



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# El poder de tracción de las marcas para el desarrollo de productos complementarios Aplicación en campo del Modelo Delta

Napoli, Cintia Carolina

2012

Cita APA: Napoli, C. (2012). El poder de tracción de las marcas para el desarrollo de productos complementarios Aplicación en campo del Modelo Delta.

Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.

Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudio de Posgrado

**TRABAJO FINAL**

*El poder de tracción de las marcas para el desarrollo de  
productos complementarios*

*Aplicación en campo del Modelo Delta*

**Tesista: Lic. Cintia Carolina Napoli**

**Tutor: Mg. Diego Lopez Mohar**

**Director: Dr. Jorge Enrique Stern**

DIEZ  
(10)  
  
Dr. Jorge E. STERN

**BUENOS AIRES, 01 DE FEBRERO DE 2012**

**CLAUSULA DE ORIGINALIDAD**

A través del presente, expreso de manera escrita mi compromiso de originalidad, el cual establece que tanto el Plan de Trabajo Final como así también su ulterior Tesina Final, son de mi exclusiva elaboración.

Las citas y referencias de terceros que sean aplicadas en ambos trabajos, serán indicadas acorde a los usos, estilos y normas en vigencia (ISO 690-1987).



Lic. Cintia Napoli  
DNI: 30.736.091

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN .....	4
ANTECEDENTES .....	5
PLANTEO DEL PROBLEMA .....	7
HIPÓTESIS .....	10
OBJETIVOS .....	11
JUSTIFICACIÓN .....	12
MARCO TEÓRICO .....	13
CAPÍTULO I “ANÁLISIS DE CONTEXTO” .....	17
CAPÍTULO II “MERCADO OBJETIVO” .....	31
CAPÍTULO III “INVESTIGACIÓN DE MERCADO” .....	40
CAPÍTULO IV “ESTRATEGIA COMERCIAL” .....	56
CONCLUSIÓN .....	67
RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
TUTOR .....	71
ANEXOS .....	73

## INTRODUCCIÓN

Como estudiante de la especialización en marketing, me he propuesto abordar en el presente trabajo una cuestión muy conocida y bastante recurrente en el ámbito de las grandes marcas.

Solemos ver con frecuencia que empresas, tanto nacionales como internacionales de renombre, lanzan al mercado nuevos productos con el objeto de captar nuevos clientes y retener a los actuales, pero ¿qué sucede cuando se encuentran ante la posibilidad de desarrollar un nuevo producto que si bien es complementario<sup>1</sup> a su cartera, se aleja del área en la cual mantiene su negocio? Frente a esta incógnita es usual notar cierta renuencia y dudas por parte de las compañías para lanzarse a esta aventura.

Haciendo uso de los conocimientos obtenidos a lo largo de la especialización, como así también con la experiencia profesional adquirida en la firma Nike Argentina, desarrollaré a lo largo de este trabajo el Modelo Delta de Arnoldo C. Hax<sup>2</sup> y Dean L. Wilde II<sup>3</sup>. Dicho modelo será estudiado con el objetivo de profundizar el conocimiento de un campo muy poco explorado hasta ahora: la expansión del área de negocios por medio de la diversificación de la cartera de productos y el poco uso que hacen las grandes marcas del poder de tracción que tienen hacia sus clientes desaprovechando oportunidades de mercado significativas.

Es por lo mencionado previamente que el título elegido para este trabajo es “El poder de tracción de las marcas para el desarrollo de productos complementarios. Aplicación en campo del Modelo Delta”

En el presente trabajo se aplicarán conceptos y teorías propias del marketing pero, a su vez, se mantendrá un lenguaje simple, claro y entendible con la intención de que el mismo pueda ser comprendido tanto por personas idóneas del área de marketing como así también por el resto de las áreas que integran las empresas para que su contenido sea de utilidad general.

---

<sup>1</sup> Según Philip Kotler, se considera que dos productos son complementarios cuando si bien no existe competencia entre ellos, la demanda de uno depende del precio del otro. Se dice que un bien “A” es complementario de “B” cuando la subida de precio de “A” provoca una disminución en la demanda del bien “B”. KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Educación de México S.A de C.V, 2001. 132 p.

<sup>2</sup> Arnoldo C. Hax, nacido en Santiago de Chile en 1936 es uno de los grandes expertos internacionales en las áreas de Gestión Estratégica, Gestión de Operaciones e Investigación Operativa. Sus investigaciones se centran en el desarrollo e implantación de sistemas formales de planificación estratégica para empresas.

<sup>3</sup> Dean L. Wilde II, se ha recibido de Licenciado en Física en la Universidad de Iowa en 1978, donde se graduó con uno de los mejores promedios. Ha sido miembro de la facultad del MIT, donde enseñó cursos de economía y estrategia en la Sloan School of Management. Es Co-autor junto al Profesor Arnoldo Hax de “El Proyecto Delta, el descubrimiento de nuevas fuentes de rentabilidad en una economía en red”.

## ANTECEDENTES

Nadie se sorprendería ante la argumentación de que durante las dos últimas décadas el mercado ha atravesado por importantes y bruscos cambios como así también se ha modificado considerablemente la manera de consumir de las personas.

Actualmente, los consumidores están cada vez más informados acerca de los productos y servicios que se ofrecen, esto abarca desde el gran abanico de opciones que existen para satisfacer una misma necesidad hasta los precios que la competencia establece para ese mismo producto o servicio buscado. Esta situación les otorga a los consumidores un poder que antes no tenían y los vuelve más exigentes a la hora de tomar una decisión de compra.

Como consecuencia de lo mencionado, podemos observar que ya no existe una clara línea divisoria entre las empresas de bienes y las de servicios puesto que el criterio de consumo por parte de los clientes ha evolucionado hacia la búsqueda de productos que ofrezcan más de lo esperado. Cuando se compra un producto, la expectativa de satisfacción va mas allá de la funcionalidad de dicho bien, se espera un servicio, una atención personalizada, una experiencia agradable detrás de esa transacción.

Dada esta circunstancia, las empresas se han visto obligadas a modificar la forma en que se dirigen a los consumidores, saben que el umbral de satisfacción de los mismos se ha modificado y que ganar la fidelidad de los clientes no es una tarea rápida ni sencilla. Las empresas están buscando satisfacer con sus productos todas las necesidades de los consumidores, incluso, aquellas que ni ellos mismos habían detectado hasta que la compañía a través de una buena actividad de merchandising<sup>4</sup> se los hizo saber. De esta manera el negocio se transforma, la venta de un producto se asemeja a la venta de un combo donde el cliente además del producto que fue a buscar se lleva mucho más que lo estipulado.

Básicamente, el ideal para el departamento de ventas es el aumento del flujo de caja a través de las ventas cruzadas. Que el cliente entre al local en busca de un producto o servicio y se encuentre con una atención personalizada que lo haga sentir especial, que le ofrezcan toda la información y asesoramiento solicitado, que la compra le signifique una experiencia agradable y que se encuentre con un vasto surtido de productos para no sólo tener la opción de elegir entre lo que está necesitando sino que también encuentre otros productos que no sabía que necesitaba hasta que los vio.

Sobre la base de lo expuesto es que nos planteamos la posibilidad de que las empresas de renombre hagan un giro en su estrategia comercial y, haciendo uso del beneficio de tracción que la marca les otorga, comiencen a trabajar en el desarrollo de productos

---

<sup>4</sup> Se entiende por merchandising al conjunto de acciones que forman parte del marketing y que apuntan a presentar los productos en las mejores condiciones materiales y psicológicas para influir en la decisión de compra.

complementarios a su cartera con el objetivo de abastecer a sus clientes con todo lo que puedan llegar a necesitar ¿Existe una mejor manera de mimar al cliente que esta?, es decir, que la marca elegida por él mismo le ofrezca todo lo que está buscando en el mismo momento y en el mismo lugar.

## PLANTEO DEL PROBLEMA

En el mundo de las grandes marcas, es muy frecuente ver cuando hacemos referencia a las políticas comerciales de ampliación de cartera de productos, un comportamiento sostenido a lo largo del tiempo. Encontramos empresarios cuyas estrategias comerciales van desde las más intrépidas y arriesgadas hasta las más conservadoras, pero todos ellos tarde o temprano se aventuran al lanzamiento de nuevos productos con la intención de captar más clientes, retener a los actuales, reforzar la fidelidad de los mismos y mantener la vigencia de la marca dentro del mercado.

Ahora bien, cuando estas empresas se encuentran ante un nicho de mercado que está poco o nada explotado y que posiblemente brinde grandes oportunidades comerciales en el caso de desarrollar un producto que si bien es complementario a su industria, se aleja de su área de negocio nos surgen preguntas como las siguientes ¿Porqué las compañías de renombre no sacan un mayor provecho de la tracción de su marca para lanzar nuevos productos complementarios? ¿Cuál sería el modelo de estrategia comercial más adecuado que deberían aplicar las empresas? ¿Será que las políticas comerciales basadas en los modelos clásicos que se suelen aplicar se encuentran desactualizadas o son inadecuadas a la realidad?

En general, se suele percibir una especie de *status quo* que paraliza a las empresas a lanzarse a la exploración y explotación de este potencial negocio para seguir trabajando dentro de su propio ámbito comercial. Apuestan a lo seguro ante el riesgo de lo desconocido. Las grandes compañías experimentan una especie de aversión al riesgo que en forma encubierta justifican bajo el concepto de “mantener el significado y mensaje de la marca” pero que, en definitiva, traba cualquier intento de salir de su ámbito de cobertura comercial, dejando pasar quizá una muy buena oportunidad de negocio.

Básicamente, el Modelo Delta cuyos pilares y conceptos primordiales serán delineados en el marco teórico de este trabajo, plantea un nuevo marco estratégico que sitúa al cliente en el centro de la gestión de las empresas. Examina las opciones disponibles que tienen las mismas para crear un vínculo especial con el cliente y explica cómo relacionar la estrategia y la acción a través de un trabajo conjunto que sea flexible y adaptativo.

En palabras de Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II, las empresas pueden posicionarse en el mercado aplicando estrategias de competitividad que le permiten alcanzar resultados significativos por medio de la diferenciación con el resto de las compañías que comparten su negocio. Consideran que existen tres caminos factibles para alcanzar este posicionamiento estratégico:

1. Tener el mejor producto (atraer, satisfacer y retener al cliente a través de las características del producto en sí)

2. Generar soluciones al cliente (en lugar de solo vender productos estándar, ampliar la cartera de productos con aquel que represente un valor único para cada cliente en particular)
3. Consolidar el sistema (ocuparse de todos los actores importantes del sistema que contribuyen a crear valor económico para un cliente en particular)

En simples palabras, este modelo propone que sea el cliente el centro de la estrategia de las empresas, haciendo que todos los esfuerzos estén dirigidos a satisfacer las necesidades individuales de los consumidores<sup>5</sup>.

Para dar un mayor sustento a lo establecido por el modelo, se procederá al estudio de un caso práctico en el que se plantea el lanzamiento de un nuevo producto por parte de la firma Nike Argentina. Se trata de una bebida isotónica, producto que, si bien es complementario al negocio de la compañía, se aleja del área comercial en la cual se encuentra trabajando.

La firma global Nike Inc. es reconocida mundialmente por sus productos deportivos, esto es, calzados, indumentaria y equipamiento afines tales como pelotas, bolsos y accesorios.

A lo largo de los 40 años que lleva esta marca establecida en la República Argentina, ha logrado atraer una cantidad considerable de clientes a los cuales logra captar y retener gracias a la excelente calidad de sus productos, a la precisión y perfección de su trabajo como así también a la meticulosidad con la que trabaja para captar hasta los mínimos detalles que le permiten estar siempre a la vanguardia y ocupar uno de los primeros lugares entre las marcas de productos deportivos.

Esta trayectoria fue resultado de un trabajo minucioso, diario y consistente a lo largo del tiempo, una filosofía de trabajo que se centra en no sólo cumplir con lo que el cliente necesita y desea, sino sobrepasar sus expectativas y generar un sentimiento de pertenencia e identidad tal que una vez que se prueban los productos de la marca, el consumidor se vuelve un cliente fiel a la misma

Como hemos dicho, la cartera de productos de la marca Nike Argentina se centra en 3 áreas de negocios, los cuales pueden resumirse en:

1. Calzado
2. Indumentaria
3. Equipamiento

---

<sup>5</sup> ORTIZ SAUCEDO, Jorge A. *El Modelo Delta* [en línea]. Texto editado en [Santa Cruz de la Sierra, Bolivia]: Grupo Empresarial Consultores Internacionales, Abril 2011 [ref. de 13 de octubre de 2011]. Disponible en Web:< [http://www.grupojorgeortiz.com/doc/biblioteca/Modelo\\_Delta.pdf](http://www.grupojorgeortiz.com/doc/biblioteca/Modelo_Delta.pdf) >, p 12

Ahora bien, como hemos mencionado anteriormente, con el transcurso de los años se ha producido un incremento notable en el acceso a la información. Existe una mayor consciencia en lo que respecta el cuidado de la salud y una de las maneras, por no decir la más recomendada de lograr este objetivo, es a través de la actividad deportiva.

Las grandes marcas y empresas vinculadas con el mundo deportivo se han encargado de convertir al ejercicio físico en una tarea más entre las actividades que las personas tienen que realizar en forma periódica.

Es a partir de esta situación que se han ido formando progresivamente nichos de mercado que al momento se encuentran muy poco explotados, en donde la competencia a simple vista aun es chica y presentan una potencial oportunidad de beneficios con quien sepa descubrir de manera precisa el deseo y necesidad del consumidor respecto a estos productos. En este trabajo, nos enfocaremos en el mercado de las bebidas isotónicas<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Se llama bebidas isotónicas, bebidas deportivas o bebidas rehidratantes, a aquellas que poseen una gran capacidad de rehidratación. Incluyen en su composición bajas dosis de sodio y llevan otros ingredientes como potasio y sales minerales. Estos componentes ayudan a la absorción del agua, que es vital para el buen funcionamiento del cuerpo humano.

## HIPÓTESIS

Frente a las transformaciones que hemos presenciado y que aun vivimos en el mercado de bienes y servicios, el cambio en la manera de consumir de los clientes y la mayor exigencia por parte de los mismos a la hora de sentirse satisfechos, las empresas están tomando conciencia de que es necesario hacer una reconversión de sus estrategias comerciales, necesitan adaptar sus políticas comerciales a esta nueva realidad y tomar medidas que vayan de la mano con esta nueva manera de vivir el consumo.

Para mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer nuevos, las empresas tienen que trabajar arduamente para que los consumidores se sientan el centro de la atención y encuentren entre los productos ofrecidos, no solo la calidad y excelencia esperada, sino también una amplia variedad de opciones para cubrir sino todas, la mayor parte de sus necesidades. Básicamente, esto es lo que se plantea en el Modelo Delta donde el producto deja de ser la clave de la competitividad entre las empresas para dar paso al cliente como centro de la estrategia.

La tracción de la marca sienta las bases para que las compañías de renombre puedan ampliar su cartera de productos desarrollando bienes complementarios a su negocio proveyendo al cliente de aquello que necesita. A su vez, de esta extensión de cartera no solo se obtienen beneficios económicos sino que además con este cambio de estrategia las empresas comienzan a ocupar un lugar privilegiado frente a los consumidores, quienes aceptarán el nuevo producto y se sentirán aun más satisfechos por los beneficios y atributos ofrecidos por la marca. Esto es, las empresas obtienen un doble beneficio, el económico y el comercial.

#### OBJETIVOS (GENERALES Y ESPECÍFICOS)

El objetivo general de este trabajo es dar a conocer a los lectores lo poco explorado y aplicado que se encuentra el concepto de tracción de marca por parte de las grandes firmas en lo que respecta al lanzamiento de nuevos productos que no están dentro de su línea habitual. Esta situación se traduce en falta de visibilidad y pérdida de oportunidades que brinda el mercado.

Se buscará demostrar que la estrategia de negocio postulada por el Modelo Delta es la que mejor se adapta a la realidad del mercado puesto que sin dejar de lado las bases de las escuelas clásicas, se adelanta un paso más e incluye al cliente como protagonista primordial del negocio.

Como objetivo específico podemos mencionar el desarrollo de un nuevo producto bajo la marca de una empresa reconocida a nivel mundial a efectos de poder sustentar el planteo de la hipótesis.

Se llevará adelante el lanzamiento de una nueva línea de bebidas isotónicas bajo la marca Nike, producto que si bien es complementario a la cartera de la compañía, se aleja de su negocio habitual. Se procurará dar a conocer, mediante el estudio de un caso puntual, los beneficios de los que gozan las marcas de prestigio otorgándole al nuevo producto una aceptación instantánea.

A través del desarrollo de los conceptos empleados por el Modelo Delta y la aplicación de los mismos a un caso de estudio puntual, brindaremos a los lectores algunas de las herramientas para que puedan entender el alcance de esta nueva estrategia de competitividad centrada en el cliente y las posibilidades que tienen las grandes marcas de llevarla adelante exitosamente.

## JUSTIFICACIÓN

A lo largo de la especialización he podido incorporar a mi conocimiento conceptos que me llevan a pensar que la hipótesis planteada es factible de ser demostrada y a su vez, la experiencia laboral obtenida en compañías multinacionales como Hewlett Packard y Nike Argentina me ha permitido aprender todo aquello inherente a lo que una empresa de renombre es capaz de lograr a través de su marca.

Luego de la lectura y análisis del material bibliográfico relacionado con el tema seleccionado, he podido constatar que la mayoría de las empresas han percibido y reconocido las sucesivas transformaciones por las que ha atravesado el mercado y que continúan hasta el día de hoy. Así y todo, las mismas mantienen en la base de sus estrategias comerciales los postulados de las teorías clásicas. Es decir que existe una consciencia de este cambio y de la necesidad de adaptarse a él, pero lo que no existe de manera generalizada es el conocimiento de las herramientas que nos brinda esta nueva estrategia de negocio, donde la clave del éxito gira alrededor del cliente y que les permite a las compañías enfrentar este nuevo ámbito.

Abordar este tema no solo es importante para Nike Argentina, marca con la cual realizaremos el estudio en campo, sino también para otras compañías que teniendo el respaldo de una marca prestigiosa como aval, aun continúan reticentes a incursionar en el desarrollo de productos que se alejan de su área de negocio por el miedo al fracaso y la falta de conocimiento sobre el poder de tracción que tiene una marca sobre los consumidores.

Así también, el presente trabajo se elabora para cumplir con las normativas de la Universidad de Buenos Aires a los fines de obtener el título de Especialista de Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva.

## MARCO TEÓRICO

El marco teórico que sustenta el tema de la tesina es el Modelo Delta postulado por Arnoldo C Hax y Dean L. Wilde II.

Partimos de la premisa de que toda empresa u organismo con fines de lucro necesita de una estrategia para lograr su fin último el cual es el obtener rentabilidad de sus actividades. A lo largo del tiempo, en el mundo de los negocios se han visto diversas concepciones, formas y preferencias en lo que respecta el ámbito de las estrategias.

Para mencionar las más importantes, podemos citar:

- Posicionamiento Competitivo (por Michael Porter<sup>7</sup>)
- Modelo basado en recursos (por Prahalad & Hamel<sup>8</sup>)
- Modelo Delta (por Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II)

### 1. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Surge en la década de 1980 de la mano de Michael Porter y, sin lugar a dudas ha sido y sigue siendo la escuela más influyente de todas. Este modelo sitúa a la industria como el centro de la atención de la estrategia.

Según Porter, las características estructurales de la firma son las que mejor explican el desempeño de una empresa y existen industrias atractivas e industrias donde los márgenes de ganancia son bajos. En términos económicos, una empresa exitosa será aquella que se impone sobre sus competidores ya sea en un segmento o en la totalidad de la industria.

Según este modelo, sólo existen dos maneras de competir, con bajos precios o con la diferenciación del producto. El liderazgo en precios se obtiene a través de economías de escalas, mejora de productos y procesos y una cuota de mercado significativa que permita a las compañías explotar las experiencias de otros. La diferenciación de

---

<sup>7</sup> Michael Porter (1947), economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

<sup>8</sup> CK Prahalad, (1941-2010), fue un profesor universitario en la Ross School of Business, dentro de la Universidad de Míchigan. Hizo aportes tan relevantes como la definición del concepto de “core competences” con Gary Hamel, la estrategia de la “Co-creación de Valor” y así el concepto de “Prosumidor”, que han revolucionado el mundo de los negocios basados en tecnología, así como el de “la base de la pirámide”, que contribuyó a identificar que el capitalismo puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de países en desarrollo. Permaneció varios años en el lugar número uno de la lista de pensadores más influyentes del mundo de los negocios.

producto apunta a la creación de productos percibidos por parte de los consumidores como únicos y de alto valor agregado y esto se logra con un buen diseño, con tecnología, servicio al cliente y redes de distribución.

Combinando las alternativas de diferenciación anteriormente descritas y el ámbito del mercado en el que se enfoca la empresa, las estrategias genéricas que puede adoptar una empresa son:

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Menor Costo	Diferenciación
AMBITO DEL MERCADO	AMPLIO	<b>Liderazgo en Costos</b>	<b>Diferenciación</b>
	REDUCIDO	<b>Foco en Costos</b>	<b>Foco en Diferenciación</b>

Para finalizar, el Modelo de M. Porter implica un concepto de enfrentamiento o “guerra” en la estrategia de negocios, esto es, creando barreras, estando en puja constante con proveedores, competidores y clientes, situación que no es necesaria y tampoco es acorde a la realidad del mercado. En este Modelo, el vínculo que se establece con el cliente es extremadamente volátil.

## 2. MODELO BASADO EN RECURSOS

Surge en la década de 1990 de la mano de Prahalad & Hamel. Este modelo postula que para lograr la competitividad en el mercado, la atención debe focalizarse en la propia empresa.

En vez de buscar beneficios que se obtienen de la intersección de los productos con el mercado, este modelo busca el valor derivado de los recursos, competencias y capacidades. Según este modelo, lo que hace diferente a una empresa de otra es la habilidad para apropiarse de los recursos que son valorados, escasos y difíciles de sustituir o copiar.

Se sostiene que la ventaja competitiva es el resultado de:

- Desarrollar más rápido que los competidores, competencias centrales en la empresa como un todo.

- Aplicar las competencias desarrolladas para crear productos centrales, no confundiendo a éstos con los productos finales.
- Utilizar una arquitectura estratégica o mapa que facilite identificar las competencias centrales que la empresa necesita y las tecnologías que la sustentan.

Los Modelos anteriormente mencionados (Posicionamiento Competitivo y Modelo Basado en los Recursos) tienen como actor principal al competidor, el objetivo de la estrategia es ganarle ya sea por sobresalir en las actividades de la cadena de valor o por la movilización de recursos y capacidades únicas. El enfoque de estas estrategias es peligroso porque:

- Se pone a los competidores como centro del proceso de gestión y la estrategia tiende al enfrentamiento con los mismos. Existen numerosas pruebas de que la confrontación sólo produce devastación y pérdidas para ambas partes.
- La utilización de los competidores como pilar para definir las acciones deja a las empresas en el pasado y puede llegar a ser contraproducente. Con tantos cambios que se producen constantemente en el mercado, el desafío está en ser creativos y diferenciarse del resto. Las empresas deben tener la capacidad de estudiar a la competencia de forma detallada pero no imitarla<sup>9</sup>.

## 1. MODELO DELTA

El Modelo Delta surge de la mano de Arnoldo C. Hax y Dean L. Wilde II quienes tenían la convicción de que en el mundo de los negocios se estaban experimentando transformaciones de tal magnitud que se invalidaban o se volvían incompletos todos los marcos conceptuales de gerencia previos. Para los autores de este modelo, si bien los modelos clásicos eran muy válidos, podían enriquecerse si se les agregaba otra perspectiva que no se había considerado aún: el cliente<sup>10</sup>,

En estas circunstancias es que surge el Modelo Delta que trata de unificar y completar los modelos de Porter y de Prahalad & Hamel, sosteniendo que la estrategia para alcanzar la ventaja competitiva debe ser diseñada sobre la construcción de un fuerte vínculo con el cliente.

Según este modelo, el centro de la estrategia debe ser el cliente, se lo debe atraer, satisfacer y retener. Las estrategias clásicas además de los competidores, se han centrado en el producto y muchas empresas tienden a ofrecer a los consumidores

---

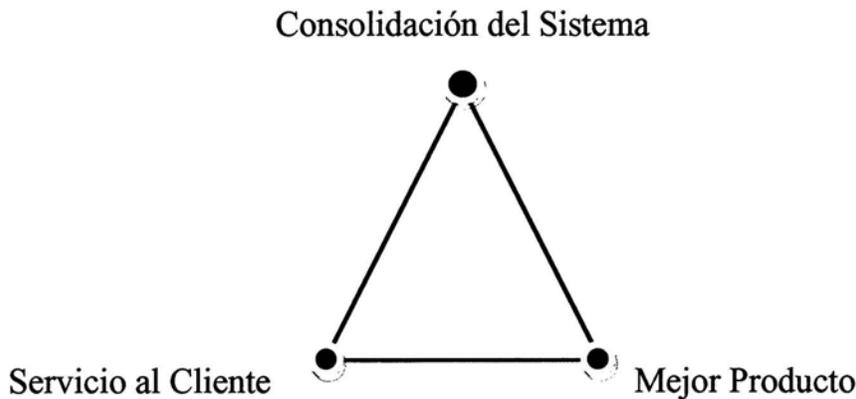
<sup>9</sup> ORTIZ SAUCEDO, Jorge A. *El Modelo Delta* [en línea]. Texto editado en [Santa Cruz de la Sierra, Bolivia]: Grupo Empresarial Consultores Internacionales, Abril 2011 [ref. de 13 de octubre de 2011]. Disponible en Web: < [http://www.grupojorgeortiz.com/doc/biblioteca/Modelo\\_Delta.pdf](http://www.grupojorgeortiz.com/doc/biblioteca/Modelo_Delta.pdf) >, p 12

<sup>10</sup> Ibid., p14.

productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

A partir de esta estrategia, la empresa estaría logrando la competitividad frente a las demás por medio del establecimiento de fuertes lazos, un conocimiento profundo y una vinculación especial con el cliente.

El modelo Delta se representa gráficamente a través de un triángulo:



Por la situación planteada en los antecedentes de este trabajo, creo que el Modelo Delta es el modelo de negocio que mejor se adapta a la realidad del mercado, la estrategia que plantea será todo un desafío para las empresas que la apliquen, las cuales deberán dar un cambio al enfoque de sus políticas comerciales pero que, a largo plazo obtendrán una relación inquebrantable y de larga data con los clientes.

## CAPÍTULO I

### “ANÁLISIS DE CONTEXTO”

Con el objeto de poder estudiar el entorno en el cual se va a llevar adelante el proceso de fabricación, comercialización y distribución del nuevo producto y, como paso previo al estudio específico del mercado de las bebidas isotónicas, se realizará un análisis PESTEL de la Argentina, el cual nos ofrece un esquema ordenado de los factores que afectan la situación del país. Dicho análisis, como sus siglas lo indican, abarcará factores como el político, económico, social, tecnológico, ecológico del país.

#### ENTORNO POLÍTICO:

Luego de las elecciones presidenciales celebradas en el mes de octubre del 2011, Cristina Fernández de Kirchner fue re-electa por el voto popular que alcanzó una cifra cercana al 50%.

Actualmente existe cierta sensación de incertidumbre con respecto al plan político electoral anunciado por la actual presidente ya que no se han definido planes concretos tanto para combatir a la inflación como para acotar el desempleo o la inseguridad. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) aún muestra un 0,5% de inflación mensual pero los análisis realizados por los sectores privados marcan 1,6%. Estas diferencias, tan marcadas en las mediciones, van generando poco a poco la pérdida de la confianza por parte de los inversionistas locales y extranjeros.

El Banco Central de la República Argentina, para evitar la pérdida de dólares está llevando adelante un plan de restricción cambiaria. Estas medidas no solo han causado temor en la sociedad sino también malestar en la gente y han sido motivo de freno para nuevas inversiones extranjeras en el país.

Otra medida que se ha tomado al finalizar las elecciones, con el objeto de reducir el gasto público, han sido las cancelaciones de los subsidios en los servicios como ser la luz, el transporte público, etc. El impacto de esta medida obligará a las empresas a realizar ajustes en sus estructuras de costos, lo cual podría derivar en desempleo y una mayor inflación. El consumidor, por otro lado, se verá afectado en su capacidad de ahorro y consumo, esto último repercutirá en los comercios y empresas.

Más allá de esto, es importante mencionar que la presidenta Cristina Fernández de Kirchner cuenta con el apoyo de grandes sectores sociales y los indicadores reflejan que la imagen positiva de su gobierno supera la media. Es por esto que las medidas anteriormente mencionadas pueden llevarse a cabo con el consenso del pueblo y el acuerdo de los funcionarios del gobierno.

#### ENTORNO ECONÓMICO:

En el año 2010, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) argentino se aproximó al 8% según cifras obtenidas por el Banco Mundial. Para fines de ese año, la actividad

económica local siguió en aumento impulsada tanto por el incremento en la producción de bienes como de servicios.

En el año 2011, los servicios siguieron ganando dinamismo y fueron los principales impulsores de la actividad. La construcción mostró una evolución favorable desde los inicios del 2010 y se ha mantenido en el 2011 en niveles históricamente elevados. El crecimiento anual en el segundo trimestre del año 2010 fue del 11,8% y estuvo generado principalmente por el aumento de la inversión y de las exportaciones y en menor medida por el consumo.

INFORME ARGENTINA 2011

ACTUALIDAD/TENDENCIA EN ARGENTINA

% variación anual	2007	2008	2009	2010	2011 (prev.)
PIB real	8,7	6,8	0,9	8,6	4,7
Consumo privado	9,0	6,6	0,6	8,2	4,5
Consumo público	7,6	6,9	7,2	8,3	4,6
PIB nominal (mil US)	260,8	328,6	307,2	354,4	377,5
Inversión fija	13,6	0,1	-10,2	11,8	7,1
Exp. Bienes y servicios	9,1	1,2	-6,4	12,8	6,5
Imp. Bienes y servicios	20,6	14,0	-10,0	23,0	8,9
Tipo de cambio	3,1	3,2	3,7	3,8	4,2

Fuente: Banco Mundial

La utilización de 5 herramientas de política económica ha contribuido a paliar y superar con éxito los efectos de la crisis internacional, a saber:

- Proceso de acumulación de reservas internacionales
- Política de des-endeudamiento del sector público
- El salario mínimo vital y móvil
- El Plan de movilidad automática de los planes previsionales
- El Programa de reconversión productiva

Nivel de actividad: La estimación del PBI en el tercer trimestre del 2010 mostró una variación positiva del 8,6% con relación al mismo período del año anterior. En particular, los sectores productores de servicios registraron un aumento interanual del 7,8%.

EVOLUCIÓN DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO EN %

PIB VARIACIÓN %	2009		2010		
	III Trím	IV Trím	I Trím	II Trím	III Trím
Respecto al mismo trimestre del año anterior	-0,3	2,3	6,8	11,8	8,6

Fuente: INDEC, Diciembre 2010

Empleo: La crisis financiera internacional influyó mínimamente en términos de empleo. El desempleo para el total de aglomerados en el primer trimestre del 2010 fue de 8,3% (un décimo por debajo del trimestre anterior). La tasa de empleo se sitúa en un nivel del 42,2%.

Tasas	Total aglomerados urbanos				
	Año 2009		Año 2010		
	III Tr	IV Tr	I Tr	II Tr	III Tr
Actividad	46,1	46,3	46,0	46,1	45,9
Empleo	41,9	42,4	<b>42,2</b>	42,5	42,5
Desocupación	9,1	8,4	<b>8,3</b>	7,9	7,5
Subocupación	10,6	10,3	9,2	9,9	8,8
Subocupación demandante	7,3	6,9	6,6	6,7	6,1
Subocupación no demandante	3,2	3,4	2,7	3,1	2,7

Fuente: INDEC.

Salario: El Índice de Salarios (IS) estima la evolución de los salarios pagados en la economía aislando conceptos como cantidad de horas trabajadas, ausentismos, premios por productividad y todo otro concepto asociado al desempleo o características de individuos concretos. El IS mostró un crecimiento del 1,27% en el mes de diciembre del 2010 con respecto al mes anterior, siendo la variación experimentada por el indicador del 316,87% respecto al período base (octubre-diciembre 2001). En la siguiente tabla se podrá observar la evolución mensual.

Período	Sector privado		Sector Público	Nivel general	
	Registrado	No registrado		Índice	Variación mensual %
<b>2009</b>					
Diciembre	377,22	327,53	252,23	329,54	1,01
<b>2010</b>					
Enero	382,70	333,49	252,73	334,85	1,43
Febrero	389,53	340,87	253,67	339,69	1,21
Marzo	397,28	342,19	260,75	345,46	2,00
Abril	405,89	343,12	260,75	350,57	1,48
Mayo	414,69	353,72	264,18	357,52	1,98
Junio	424,62	364,53	264,90	370,89	3,74
Julio	441,49	372,59	266,66	381,53	2,88
Agosto	454,84	376,47	293,32	390,91	2,46
Septiembre	464,83	387,67	297,47	399,39	2,17
Octubre	474,55	389,29	307,17	407,09	1,93
Noviembre	479,72	397,02	307,17	411,63	1,12
Diciembre	487,58	403,57	307,17	416,87	1,27

Índice de Salarios, valores a último día de cada mes, base cuarto trimestre de 2001=100

Fuente: INDEC. Febrero 2011

Precios: Según INDEC, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los partidos que integran el Gran Buenos Aires, registró en enero del 2011 una variación del 0,7% con relación al mes anterior y del 10,6% con respecto a igual mes del año anterior. Los bienes que representan un 62% de la canasta tuvieron una variación del 0,7% mientras que los servicios, que representan el restante 38%, tuvieron una variación del 0,9% con respecto al mes anterior<sup>11</sup>.

**Índices y variaciones respecto del mes anterior, según capítulos, bienes y servicios**

Nivel general y capítulos	Índice		Variación % respecto mes anterior
	Enero 2011	Diciembre 2010	
Nivel general	124,79	123,89	0,7
Alimentos y bebidas	23,89	123,69	0,2
Indumentaria	144,53	141,50	2,1
Vivienda y servicios básicos	113,21	112,69	0,5
Equipamiento y mantenimiento del hogar	125,47	123,74	1,4
Atención médica y gastos para la salud	134,52	131,32	2,4
Transporte y comunicaciones	122,71	122,03	0,6
Esparcimiento	130,43	127,78	2,1
Educación	138,52	138,31	0,2
Otros bienes y servicios	113,92	113,14	0,7

Nivel general Bienes y servicios	Índice		Variación % respecto mes anterior
	Enero 2011	Diciembre 2010	
Bienes	26,90	126,00	0,7
Servicios	21,44	120,31	0,9

Fuente: INDEC. Febrero 2011

Comercio Exterior: Durante el año 2010, el superávit comercial fue de 12.057 millones de dólares frente a los 16.888 millones de dólares del año 2009. Los principales destinos de las exportaciones argentinas han sido Brasil, China, Chile, USA y los Países Bajos.

<sup>11</sup> Es importante señalar que desde que el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) fue intervenido en el año 2007 por el gobierno, existe un consenso generalizado entre los analistas independientes que sitúan los datos de la inflación en niveles mucho más elevados, casi tres veces más de lo indicado por el gobierno.

Los principales países de origen de las importaciones en dicho período han sido Brasil, China, USA, Alemania y México.

El total exportado en el año 2010 fue de 68.500 millones de dólares contra los 56.443 millones de dólares importados. Estos datos representan un aumento del 23% y del 46% respectivamente por lo que, consecuentemente la balanza comercial disminuyó en 29% comparado con el mismo período (enero-diciembre) del año anterior.

Periodo	Exportación			Importación			Saldo	
	2.009	2.010	% Variación	2.009	2.010	% Variación	2.009	2.010
Ene-Dic								
<b>Total</b>	<b>55.669</b>	<b>68.500</b>	<b>23%</b>	<b>38.781</b>	<b>56.443</b>	<b>46%</b>	<b>16.888</b>	<b>12.057</b>

Fuente: INDEC. Febrero 2011

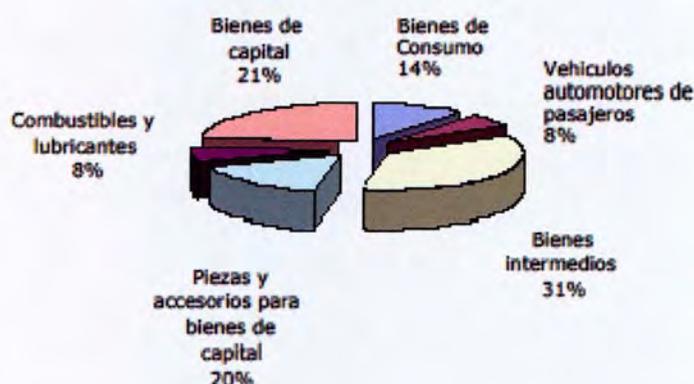
El aumento en el valor de las exportaciones en un 23% se ha explicado por el aumento de los precios (4%) y de las cantidades exportadas (18%). Las manufacturas de origen industrial y de origen agropecuario son los sectores de mayor participación en el total de las exportaciones argentinas (35% y 34% del valor total respectivamente).



Fuente: Elaboración de la autora sobre los datos extraídos del INDEC

El aumento en el valor de las importaciones en un 46% se ha explicado por el aumento de los precios (8%) y de las cantidades importadas (35%). Respecto a la composición de las importaciones destacan por importancia los bienes intermedios (31%) seguidos por los bienes de capital (21%).

**IMPORTACIONES**



Fuente: Elaboración de la autora sobre los datos extraídos del INDEC

Evolución de la Argentina: El país ha registrado una fuerte recuperación económica en el año 2010 pero acompañada por altos niveles de inflación. Este crecimiento fue impulsado por el aumento del consumo interno, por la mejora en la confianza de los inversores privados y por el aumento de los precios de las materias primas exportadas. El sector agrícola registró un crecimiento excepcional. Se espera que la producción agrícola continúe creciendo sobre todo el maíz, trigo y los granos oleaginosos. Las previsiones respecto al PBI acertaron asegurar que crecería durante el 2011 impulsado por políticas expansivas previas a las elecciones presidenciales de Octubre del 2011.

Nombre oficial	República Argentina
<b>Ciudad Capital</b>	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<b>Superficie</b>	2.8 millones de kilómetros cuadrados
<b>Costas Marítimas</b>	4.725 Km
<b>Población</b>	40.5 millones
<b>Crecimiento Poblacional</b>	1% anual
<b>Tasa de Alfabetización</b>	98%
<b>Esperanza de vida al nacer</b>	76 años
<b>PIB per cápita</b>	US\$ 14.559
<b>Moneda</b>	Peso Argentino (ARS)
<b>División Política</b>	23 provincias autónomas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
<b>Sistema Político</b>	Republicano, representativo y federal
<b>Año Fiscal</b>	Enero/ Diciembre
<b>Sistema de medición</b>	Métrico
<b>Zona Horaria</b>	GMT -03:00
<b>Lengua Oficial</b>	Español
<b>Presidente</b>	Dra. Cristina Fernández de Kirchner

Fuente: INDEC. Febrero 2011

#### ENTORNO SOCIAL:

Las estadísticas reflejan la recuperación de la economía y el quiebre de la tendencia negativa de los indicadores sociales. Sin embargo, si se toman en cuenta períodos más prolongados, se puede constatar que gran parte de la población ha sufrido un deterioro gradual y constante de sus condiciones de vida. De esta manera, la pobreza, el desempleo y la desigualdad se han convertido con el correr de los años en problemas sociales estructurales de la Argentina.

En el Gran Buenos Aires, se puede observar que en los últimos 30 años, la proporción de población bajo la línea de pobreza creció aproximadamente un 30%. Asimismo, existen diferencias significativas en los niveles de pobreza en el interior del país, lo que denota la vigencia de importantes brechas interregionales.

Por otro lado, la pobreza no es un fenómeno homogéneo. Se debe distinguir al menos entre dos perfiles en la carencia de recursos, por un lado la pobreza estructural o heredada y, por otro la pobreza adquirida o reciente que hace referencia a contextos variables que dan lugar a privaciones temporarias de ingresos monetarios. Estos dos grupos presentan características diferenciales, el primero está compuesto por aquella porción de la población que estaba y permanece en situación de pobreza, mientras que el segundo está constituido por quienes pueden entrar y salir transitoriamente de dicha situación. El interrogante de esto es saber cuánto tiempo de privaciones pueden soportar estas familias o personas hasta agotar su patrimonio y comenzar a vivir y reproducirse en situación de pobreza estructural, es decir, careciendo de acceso a servicios públicos indispensables.

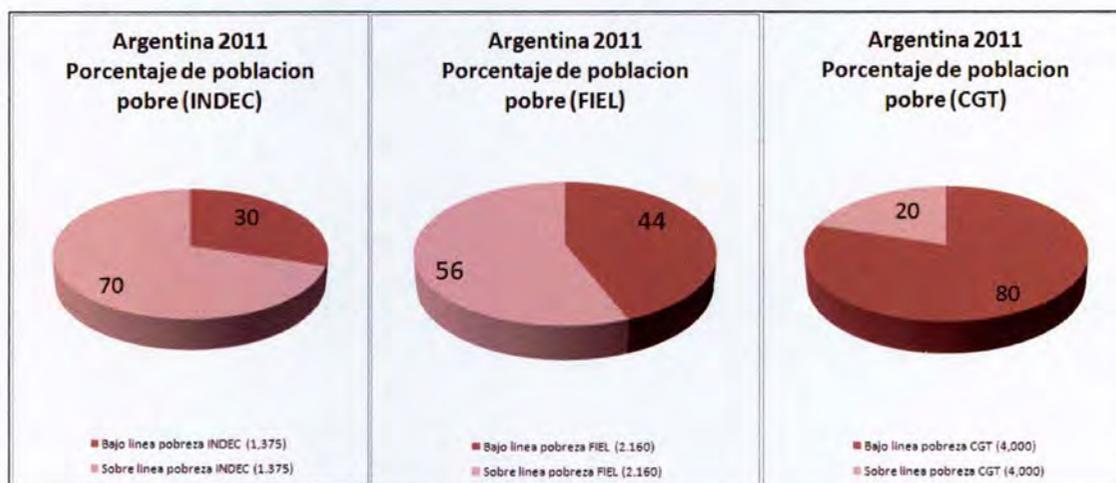
Situación Laboral: Si bien el comportamiento de los indicadores en materia de empleo, ingresos y satisfacción laboral también mejoró sustancialmente en los últimos 5 años, millones de argentinos continúan con problemas para acceder o mantener un trabajo y mucho más si se trata de un trabajo de calidad. Las estadísticas muestran que millones de personas de la población económicamente activa (PEA) se encuentran insatisfechos con el lugar que ocupan en el mercado del trabajo ya sean porque están desocupados o porque están sub-ocupados. Cabe destacar que el número de desempleo aumenta considerablemente si se considera desocupados a los beneficiarios del Programa Jefes de Hogar.

Asimismo, en la actualidad, tener empleo no es condición suficiente para salir de la pobreza. Gran porcentaje de los ocupados pertenecen a un hogar pobre e incluso a un hogar indigente. Por otra parte, existe el problema de la precariedad laboral, donde el empleo no registrado es uno de los principales exponentes. El 40% de los asalariados trabaja en negro, ganan 3 veces menos que un asalariado registrado, siendo los más perjudicados las mujeres (58,8%), los jóvenes (70,4%), personas con bajo nivel educativo (66,8%), trabajadores de pequeñas empresas (72,5%) y quienes se desempeñan en el servicio doméstico (96,4%) y en la construcción (78,8%).

Desigualdad: En nuestro país el 10% de los ricos recibe el 36,4% del total de ingresos generados, mientras que el 10% de los más pobres percibe solo el 1,3% y esta brecha se ha configurado en el transcurso de los últimos 25 años. El problema de la desigualdad no se circunscribe solamente a la brecha existente en la percepción de los ingresos sino, y principalmente, en la diferencia de oportunidades que existen entre los distintos grupos socioeconómicos, diferencia claramente manifiesta en el alto porcentaje de hogares afectados por carencias en la alimentación, al salud y vivienda.

Los datos de la Encuesta Permanente de Hogares difundidos por el INDEC confirman y aún superan las cifras de pobreza e indigencia que calcula que un 32% de los argentinos ganan menos que la canasta básica que el INDEC usa para definir la línea de pobreza (\$1350 mensuales para una familia de 4 personas). Si consideramos esa misma canasta difundida por la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericana (FIEL), el valor asciende a \$2.160 mensuales para una familia de 4 personas con lo cual el 50% de la población estaría viviendo bajo la línea de pobreza. Por último, si se toma lo que la Confederación General del Trabajo (CGT) reclama en las actuales negociaciones de salario mínimo (\$4.000 mensuales para una familia de 4 personas) se observa que un 80% de la población gana menos de \$3.500 mensuales.

Ingreso mensual en pesos	Poblacion	Porcentaje de poblacion
Menos de 600	1.163.000	10
De 601 a 1,800	4.986.600	30
1,801 a 2,000	3.074.800	10
2,001 a 3,500	4.612.200	30
3,501 a 5,000	1.537.400	10
Más de 5.000	1.537.400	10



Fuente: INDEC. Febrero 2011

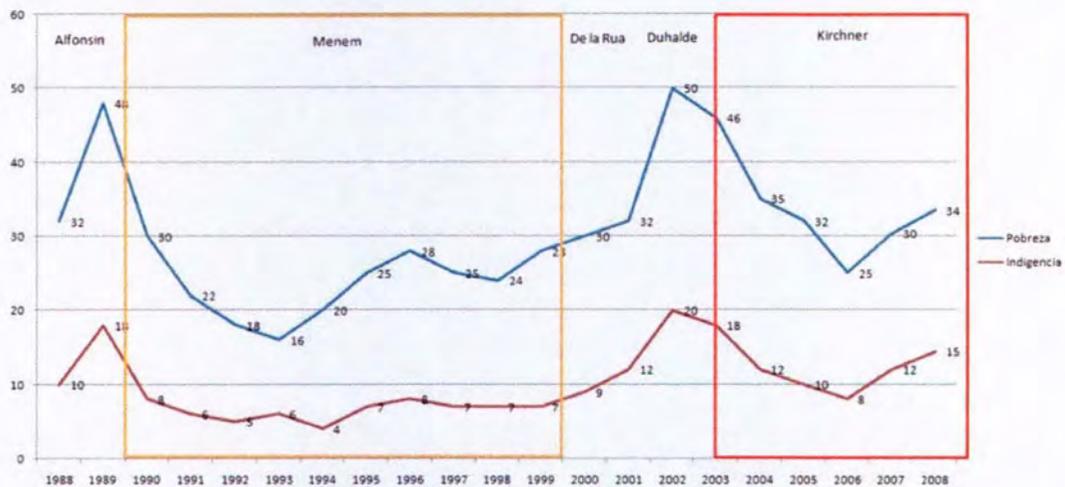
Un 30% de la población económicamente activa está empleada “en negro”, es decir, sin obras ni servicios sociales, no está en condiciones de reclamar el salario mínimo y no realiza aportes a ninguna caja o sistema de previsión social, lo que constituye un poderoso estímulo al crecimiento del empleo clandestino.

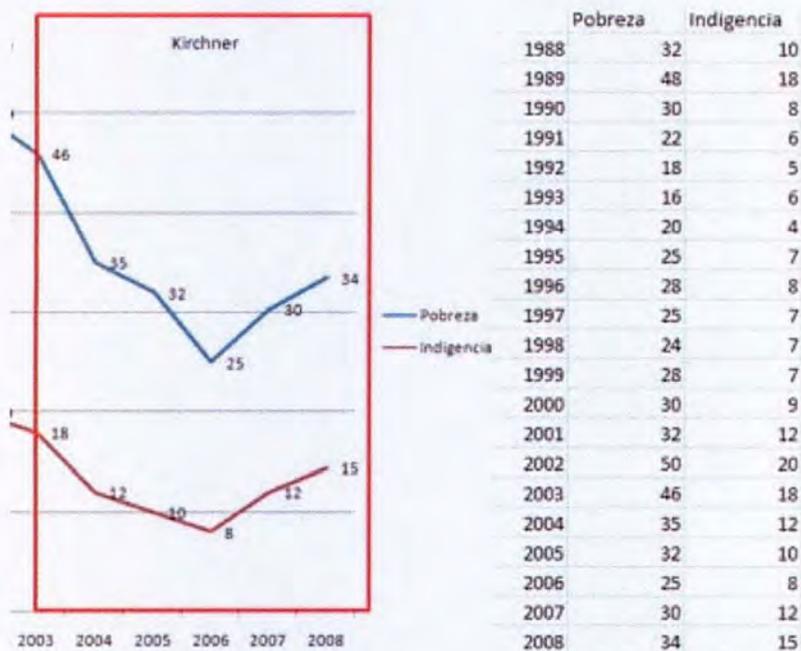
### Argentina 2011 Porcentaje de población que trabaja en negro



Fuente: INDEC. Febrero 2011

Los datos de pobreza del 2011 superan los estimados que se realizaron para todos los años del período 2003-2009 y se acercan a los del final del gobierno de Duhalde en 2002 (donde el 52% de la población estaba bajo la línea de pobreza medida por el INDEC).





Fuente: INDEC. Febrero 2011

#### ENTORNO TECNOLÓGICO:

La tecnología en la elaboración de bebidas isotónicas está avanzando constantemente. Uno de los mayores adelantos en este sentido se ha logrado a través del llenado aséptico en frío. Los beneficios de esta nueva tecnología se enumeran a continuación:

- El llenado aséptico en frío permite utilizar botellas transparentes con formas personalizadas
- Altos estándares de esterilización utilizando tecnologías de pre-esterilización de los dispositivos usados en las tapas para beber el producto
- Rápidos cambios de formas de embotellado
- Bajas probabilidades de errores en el embotellado

Las bebidas isotónicas en botellas de PET<sup>12</sup> se llenan utilizando sistemas asépticos, los cuales cada día son más populares. La adopción de tecnología aséptica permite llenar este tipo de botellas con formas especiales y de fácil agarre, permitiendo aún el uso de “tapas bebederos” que permiten el consumo de la bebida mientras la persona realiza actividades deportivas.

<sup>12</sup> Tereftalato de polietileno

Otro adelanto tecnológico que vale la pena destacar y que afecta de manera directa al mercado de las bebidas isotónicas ha sido la utilización de envases de PET en lugar de envases de vidrio o latas. Desde su aparición en los años 80 hasta nuestros días, los envases de PET se han convertido en el recipiente ideal para la distribución moderna (dada su resistencia y baja permeabilidad).

De esta forma, el PET se ha convertido en el envase mayoritario en el mercado de las bebidas refrescantes, en las aguas minerales, etc. Distintos estudios han demostrado que el envase de PET es muy competitivo en el consumo de energía y en la generación de residuos en comparación con otros materiales. De todas maneras, el PET tiene una gran versatilidad tecnológica y, dependiendo del producto a envasar, de las condiciones del mercado y de su diseño, permite optimizar el peso del envase y adecuarlo a las necesidades requeridas.

#### ENTORNO ECOLÓGICO:

El desarrollo sustentable implica que las personas puedan superar la desigualdad y la pobreza, vivir adecuada y dignamente sin atentar contra los recursos al buscar su propio desarrollo y, al hacerlo, se protegen los recursos para las generaciones futuras. Esto quiere decir, un compromiso inter-generacional por el cual pocas disciplinas y políticas se preocupan.

Comúnmente se piensa que las tecnologías usadas para el crecimiento económico tienen efectos negativos para el ambiente debido a la explotación irracional de los recursos, a la producción de desechos, etc. En muchos campos no se consideran los costos ambientales. La vinculación de los temas ambientales con los económicos, sociales y políticos plantean retos difíciles, se debe contar con principios y bases que comprendan el problema y esto exige el empleo de nuevas tecnologías que sean realmente sustentables.

Actualmente no se han revertido las tendencias y los problemas de contaminación del aire, agua y suelo. Por otro lado, la deforestación y la sobre-explotación de los recursos marinos persisten. El avance de la tecnología ha logrado modificar organismos sin saber muy bien cuáles pueden ser los resultados una vez que éstos se liberen al medio ambiente.

Para satisfacer las necesidades de la población y elevar el nivel de vida, la Argentina debería lograr una auténtica política de desarrollo sustentable. Esto exigiría una profunda revisión a todo nivel de los organismos especializados en el tema y de la legislación vigente y su aplicación. Argentina tiene una gran riqueza de recursos naturales y hábitat para la actividad humana que le permite desarrollar una gran diversidad de ecosistemas.

La Argentina ha basado una parte importante de su desarrollo en la actividad agropecuaria, especialmente la Pampa Húmeda con niveles significativos de

producción. Sin embargo, sus suelos se han deteriorado sustancialmente. Este proceso es generalizado y su importancia en zonas áridas y semiáridas es vital. El deterioro físico (erosión hídrica y eólica, compactación<sup>13</sup>), físico químico (pérdidas de nutrientes y de materia orgánica, salinización) son una de las tantas consecuencias que se producen cuando las tierras son cultivadas de manera irresponsable.

Hasta ahora no se ha encontrado una solución sobre la disposición final de la basura tanto domiciliaria como industrial y mucho menos sobre su re-utilización. La actividad productiva transforma la materia prima en productos generando desechos, derrochando materia prima y energía.

#### ENTORNO LEGAL:

La bebida isotónica es un producto alimenticio y, como tal, está sujeta a múltiples controles de tipo legislativo en la República Argentina que buscan asegurar que el producto que se comercializa en el mercado sea apto para la ingesta humana y que, además, cumple con los estándares fijados por los organismos pertinentes.

El marco legal básico que rodea al producto y que abarca desde su fabricación hasta su puesta en el mercado incluye disposiciones en cuanto a los ingredientes permitidos para su producción, estándares mínimos de calidad y salubridad, de conservación, envasado, etiquetado y distribución.

Para regular y asegurar el cumplimiento de las normas exigidas por la legislación Argentina, intervienen organismos tales como el INAL<sup>14</sup>, CAA<sup>15</sup>, SENASA<sup>16</sup> y Defensa al Consumidor.

El INAL constituye un Sistema Nacional de Vigilancia que controla los productos alimenticios que se comercializan en el país y da respuestas a los reclamos e inquietudes recibidos, elabora recomendaciones y emite alertas sanitarios ante situaciones de riesgos motivadas por productos o procedimientos potencialmente peligrosos.

El Real Decreto 1334/1999 del 31 de julio por el que se aprueba la Norma General de Etiquetado, Presentación y Publicidad de los productos alimenticios (BOE n°202 del 24 de agosto de 1999), establece las condiciones generales de etiquetado para todos los productos alimenticios destinados a ser entregados sin ulterior transformación al consumidor final, así como los aspectos relativos a su presentación.

---

<sup>13</sup> Se refiere a la pérdida de volumen que experimenta determinada masa de suelo debido a fuerzas externas que actúan sobre él como ser la labranza, neumáticos de tractores e instrumentos de arrastre o el pisoteo de animales.

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Alimentos.

<sup>15</sup> Código Alimentario Argentino.

<sup>16</sup> Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

Los instrumentos organizados para el logro de los objetivos planteados con anterioridad comprenden:

- Aspectos técnicos
- Programas de capacitación y
- Difusión de la información

Los aspectos técnicos definen a la calidad como el conjunto de propiedades físicas, químicas, biológicas y la no presencia de contaminantes que le confieren a un producto la aptitud para satisfacer las necesidades de un consumidor.

La calidad incrementa el desarrollo y la diferenciación de los productos, favoreciendo el crecimiento de la competitividad. Responde a pautas técnicas que abarcan la gestión en todas las etapas de la cadena alimentaria (desde la obtención de la materia prima utilizada hasta el producto final elaborado.)

En el aspecto legal, las normas sanitarias y de seguridad son disposiciones públicas de cumplimiento obligatorio, susceptibles de fiscalización y sanción por su incumplimiento. Por otra parte, las normas y sistemas de calidad son de adopción voluntaria, y establecen las pautas de identificación y diferenciación de un producto o servicio en el mercado.

Para el cumplimiento de los requisitos de carácter obligatorio de sanidad y seguridad, existen las normas del CAA, del SENASA, de Lealtad Comercial, de Defensa del Consumidor, BPM<sup>17</sup>, etc.

A nivel internacional todas estas exigencias están comprendidas en lo establecido por el Codex Alimentarius, normas referidas a la producción, elaboración y circulación de alimentos y, cuyo objetivo es asegurar la inocuidad y calidad de los mismos, proteger la salud del consumidor y promover prácticas equitativas en el comercio internacional. Constituye el patrón de referencia que tienen los países respecto a las exigencias higiénico-sanitarias, bromatológicas y de comercialización de los productos alimentarios. Fue creado por una Comisión Internacional en 1962, constituida por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS). Desde su establecimiento, los países miembros de la FAO y/o la OMS pueden participar en sus programas a través de las Comisiones del Codex Alimentarius.

Para el cumplimiento de las normas de carácter voluntario (aquellas que se refieren a la calidad del producto), podemos mencionar, por ejemplo, al sistema de las Normas ISO 9000 (International Organization for Standardization), que apuntan a certificar los

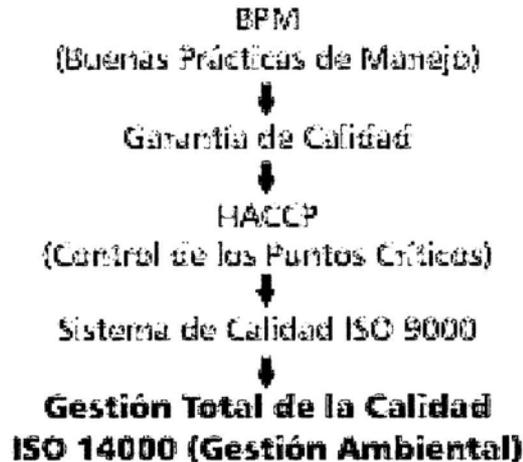
---

<sup>17</sup> Buenas Prácticas de Manufactura (establecen condiciones mínimas indispensables y necesarias para asegurar la inocuidad de los alimentos y su calidad).

sistemas de gestión de las empresas, certificar la calidad y constituir un marco voluntario extra de calidad. La aplicación de estas normas requiere de una certificación realizada por organizaciones acreditadas internacionalmente, que verifican los manuales de calidad a través de auditorías, con el objeto de comprobar que cumplen con el estándar de la norma. Una vez finalizada esta auditoría, la empresa recibe un certificado de registro, y es incorporada al listado de registros que mantiene la organización de certificación acreditada. Esta certificación tiene validez por un período determinado de dos o tres años, requiriendo una vigilancia periódica para asegurar que el sistema de calidad se esté manteniendo en forma adecuada.

Para finalizar, se puede hacer mención al HACCP, donde las siglas corresponden a la designación inglesa Hazard Analysis and Critical Control Points, es decir "Análisis de Riesgo y de los Puntos de Control Críticos". Así también, se pueden mencionar entre otras normas incluidas en este grupo a la TQM (Total Quality Management) "Control Total de la Calidad" y a la B.S (British Standard).

Se comprende, por todo lo expuesto, la necesidad imperiosa de establecer un riguroso sistema de "control de la calidad". Para finalizar, podemos graficar el sistema total de control de la calidad de un producto alimentario basado de la siguiente manera:



## CAPÍTULO II

### “ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO”

#### ORIGEN DE LAS BEBIDAS ISOTÓNICAS

A comienzo de los años 60, un equipo de investigación de la Universidad de Florida encabezado por el Doctor Robert Cade, comenzó a desarrollar una bebida que pudiera reponer rápidamente los líquidos del cuerpo y ayudar a evitar una fuerte deshidratación debida al calor y al esfuerzo físico.

En 1965 los investigadores comenzaron a realizar pruebas con una fórmula especial en algunos miembros del equipo de fútbol americano de la Universidad de Florida, “Los Gators” quienes sufrían grandes pérdidas de líquidos durante los entrenamientos y partidos. La bebida de prueba que bebieron los jugadores se llegó a conocer como “Gatorade” debido al nombre de equipo Gator y al creador de la bebida. De esta manera es cómo comienza la historia de las bebidas isotónicas en el mundo.

#### FUNCIONALIDAD

En muchas ocasiones, durante el entrenamiento o la competencia, resulta difícil o imposible la ingesta de alimentos, por lo cual es importante que los atletas tengan a su disposición fluidos que contengan cloruro de sodio y otros electrolitos.

El consumo de muchos carbohidratos durante el ejercicio puede disminuir la absorción de fluidos en la sangre. La ingesta de pocos carbohidratos no permite que los músculos trabajen normalmente, como resultado, el atleta puede cansarse rápidamente y disminuir su eficiencia. Un fluido apropiado es la clave para un buen rendimiento y una buena hidratación.

Las bebidas isotónicas o hidratantes están destinadas a dar energía y reponer las pérdidas de agua y sales minerales en el cuerpo tras esfuerzos físicos de más de una hora de duración, para mantener el equilibrio metabólico suministrando fuentes de energía y de rápida absorción. Su calificativo de isotónicas se refiere a que contienen aproximadamente el mismo número de azúcares y electrolitos por 100 ml que los fluidos del organismo humano, lo que permite que sea absorbida igual o más rápido que el agua.

La ingesta de estas bebidas está recomendada antes, durante y después de la práctica de deportes cuando éstos se realizan con una duración superior a una hora y lo más aconsejable es que se beban frías (entre 8° y 13°C) cada 10 o 15 minutos para recuperar

la pérdida de líquidos y energía rápidamente puesto que proporcionan un equilibrio ideal entre rehidratación y reabastecimiento.

Sus funciones en nuestro organismo se detallan a continuación:

- **Boca y garganta:** El contacto con las papilas gustativas envía un impulso al cerebro para demandar más líquido y preparar el cuerpo para asimilar mejor los nutrientes y líquidos.
- **Cerebro:** Las bebidas isotónicas ayudan a llevar glucosa al cerebro con el fin de almacenar energía para la actividad cerebral.
- **Pulmones y corazón:** Los fluidos y los nutrientes ayudan a mantener la presión sanguínea y el volumen de sangre para corregir los efectos de la deshidratación.
- **Músculos:** Estar hidratado ayuda a que la sangre siga fluyendo por los músculos, al sacar el calor del cuerpo y al permitir que los carbohidratos de la bebida se asimilen y puedan actuar como combustible.
- **Estómago e intestino:** Al llegar al estómago los nutrientes al mismo tiempo que al intestino, aumenta la velocidad con que se absorben los carbohidratos y electrolitos al cuerpo.

## COMPOSICIÓN

Cada vez es más frecuente en los deportistas ingerir bebidas isotónicas con el objeto de rehidratarse durante y después del ejercicio físico. La mayoría de las bebidas isotónicas están compuestas por una mezcla de agua, hidratos de carbonos solubles y sales minerales.

**Agua:** Su aporte contrarresta satisfactoriamente la pérdida de agua por el sudor.

**Hidratos de carbono o azúcares:** La proporción de los mismos debe ser adecuada (entre un 5% y un 10%) siendo generalmente una mezcla de glucosa y fructosa. Por debajo del 5% de azúcar, se trata de una bebida hidratante de poco valor calórico y, si la concentración de los mismos es elevada (superior al 10%), el cuerpo necesitaría digerirla como si se tratara de un alimento. Los hidratos de carbono proporcionan la energía necesaria para el ejercicio, reducen la degradación de las reservas de glucógeno muscular y ayudan a mantener estables los niveles de glucosa en la sangre, al mismo tiempo que aceleran la asimilación de agua.

**Minerales:** Las bebidas contienen sodio, cloro y potasio que mejoran su sabor y, en el caso del sodio, favorece la retención de agua impidiendo de que ésta se elimine a través de la orina.

**Vitaminas:** Son numerosas las bebidas que incorporan vitaminas en sus fórmulas, esto responde más bien a una estrategia comercial que a una cuestión de fórmula. Además,

suelen contener colorantes para tener un aspecto más agradable y, en algunos casos, edulcorantes.

**Otros componentes:** Existen en el mercado muchas marcas comerciales de bebidas isotónicas que garantizan una recuperación más rápida o un aumento en el rendimiento deportivo. Esto se debe al efecto estimulante y excitante de la cafeína.

Es importante destacar que la composición de estas bebidas varía entre los diferentes preparados comerciales que existen en la actualidad, sin embargo, hay un ingrediente indispensable y que debe figurar siempre en la fórmula de una bebida isotónica: el sodio.

## CLASIFICACIÓN

- **Bebidas isotónicas:** Aquellas que tienen una concentración de sales y azúcares similar a las del plasma sanguíneo (unos 300 mOsm/l). Pasan rápido por el estómago y el intestino las asimila rápidamente.
- **Bebidas Hipertónicas:** Aquellas que tienen una concentración de sales y azúcares mayor a las del plasma sanguíneo (más de 300 mOsm/l). Son asimiladas lentamente pero presentan una particularidad importante, y es que al contener bastantes carbohidratos, son útiles para ingerir después de realizar un esfuerzo físico para recuperar reservas de energía.
- **Bebidas Hipotónicas:** Aquellas que tienen una concentración de sales y azúcares menor a las del plasma sanguíneo (menos de 300 mOsm/l). Apagan la sed con mayor rapidez, aportan pocas calorías y pasan con más velocidad por el estómago, asimilándose rápidamente en el intestino.

## MERCADO MUNDIAL DE LAS BEBIDAS SIN ALCOCHOL

Latinoamérica es la cuarta región más grande del mundo en la industria de las bebidas sin alcohol que incluyen a las isotónicas. El crecimiento esperado en la región hasta el año 2012 es del 31% y la Argentina representa el 12,8% del consumo de Latinoamérica y el 4,3% de facturación. La exportación no es relevante ya que representa solo el 1,1% de los volúmenes producidos, y la importación solamente el 0,9%.

En cuanto a la oferta en USA, es un mercado donde las dos primeras marcas, Pepsico y Coca Cola, solas concentran el 74% del mercado. En primer lugar se encuentra Coca

Cola, luego Pepsico (se llevan más de 11%), y mucho más lejos le siguen Cott Corp, National Beverage, Hansen Natural, Red Bull, Rockstar y Big Red<sup>18</sup>.

#### MERCADO LOCAL DE LAS BEBIDAS SIN ALCOHOL

En la Argentina podemos encontrar más de 2300 empresas en el sector de las bebidas sin alcohol dentro del cual se encuentra el segmento de las gaseosas, aguas, jugos y néctares y bebidas isotónicas. El segmento de las sodas es el que más empresas tiene, luego sigue el segmento de jugos para diluir, aguas minerales y mineralizadas, agua en botellones, etc. El segmento que menos empresas tiene es el de bebidas gaseosas (debido a su monopolización), los amargos y las bebidas de "la nueva era" (isotónicas, de soja y energizantes).

Performance de la Competencia en Argentina:



Fuente: Elaboración de la autora sobre los datos extraídos de la consultora CLAVES

El sector de las bebidas sin alcohol ha continuado con un crecimiento sostenido alcanzando los 621 millones de litros en el primer trimestre del 2010, cifra que representó un incremento de 4,6% respecto del mismo período del año 2009, según ha

<sup>18</sup> CLAVES Información Competitiva S.A. *Bebidas sin Alcohol e Isotónicas, Estudio de Análisis de los Competidores* [en línea]. Texto editado en [Buenos Aires, Argentina]: CLAVES Información Competitiva S.A, Octubre 2008 [ref. de 24 de enero 2012]. Disponible en Web: <[http://www.aam-ar.org.ar/pdf/investigaciones/Bebidas\\_sin\\_alcohol.pdf](http://www.aam-ar.org.ar/pdf/investigaciones/Bebidas_sin_alcohol.pdf)>.

informado la Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes (Anber). A partir de este resultado es que se ha llegado a la conclusión de que las bebidas sin alcohol han sido en ese período un elemento fundamental en la canasta básica de millones de hogares.

SEGMENTACIÓN			P E R F O R M A N C E
	Por Producción	Por Facturación	
1	Gaseosas	Gaseosas	
2	Aguas minerales y mineralizadas	Aguas minerales y mineralizadas	
3	Sodas	Sodas	
4	Jugos para diluir	Bebidas de la nueva era	
5	Jugos en polvo	Jugos en polvo	
6	Agua pura en botellones	Jugos para diluir	
7	Bebidas de la nueva era	Jugos listos para beber	
8	Jugos listos para beber	Amargos	
9	Amargos	Agua pura en botellones	

Fuente: Elaboración de la autora sobre los datos extraídos de la consultora CLAVES

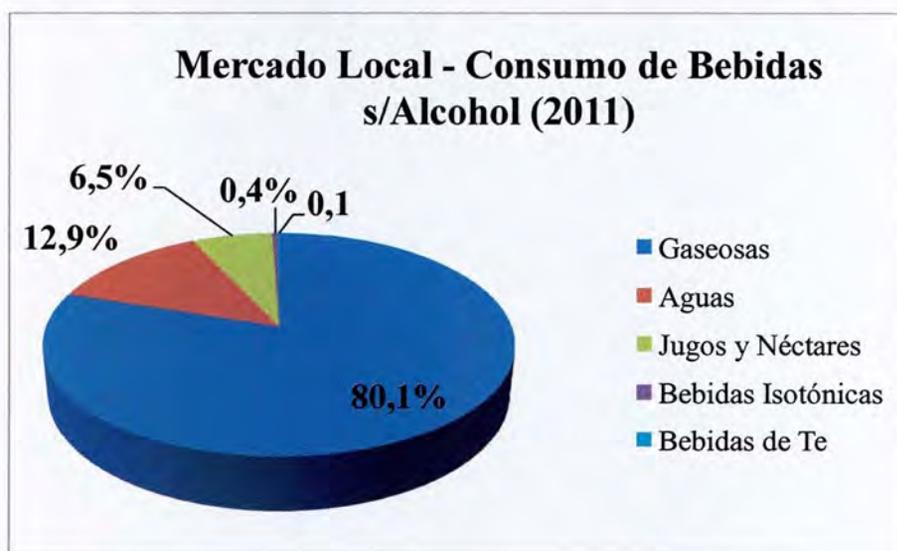
SEGMENTACIÓN				P E R F O R M A N C E
	Aguas minerales y mineralizadas	Aguas Saborizadas	Agua en Botellones	
1	Villa del Sur	Ser	Sparkling	
2	Villavicencio	Villa del Sur	Ivess	
3	Ser	Magna	Danone	
4	Eco de los Andes	Sierra de los Padres	Nestlé	
5	Glaciar		Cimes	
	<b>Gaseosas</b>	<b>Jugos listos para beber</b>	<b>Amargos</b>	
1	Coca Cola	Baggio	Cepas Argentinas	
2	Pepsi	Coca Cola Cepita	Saenza Briones y Cía.	
3	Pritty	Coca Cola Hi-C		
4		Pepsico Tropicana		
	<b>Jugos en Polvo</b>	<b>Bebidas Nueva Era</b>		
1	Tang	Ades		
2	Clight	Gatorade		
3	Mocoreta	Baggio Vida		
4	Verao Frisco	Natural		
5	Tropix	Speed		
6	Zuco			

Fuente: Elaboración de la autora sobre los datos extraídos de la consultora CLAVES

Las gaseosas continúan como siempre liderando el sector. Las sodas, en cambio, continúan perdiendo participación en beneficio fundamentalmente de las aguas minerales y mineralizadas y de las saborizadas (vale destacar que las sodas han sido el segmento más castigado por la sustitución). Los jugos mantienen una estabilidad relativa y se observan crecimientos importantes en las bebidas de la “nueva era”, principalmente por el crecimiento de las isotónicas y las energizantes. Los amargos continúan en valores históricos de participación.

Las bebidas gaseosas, que representan el 80% del total de las ventas de la industria, experimentaron un alza del 2,7% con respecto al mismo período del 2009, con 496 millones de litros vendidos. En el mismo período, las aguas (con sus variantes minerales, purificadas y saborizadas) mostraron un importante crecimiento de 16,6 %, totalizando un consumo de 80 millones de litros, que equivale a un 13% del total.

Por su parte, los jugos y néctares anotaron un crecimiento del 6% y sumaron ventas por 40 millones de litros que son equivalentes al 6,5% de la venta de la industria.



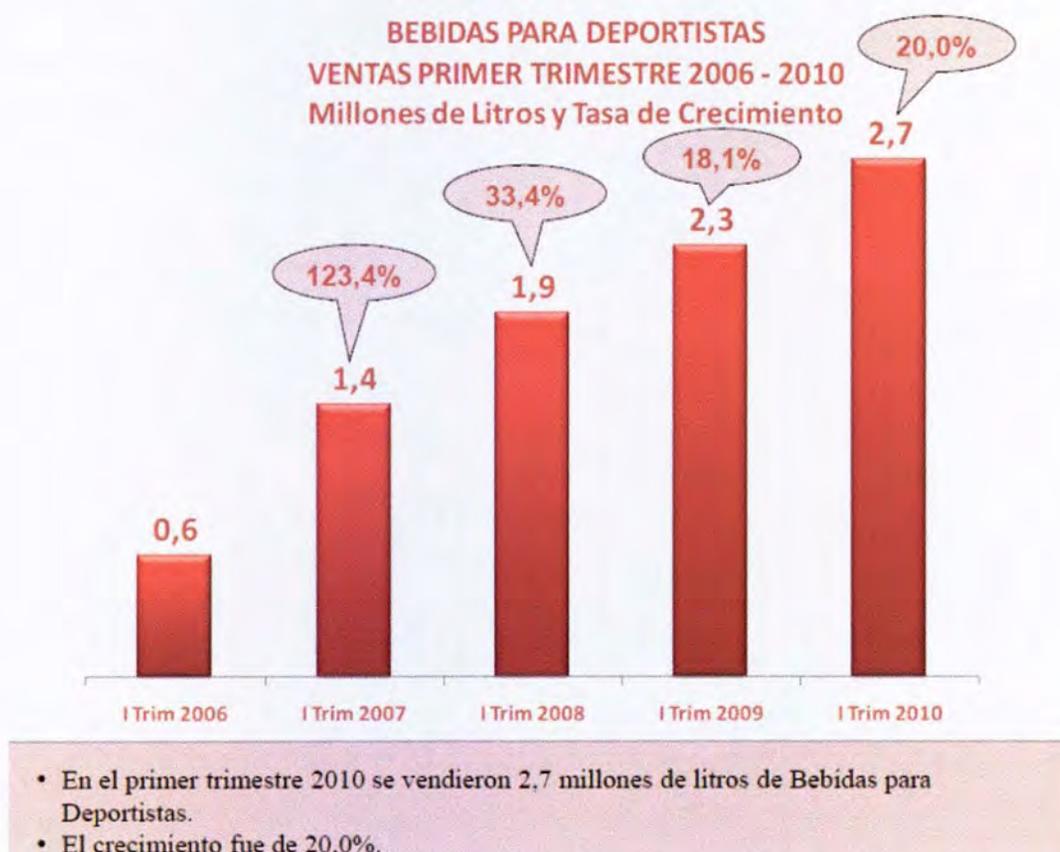
Fuente: Elaboración de la autora sobre los datos extraídos de la consultora The Nielsen Company

### EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS BEBIDAS ISOTÓNICAS

Las bebidas isotónicas o continúan ganado volumen en el mercado Argentino. De acuerdo con los datos aportados por la consultora The Nielsen Company, estas bebidas han experimentado en el año 2011 un crecimiento del 55% en su consumo con respecto al año anterior. Dentro de esta misma categoría, el segmento light concentra el 14% del volumen, mientras que el segmento regular mantiene su liderazgo con el 86% del volumen.

Es importante destacar que estas bebidas alcanzaron los 2,7 millones de litros vendidos, creciendo un 20% dentro de la industria de las bebidas sin alcohol y, aunque el mercado es chico comparado con el de las gaseosas (pues solo representan un 0,4% de las ventas), cuentan con un gran potencia.

El segmento de las bebidas “nueva era” (bebidas energizantes, de soja e isotónicas) está irrumpiendo cada vez más en la vida de la gente. En el caso de los energizantes, crecen al amparo de las nuevas tendencias en los adolescentes, en el caso de las isotónicas, lo hacen al amparo del público deportista y, en el caso de las bebidas a base de soja, su crecimiento es al amparo de un público que busca opciones más saludables en su alimentación.



Fuente: ANBER. Marzo 2011

## COMPETENCIA

A la hora de elegir cuál bebida isotónica comprar, surge el planteo de cuál de todas las marcas y variedades que hay en el mercado resulta mejor para el consumidor y cuál es más interesante en el aspecto nutricional como así también en la relación calidad-precio.

Actualmente podemos mencionar 7 marcas que son las que se comercializan en el mercado Argentino y, a modo de tener un conocimiento general de cada una de ellas, se procederá a mencionar las características principales de las mismas. Las marcas a comparar son: Isostar, Up Grade, Powerade, Aquarius, Gatorade, NutriSport y Santiveri.

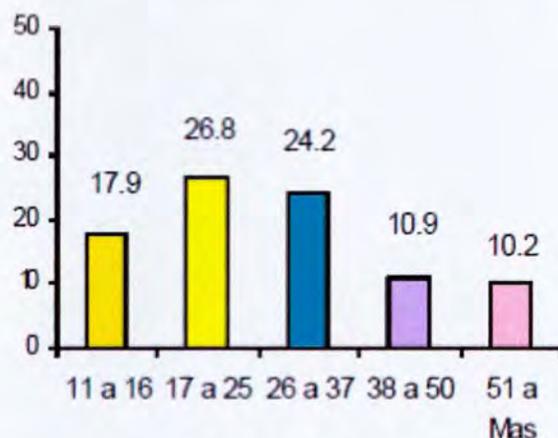
MARCA	ISOSTAR	UP GRADE	POWERADE	AQUARIUS	GATORADE	NUTRI SPORT	SANTIVERI
Precio (euros/litro)	2,38	1,20	2,10	1,26	2,06	3,22	5,75
Etiquetado	Incorrecto	Correcto	Correcto	Correcto	Incorrecto	Incorrecto	Correcto
<b>Azúcar</b>							
Fructosa (%)	0,4	0,5	1,1	1,3	1,2	2,8	7,1
Glucosa (%)	0,4	0,5	1,1	1,3	1,6	1,5	0,3
Sacarosa (%)	4,3	4,7	4,3	3,5	2,2	No contiene	0,3
Maltosa (%)	1,0	No contiene	No contiene	No contiene	0,6	0,5	No contiene
Total azúcares (carbohidratos sencillos)(%)	6,1	5,7	6,5	6,1	5,06	4,8	7,7
<b>Minerales</b>							
Sodio (mg/100 ml)	70,8	23,9	52,5	23,2	51,1	37,2	37,7
Potasio (mg/100 ml)	18,4	7,5	5,6	2,1	15,8	30,1	32,2
Magnesio (mg/100 ml) (%CDR)	12,7 (4,2%)	2,1 (0,7%)	2,1 (0,7%)	0,3 (0,1%)	5,3 (1,8%)	3,4 (1,1)	6,8 (2,3%)
Calcio (mg/100 ml) (%CDR)	31,2 (3,9%)	7,2 (0,9%)	3,2 (0,4%)	2,2 (0,3%)	0,7 (0,1%)	10,8 (1,4%)	12,4 (1,6%)
Cloruros (mg/100 ml)	43,8	30,3	6,4	25,7	46,8	25,2	106,5
Fosfatos (mg/100 ml)	41,0	17,6	No contiene	5,6	25,0	65	12,3
<b>Vitaminas</b>							
Vitamina C (ácido ascórbico) (mg/100 ml) (% CDR)	No contiene	8,8 (14,7%)	14,6 (24,3%)				
Vitamina B1 (tiamina) (mg/100 ml) (% CDR)	No contiene	0,3 (21,4%)	No contiene				
Vitamina B2 (riboflavina) (mg/100 ml) (% CDR)	No contiene	0,2 (12,5%)	No contiene				
Vitamina B6 (piridoxal) (mg/100 ml) (% CDR)	No contiene	0,4 (20%)	No contiene				
Pantotenato cálcico (mg/100 ml) (% CDR)	No contiene	1,3 (21,7%)	No contiene				
Vitamina B12 (cianocobalamina) (µg/100 ml) (% CDR)	No contiene	0,2 (20%)	No contiene				
Vitamina A (retinol) (µg/100 ml) (% CDR)	No contiene	1859 (232,4%)					
Vitamina E (mg/100 ml) (% CDR)	No contiene	1,6 (16%)	16,5 (165%)				
<b>Colorantes<sup>1</sup></b>							
Amarillo quinoleína (E-104) (ppm)	1,3	No contiene	No contiene	No contiene	2,3	9,9	No contiene
Amarillo anaranjado (E-110) (ppm)	0,5	No contiene					
<b>Edulcorantes<sup>2</sup></b>							
Aspartamo (E-951) (ppm)	No contiene	42,5	No contiene				
Glucosa (E-950) (ppm)	No contiene	42,2	No contiene				
<b>Cata (1 a 9 pts)</b>	<b>4,6</b>	<b>6,0</b>	<b>6,0</b>	<b>5,5</b>	<b>5,5</b>	<b>4,5</b>	<b>5,5</b>

CDR: Porcentaje de la cantidad diaria recomendada que suministran 100 mililitros de la bebida para C/U de los nutrientes. (1) Colorantes: Ambos son colorantes artificiales. (2) Edulcorantes: Ambos son edulcorantes artificiales

## PERFIL GENERAL DEL CONSUMIDOR

Al realizar un análisis del perfil de los consumidores de bebidas isotónicas, se puede identificar que en general se tratan de jóvenes que conforman grupos con rangos de

edad que oscilan entre los 17 y 25 años. Este grupo representa el 26,8% del consumo de esta clase de producto. El segundo grupo lo conforman las personas con un rango de edad que oscila entre los 26 y 37 años.



Fuente: CPI. Mayo 2011

Otro dato significativo, es que el mercado de las bebidas energizantes, rehidratantes e isotónicas no se limita solo a los sectores de altos ingresos. Estos productos han penetrado incluso a los niveles socioeconómicos (NSE) más modestos a niveles que no se alejan mucho de los otros sectores.

Otra característica significativa es que los consumidores adquieren este tipo de bebidas preferentemente en los supermercados. Aproximadamente 3 de 4 personas lo hacen así y en segundo lugar, a mucha distancia, en los autoservicios. También hay que destacar la fidelidad del consumidor hacia el producto. Esta variable llega hasta un 62%, por lo tanto, se tratan de personas que van de local en local hasta encontrar la marca de la bebida que acostumbran a consumir.

El mercado de las bebidas isotónicas está compuesto por personas que prestan especial atención al cuidado de su salud, al aspecto físico y llevar un estilo de vida sana. Así mismo, estas personas se caracterizan por destinar gran proporción de sus ingresos en productos para el cuidado corporal y mejorar su aspecto. Prefieren gastar más dinero por un producto de marca y de calidad reconocida ante que otro que sea más económico pero de segunda marca.

## CAPÍTULO III

### “INVESTIGACIÓN DE MERCADO”

#### PROBLEMA DE MARKETING

Nike Argentina S.R.L es una empresa mundialmente reconocida que se dedica a la comercialización de productos deportivos. Actualmente, tiene como objetivo ingresar al mercado con un nuevo producto, el cual se trata de una bebida isotónica para deportistas que se comercializará bajo su marca. En un comienzo, el mercado objetivo se extenderá en las zonas de Capital Federal y Gran Buenos Aires y su público serán hombres y mujeres mayores a 17 años de clase socio- económica media y media- alta.

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Se plantea la necesidad de realizar una investigación de mercado a fines de conocer la manera más conveniente de introducir el nuevo producto de la marca Nike al mercado de las bebidas isotónicas.

#### OBJETIVOS

##### 1. Objetivos generales

Es necesario poder identificar los gustos y preferencias de los consumidores de bebidas isotónicas para introducir el nuevo producto. Se requiere indagar acerca de cuáles son los hábitos de consumo y compra de los potenciales consumidores para poder determinar los canales y puntos de venta donde sería más conveniente comercializar las bebidas isotónicas Nike.

##### 2. Objetivos específicos

- Conocer el tamaño, las preferencias y gustos del segmento.
- Identificar los atributos más valorados de la categoría.
- Relevar las opiniones y actitudes del consumidor respecto a las bebidas isotónicas.
- Identificar de manera precisa los factores que involucran la toma de decisión (“el momento de la verdad”) a la hora de comprar una bebida isotónica.
- Monitorear el grado de satisfacción de los consumidores respecto de las bebidas isotónicas que existen actualmente en el mercado (la competencia).
- Indagar sobre los hábitos de consumo, frecuencia y características de esta categoría de productos.
- Identificar debilidades y fortalezas de este tipo de productos percibidas por los consumidores.

## METODOLOGÍA GENERAL

Los pasos a seguir serán básicamente aquellos que permitan a la compañía Nike Argentina llevar adelante el lanzamiento de su nueva línea de producto. Estos pasos deberán abarcar todas las áreas de la compañía involucradas en este proceso.

Se realizarán los análisis pertinentes que nos lleven a determinar la factibilidad del negocio, es decir, una investigación que nos ponga al tanto acerca de las características del mercado de las bebidas isotónicas, un estudio de la competencia para saber el posicionamiento de las marcas, identificar si existen y cuáles son las barreras de entrada a dicho mercado y por último el grado de madurez del nicho al que se está apuntando.

Se llevarán a cabo testeos con muestras que sean representativas del sector (segmento al que se apunta con el producto). Estas pruebas serán a través de herramientas sólidas y confiables como ser encuestas, cuestionarios tipo Likert y focus group.

## METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

Para llevar adelante esta investigación, se realizará en una primera fase, un estudio de tipo cualitativo, exploratorio y transversal para luego desarrollar una investigación de tipo cuantitativa, descriptiva y transversal.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos se realizarán:

- 1- Focus group para profundizar sobre las preferencias, grado de diferenciación, beneficios, atributos percibidos y hábitos de consumo de esta categoría de productos.
- 2- Una encuesta con preguntas cerradas y semi-abiertas para identificar hábitos de consumo, puntos de compra, preferencias y atributos.
- 3- Un cuestionario tipo Likert para explorar las actitudes de los consumidores respecto de las bebidas isotónicas y determinar así sus fortalezas y debilidades.

## TÉCNICA

### 1- Focus Group:

Se reclutarán 9 grupos de 10 personas cada uno<sup>19</sup>. Cada grupo estará constituido por 5 hombres y 5 mujeres consumidores de bebidas isotónicas de clase socio-económica

---

<sup>19</sup> Para este trabajo se realizará 1 Focus Group con 10 personas.

media y media alta. Se requerirá que los participantes tengan una frecuencia mínima de consumo de 1 vez cada 15 días.

A su vez, los grupos estarán conformados por personas que se encuentren dentro de los siguientes rangos de edades:

- Entre 17 y 30 años
- De 31 años en adelante

Las reuniones grupales se llevarán a cabo entre los días 3 y 10 de Enero del corriente año, en una oficina acondicionada para este fin y tendrán una duración de 90 minutos aproximadamente. La coordinación se realizará siguiendo las pautas asignadas para tal fin<sup>20</sup>.

#### Ficha Técnica del Focus Group

- **Tipo de estudio:** Cualitativo.
- **Técnica:** Focus Group
- **Instrumento de recolección de datos:** Guía de pautas
- **Tipo de preguntas:** Abiertas de alternativas múltiples.
- **Diseño Muestral:** Coincidental (no probabilística equivalente a muestra por juicio) por cuotas de ajuste a parámetros poblacionales de edad y clase social.
- **Tamaño de la muestra:** 90 casos (9 grupos de 10 participantes)
- **Población:** hombres y mujeres consumidores de bebidas isotónicas, residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires, de NSE: Medio y Medio- Alto, comprendidos en dos grupos etarios: 17 a 30 años / mayores de 31 años.
- **Distribución de los Focus Group:**

	Capital Federal		GBA		Total
	MM	MA	MM	MA	
Entre 17 y 30 Años	3	2	3	2	10
De 31 años en adelante	2	3	2	3	10

- **Área de Investigación:** Capital Federal.
- **Fecha de realización:** 3 y 10 de Enero del 2012.

<sup>20</sup> La guía de pautas se encuentra en el anexo (página 73) del presente trabajo.

## 2- Encuesta de preguntas cerradas y semi-abiertas<sup>21</sup>:

Es importante aclarar que no se cuenta con un listado de los individuos pertenecientes a la población a investigar, lo cual nos permitiría hacer un muestreo probabilístico donde todas las personas tengan la misma oportunidad de participar en la investigación. Debido a la situación mencionada, se recurrirá a determinar el tamaño de la muestra como si se tratara de una muestra probabilística para poder estimar un porcentaje de error y una confiabilidad aceptables.

Por lo tanto, para determinar el tamaño de la muestra para Capital Federal y GBA, el mismo será de n: 1200 encuestados, lo que representa un error de estimación de ± 2.89% para un intervalo de confianza de 2 s (sigmas).

La fórmula del tamaño de la muestra viene dada por:

$$n = 4 * p * q / E^2$$

Donde:

\* = Símbolo de multiplicación

/ = Símbolo de división

n = Tamaño de la muestra original

p = Porcentaje del resultado que se investiga (p = .50 ó p%= 50%)

q = Porcentaje complementario (q = 100 - p)

4 = Cuadrado del puntaje 'z' (z 2) equivalente a 2 s (Desvíos Standard) para un intervalo de confianza del 95.5%

E2 = Cuadrado del Error de estimación.

### Ficha Técnica de la Encuesta

- **Tipo de estudio:** Cual-Cuantitativo.
- **Técnica:** Encuesta por muestreo.
- **Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario estructurado
- **Tipo de preguntas:** Semi-abiertas y Cerradas de alternativas fijas simples.
- **Diseño Muestral:** Coincidental (no probabilística equivalente a muestra por juicio) por cuotas de ajuste a parámetros poblacionales de edad.
- **Tamaño de la muestra:** 1200 casos (se exhiben resultados de prueba piloto)<sup>22</sup>.
- **Área de Investigación:** Capital Federal. Encuesta realizada en Gimnasios, clubes y casas de deportes.
- **Fecha de realización:** del 3 al 10 de Enero del 2012.

<sup>21</sup> La encuesta de preguntas cerradas y semi-abiertas se encuentra en el anexo (página 74) del presente trabajo.

<sup>22</sup> Para esta investigación utilizaremos una muestra de 90 casos.

### 3- Cuestionario de tipo Likert<sup>23</sup>

#### Ficha Técnica del Cuestionario tipo Likert

- **Tipo de estudio:** Cualitativo.
- **Técnica:** Encuesta Coincidental utilizando Escala Likert.
- **Instrumento de recolección de datos:** Cuestionario estructurado.
- **Tipo de preguntas:** Cerradas de alternativas fijas simples.
- **Diseño Muestral:** Co-incidental (no probabilístico equivalente a muestra por juicio) por cuotas de ajuste a parámetros poblacionales de edad.
- **Tamaño de la muestra:** 1200 casos (se exhiben resultados de prueba piloto)<sup>24</sup>
- **Área de Investigación:** Capital Federal. Encuesta realizada en Gimnasios, clubes y casas de deportes.
- **Fecha de realización:** del 3 al 10 de Enero del 2012.

## RESULTADOS

### 1. RESULTADOS FOCUS GROUP

#### Beneficios y atributos percibidos del producto

Motivos por los que las personas elijen tomar bebidas isotónicas

- Están recomendadas por las personas que saben de deporte
- Siento que me hace bien y me ayuda a mejorar el rendimiento físico
- Me ayuda a recuperarme mejor después de hacer ejercicio
- Son más sanas que las bebidas energizantes
- Refrescante
- Precio razonable comparado con otras bebidas no alcohólicas
- Quita la sed
- Se consigue en varios lugares- Amplia disponibilidad y variedad
- No caen mal

Productos sustitutos

- Agua mineral
- Bebidas energizantes

<sup>23</sup> El cuestionario tipo Likert se encuentra en el anexo (página 76) del presente trabajo.

<sup>24</sup> Para esta investigación utilizaremos una muestra de 76 casos.

- Gaseosas
- Jugos
- Sodas

Asociaciones positivas (categoría bebidas isotónicas)

<b>Funcional Pragmático</b>	<b>Conceptos asociados a la categoría</b>
Refrescantes en verano o cuando tengo calor- La quiero cuando estoy haciendo ejercicio y tengo calor	<b>Frescura</b>
Ricas- Sabrosas- Sabor intenso- Un sabor difícil de explicar pero que me gusta- Sabor único	<b>De buen sabor</b>
La compro para cuando salgo a correr con amigos- La compro porque mis amigos dicen que hace bien- Compro más de una porque la llevo al gimnasio y me la toman todos	<b>Compañerismo- Compartir</b>
Es una bebida que no se encuentra en todos lados- Es para tomar solamente cuando juego fútbol- Me la compro cuando me inscribo a maratones	<b>Pasión</b>
Recompensa después de un gran esfuerzo físico- Siento que me hace bien ni bien termino de tomarla	<b>Disfrute/ Goce</b>
La tomo porque me hace bien- La recomiendan los deportistas que más saben- Ayudan a recuperarme más rápido de una actividad física intensa- Me ayuda a recuperar la hidratación que pierdo después de hacer deporte- Tiene todos los nutrientes que necesito- La tomo cuando me siento enfermo	<b>Saludable</b>

Hábitos de consumo y compra de las bebidas isotónicas

- **Frecuencia:** Generalmente varía entre una semana y 15 días dependiendo de la época del año y la frecuencia en que se realiza actividad física.
- **Estacionalidad:** Aumenta considerablemente el consumo de las bebidas isotónicas en los meses del verano por su asociación con la frescura que generan.
- **Estilos:** La mayoría de la gente prefiere los sabores frutales ante sabores artificiales y aquellas con más bajo contenido de azúcar (lights).
- **Productos asociados:** Indumentaria y accesorios deportivos.
- **Puntos de consumo:** Supermercados- kioscos cercanos al gimnasio- almacenes- estaciones de servicio.

Grado de diferenciación entre las diferentes marcas de bebidas isotónicas

- Características diferenciales: Precio, sabor, transparencia, envase, composición, disponibilidad, variedad.
- Ranking por marca:
  1. Gatorade
  2. Powerade
  3. Aquarius
- Atributos de la bebida isotónica Gatorade: Buen sabor, variedad, exclusividad, mejor composición química, más sana por tener menos azúcar que el resto, envase práctico.

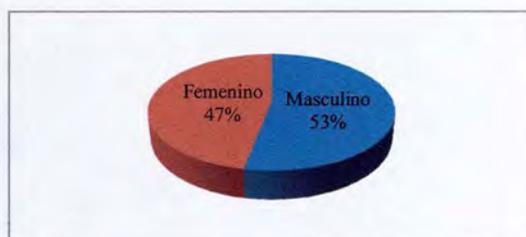
Momentos en los que no se consumirían bebidas isotónicas

- Cuando no se quiere gastar dinero
- Cuando no se consigue la marca que se busca
- Cuando hace frío
- Cuando no se quiere consumir azúcar
- Cuando la actividad física no es muy exigente

2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Composición de la muestra

SEXO	%	Total
Masculino	53%	48
Femenino	47%	42
Total	100%	90



Rango de edad	%
Entre 17 y 30 años	62%
Entre 31 en adelante	38%

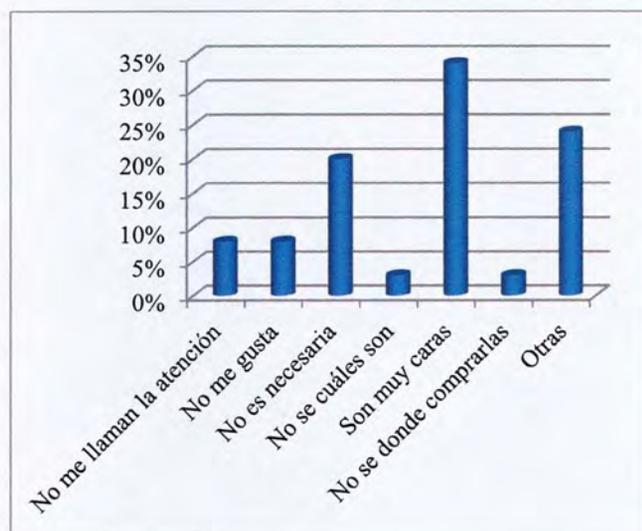


Consumidores de Bebidas al hacer deporte	%
SI	94%
NO	6%

Consumidores de Bebidas isotónicas	%
SI	28%
NO	72%

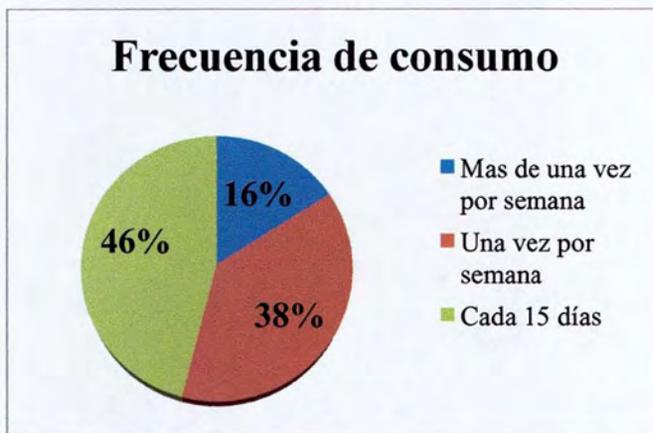
Motivo por el que se consumiría	%
Recomendación	38%
Probar algo diferente	25%
Invitación	5%
Publicidad	2%
Otros	30%
Total	100%

Motivo por el que nunca consumiría	%
Son muy caras	34%
No es necesaria	20%
No me llama la atención	8%
No me gusta	8%
No sé cuáles son	3%
No sé dónde comprarlas	3%
Otras	24%
Total	100%



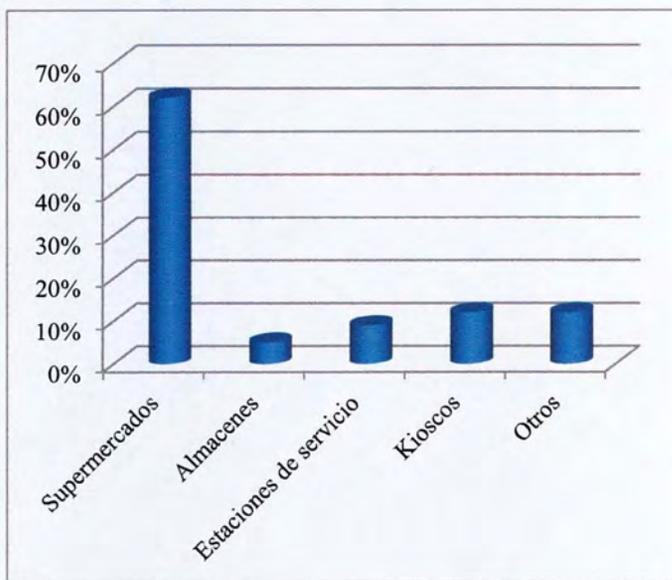
Frecuencia de consumo	%
Más de una vez por semana	16%
Una vez por semana	38%
Cada 15 días	46%
Total	100%

Momento propicio para consumir	%
En el lugar donde hago deporte	61%
En casa cuando llego del gimnasio	30%
En cualquier momento	9%
Total	100%



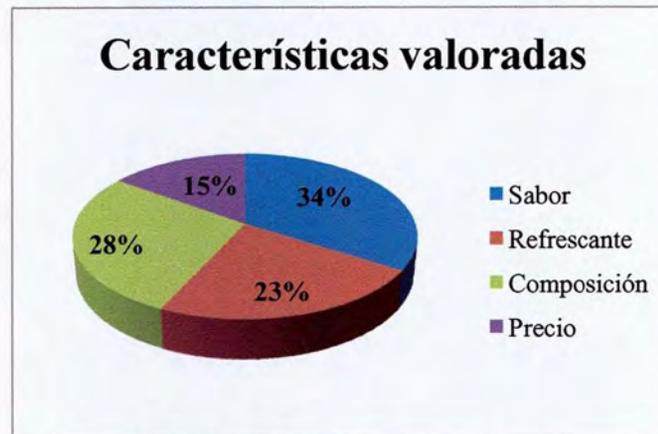
Motivo por el que se probaron	%
Mejorar el rendimiento	31%
Búsqueda de sabor diferente	28%
Recomendación	20%
Publicidad	16%
Invitación	5%
Total	100%

Lugar de compra	%
Supermercados	62%
Kioscos	12%
Estaciones de servicio	9%
Almacenes	5%
Otros	12%
Total	100%



Características valoradas	%
Sabor	34%
Composición	28%
Refrescante	23%
Precio	15%
Total	100%

Envase adecuado	%
Lata	3%
Botella 500cc	42%
Botella 750cc	32%
Botella 1lt	23%
Total	100%



Aumentaría el consumo si...	%
Precio más bajo	48%
Más información del producto	23%
Mayor disponibilidad	16%
Más variedad de sabores	13%
Total	100%

Se diferencian de otras bebidas porque...	%
Pensada para deportistas	31%
Me hacen bien	23%
Más ricas	19%
Más refrescante	16%
Más livianas	8%
Son más naturales	3%
Total	100%

3. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO LIKERT

	Afirmaciones	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Total
1	Las bebidas isotónicas son todas de igual sabor	3% (2)	3% (2)	14% (11)	17% (13)	<b>63% (48)</b>	76
2	Las bebidas energizantes son mejores que las bebidas isotónicas	17% (13)	32% (24)	<b>33% (25)</b>	8% (6)	11% (8)	76
3	Consumiría más bebida isotónica si las vendieran en los gimnasios o casas de deportes.	1% (1)	9% (7)	<b>53% (40)</b>	20% (15)	17% (13)	76
4	Prefiero tomar agua antes que una bebida isotónica.	14% (11)	29% (22)	<b>34% (26)</b>	12% (9)	11% (8)	76
5	Consumo bebida isotónica solo cuando voy al gimnasio.	12% (9)	<b>30% (23)</b>	16% (12)	16% (12)	26% (20)	76
6	Las bebidas isotónicas caen pesadas al estómago	1% (1)	8% (6)	<b>42% (32)</b>	16% (12)	33% (25)	76
7	Las bebidas isotónicas son más ricas que las gaseosas	7% (5)	13% (10)	29% (22)	22% (17)	<b>29% (22)</b>	76
8	Las bebidas isotónicas son para gente con plata	4% (3)	<b>39% (30)</b>	25% (19)	13% (10)	18% (14)	76
9	Tomar bebida isotónica me da prestigio	0% (0)	<b>58% (44)</b>	25% (19)	8% (6)	9% (7)	76
10	La bebida isotónica es solo para deportistas profesionales	3% (2)	4% (3)	<b>49% (37)</b>	22% (17)	22% (17)	76
11	La bebida isotónica me resulta insulsa comparada a las bebidas energizantes o gaseosas	8% (6)	13% (10)	<b>39% (30)</b>	18% (14)	21% (16)	76
12	La bebida isotónica es para tomarla sólo cuando se hace deportes	1% (1)	<b>47% (36)</b>	16% (12)	22% (17)	13% (10)	76
13	En mi casa nunca falta bebida isotónica	18% (14)	<b>21% (16)</b>	20% (15)	18% (14)	<b>22% (17)</b>	76
14	La gaseosa es mucho más accesible que la bebida isotónica	<b>51% (39)</b>	26% (20)	13% (10)	5% (4)	4% (3)	76
15	La bebida energizante es más amarga que la bebida isotónica	11% (8)	14% (11)	<b>42% (32)</b>	21% (16)	12% (9)	76
16	Ni loco/a tomaría bebidas isotónicas	3% (2)	0% (0)	11% (8)	8% (6)	<b>79% (60)</b>	76
17	La bebida isotónica es lo que identifica al buen deportista del resto	7% (5)	11% (8)	28% (21)	25% (19)	<b>30% (23)</b>	76
18	Las bebidas isotónicas son muy baratas como para ser un producto "Premium"	4% (3)	14% (11)	<b>41% (31)</b>	20% (15)	21% (16)	76
19	Consumo bebidas isotónicas a diario	1% (1)	13% (10)	17% (13)	17% (13)	<b>51% (39)</b>	76
20	Prefiero una bebida isotónica ante cualquier otra bebida refrescante	14% (11)	12% (9)	17% (13)	18% (14)	<b>38% (29)</b>	76

	Afirmaciones	Completamente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente desacuerdo	Completamente en desacuerdo	Total
21	La bebida isotónica es muy barata respecto a otras bebidas	25% (19)	<b>26% (20)</b>	20% (15)	17% (13)	12% (9)	<b>76</b>
22	La bebida isotónica es sinónimo de "buena salud"	24% (18)	<b>41% (31)</b>	21% (16)	5% (4)	9% (7)	<b>76</b>
23	La bebida isotónica es para toda persona que hace deporte	9% (7)	12% (9)	<b>34% (26)</b>	20% (15)	25% (19)	<b>76</b>
24	Las bebidas isotónicas engordan más que las gaseosas	4% (3)	14% (11)	14% (11)	22% (17)	<b>45% (34)</b>	<b>76</b>
25	Consumiría más bebidas isotónica si fueran más baratas	<b>34% (26)</b>	21% (16)	26% (20)	9% (7)	9% (7)	<b>76</b>
26	Consumiría más bebida isotónica si hubiera mayor disponibilidad de ellas en los negocios	<b>34% (26)</b>	<b>36% (27)</b>	17% (13)	9% (7)	4% (3)	<b>76</b>
27	Consumiría más bebida isotónica si tuviera más información de este tipo de bebida	18% (14)	32% (24)	<b>32% (24)</b>	9% (7)	9% (7)	<b>76</b>
28	Hace falta más publicidad de bebidas isotónicas	<b>44% (33)</b>	34% (26)	14% (11)	7% (5)	1% (1)	<b>76</b>
29	Las bebidas isotónicas solo son para consumir en los gimnasios	5% (4)	22% (17)	<b>30% (23)</b>	17% (13)	25% (19)	<b>76</b>
30	La bebida energizante engorda más que la bebida isotónica	4% (3)	8% (6)	<b>58% (44)</b>	5% (4)	25% (19)	<b>76</b>
31	Tomar agua es más saludable que tomar bebidas isotónicas	9% (7)	14% (11)	<b>34% (26)</b>	16% (12)	26% (20)	<b>76</b>
32	Las bebidas energizantes y las gaseosas son para consumir en las salidas y no para hacer deportes	3% (2)	1% (1)	<b>43% (33)</b>	26% (20)	26% (20)	<b>76</b>
33	El agua refresca menos que las bebidas isotónicas	4% (3)	11% (8)	<b>42% (32)</b>	13% (10)	30% (23)	<b>76</b>
34	El agua me refresca más y hace que tome menos	5% (4)	17% (13)	<b>42% (32)</b>	14% (11)	21% (16)	<b>76</b>
35	Las gaseosas hinchan más que las bebidas isotónicas	3% (2)	7% (5)	<b>14% (11)</b>	67% (51)	9% (7)	<b>76</b>
36	Cuando hago deportes prefiero tomar gaseosas antes que bebidas isotónicas	12% (9)	21% (16)	<b>29% (22)</b>	11% (8)	28% (21)	<b>76</b>
37	Hay pocas variedades de bebidas isotónicas en el mercado	14% (11)	28% (21)	<b>33% (25)</b>	16% (12)	9% (7)	<b>76</b>
38	Me interesaría probar nuevas opciones de bebidas isotónicas	43% (33)	33% (25)	<b>17% (13)</b>	4% (3)	3% (2)	<b>76</b>
39	Solo tomaría bebidas isotónicas si son de una marca reconocida	7% (5)	<b>30% (23)</b>	29% (22)	18% (14)	16% (12)	<b>76</b>
40	Las bebidas isotónicas de marca reconocida me generan mayor confianza	24% (18)	<b>29% (22)</b>	26% (20)	8% (6)	13% (10)	<b>76</b>

Preg. N°	5		4		3		2		1		Total	Promedio (total/76)
1	2	10	2	8	11	33	13	26	48	48	153	2,01
2	13	65	24	96	25	75	6	12	8	8	324	4,26
3	13	65	15	60	40	120	7	14	1	1	335	4,41
4	11	55	22	88	26	78	9	18	8	8	315	4,14
5	9	45	23	92	12	36	12	24	20	20	273	3,59
6	1	5	6	24	32	96	12	24	25	25	225	2,96
7	5	25	10	40	22	66	17	34	22	22	241	3,17
8	3	15	14	56	19	57	10	20	30	30	224	2,95
9	0	0	7	28	19	57	6	12	44	44	173	2,28
10	17	85	17	68	37	111	3	6	2	2	346	4,55
11	6	30	10	40	30	90	14	28	16	16	264	3,47
12	1	5	10	40	12	36	17	34	36	36	191	2,51
13	17	85	14	56	15	45	16	32	14	14	294	3,87
14	39	195	20	80	10	30	4	8	3	3	389	5,12
15	8	40	11	44	32	96	16	32	9	9	288	3,79
16	2	10	0	0	8	24	6	12	60	60	122	1,61
17	5	25	11	44	21	63	19	38	23	23	249	3,28
18	3	15	11	44	31	93	15	30	16	16	258	3,39
19	1	5	10	40	13	39	13	26	39	39	186	2,45
20	11	55	9	36	13	39	14	28	29	29	234	3,08
21	19	95	20	80	15	45	13	26	9	9	322	4,24
22	18	90	31	124	16	48	4	8	7	7	346	4,55
23	7	35	9	36	19	57	15	30	26	26	234	3,08
24	3	15	11	44	17	51	17	34	34	34	226	2,97
25	20	100	21	84	26	78	7	14	7	7	357	4,7
26	26	130	27	108	13	39	7	14	3	3	367	4,83
27	14	70	24	96	24	72	7	14	7	7	328	4,32
28	33	165	26	104	11	33	5	10	1	1	388	5,11
29	4	20	17	68	23	69	13	26	19	19	259	3,41
30	3	15	6	24	44	132	4	8	19	19	255	3,36
31	7	35	11	44	26	78	12	24	20	20	257	3,38
32	2	10	1	4	20	60	20	40	33	33	190	2,5
33	3	15	8	32	32	96	10	20	23	23	239	3,14
34	4	20	13	52	32	96	11	22	16	16	266	3,5
35	2	10	5	20	11	33	7	14	51	51	153	2,01
36	9	45	16	64	22	66	8	16	21	21	267	3,51

37	11	55	21	84	25	75	12	24	7	7	314	4,13
38	33	165	25	100	13	39	3	6	2	2	386	5,08
39	5	25	12	48	22	66	14	28	23	23	243	3,2
40	18	90	22	88	20	60	6	12	10	10	326	4,29

	5	4	3	2	1	
Preg N°	Comp A	Parcial A	N/AN/D	Parcial D	Comp D	Promedio
1						2,01
2						4,26
3						4,41
4						4,14
5						3,59
6						2,96
7						3,17
8						2,95
9						2,28
10						4,55
11						3,47
12						2,51
13						3,87
14						5,12
15						3,79
16						1,61
17						3,28
18						3,39
19						2,45
20						3,08
21						4,24
22						4,55
23						3,08
24						2,97
25						4,70
26						4,83
27						4,32
28						5,11
29						3,41
30						3,36
31						3,38
32						2,50
33						3,14
34						3,50
35						2,01
36						3,51
37						4,13
38						5,08
39						3,20
40						4,29

#### RESULTADOS GENERALES:

- La muestra analizada estuvo compuesta por personas de ambos sexos, siendo todas éstas pertenecientes al segmento socioeconómico elegido para llevar adelante esta investigación de mercado.
- La muestra se ha dividido en 2 rangos etarios (de 17 a 30 y de 31 en adelante), para poder determinar cuáles eran las demandas, necesidades y expectativas respecto a las bebidas isotónicas en cada uno de ellos, obteniendo como resultado de estudio que no existen diferencias sustanciales entre los diferentes grupos sobre los aspectos investigados y su relación con las bebidas isotónicas.
- Luego de los estudios realizados, se puede notar que casi la totalidad de la población es consumidora de alguna bebida al realizar actividades físicas, y casi un 30% de ellos consumen bebidas isotónicas; siendo ese grupo de consumidores en el cuál debe enfocarse Nike para tratar de captar esta porción del mercado.
- El principal motivo por el cual las personas no consumen bebidas isotónicas se debe al alto precio con el que el producto se comercializa, un factor del cual se puede sacar ventaja ya que se podría y debería trabajar en encontrar el punto de equilibrio en donde se le pueda brindar al consumidor buena calidad a precio accesible. Si se logra comunicar este concepto en la bebida isotónica Nike, posiblemente se logre atraer mayor cantidad de consumidores.
- El motivo que le sigue al mencionado con anterioridad, y por el cual no se consumen bebidas isotónicas, es que no se consideran necesarias. Esto nos da la pauta del vacío comunicacional que existe en esta categoría de producto. Se debería trabajar exhaustivamente para reforzar la información sobre los beneficios y ventajas que brinda el producto como así también la necesidad de hidratarse correctamente durante la actividad física. Este aspecto, es un punto que aun no se encuentra explotado por las marcas que lideran el mercado.
- El desafío de Nike será captar la atención y predisposición del consumidor para probar este nuevo producto, y que sea la marca, entre todas las bebidas isotónicas existentes, la que cumpla con las expectativas y exigencias del mercado.
- Tanto hombres como mujeres, el aspecto que más valoran respecto de las bebidas isotónicas es el sabor en primer lugar y la composición en segundo. Esto se traduce en una oportunidad a la hora de desarrollar la fórmula del producto pues ya se cuenta con la información sobre cuáles son las prioridades de los consumidores cuando tienen que elegir su bebida para hacer deporte.

- Se observa, por otro lado, que el mayor porcentaje de consumo de bebidas isotónicas se da en el mismo lugar donde se realiza la actividad física. Con lo cual, la pauta a tener en cuenta es la de hacer todo lo posible para que el producto esté presente tanto en los gimnasios, clubes, centros de deportes, etc como así también en los comercios cercanos a los corredores, plazas y todo lugar propicio para que la gente realice actividades físicas.
- Nike debe utilizar toda esta información para desarrollar un producto que se diferencie de la competencia, convirtiendo las debilidades de las otras en sus fortalezas y beneficios para el consumidor. Si logra captar y entender las exigencias y necesidades de éstos, podrá ingresar al mercado con un producto de excelente calidad a un precio accesible y buena disponibilidad del mismo en los puntos de ventas. Por último, debe proyectar su atención en el fortalecimiento del aspecto comunicacional para que el mercado esté informado de su nueva propuesta como así también, pueda mejorar su información sobre esta clase de producto.

CAPÍTULO IV

“ESTRATEGIA COMERCIAL”

El plan comercial y el FODA que se desarrollarán a continuación, se encuentran sustentados en la información y resultados obtenidos de la investigación de mercado realizada.

FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exclusividad de la marca</li> <li>• Recursos humanos altamente capacitados</li> <li>• Alto poder de tracción para los grupos más jóvenes</li> <li>• Fidelidad por parte de los consumidores de la marca</li> <li>• Calidad de excelencia en la gama de productos que comercializa</li> <li>• Prestigio mundialmente reconocido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tasas de consumo de bebidas isotónicas tienen una marcada tendencia positiva</li> <li>• Mercado en desarrollo</li> <li>• Poca competencia</li> <li>• Vacíos en el área de comunicación y disponibilidad por parte de la competencia</li> <li>• Mayor tendencia de la sociedad hacia la alimentación sana y el deporte</li> <li>• Utilizar los puntos de venta propios de la compañía para exhibir y comercializar el producto</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto tiene una alta dependencia de la publicidad para la cual hace falta la invertir capital</li> <li>• Falta de experiencia en el rubro de las bebidas isotónicas</li> <li>• Se sale al mercado con un producto nuevo que no forma parte de la cartera de productos de la marca Nike</li> <li>• Desconocimiento del consumidor sobre bebidas isotónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto nivel de rivalidad</li> <li>• Incertidumbre económica, especialmente por la pérdida de poder adquisitivo generada por la inflación y otras variables económicas del contexto político/ económico del país</li> <li>• Posibles guerras de precios entre la competencia</li> <li>• Posibles fusiones y/o adquisiciones de empresas competidoras que podrían absorber mayor porcentaje del market share</li> </ul>

## EL PLAN

**El punto clave a tener en cuenta es que Nike debe utilizar toda esta información para desarrollar un producto que se diferencie de la competencia, convirtiendo las debilidades de las otras en sus fortalezas y beneficios para el consumidor. Si logra captar y entender las exigencias y necesidades de éstos, podrá ingresar al mercado con un producto de excelente calidad a un precio accesible y buena disponibilidad del mismo en los puntos de ventas.**

**Por último, debe proyectar su atención en el fortalecimiento del aspecto comunicacional para que el mercado esté informado de su nueva propuesta como así también, pueda mejorar su información sobre esta clase de producto.**

## ESTRATEGIA DE MARKETING E IMPLEMENTACIÓN

La estrategia de marketing va a realizar hincapié en la diferenciación. Ésta será la clave. Nike es una empresa mundialmente reconocida y de gran prestigio, por lo tanto, debe centrarse en que sus productos sean diseñados para satisfacer por completo a sus consumidores. En un comienzo, el plan de acción se llevará en el mercado local y zonas aledañas, esto es, Capital Federal y Gran Buenos Aires.

Se pretende, a través del nuevo producto, llegar a llegar a mayoristas, minoristas y supermercados como así también casas de artículos e indumentaria deportiva, gimnasios, etc. Tenemos la seguridad de que los productos que comercializa la marca son percibidos por su excelente calidad, lo que a su vez permite la existencia de buenas referencias y el carácter distintivo que categoriza a la compañía en un nivel superior al resto. En base a lo mencionado, tenemos la certeza de que la bebida isotónica comercializada bajo la marca Nike será percibida de altísima calidad y generará una buena imagen y valores de identidad en el consumidor.

Será necesario contar con un equipo de venta especializado para salir al mercado con el lanzamiento de este nuevo producto y para llevar adelante la estrategia de marketing. Si bien la marca habla por sí misma gracias a su prestigioso historial en el mundo deportivo, la consigna es estar siempre activo en las relaciones personales con los clientes y aliados estratégicos para mantenerse al tanto de sus necesidades y deseos de los consumidores. La intención será lograr el crecimiento mediante la creación de una cultura más entusiasta con el cliente que la de los competidores.

## PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es ofrecer al consumidor un producto de alta calidad a un precio acorde al mercado. Por lo tanto la propuesta es:

- Calidad a precio accesible
- Garantizar la satisfacción del cliente
- Desarrollar nuevas relaciones y reforzar las ya existentes de largo plazo con el cliente

#### VENTAJA COMPETITIVA

La ventaja competitiva será la orientación al cliente, asegurando una bebida isotónica de la más alta calidad a través de una comunicación activa y fluida con los consumidores para poder captar cada una de las necesidades y expectativas de los mismos y desarrollar el mejor producto por medio de estrictos controles de calidad.

Se buscará satisfacer por completo a los consumidores a modo de mantener el status de la marca y afianzar la buena percepción que existe en la actualidad sobre los productos que se comercializan bajo el emblema Nike. “Una marca de prestigio sólo puede lanzar productos de la misma índole”

#### ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de venta de Nike se basa en hacer un esfuerzo conjunto para llegar a ser los mejores. Esto es, trabajando con objetivos claves, sencillos, con metas factibles de realizar y la mejor coordinación por parte del equipo de marketing para lograr la diferencia. Se busca diferenciarse de la competencia ofreciendo algo que el producto por sí solo no puede lograr, lo que se pretende es que el consumidor al comprar la bebida isotónica esté adquiriendo una experiencia placentera que abarca desde el momento en que ingresa al punto de venta para realizar la compra hasta que realiza el consumo del producto en el lugar escogido por el consumidor.

Si bien, como se ha mencionado con anterioridad, el producto cuenta con el respaldo de la marca para salir al mercado, la idea no es utilizar esta ventaja para vender más, sino que el producto al ser una propuesta tan interesante y conveniente en todos los aspectos, termine extendiendo aun más la imagen positiva de la compañía y, como corolario a esto, aumenten las ventas de todos los productos Nike en general. Esta especie de “efecto en cadena” es lo que se pretende lograr en último lugar.

#### ESTRATEGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing se basará principalmente en la diferenciación respecto de la competencia. Se lanzará una bebida isotónica con una identidad propia bien marcada en lo que se refiere a su sabor, su aroma, densidad y composición y, que le permitirá destacarse de las restantes bebidas isotónicas.

El departamento de marketing de producto deberá hacer foco en los beneficios de consumir el producto y el disfrute de estar tomando una bebida de la más alta calidad. Tienen que vender la oportunidad de hidratarse de una manera práctica, rica y saludable. El reto más importante es el de lograr que el producto sea aceptado y apreciado en el mercado como el mejor entre todas las bebidas isotónicas que se encuentran a la venta, por lo tanto, no solo se buscará satisfacer las expectativas de los consumidores sino que el lema será superarlas y atraer a partir de la marca Nike a consumidores potenciales, llevados por el valor del emblema.

#### PRESTACIÓN DE SERVICIOS

El servicio del mix de marketing para Nike constituye un elemento importante en la entrega de calidad total que se busca para lograr la diferencia con la competencia. Como tal, la acción del área de servicio al cliente será clave para la retención de éstos y la obtención de nuevos.

Se necesitará capacitar de manera integral al actual staff de “Customer Service” que trabaja actualmente en la compañía para que puedan atender y asesorar a los clientes en todos los aspectos. Este plantel deberá realizar sondeos constantes de satisfacción a toda la cartera de clientes sobre los productos, sobre su disponibilidad en el mercado y acatar todas las sugerencias que le sean ofrecidas por éstos.

#### ESTRATEGIA DE PRECIOS

En un comienzo el precio con el cual el producto debe salir al mercado deberá ser acorde al precio de la competencia pero con la diferencia de que se ofrece un mejor producto.

El precio tendrá en cuenta los márgenes comerciales que prevalecen en la industria, así como los propios costos de producción. La idea es evitar a toda costa que surja una guerra de precios por la entrada del producto al mercado. De todas maneras, para lograr la competitividad en el mercado y facilitar la entrada al mismo, se desarrollará una política de descuento a los clientes que realicen pedidos al por mayor, lo cual ayudará a afianzar la lealtad del mismo.

#### ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación se basará principalmente en dar a conocer el producto como una nueva opción de hidratar a nuestro organismo de una manera natural, rica, saludable, accesible y fácil cuando estamos practicando alguna actividad física.

Esta estrategia será el eje central de la comunicación y se desarrollará en diferentes plataformas de información, promoción y publicidad. Las herramientas de promoción, publicidad y los mensajes van a variar ligeramente de acuerdo a la estacionalidad o rango etario al que se esté apuntando, sin embargo, en todos los casos, se transmitirá la sensación de calidad, frescura y disfrute obtenidos por consumir este producto.

## LANZAMIENTO

Para lanzar el producto se tomará una fecha determinada, y la misma será la fecha en que se lleva a cabo la maratón de Nike<sup>25</sup>. Este evento, más bien conocido como la "HUMAN RACE", es especial para llevar adelante el lanzamiento de la bebida isotónica Nike ya sea por la cantidad de personas y medios presentes en la misma como así también para que el producto pueda ser testeado en las condiciones ideales y de la manera para la cual fue elaborado (que es mientras se hace actividad física). De esta forma, todos los deportistas que sean invitados a la degustación podrán comprobar los atributos del producto.

El anuncio del lanzamiento se realizará en forma simultánea a la publicidad de la carrera vía internet (página web, facebook, twitter), radio y gráfica en vía pública dando a conocer la nueva línea de bebidas isotónicas Nike y la invitación a todos los participantes del evento a que se acerquen a los stand que estarán en el lugar para degustar el producto, ya sea antes de la carrera, durante la misma y al final del evento.

Durante la degustación, se invitará a quienes prueben el producto a sacarse fotos en el stand, se les entregará un folleto con las características distintivas de la bebida y con la dirección de internet de Nike (la de facebook) en donde podrán entrar a ver la foto y etiquetarse.

Se aprovechará la presencia de la prensa que concurre a cubrir el evento deportivo para obtener notas periodísticas sobre el nuevo producto de la marca ya sea en diarios, revistas como en la TV.

Por último, se regalará como material promocional del producto, remeras, llaveros, lapiceras y muestras gratis de la bebida. Es importante aclarar que en esta fase de introducción al mercado, los gastos promocionales serán altos con el fin de conseguir la atención del consumidor y dar conocimiento de este nuevo producto.

---

<sup>25</sup> Todos los años en los meses de octubre o noviembre la firma Nike organiza una maratón de 10K que tiene una convocatoria importantísima a nivel regional.

## PUBLICIDAD

Al tener en cuenta de que estamos ingresando en un mercado donde no existe mucha información sobre este tipo de bebidas, se debe llevar a cabo una amplia publicidad del producto, con el fin de inculcar la conciencia y el conocimiento de la existencia de la marca en el mercado. La publicidad de la bebida, (publicidad diferente a la del lanzamiento), se realizará 3 días después del evento en la HUMAN RACE, con el fin de mantener el impulso logrado en el lanzamiento.

Se realizarán avisos gráficos, radiales y televisivos teniendo en cuenta la mayor parte de los consumidores (30% aproximadamente) son estudiantes, seguidos de empleados y trabajadores independientes. La mayoría de estas personas son solteras y tienen como pasatiempos principales escuchar música, viajar, mirar televisión o leer. Asimismo, la televisión no es el medio al que más atención se le presta a la hora de intentar llegar a este público sino que se trata de la radio, esto se desprende del índice de efectividad que exhibe para la radio un 2.3 y 2.1 para la televisión<sup>26</sup>.

### GRADO DE ATENCIÓN DE LOS CONSUMIDORES DE BEBIDAS ENERGIZANTES, REHIDRATANTES E ISOTÓNICAS A LA PUBLICIDAD QUE SE TRANSMITE EN LOS MEDIOS

NIVEL DE ATENCIÓN	VALOR	RADIO	TELEVISIÓN	PANFLES	DIARIOS	POP-UP	BANNERS	REVISTAS	CORREO DIRECTO	CPE
LE PRESTA TOTAL ATENCIÓN	4	9.8	10.6	5.4	7.6	31.3	26.8	4.3	5.4	4.6
LE PRESTA POCO O ALGO DE ATENCIÓN	2,3	70.5	55.4	65.6	61.4	28.0	35.5	47.8	33.6	31.1
LA OMITE TOTALMENTE	1	17.6	33.7	29.0	23.6	7.3	4.6	22.0	33.5	24.3
NO TIENE CONTACTO CON EL MEDIO	0	2.2	0.3	0.0	7.3	33.4	33.1	25.8	22.5	40.1
<b>ÍNDICE DE EFECTIVIDAD*</b>		<b>2.3</b>	<b>2.1</b>	<b>2.1</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>2.0</b>	<b>1.5</b>	<b>1.4</b>	<b>1.2</b>

\* Índice determinado en función al valor ponderado

Fuente: CPI. Mayo 2011

## PRESENCIA EN EVENTOS ESPECIALES Y FERIAS

La bebida isotónica Nike deberá participar en eventos relacionados a la industria deportiva como ser inauguraciones de gimnasios, maratones, competencias, olimpiadas

<sup>26</sup> CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. *En Pugna* [en línea]. Texto editado en [Lima, Perú]: CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C, Mayo 2011 [ref. de 24 de enero 2012]. Disponible en Web: <<http://www.cpi.com.pe/descargas/En%20Pugna.pdf>>.

regionales que se lleven a adelante en la Capital Federal y Gran Buenos Aires. Este tipo de eventos permite fijar la presencia de la marca y recordar la existencia del producto. Por otro lado, será necesario que la marca con el producto esté presente en la mayor parte de las ferias que se lleven a cabo en el país y que estén relacionadas a la industria deportiva.

## RELACIONES PÚBLICAS Y PRENSA

Reconociendo que si bien Nike es una organización mundialmente reconocida en el ámbito deportivo, hay que tener en cuenta de que está saliendo al mercado con un producto que se aleja notoriamente de su cartera de productos que habitualmente ha comercializado.

Debido a lo mencionado, será necesario que, al menos en la etapa de lanzamiento, se mantenga un contacto fluido con los periodistas de los diferentes medios, otorgándoles todas las notas que quieran realizar e informándolos sobre las últimas novedades de la marca, los eventos que se realicen por la compañía y de todas aquellas acciones en las que la empresa se viera involucrada.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA (RSE)

Si bien la compañía ya cuenta con un amplio historial sobre acciones relacionadas al RSE, la idea es que durante el lanzamiento del nuevo producto se realicen otras adicionales y que estén relacionadas al mismo. Los esfuerzos realizados por la compañía dejan en evidencia que el servicio a la comunidad es parte de la política empresarial y que se encuentra muy presente en la firma. Todas estas acciones siempre repercuten de manera positiva generando buena imagen y reputación de la marca.

Algunas de las acciones a desarrollar serían, entre otras, visitas a los eventos deportivos organizados por los barrios, escuelas, clubes y gimnasios carenciados para repartir productos de la marca y ayudarlos en la organización del evento.

Por otro lado, también será importante estar presente en aquellas acciones relacionadas al cuidado medioambiental, promocionando (ya sea en la etiqueta del producto como así también en las gráficas utilizadas en las publicidades) la importancia del reciclado y de no arrojar las botellas y residuos en la vía pública. En base a esto, se colocarán cestos de basura identificados con la marca y logo del producto y se instalarán los mismos en los corredores, plazas y zonas aledañas a los lugares donde se realizan actividades físicas al aire libre para que la gente pueda arrojar los desechos en estos lugares y no en la vía pública. De esta manera, se estaría fomentando la toma de conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.

### MARKETING DIRECTO

El área de marketing de la compañía deberá sumar a su equipo entre dos a tres recursos adicionales para desarrollar acciones de tele marketing dirigidas a clientes potenciales mayoristas y minoristas para brindarles información sobre el producto y darles a conocer la propuesta comercial de la marca. Se busca a partir de esta acción involucrar a los potenciales distribuidores del producto, brindarles asistencia en sus requerimientos, material publicitario y hacerles entender los beneficios de trabajar con el producto.

### MARKETING EN INTERNET

El crecimiento de internet como fuente de información en el último tiempo ha ido en aumento y ofrece a las compañías una oportunidad única para comunicar a través de esta ventana de forma fácil, rápida y económica.

Desde el lanzamiento del producto, se contará con la actualización del sitio web de la marca en donde existirá un espacio específico dedicado a publicitar el nuevo producto. Allí, las personas podrán encontrar toda la información acerca de la bebida isotónica. Por otro lado, como se ha mencionado con anterioridad, se contará con un sitio del producto en facebook para que la gente se haga fan y desde allí se organizarán grupos, acciones y propuestas para mantener la actividad de los seguidores. Por último, a través de la cuenta en Twitter, se dará a conocer a los seguidores todas las ofertas, eventos y novedades que estén vinculadas al producto y a la marca.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	MESES AÑO 01											
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Lanzamiento												
Publicidad												
Promociones												
Eventos y ferias												
RRPP y Prensa												
RSE												
Acciones promocionales												
Mkt Directo (tele marketing)												
Internet (web, facebook, twitter)												

ACTIVIDADES	MESES AÑO 02											
	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Publicidad												
Promociones												
Eventos y ferias												
RRPP y Prensa												
RSE												
Acciones promocionales												
Mkt Directo (tele marketing)												
Internet (web, facebook, twitter)												

### ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La estrategia de distribución se llevará a cabo a través de la coordinación y la integración lógica de las operaciones de distribución que ya posee la compañía (servicio que se encuentra terciarizado en manos de una empresa de almacenamiento y logística). El objetivo será reducir el tiempo que demanda cada paso del proceso y optimizar la utilización de los recursos humanos para llegar al punto de venta en tiempo y forma.

Con la intención de lograr el objetivo planteado con anterioridad, se procederá a acondicionar el centro de distribución ubicado en Esteban Echeverría que actualmente utiliza la compañía y destinar un área del mismo para almacenar el producto y realizar desde este punto las entregas a los distintos puntos de ventas. De esta forma, aquellos clientes que consuman otros productos de la marca, aparte de las bebidas isotónicas, recibirán la totalidad de su pedido en una sola entrega.

Otra de las razones por las cuales se buscará tener las bebidas isotónicas almacenadas en un espacio que pertenece a la compañía es porque se puede realizar antes de la entrega del producto un chequeo final en donde se verificará las condiciones del envase, la fecha de expiración y que el packaging esté en perfecto estado para llegar a los consumidores en las mejores condiciones.

### CADENA DE VALOR Y CONJUNTO DE ACTIVIDADES

La cadena de valor de la compañía está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas actividades aportan.

## Actividades Primarias

### Marketing y ventas:

- Posicionamiento en la mente del consumidor como la única bebida isotónica del mercado que ha logrado entender sus necesidades y expectativas y traducirlas en el producto buscado.
- Posicionar a la marca como líder del mercado
- Crear valor en la mente de los consumidores

### Logística interna y externa:

- Programa de capacitación a los proveedores para lograr su mejor desempeño y el cumplimiento de los plazos Just in Time
- Acuerdo con los puntos de ventas minoristas para que la venta de la bebida isotónica se realice un ámbito que le agregue valor, que el consumo del producto termine siendo una experiencia positiva en todos los sentidos

### Operaciones:

- Fabricación del producto de forma terciarizada pero bajo los más altos estándares de calidad
- Utilización de las mejores materias primas para la producción de la bebida isotónica

### Servicio de Post-venta:

- Fidelización de los clientes a través de telemarketers que realicen un seguimiento continuo del cliente, generando y actualizando a su vez una base de datos con toda la información de los mismos que sea pertinente para su uso a futuro.

## Actividades de soporte

### Recursos Humanos:

- Capacitación y motivación para todo el personal de la compañía, como base para incentivar el desarrollo del capital intelectual de la empresa
- Reconocimiento y premios a las innovaciones ya presentadas y adoptadas
- Estructura operativa y de management horizontal e integrada
- Empowerment continuo al personal y en especial a los empleados que tienen contacto directo con el cliente

### Infraestructura:

- Remodelación del centro de distribución que se encuentra alquilado por la firma y designación de un área determinada para el almacenamiento y correcta conservación del producto

Abastecimiento:

- Acuerdo con los proveedores para mantener una relación de mutuo beneficio y perfecta armonía

### ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se generarán alianzas estratégicas con cadenas de gimnasios, de retails, casas de artículos deportivos, etc, brindando beneficios a través de la empresa Nike (como ser descuentos, programa de 2X1, cupones de descuento en productos de la marca, etc...) para los socios y clientes de estos aliados. El objetivo será acceder a un público ya fidelizado por medio de otras empresas aliadas y que el consumidor sea consciente de que la marca está presente en todos los ámbitos de su vida.

## CONCLUSIÓN

Una vez finalizado el trabajo, podemos asegurar que hemos dado a conocer al lector la noción de “tracción de marca”, concepto que ha sido muy poco explorado y explotado por las grandes empresas.

Hemos ampliado el conocimiento existente sobre el Modelo Delta, el cual no deja inválido a los esquemas económicos clásicos sino que los complementa y adapta a la realidad que se está viviendo en el mercado. En la misma es el cliente el eje central de todas las acciones que realizan las empresas y en torno a quién se toman todas las decisiones comerciales.

El estudio en campo que se ha realizado nos ha permitido re-confirmar que los supuestos postulados por el Modelo Delta no sólo son válidos y aplicables, sino que es una de las mejores alternativas por parte de las empresas a la hora de tomar decisiones estratégicas que definen el rumbo de sus negocios.

## RECOMENDACIONES

Uno de los objetivos de este trabajo es que aquellas personas que tengan la oportunidad de leerlo puedan utilizar la información del mismo, como así también la experiencia obtenida con el caso de estudio realizado bajo la firma Nike, para poder aplicarla en sus propios trabajos o empresas en las que se encuentren prestando sus servicios.

La autora recomienda entonces que, una vez finalizada la lectura del trabajo, se realice una revisión minuciosa de las bases que sostienen las políticas comerciales estratégicas de la empresa y, a partir de allí, se constate si las mismas se encuentran basadas en los cimientos de la vieja escuela o si se han ido adaptando a las transformaciones del mercado mencionadas en el trabajo.

## BIBLIOGRAFÍA

CHAN KIM, W; MAUBORGNE, Renée. *La Estrategia del Océano Azul*. Boston: Harvard Business School Press, 2005. 256 p.

CLAVES Información Competitiva S.A. *Bebidas sin Alcohol e Isotónicas, Estudio de Análisis de los Competidores* [en línea]. Texto editado en [Buenos Aires, Argentina]: CLAVES Información Competitiva S.A, Octubre 2008 [ref. de 24 de enero 2012]. Disponible en Web: [http://www.aam-ar.org.ar/pdf/investigaciones/Bebidas\\_sin\\_alcohol.pdf](http://www.aam-ar.org.ar/pdf/investigaciones/Bebidas_sin_alcohol.pdf)

CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. *En Pugna* [en línea]. Texto editado en [Lima, Perú]: CPI Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C, Mayo 2011 [ref. de 24 de enero 2012]. Disponible en Web: <http://www.cpi.com.pe/descargas/En%20Pugna.pdf>.

DRUCKER, Peter F. *La Gerencia Efectiva*. 1ra ed. Buenos Aires: Editorial Sudamericana, 2007. 288 p.

HAMEL, Gary; PRAHALAD C.K. *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel, 1998. 416 p.

HAX, Arnoldo C; WILDE II, Dean L. *The Delta Project: With a Prologue by Lester Thurow: Discovering New Sources of Profitability in a Networker Economy*. Nueva York: Palgrave, 2001. 278 p.

KOTLER, Philip. *Dirección de Marketing*. 10ª ed. México: Pearson Educación de México S.A de C.V, 2001. 132 p.

KOTLER, Philip. *Fundamentos del Marketing*. 8va ed. México: Prentice Hall México, 2008. 656 p.

KOTLER, Philip. *Principios de Marketing*. 10ª ed. Madrid: Prentice- Hall, 2008. 880 p.

KOTLER, Philip. *Preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Barcelona: Granica, 2005. 216 p.

KOTLER, Philip; TRIAS DE BES, Fernando. *Innovar para Ganar*. Barcelona: Empresa Activa, 2011. 352 p

LAMBIN, Jean J. *Marketing Estratégico*. 3ra ed. Madrid: Mc. Graw Hill, 2005. 610 p.

LEVY, Alverto R. *Mayonesa, la esencia del Marketing*. 2da ed. Buenos Aires: Granica, 1998. 237 p.

LOUDON, D.L; DELLA BITTA, A. *El Comportamiento del Consumidor. Conceptos y Aplicaciones*. 4ta ed. México: Mc. Graw Hill, Inc, 1995. 834 p.

ORTEGA MARTÍNEZ, Enrique. *Manual de Investigación Comercial*. 3ra ed. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A, 1994. 936 p.

ORTIZ SAUCEDO, Jorge A. *El Modelo Delta* [en línea]. Texto editado en [Santa Cruz de la Sierra, Bolivia]: Grupo Empresarial Consultores Internacionales, Abril 2011 [ref. de 13 de octubre de 2011]. Disponible en Web: <[http://www.grupojorgeortiz.com/doc/biblioteca/Modelo\\_Delta.pdf](http://www.grupojorgeortiz.com/doc/biblioteca/Modelo_Delta.pdf)>

PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva*. 1ra ed. Madrid: Ediciones Pirámide, S.A, 2009. 456 p.

RIES, Al; TROUT, Jack. *Posicionamiento: La Batalla por su Mente*. 2da ed. México: Mc. Graw Hill- Interamericana de México, 2002. 246 p.

SCHIFFMAN, Leon G; KANUK, Leslie Lazar. *Comportamiento del Consumidor*. 8ª ed. México: Pearson Educación de México S.A de C.V, 2005. 587 p.

**TUTOR**

Diego López Moar ha sido el Profesor docente designado por la Escuela de Posgrado como Tutor de mi Trabajo.

Diego es el responsable de Relaciones Institucionales en la Escuela de Estudios de Posgrado y dicta clases en la Universidad de Buenos Aires (la materia de Comercialización en carrera de grado y de Marketing Corporativo en la maestría de Recursos Humanos).

Se adjunta el CV de Diego López Moar

Datos Personales

**EDAD** 40 años  
**LUGAR DE NACIMIENTO** Ciudad A. de Buenos Aires, Argentina  
**ESTADO CIVIL** Casado  
**NACIONALIDAD** Argentino – Española  
**D.N.I. N°** 21.788.645 (Argentino)  
**D.N.I. N°** 47.731.375-G (Español)  
**DOMICILIO PARTICULAR** Mendoza 3053 Ciudad A. de Buenos Aires C.P. (1428)  
  
**E-MAIL LABORAL** diego.lopezmoar@fce.uba.ar  
**EMAIL PERSONAL** diegolopezmoar@hotmail.com  
  
**TELEFONO CELULAR** 54 - 1 – 4784-0138  
 54 - 1 – 156058-7825



Experiencia Laboral

**EDUCACION** **Universidad de Buenos Aires** **1/7/2011-Actualidad**  
 Facultad Cs. Económicas  
 Escuela de Estudios de Posgrado  
  
**MEDIOS DE COMUNICACION** **Diario Clarín – Agea S.A.** **1998 - 2011**  
 Gerencia de Circulación  
**Jefe de Ventas**  
 Capital y GBA Julio 1998  
**Product Manager** Dic 2000  
 - Opcionales Clarín En 01- Dic03.  
 - Revista Genios y En 04 -  
 Revista Jardín de Genios Dic 05.  
 - Diario Olé 2006 –2010  
 - **Vta. Corp. Clarín 365** **Ene/Jun 2011**  
  
**CONSULTORIA** **Grupo Unión Fenosa** **Mar 1998 - Julio 1998.**  
**Ibersis Argentina**  
 Consultoría en Sistemas  
**Consultor SAP**  
  
**Orbita Diseño** **Oct 1994 – Sept 1996.**  
 Agencia de Diseño Gráfico,  
 Depto. Comercial  
**Jefe de Marketing**  
  
**SECTOR PUBLICO**  
  
**Mterio. de Relaciones Exteriores, Ccio. Int. y Culto**  
 - Dir. Administración y Finanzas 1992  
 - Subs. Relaciones Comerciales Intern. 1993  
**Pasante Universitario**  
  
**SECTOR TEXTIL**  
  
**Tropical Flower S.R.L.** **1991 – 1992**  
 Pyme Importadora y Comercializadora de Indumentaria deportiva  
**Responsable de Ventas en Canal Minorista**

*Actividades complementarias*

<b>ACTIVIDADES ACADEMICAS (Part-Time)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesor Titular Materia: <b>Comercialización</b> Técnico Superior en Negociación de Bienes <b>U.T.N. - Reg. Bs. As</b></li> </ul>	Mar 2003 <u>Actualidad</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profesor Adjunto Regular</i> Materia: <b>Comercialización</b> <b>Facultad de Cs. Económicas.- U.B.A</b></li> </ul>	Mar 2001 <u>Actualidad</u>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Secretario</i> <i>Depto. Académico de Administración. F.C.E. - U.B.A.</i></li> </ul>	Jul 1998 / Sept 2002
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Profesor Adjunto Int.</i> Materia: Administración General. . F.C.E.- U.B.A Cátedra: Dr. Jorge Etkin</li> </ul>	Ago 1998 Mar 2001

*Formación Académica*

<b>ESTUDIOS DE POSGRADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Curso de Posgrado en Finanzas. U.C.A.</b></li> </ul>	Sept-Dic 07
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Posgrado en Marketing U.C.A</b></li> </ul>	Sept 99 - Abril 00
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>MBA Master in Business Administration - Universitat de Barcelona Barcelona, España.</b></li> </ul>	Oct 1996 Oct 1997
<b>ESTUDIOS DE GRADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Licenciatura en Administración con Especialización en Comercialización</b> <i>Facultad de Ciencias Económicas - U.B.A.</i></li> </ul>	1990 - 1995
<b>ESTUDIOS SECUNDARIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bachillerato con Orientación Humanística</b> <i>Instituto Libre de Segunda Enseñanza (I.L.S.E.) dependiente de la U.B.A.</i></li> </ul>	1983 - 1988

**Conocimientos y Estudios complementarios**

**CONOCIMIENTO DE PC**

Herramientas M. Office, SPSS; Markops; SAP - módulo Ventas y entorno Internet

**IDIOMAS**

- **Inglés:** Upper Intermediate. Escocia Oct 1996  
Oct 1997
- **Francés:** Lectura y comprensión. Nov 1997  
Feb 1998

**Experiencias Personales**

**VIAJES DE ESTUDIO**

- **Barcelona, España**
- **Dundee, Escocia**

**VIAJES RECREATIVOS Y CULTURALES**

- **Europa**  
(España, Italia, Francia, Alemania, Austria, Suiza, Suecia, Finlandia, Bélgica, Holanda, Escocia, Inglaterra, Hungría, Rep. Checa y Portugal) Dic 1992  
Mar1993
- **E.E.U.U.**  
(New York, Los Angeles, San Francisco, San Diego y Las Vegas) Feb 1998
- **Cuba y Jamaica** Ene 1995
- **Australia** Ene 1996
- **Bolivia, Perú y Chile** Ene 2000

**Actividades Recreativas**

**DEPORTES**

- **Rugby** 1986-  
*Hindú Club* 1989
- **Fútbol** 1983-  
*Club de Gimnasia y Esgrima de Buenos Aires* actual.

Actividades  
Sociales y  
Profesionales

MIEMBRO /  
SOCIO

**Consejo Profesional de  
Ciencias Económicas**

1996 -  
Actualidad

Club de Gimnasia y Esgrima  
de Buenos Aires

1983 -  
Actualidad

**Asociación Argentina de  
Marketing**

1999 -  
Actualidad