acompañamiento institucional para obtener los registros de operación, así como posibilidades de cobertura y apoyo a nuevos productos. Continuar fomentando políticas públicas enfocadas en la seguridad alimentaria y nutrición, desde la inclusión de proyectos para el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas dedicadas a los mercados de consumo de productos saludables.

En la rama legislativa deben formular leyes como bien lo expresa Abdullah et al. (2022), que garanticen una mayor visibilidad de beneficios percibidos de alimentos saludables para combatir problemas de salud por encima de los intereses de la industria de consumo masivo.

**2. Factor económico:** Los mercados saludables en Colombia deben seguirse descentralizando, dando paso a negocios inclusivos, logrando una mayor participación de pequeños productores que apuestan por procesos orgánicos, controlados y de altos estándares de calidad. En palabras de Rover, Corrado y Roselli (2017), se refiere a estimular la participación de alimentos orgánicos basados en intercambios locales y relaciones recíprocas que estimulen la economía regional.

**3. Factor social:** Si bien existe un limitado interés por conocer el proceso productivo como la espirulina en los mercados locales, especialmente desde los avances investigativos, y a la inversa una preferencia por el consumo de azúcar, que afecta la aceptación de las características de productos saludables, crece el tejido social en el mundo por reducir las distancias entre productores y consumidores, acortando las cadenas de suministro y generando un mayor valor agregado.

Evidencia de ello lo relata Sacchi et al. (2022), con algunos ejemplos referidos en Japón, Europa, Estados Unidos y Canadá, sobre la importancia de una coproducción que involucre a los ciudadanos en buscar productos y servicios de calidad, sostenibles, saludables y éticos.

**4. Factor tecnológico:** La innovación requiere que la tecnología sea de fácil acceso para pequeños y medianos productores, para proporcionar productos atractivos y saludables, en un mercado tradicional. En este caso, el sector que agrupa empresas como la granja Mamá Lombriz y su marca *Spiruland*, que fomentan redes de colaboración entre la academia, el Estado, la empresa y la sociedad, debe considerar la agricultura digital, como una estrategia para la transformación de operaciones a escala de servicios, logrando un progreso tecnológico que a futuro se convierta en innovación organizacional inclusiva apoyada de la tecnología, como bien se detalla por Xie, Luo y Zhong (2021).

**5. Factor ecológico:** La producción de espirulina es un enfoque alternativo que invita a la población a marcar una diferencia en función de su comportamiento alimentario y la conciencia de minimizar el daño ambiental, siendo una producción que se desarrolla en armonía con el ecosistema natural que lo rodea, y que aporta soluciones de forma integrada a otros servicios relacionados con la productividad agroindustrial, educativa, ambiental, orgánica y turística que ofrece la Granja Mamá Lombriz. En ese orden de ideas, algunos estudios también plantean este enfoque como un recurso que permite educar a las personas, creando un ambiente favorable para el desarrollo de preferencias por alimentos más saludables (Uldemolins y De Magistris, 2021).

**6. Factor legal:** Se requiere fortalecer la plataforma legislativa que garantice el derecho a una alimentación adecuada, promoviendo condiciones óptimas de seguridad y soberanía alimentaria, donde la producción de alimentos esté protegida y promovida por el Estado, dando prelación a aquellos productos que brinden de forma sobresaliente, mayores nutrientes a la población. De forma apremiante Colombia necesita una alimentación saludable, solidaria y sustentable en la población en general, considerando que el país tiene un índice del 54,2% de inseguridad alimentaria, lo que corresponde a que cada uno de dos hogares tiene insuficiencias con respecto a su

seguridad alimentaria y nutricional (Cediel et al., 2022).

### **b. Actividades afines al segmento**

La orientación empresarial de marcas que hacen parte de la industria de alimentos saludables, se adhiere a los entornos con alto peso de recordación para el segmento objetivo, evidenciándose cambios recientes en la compra y el consumo de alimentos que han llevado a los consumidores a darle mayor importancia a aspectos como la conveniencia y el impacto de la producción y el procesamiento de alimentos (Mesías, Martín y Hernández, 2021). Entre ellos, el gremio deportivo es quizá uno de los más activos e interesados en complementar sus hábitos deportivos (competitivos o recreativos) con una alimentación saludable; tomador de decisiones, atraídos por productos que demuestren resolver sus necesidades.

En ese sentido, el 93% de los encuestados (194 personas), manifestaron que adelantaban alguna actividad física, destacándose el ciclismo (68% - 141 personas), seguido de gimnasia (14% - 29 personas), y atletismo (12% - 24 personas). De forma contraria, el 7% (14 personas), expresaron al momento de ser abordados, que no practicaban ningún deporte, pero disfrutaban de actividades al aire libre con fines de descanso y recreación en compañía de un familiar deportista.

No obstante, el deporte debe complementarse con la nutrición; bien lo argumenta Nieman (2021), al aseverar la importancia de generar acciones de educación nutricional desde el ámbito local, impulsado tanto por el gobierno, la comunidad científica y la industria, debido a los insuficientes esfuerzos en este ámbito en materia de política deportiva, así como la frecuencia de prácticas deportivas, porque permite esclarecer las estrategias encaminadas a reforzar la orientación empresarial y su incidencia en el mercado.

En este caso, la frecuencia se puede dividir en dos grupos: Aquellos con un interés alto de entrenamiento representado por el 23% (48 personas), con una frecuencia de tres veces a la semana; el 20% (41 personas) todos

los días; y el 11% (23 personas) cuatro veces a la semana. Así como un segundo grupo, conformado por el 29% de los encuestados (61 personas), quienes manifestaron que si bien realizaban actividades deportivas, lo hacían los fines de semana; seguido del 17%, enfocados en adelantarlos como una práctica esporádica para descansar y entretenerse.

Estos resultados guardan una coherencia con respecto al impacto de la crisis del Covid-19 y la forma como las personas practican y experimentan el deporte. Bien lo detalla Thibaut et al. (2021), al concluir que el deporte es una alternativa para mejorar la salud física y mental, pero depende en gran medida, del compromiso en la planeación de la infraestructura urbana y los programas integrales que involucren una nutrición saludable. Entonces la industria asume un papel protagónico, en este aspecto como aliado estratégico para el diseño de políticas públicas lideradas por los gobiernos locales.

### c. Consideraciones demográficas

La demografía juega un papel importante en las acciones de orden estratégico y operativo que las organizaciones y sus marcas decidan adelantar; sin embargo, en el caso de los mercados saludables cobra interés no solo el lugar de residencia, sino el de encuentro, promoviendo la promoción del voz a voz. Las características de mayor relevancia a mediano y largo plazo, están determinadas como primera medida, por el género, la edad y los puntos geográficos de referencia, siendo notables en el momento de definir la personalidad de la marca (Mladenović, Bruni y Kalia, 2021).

Por su parte, la variable género permite identificar rasgos particulares para hombres y mujeres, encontrando oportunidades en el diseño de estrategias. En la investigación, se evidencia una mayor participación de hombres (139 hombres correspondientes al 67%), que de mujeres (69 mujeres correspondientes al 33%), sin ser esta variable controlada en el trabajo de campo. Es decir, el género

masculino en el entorno deportivo en términos generales, tiende a ser mayor, lo que invita a las marcas a promover prácticas saludables con equidad de género.

De forma similar, la edad suministra información asociada al comportamiento generacional relacionada con las actividades que desempeña la población objeto de estudio. Por consiguiente, determina las acciones que valora más y qué peso les da a sus decisiones. Así entonces, los resultados de la investigación, arrojaron que la población más representativa en desarrollar actividades deportivas está integrada por personas entre los 28 y 35 años de edad, conformada por un 42%; seguido de 36 a 45 años con el 27%; y en una proporción menor, de 18 a 27 años con el 21%. De igual forma, el 10% fueron personas mayores de 46 años. Es decir, las marcas que brindan productos saludables al segmento deportivo, deben encaminar sus estrategias a edades tempranas hasta los 45 años.

En cuanto al lugar de residencia, es una variable que facilita la localización geográfica del *target*. En el estudio, Popayán ciudad capital del departamento del Cauca, es el lugar de residencia de la mayoría (57% /119 personas) de la población encuestada; también, es un referente deportivo para habitantes de municipios aledaños como Timbío (13% /26 personas), Caldono (13% / 26 personas), y Santander de Quilichao (18% / 37 personas) que se desplazan, interesados en compartir y disfrutar de estos espacios reconocidos culturalmente. Entonces, no solo interesa el lugar de residencia, sino las zonas geográficas relacionadas con las actividades deportivas y recreativas donde confluyen los actores de interés.

### d. Liderazgo en nutrición

Los suplementos deportivos son una categoría de los alimenticios, que en los últimos años no solo ha incrementado en cantidad y disponibilidad, sino también en el número de nuevos productos. Deportistas de todos los niveles se interesan en el consumo de

suplementos que son útiles para incrementar masa muscular, convirtiendo así el consumo de estos productos en una práctica común (Muñoz et al., 2022).

En otras palabras, algunos productos que son promocionados y comercializados como naturales y de procedencia orgánica, en realidad, están compuestos por dopantes que afectan la salud. Entonces es relevante conocer si el público objetivo consume productos como suplemento nutricional para lograr un mejor rendimiento o para complementar su alimentación, recordando que no todos tienen fines de índole competitivo, pero sí en su mayoría, están interesados en mejorar sus hábitos de alimentación hacia prácticas más saludables. En el caso de la investigación, 76% (158 personas) expresaron no consumir suplementos nutricionales para un mayor rendimiento, sino para mejorar su alimentación.

De manera que, no solo se requiere saber si se ha consumido productos de la industria saludable, sino, si en realidad están interesados en hacerlo, porque recibe nutrientes para mejorar su rendimiento, especialmente, si su procedencia es natural. En ese orden de ideas, en el caso de la investigación, el 100% de la población encuestada (208), respondió que, si estaba interesado y lo consumiría.

## e. Estrategias comerciales

La posible aceptación del producto depende en gran medida, de la presentación que tenga el mismo. Con ello, es importante indicar que un producto está constituido por dos elementos relevantes. El primero, relacionado con los atributos, es decir, sus características físicas y químicas; y el segundo, con los beneficios, que son los que están representados en la promesa de valor.

Partiendo de ese referente y tomando como ejemplo, la espirulina, que es un producto que se encuentra en el mercado en diferentes presentaciones, se pudo conocer que la presentación en “barra”, sería la más adecuada con el 40% (83 personas), debido

a la facilidad de portar el producto al realizar su práctica deportiva; seguido de cereal con el 39% (81 personas), así como el 26% lo preferiría en polvo (54 personas). No obstante, las personas rechazaron la presentación en cápsulas o pastillas, seguramente al asociarlo con medicamentos farmacológicos.

Al respecto, varios estudios aseveran que la presentación de los suplementos nutricionales, inciden en el consumo, siendo productos especializados usados para aportar una fuente útil de nutrientes, cuando no es práctico consumirlos a través de los alimentos habituales. Entre ellos, se destacan la presentación en geles, barras, bebidas y proteínas en polvo, por encima de las tradicionales tabletas o cápsulas (Palacios et al., 2019). Entonces, la versatilidad con la que se logra identificar los beneficios del producto, le permite a la marca adaptarse a las diferentes necesidades de los consumidores. Es así como la población encuestada, expresó que el producto que estaría dispuesto a consumir lo haría en su mayoría para uso deportivo, es decir, el 78%, correspondiente a 162 personas; seguido del 18% a “diario”, representado por 37 personas; y finalmente, de manera semanal, por el 4% (9 personas).

Por otra parte, el lugar de preferencia para efectuar la compra debe ser coherente con las características del segmento objetivo, así con el mensaje que refleja el producto a través de su marca. Para este caso, la mayoría de los encuestados (59% / 123 personas), consideraron que los *Mini market* y las tiendas, serían un lugar apropiado para encontrar y comprar el producto. Este tipo de establecimientos tienen como particularidad, que, al ser un formato pequeño, es de fácil acceso, y generalmente, se ubican productos con cierto nivel de especialidad y para comprar con mayor frecuencia.

En segundo lugar, se ubicó la preferencia de los supermercados con el 41% (85 personas). Este establecimiento de gran formato, generalmente se caracteriza por ser ancla de centros comerciales o ser un punto de referencia importante para los habitantes, lo que obliga a la marca, a alcanzar estrategias

significativas de negociación y garantizar un volumen importante de producción.

Además, la población encuestada, consideró al momento del estudio, que los canales de promoción más adecuados para dar a conocer el producto eran las redes sociales con el 93% (193 personas); y en un porcentaje minoritario correspondiente al 5% (10 personas), por línea telefónica o servicio de *WhatsApp*. Este resultado permite evidenciar, que se requiere contar con estrategias de *marketing* digital, que le faciliten a la marca, no solo hacer presencia y darse a conocer, sino generar contenido de valor, y con ello, volverse una autoridad en materia de alimentación nutricional.

De igual manera, desde la exploración de las características del producto, se pudo comprobar una aceptación general de la demanda para el caso de estudio, calificando la oferta de la marca como “buena”; sin embargo, con una preferencia por el producto tipificado como “*gourmet*”.

Como complemento de lo anterior, se llevó a cabo una prueba de producto, encontrando la necesidad de articular el sabor con la presentación del producto. Existieron observaciones relacionadas como el “chocolate era amargo”, “la textura era muy *crunch* o dura”. En ese sentido, se puede indicar que existen tres factores que inciden en las decisiones de compra de los consumidores para el caso de marcas saludables. Estos son, la disponibilidad del producto, la variedad y el sabor, que según autores como Chen et al. (2022), deben ser abordadas desde la estrategia de *marketing*.

#### 4. Determinantes organizacionales

La sinergia entre las acciones de la marca y el enfoque organizacional, debe considerar variables controlables relacionadas con la actividad principal que desarrolla (Durán, Páes y García, 2021). En este caso, partiendo del hecho que la empresa Mamá Lombriz, es propietaria de la marca *Spiruland*, y su relación es vinculante en todas las decisiones

que se desarrollan, se evidencian 2 elementos: La esencia organizacional y las características de la marca.

#### 4.1. La esencia organizacional

Las empresas que hacen parte de mercados saludables, requieren declarar de forma implícita en su filosofía organizacional aspectos que brinden seguridad. Durán-Rojas, Calderón-Rangel y Ramírez-Montoya (2020), enfatizan en la importancia de contemplar todos los factores que la generan y su impacto, para la formulación de estrategias frente a los competidores. En ese sentido, la investigación determinó necesario el enfoque de calidad total desde una producción controlada, los modelos de sostenibilidad con el entorno, el liderazgo en innovación, investigación y desarrollo, y el compromiso con la educación para incrementar el consumo regional.

Ahora bien, frente a la visión de futuro, debe existir un liderazgo comercial sobre productos alimenticios que impacte el mercado regional con un carácter de innovación en la línea nutricional. Para ello, es necesario organizar el sistema productivo de la organización, de tal manera que impacte en los procesos de crecimiento y cambio estructural en las economías (Ducón, Torres y Muñoz, 2018). En ese sentido, sus componentes en cuestión, se ven reflejado en el liderazgo de los productos a base de espirulina, específicamente, en sus procesos de producción el cual le apuesta a la mejora de las condiciones de vida de los consumidores desde el punto de vista nutricional, y que finalmente fortalece la dinámica económica regional.

#### 4.2. Características de la marca

Los resultados de la investigación determinaron tres elementos que deben considerarse en la naturaleza y proyección de la marca y que como bien lo plantean Villarroel, Carranza y Cárdenas (2017), determinan su valor: La primera está

relacionada con la **identidad**, que abarca su significado, es decir, la misión que ejecuta y los beneficios funcionales. En este caso, existe una coherencia entre la razón de ser de la organización y los beneficios de la marca *Spiruland*, al ser una empresa interesada en brindar productos innovadores, inocuos, de alta calidad.

El segundo elemento está determinado por la **imagen**, representado en lo que el *target* cree que es la marca, así como el aval de sus actores de interés más inmediatos. Estos fueron los consumidores, sus aliados estratégicos conformados por la academia, organizaciones públicas y privadas, así como proveedores, encontrando en la marca una alternativa única en la región. Y como tercer aspecto, se encuentra la **reputación**, que incluye la visión deseada, lo que se dice de la marca, así como el resultado de cumplir la promesa de valor. Finalmente, se reconoce la marca por su liderazgo en investigación y desarrollo.

Los resultados en cuestión, permiten reconocer la necesidad que las pymes que incursionan en los mercados saludables, merecen ser impulsadas a partir de la dupla empresa-Estado con la finalidad de potenciar la economía de un territorio; asunto que Apaza-Panca et al. (2022) aportan en el tópico, al enfatizar que más allá de una construcción de marca es comprender que un buen posicionamiento involucra el apoyo de los entes públicos y privados para que se pueda lograr el desarrollo económico y social que impactará, sin lugar a dudas, en la calidad de vida de sus beneficiarios.

## Conclusiones

Los resultados evidencian que los mercados saludables contribuyen en la transformación organizacional de las empresas que conforman esta industria, siempre y cuando exploren de forma consciente y responsable las necesidades del mercado, cumpliendo no solo las expectativas de una nutrición más variada y agradable al paladar, sino elevando el nivel nutricional para deportistas y personas

que realizan ejercicio con fines recreativos.

Para ello, se requiere un mayor liderazgo en el diseño e implementación de políticas públicas orientadas hacia una gobernanza deportiva integral, que abarque programas de sensibilización y educación, articulado al empoderamiento de los productores locales, interesados en procesos productivos sostenibles, armónicos con el entorno, reflejados en productos de alta calidad, que incidan significativamente en el bienestar de sus consumidores.

No obstante, los incentivos públicos y privados deben estar enfocados en apalancar las iniciativas de pequeñas y medianas empresas, de tal forma, que se complementen de encadenamientos productivos en la industria de alimentos, priorizando y fortaleciendo sus capacidades para alcanzar mayores ventajas competitivas. Así mismo, los determinantes organizacionales, como variables controlables, invitan a una reflexión en la plataforma estratégica que reconozca un compromiso real por incrementar el consumo, apoyados de modelos de sostenibilidad, liderazgo en innovación, investigación y desarrollo.

## Referencias bibliográficas

- Abdullah, Z., Putri, K. Y. S., Raza, S. H., e Istiyanto, S. B. (2022). Contrariwise obesity through organic food consumption in Malaysia: a signaling theory perspective. *BMC Public Health*, 22, 99. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12480-3>
- Apaza-Panca, C. M., Moreno-Quispe, L. A., Varela, L. E., y Távora-Ramos, A. P. (2022). Marca Ciudad Sullana: Oportunidad y retos en Piura, Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37942>
- Ávila, K. Y. (2019). *La cadena de valor para la comercialización con valor agregado del Sacha Inchi* [Tesis de pregrado,

- Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/14504>
- Baker, M. T., Lu, P., Parrella, J. A., y Leggette, H. R. (2022). Consumer acceptance toward functional foods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1217. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031217>
- Carhuancho, I. M., Nolzaco, F. A., Sichi, L., Guerrero, M. A., y Casana, K. M. (2019). *Metodología para la investigación holística*. Universidad Internacional del Ecuador (UIDE).
- Cediel, G., Pérez-Tamayo, E. M., González-Zapata, L., y Gaitán-Charry, D. (2022). Perspectivas actuales sobre alimentación: Del nutricionismo a la alimentación saludable, solidaria y sustentable. *Revista de la Facultad de Medicina*, 70(3), e94252. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v70n3.94252>
- Chen, S. C.-I., Liu, C., Wang, Z., y Arya, F. (2022). Innovative strategies to fuel organic food business growth: A qualitative research. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 29-41. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052941>
- Ducón, J. C., Torres, A. C., y Muñoz, J. H. (2018). Aportes al fortalecimiento de la aglomeración productiva local como estrategia de manejo del riesgo operativo en la industria de cuero, calzado y marroquinería en Bogotá. *Pensamiento & Gestión*, (44), 74-101. <https://doi.org/10.14482/pege.44.9838>
- Durán, C. M., Páez, D. C., y García, C. L. (2021). Redes sociales y emprendimiento en tiempos de COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(E-4), 94-107. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i.36996>
- Durán-Rojas, E., Calderón-Rangel, A., y Ramírez-Montoya, J. (2020). Clasificación de empresas ganaderas doble propósito por calidad y canales de comercialización de la leche en el Caribe colombiano. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 23(2). <https://doi.org/10.31910/rudca.v23.n2.2020.1358>
- Encalada, R., Peñaherrera, D., y González, M. (2021). Los superalimentos como tendencia del mercado: Un análisis de las oportunidades para las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 157-179. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1627>
- Estrada, H. H., Saumett, H. G., y Bahamón, M. J. (2017). Direccionamiento estratégico y aprendizaje organizacional en unidades productivas asociadas a cooperativas del sector agrícola del Atlántico. *Revista Espacios*, 38(37), 19. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n37/a17v38n37p24.pdf>
- Fernández, A. M., Alvéz, E., y Rodríguez, E. F. (2019). Taxonomía e importancia de “spirulina” *Arthrospira jenneri* (Cyanophyceae: Oscillatoriaceae). *Arnaldoa*, 26(3), 1091-1104.
- Gokani, N. (2022). Front-of-pack nutrition labelling: A tussle between EU food law and national measures. *European Law Review*, 47(2), 153-174.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Melgarejo, Z., Vera, M. A., y Mora, E. H. (2013). Competitividad de la Mipyme y Desarrollo. Estudio del caso colombiano. *Tendencias*, 14(2), 184-215. <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/1646>
- Mesías, F. J., Martín, A., y Hernández, A. (2021). Consumers' growing appetite for natural foods: Perceptions

- towards the use of natural preservatives in fresh fruit. *Food Research International*, 150(Part-A), 110749. <https://doi.org/10.1016/J.FOODRES.2021.110749>
- Mladenović, D., Bruni, R., y Kalia, P. (2021). Social and demographic predictors of consumers' word of mouth engagement in Czechia. *Journal of International Consumer Marketing*, 33(4), 418-433. <https://doi.org/10.1080/08961530.2020.1800547>
- Muñoz, G. E., Gómez, V. E., Garza, L., y Badillo, C. T. (2022). Sports supplements: A health risk? *Biotecnia*, 24(1), 122-132. <https://doi.org/10.18633/BIOTECNIA.V24I1.1557>
- Nieman, D. C. (2021). Current and novel reviews in sports nutrition. *Nutrients*, 13(8), 2549. <https://doi.org/10.3390/NU13082549>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232.
- Palacios, N., y Manonelles, P. (Coords.), Blasco, R., Contreras, C., Bonafote, L. F., Gaztañaga, T., Manuz, B., De Teresa, C., y Del Valle, M. (2019). Suplementos nutricionales para el deportista. Ayudas ergogénicas en el deporte - 2019. Documento de consenso de la Sociedad Española de Medicina del Deporte. *Archivos de Medicina del Deporte*, 36(S-1), 7-84. [https://archivosdemedicinadeldeporte.com/documentos/Arch\\_Med\\_Deporte\\_2019\\_Supl\\_1.pdf](https://archivosdemedicinadeldeporte.com/documentos/Arch_Med_Deporte_2019_Supl_1.pdf)
- Rey, S. P., Garivay, F. D. M., Jacha, J. P., y Malpartida, J. N. (2022). Industria 4.0 y gestión de calidad empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 289-298. <https://doi.org/10.52080/RVGLUZ.27.97.20>
- Rivera, W. F., Luna, A., Osorio, M. D. M., y Quira, D. M. (2022). Procesos de emprendimiento contruidos por población víctima del conflicto armado: La experiencia en Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 137-149. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37927>
- Rivera, W. F., Rúa, D. C., y Canay, J. R. (2019). Prácticas de gestión en empresas de base tecnológica: Análisis en organizaciones colombianas. *Opción*, 34(E-18), 1715-1739.
- Rover, O. J., Corrado, B., y Roselli, L. (2017). Social innovation and sustainable rural development: The case of a Brazilian agroecology network. *Sustainability*, 9(1), 3. <https://doi.org/10.3390/su9010003>
- Sacchi, G., Stefani, G., Romano, D., y Nocella, G. (2022). Consumer renaissance in Alternative Agri-Food Networks between collective action and co-production. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 311-327. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.10.018>
- Sánchez, D. X., Acosta, F., Potes, L. B., y De la Torre, G. (2020). *La cultura del emprendimiento en Popayán: Experiencias y aprendizajes*. Universidad Tecnológica de Pereira. <https://doi.org/10.22517/9789587224474>
- Steenkamp, J., Cilliers, E. J., Cilliers, S. S., y Lategan, L. (2021). Food for thought: Addressing urban food security risks through urban agriculture. *Sustainability*, 13(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/su13031267>
- Thibaut, E., Constandt, B., De Bosscher, V., Willem, A., Ricour, M., y Scheerder, J. (2021). Sports participation during a lockdown. How COVID-19 changed the sports frequency and motivation of participants in club, event, and online

- sports. *Leisure Studies*, 41(4), 457-470. <https://doi.org/10.1080/02614367.2021.2014941>
- Uldemolins, P., y De Magistris, T. (2021). Assessing parental preferences regarding a plant-based game for educating children about more sustainable and healthier diets. *Sustainability*, 13(23), 12970. <https://doi.org/10.3390/su132312970>
- Villarroel, M. F., Carranza, W. D., y Cárdenas, M. P. (2017). La creación de la marca y su incidencia en el posicionamiento de un producto. *Revista Publicando*, 12(2), 684-697.
- Xie, L., Luo, B., y Zhong, W. (2021). How are smallholder farmers involved in digital agriculture in developing countries: A case study from China. *Land*, 10(3), 245. <https://doi.org/10.3390/land10030245>