



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing**

**Lanzamiento de producto “Monster Energy Ultra”**

**Monster Beverage Company**

**Alumno: Bruno Minond la Ferraro**

**DNI: 34.145.702**

**Mentor: Ariel Abkiewicz**

**Buenos Aires, 18 de junio 2020**

## Índice:

1. <b>Introducción</b> -----	3
2. <b>Resumen Ejecutivo</b> -----	4
3. <b>Marco Teórico</b> -----	5-8
4. <b>Análisis de Situación</b>	
4.1 Análisis de Empresa-----	8
4.2 Análisis de Entorno (P.E.S.T.E.L)-----	9-19
5. <b>5.1 Análisis de Mercado</b>	
5.2 Análisis de Competencia-----	19-23
5.3 Análisis de Consumidor-----	24-28
6. <b>Estrategia</b>	
6.1 Análisis FODA-----	29-31
6.2 Posicionamiento-----	32-37
7. <b>Objetivos y Metas</b> -----	38
8. <b>Modos de Acción (Mix de Marketing)</b>	
8.1 Producto-----	39-42
8.2 Precio-----	43-45
8.3 Distribución-----	45-52
8.4 Comunicación-----	53-61
9. <b>Presupuesto y Resultados Esperados</b> -----	62-66
10. <b>Conclusión</b> -----	67-69
11. <b>Bibliografía</b> -----	70-72
12. <b>Anexos</b> -----	73-82

## Introducción

Soy licenciado en marketing y trabajo actualmente en Monster Energy en el área de trade marketing. Monster Energy es una empresa de nacionalidad estadounidense con 20 años de antigüedad en la industria de bebidas energéticas.

Las bebidas energizantes son consideradas dentro de las bebidas no alcohólicas, y, tienen la principal característica de aportar funcionalidad a sus consumidores. Cuando hablamos de funcionalidad nos referimos a impulsar el rendimiento físico y mental del consumidor a través de sus principales ingredientes como, taurina, cafeína, ginseng, guaraná, vitaminas, entre otros.

Monster Energy, o también llamada MEC, comercializa bebidas energizantes con más de 57 variantes, que van desde energizantes convencionales hasta café e isotónicos.

Considero que es altamente desafiante plantear un lanzamiento de producto en un contexto de recesión económica, con una caída del 20% YTD en la industria de bebidas, teniendo en cuenta que Monster Energy realizará una apuesta para lograr un desarrollo de su marca en el mercado doméstico y contribuir en la expansión de la categoría de bebidas energizantes.

El incremento de bebidas energéticas en los últimos años en todo el mundo ha posicionado a las empresas productoras de las mismas en un alto nivel de competitividad y de búsqueda de nuevos mercados para expandirse. En esta lógica la empresa, mediante una alianza con The Coca-Cola Company, profundiza su desarrollo comercial a través de las diversas embotelladoras que posee Coca-Cola en los distintos territorios.

Me apasiona poder contribuir desarrollando un plan de marketing aplicable a la práctica que sirva de base para sustentar el lanzamiento de un producto en un mercado complejo como el argentino.

## **Resumen Ejecutivo**

El presente trabajo se ha desarrollado con el objetivo de evaluar y analizar las implicancias del lanzamiento de Monster Energy Ultra en el mercado argentino.

Se realizará un análisis de mercado, entorno, competencia y consumidores de bebidas energizantes con el objetivo de obtener insights que nos ayuden a trazar la estrategia de lanzamiento de un producto innovador para la categoría que modifica la estructura convencional del energizante.

La meta propuesta es ampliar la ocasión de consumo del energizante convencional no solo para agregar valor para la empresa, sino también para aportar al crecimiento de una categoría en expansión la cual no presenta diversas variantes con las especificaciones del producto en estudio.

Se delinearán un Plan de Marketing integral con sus respectivas propuestas en el plano de producto, precio, plaza y publicidad. Esto nos permitirá conocer la estrategia del lanzamiento desde un aspecto cualitativo.

Se realizó una encuesta cuantitativa (ver anexo 13) de carácter primario para conocer cuáles son los atributos valorados por nuestro target en la categoría, como también nos ayudará a descubrir insights acerca de nuestro consumidor que nos darán justificaciones en torno a la estrategia seleccionada para el lanzamiento.

La inversión para la fabricación sumado a las estrategias de marketing necesarias para el road to market del producto en estudio totalizan u\$s 264.123 el cual nos ocuparemos de detallarlo mas adelante.

Se presentarán proyecciones anuales, resultados económicos y financieros para validar, cuantitativamente, la decisión de la inversión en el plan.

## **Marco Teórico:**

### **Teorías Generales**

Para un mejor entendimiento del contexto en el cual se plantea el lanzamiento se utilizó el análisis P.E.S.T.E.L (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológicos y Legal).

En la temática del entorno se abordó el análisis de las 5 fuerzas desarrollado por Michael Porter (1979) ya que brindan un entendimiento de la situación actual de cada componente analizado.

Para entender la identidad marcaría de la empresa utilizamos el libro de David Aaker y Erik Joachimsthaler "Liderazgo de Marca" (2000)

Para la temática de Producto se aplicó el concepto del libro de Philip Kotler "Los fundamentos del Marketing", en donde divide al producto en cinco niveles diferentes que agregan valor en cada uno de ellos.

Para determinar la estrategia de precios se contó con información de carácter primario brindada por el departamento de finanzas de MEC y fuentes secundarias mediante nuestros socios comerciales los embotelladores del sistema Coca-Cola.

Para la estrategia de comunicación de Trade Marketing utilizamos el Manual de Victoria Casano "Marketing en el punto de venta", que nos aportó información clave en cuanto a las diferentes estrategias para definir el "road to market", como así también el blog [www.clubdeltrade.com](http://www.clubdeltrade.com) que brinda información esencial en conceptos de estrategias para la toma de decisiones en Trade.

### **Información Primaria y Secundaria**

Siendo actualmente empleado de la compañía he tenido acceso a información de carácter primaria acerca de la historia de la empresa, como así también de consultoras externas como Nielsen que me han brindado información actualizada del mercado para

lograr hacer un diagnóstico real de la situación que permitieron abordar los temas del presente trabajo.

Se han consultado también diversos artículos de carácter secundario con información adicional para justificar las decisiones tomadas en torno al desarrollo del lanzamiento del producto. Entre ellos se encuentran diversos artículos, blogs y páginas webs.

También se consideró en el desarrollo de la bibliografía al autor de diversas ediciones del exitoso libro “Los fundamentos del Marketing”. En el mismo se encuentran las teorías básicas para el desarrollo de los temas, dado que ayudan a entender el contexto del plan y contribuyen a darle forma a las estrategias.

#### Antecedentes:

El primer registro de bebidas energizantes se remonta a 1906, cuando una de las más conocidas marcas de gaseosas colas, se ofertaba como tal y sus efectos estaban dados por sus altas concentraciones de cafeína. Posteriormente en 1926, en el Reino Unido, aparece una bebida creada por William Owen con el propósito de generar una fuente de energía para ayudar a la recuperación de pacientes enfermos.

En la década de 1960 evolucionan en Asia, en el proceso de búsqueda de alimentos para aumentar la energía y disminuir el agotamiento físico y mental.

En 1962 aparece en el mercado la primera bebida energética de Japón, compuesta por taurina, vitaminas del complejo B, niacina y ginseng; en la misma época, en Tailandia, se produjo una bebida a la cual se le agregó, además de los anteriores, cafeína y azúcar. Durante los años 1970 y 1980 la industria de bebidas colas iniciaron la producción de diferentes productos con altas concentraciones de cafeína, azúcar, e incluso mezclas con guaraná<sup>1</sup>.

La marca más famosa a nivel mundial es Red Bull, que nació en los años 80. Inspirado por las bebidas funcionales de Extremo Oriente, Dietrich Mateschitz su fundador, creó la fórmula de Red Bull Energy Drink y desarrolló el concepto de marketing único de Red Bull.

---

<sup>1</sup> Fuente: gov-ar/área salud/redes

El 1 de abril de 1987, Red Bull Energy Drink se vendió por primera vez en Austria, su país de origen. Esto no sólo fue el lanzamiento de un producto completamente novedoso sino el nacimiento de una categoría de producto totalmente nueva, las bebidas energizantes. Hoy en día, Red Bull se encuentra en más de 165 países y se han consumido hasta ahora, más de 35.000 millones de latas de Red Bull aproximadamente.

En 1997 con su llegada a Estados Unidos el comercio de dichas bebidas comenzó a aumentar exponencialmente a nivel mundial. Se estima que existen más de 300 variedades de bebidas energéticas en el mundo, de las cuales el 60% son provenientes de Estados Unidos. Desde 1998 hasta 2003 las ventas sobrepasaron las cifras esperadas con aumento de 465% para el 2006 con ganancias de cinco billones de dólares.

Para el 2008, la industria de bebidas energizantes alcanzó ventas mundiales de hasta 26,9 mil millones de dólares, además de ser considerada el tipo de bebida más vendida entre la población joven.

En España, las energéticas representan alrededor del 2% en relación con el global de las bebidas refrescantes (datos Canadean 2014). Es una de las categorías de bebidas que más ha crecido en la última década, tanto en el incremento de la oferta de productos como en la demanda por parte de los consumidores.

Actualmente la categoría de bebidas energéticas incluye cerca de 200 marcas que se comercializan en todo el mundo y se caracterizan por una combinación de ingredientes que suele incluir cafeína, taurina y vitaminas.

Monster Energy desde el 1999 en adelante ha revalorizado sus acciones en el mercado bursátil con un crecimiento exponencial. En enero del año 2000 una acción de MEC costada 0,07 centavos de dólar, para el año 2019 su precio rondaba los 53 dólares<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Fuente: Libre Mercado (2019)

En la actualidad es de las pocas categorías que presentan crecimiento de mercado en la industria de bebidas no alcohólicas y en nuestro país se encuentran disponibles desde agosto de 2003.

## **Análisis de situación**

### **Empresa:**

Monster Energy nace en el año 1935 en California, Estados Unidos, pero no como la conocemos actualmente, la empresa ha tenido varios nombres, en sus comienzos fue llamada "Hansen's Natural Sodas", luego "Hansen Juice", más tarde Hansen Beverage Company hasta que finalmente en el 2012 se transforma en lo que conocemos actualmente como "Monster Energy Company".

En el año 2002 MEC lanza su principal producto, Monster Energy Green. Una combinación de ingredientes especialmente seleccionados para proporcionar energía a sus consumidores, la misma contempla el 59% del total de las ventas de la compañía<sup>3</sup>

Mediante innovaciones de producto en la categoría, una estrategia de marketing innovadora, una construcción de marca potente y una innovación constante en desarrollo de productos la empresa realizó un desarrollo considerable del porfolio de producto llegando a tener más de 100 referencias en el mercado. *Ver anexo 1*

En el año 2014 se produce un hecho que cambiaría la historia de la compañía para siempre. The Coca-Cola Company adquiere el 16,7% de las acciones de MEC por U\$S 2.150 millones realizando una alianza estratégica mediante la cual, Coca-Cola se haría cargo del desarrollo comercial de la marca para los principales mercados.

Esta alianza tenía como objetivo expandir la distribución de Monster sobre todo el territorio, y consistía en la prestación por parte de Coca-Cola de sus embotelladoras que

---

<sup>3</sup> Fuente: pagina institucional MEC



se harían cargo de la fabricación, logística y distribución del producto dejando a MEC encargado de la marketing y comunicación marcario.

En el ámbito doméstico la empresa lleva 3 años de operación y cuenta con un total de 20 empleados organizados mediante el siguiente organigrama. *Ver anexo 2*

## **Análisis PESTEL**

Para lograr entender los factores macro que afectan al siguiente plan utilizaremos el análisis PESTEL.

### **Político:**

#### Normativa impositiva

Las bebidas energizantes están categorizadas dentro de las bebidas como suplementos dietarios, por lo cual están gravadas por un impuesto interno del 32%, a diferencia de las bebidas no gasificadas que no están categorizadas de esa forma y poseen una tasa del del 24%<sup>4</sup>.

Esta diferencia aporta una dificultad en términos de rentabilidad para las empresas de bebidas energizantes, ya que afecta su rentabilidad, por consiguiente, es un determinante que se debe analizar al momento de tomar una decisión de inversión.

La presión impositiva sobre las empresas en el territorio argentino es la segunda más alta a nivel global, siendo sólo superada por la que existe en Comoras, un pequeño país de África formado por tres islas en el Canal de Mozambique.

---

<sup>4</sup> Fuente: Camara de diputados

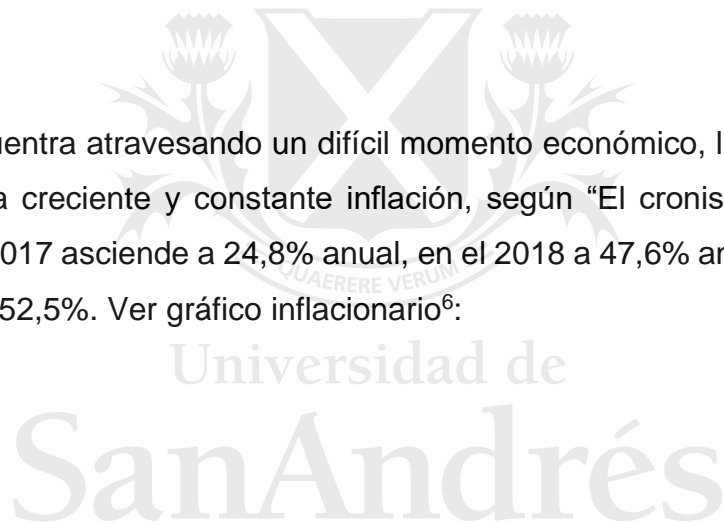
Según los datos del último informe Doing Business (*Haciendo negocios*), un proyecto en conjunto del Banco Mundial y la consultora PwC, la tasa total de impuestos y contribuciones obligatorias que debe abonar una empresa local durante su segundo año de actividad es de 106%, expresada como un porcentaje de sus beneficios.

En todo el mundo, sólo dos países tienen porcentajes por encima del 100%: Argentina y Comoras, que alcanza el 219,6%. En los países vecinos, en tanto, los porcentajes van desde un 34% para Chile hasta un 83,7% para Bolivia, pasando por un 65,1% en el caso de Brasil<sup>5</sup>.

## **Económico**

Argentina se encuentra atravesando un difícil momento económico, la principal variable que impacta es la creciente y constante inflación, según “El cronista” (*diario local*) la inflación del año 2017 asciende a 24,8% anual, en el 2018 a 47,6% anual y para fines de diciembre 2019 a 52,5%. Ver gráfico inflacionario<sup>6</sup>:

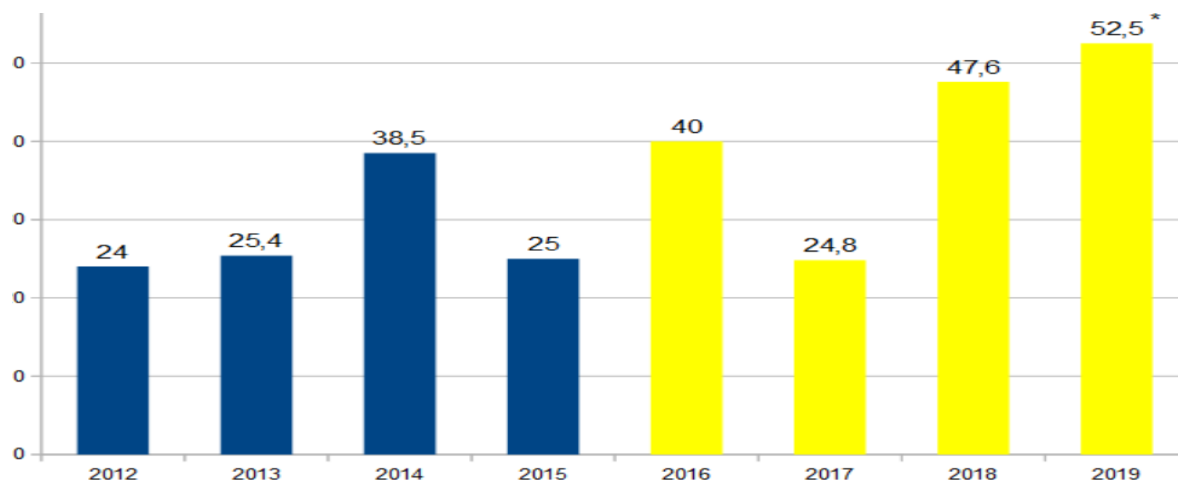
Cuadro 1



---

<sup>5</sup> Infobae (2019)

<sup>6</sup> El cronista Comercial (2018)



Fuente: El Cronista Comercial, Indec, Consultoras. \* 2019 datos provisorios.

Esto impacta directamente en la industria del consumo masivo. Mes a mes el salario real de los consumidores se ve disminuido por el aumento de la variable antes mencionada y esto proporciona menos gasto en productos que no son de primera necesidad.

## PBI

Según informa el INDEC el PIB (producto bruto interno) cayó 2% en 2019 versus 2018, principalmente impulsado negativamente por la industria de la manufactura (-1%), comercio (-1%), intermediación financiera (-0,5%).

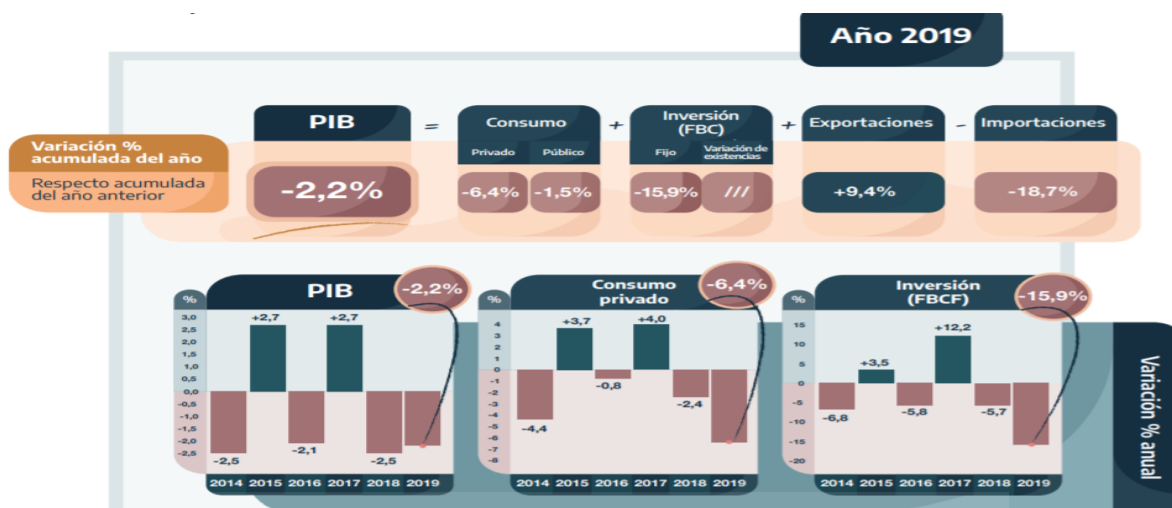
Analizando el sector de comercio mayorista y minorista podemos ver una reducción del 7,8% comparando el 2019 versus el 2018, esto se traduce instantáneamente en menos dinero para el consumo principalmente en bienes que no son de primera necesidad.

Es importante destacar que en un contexto donde América Latina creció en un marco sumamente favorable, Argentina no lo hizo<sup>7</sup>, ya que la economía se encuentra en un gran estancamiento desde hace muchos años, lo que nos permite concluir que el país no se encuentra en crecimiento.

---

<sup>7</sup> Fuente: INDEC

Cuadro 2

Gráfico que muestra la evolución del PBI, consumo privado e inversión en argentina<sup>8</sup>

## Desempleo

El gobierno del expresidente Mauricio Macri se ha encontrado con numerosas dificultades para combatir los niveles de desempleo y de pobreza. Se estima que casi la mitad de los trabajadores se encontraban en el sector informal.

El actual gobierno se ha encontrado con un imprevisto como lo es la pandemia a nivel mundial lo cual hace evidente que la problemática se ha incrementado.

En doce meses (2018), la tasa de desocupación subió del 9,1 al 10,1% según los datos del INDEC del primer trimestre de este año. Proyectando al total de la población urbana hay 1.920.000 desocupados urbanos, 220.000 más que un año atrás. Incluyendo la población rural, el desempleo afecta a más de 2 millones de personas<sup>9</sup>.

Cuadro 3

<sup>8</sup> Fuente: INDEC

<sup>9</sup> Fuente: INDEC



## Mercado de trabajo

Grupos de población económicamente activa, según tipo de presión sobre el mercado de trabajo. Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre de 2018 a primer trimestre de 2019.



Grafico que muestra la evolución del desempleo trimestralmente<sup>10</sup>

La región con más desocupación es el Gran Buenos Aires, con 11,1%, seguida de la región pampeana, que mostró un índice de desempleo del 10,2%. En tercer lugar, se ubicó el noroeste, con 9,5%; y en el cuarto, la Patagonia, con 7%. La región cuyana tuvo 6,1% y el noreste, 4,5%.

Cuadro 4

<sup>10</sup> Fuente: INDEC

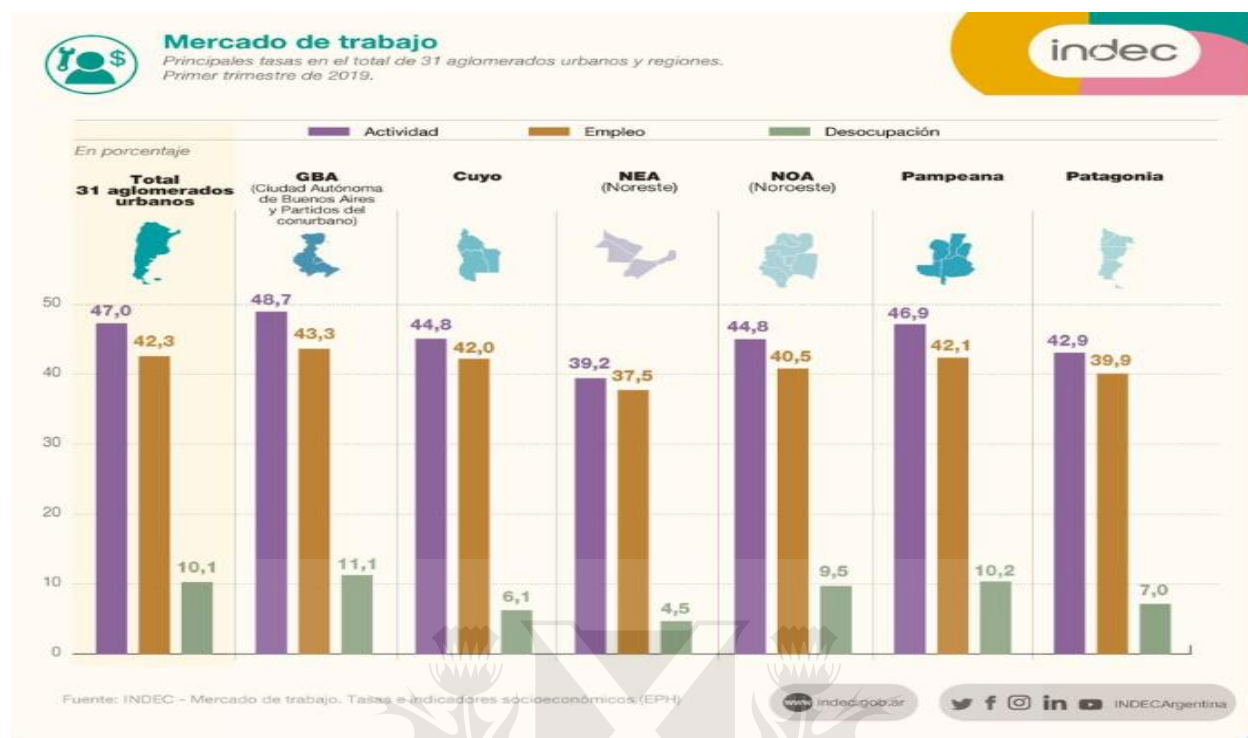


Gráfico que muestra la evolución del desempleo por regiones<sup>11</sup>

Entre los jóvenes, la tasa de desocupación aumentó del 20,9 al 23,1% entre mujeres, y subió del 15,3 al 18,5% entre varones en el 1° trimestre de 2019. Más de la mitad de los desocupados (52,7%) son menores de 29 años.<sup>12</sup>

Estos niveles de desempleo impactan directamente sobre el consumo de bienes que no son de primera necesidad lo cual afecta directamente sobre el consumo de bebidas energizantes.

### Tipo de cambio

El peso argentino sufrió una depreciación de casi 20%, tras el resultado de las elecciones primarias del 2019. El viernes 9 de agosto del 2019, previo a las elecciones, un dólar equivalía a 45 pesos argentinos; y para el viernes 16 de agosto, se debían desembolsar

<sup>11</sup> Fuente: INDEC

<sup>12</sup> Clarin. (2019) INDEC

\$ 58,12 para conseguir un dólar. En la actualidad la cotización de la divisa se sitúa en los \$70 por dólar.

El siguiente grafico muestra la evolución de la cantidad de pesos que se necesitan para comprar un dólar en la tasación del dólar oficial.<sup>13</sup>

Cuadro 5



Fuente: Elaboración propia

Dado que la fabricación del producto en estudio contiene ciertos ingredientes que son importados, los aumentos en el tipo de cambio afectan directamente sobre la estructura de costos de la manufactura dejando como consecuencia un aumento del costo para el detallista y un evidente traslado del precio de venta al consumidor.

En términos competitivos podríamos decir que por un lado es una ventaja, dado que nuestro principal competidor Red Bull adquiere el 100% de su producto de manera importada, pero por otro lado Speed posee el 100% de la fabricación de su producto en

<sup>13</sup> Fuente: Banco Nacion

el territorio argentino, lo cual termina siendo una ventaja sobre uno, pero una desventaja sobre el otro.

## **Social**

### **Generaciones:**

Se consideran milenials o generación (Y) a los nacidos entre 1982 y 1994, en donde la tecnología representa un rol muy importante en su vida, se los llama los nativos digitales. Según el artículo periodístico de Iberola<sup>14</sup> los milenials son considerados como una generación digital, hiperconectada, con grandes valores sociales y éticos, con mentes más abiertas, amantes de nuevas experiencias con otro concepto y balance del trabajo y vida. Se encuentran más comprometidos con los problemas del planeta, valoran el impacto que tienen sus elecciones en la salud y el medio ambiente. Son conscientes del consumo de productos saludables o reducidos en azúcares.

Los nacidos a partir de 1994 son considerados como centenials o generación (Z), a diferencia de los antes mencionados, estos han nacido con la tecnología lo cual los etiqueta como “nativos digitales”. Según el artículo de Vanguardia<sup>15</sup> se caracterizan por ser emprendedores por naturaleza, poseen conciencia del cuidado del medioambiente, les preocupa la estabilidad económica, son muy activos en todos los aspectos de la vida, gran parte de sus cuestionamientos son respondidas a través de internet, la tecnología forma parte fundamental en sus vidas.

Monster Energy Ultra está dirigida principalmente a las denominadas generación de milenials (Y) y a la generación (Z) por lo cual, creemos muy importante en el lanzamiento del producto enfatizar nuestros esfuerzos en transmitir un mensaje que llegue a los canales que consumen estas generaciones.

---

<sup>14</sup> Fuente: Iberdrola

<sup>15</sup> Fuente: Vanguardia (2015)



## Ambiental:

Una práctica muy utilizada por las empresas del país es la responsabilidad social empresaria, la cual promueve el desarrollo sostenible, el respeto por la diversidad y el cuidado por el medio ambiente, sin embargo, la contaminación del aluminio vierte millones de toneladas al año de gases de efecto invernadero que contribuyen al calentamiento global, teniendo en cuenta esto el 79% de las latas consumidas se reciclan y retornan al mercado, y se espera que dicho porcentaje ascienda al 90% en 2021.

## Tecnológico

### Inversiones Gubernamentales en I + D

Las inversiones que realiza Argentina en Investigación y Desarrollo son de 0,6% del PBI, lo que equivale a la cuarta parte de lo que invierten los países más desarrollados para ser competitivos en el mundo.

A nivel mundial, Argentina se encuentra en la ubicación 56 de 136 países, ocupando el grupo de aquellos que invierten menos del 1% del PBI.

Según el Conicet: *en muchos países la inversión es mixta; pero en Argentina, el porcentaje privado es muy bajo o nulo, el sector no apuesta al desarrollo científico y tecnológico» y agregaron: «Mientras los países desarrollados aumentan hace décadas la inversión de I+D a un ritmo constante de 0,03% de su PBI por año, en Argentina crecemos sólo un 0,01% anual, lo cual es tres veces más lento y nos hace alejarnos cada vez más<sup>16</sup>*

---

<sup>16</sup> Silvina García Larraburu. Telam. (2018)

La disminución del presupuesto durante los últimos 4 años llevó a que el país cambie un proyecto científico-tecnológico por un proyecto fundado en la exportación de granos y la primarización de la economía.<sup>17</sup>

## **Legal:**

### Comercialización nocturna:

Las bebidas energizantes desembarcaron en el año 2000 a nuestro territorio por medio de la empresa referente en esta categoría llamada Speed. Años más tarde lo hizo la austriaca Red Bull, desde entonces las mismas desarrollan principalmente el canal On Premise.

A partir del año 2009 en territorio bonaerense (Provincia de Buenos Aires) se vivió una realidad diferente, ya que se limitó su consumo en la noche cuando se aprobó la «Ley de Nocturnidad» durante la administración de Daniel Scioli (Ley 14.050), impidiendo a todas las marcas su comercialización nocturna en bares y boliches, con excepción de un producto de origen nacional.<sup>18</sup>

En el resto del territorio argentino todas las marcas pueden venderse en cualquier espacio y horario -con mínimas excepciones- sin las restricciones que aún hoy continúan vigentes en la provincia de Buenos Aires.

### Componentes:

En Argentina se ha obligado por ley a los fabricantes a bajar la cantidad de cafeína que poseen, de 33 miligramos por 100 mililitros a solo un tope de 20 miligramos. ANMAT<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Redacción Estado de Alerta. (2019).

<sup>18</sup> *El Popular* (2019).

<sup>19</sup> A.N.M.A.T (2019).

establece que serán encuadradas como suplementos dietarios las bebidas no alcohólicas que tengan en su composición ingredientes tales como taurina, glucuronolactona, cafeína e inositol, acompañados de hidratos de carbono, vitaminas y/o minerales u otros ingredientes autorizados (con los valores máximos que dispone en el artículo 1 de la disposición 3634).

### Packaging:

Otra de las nuevas exigencias de la ANMAT es la aplicación de renovados rótulos en este tipo de productos. Los mismos deberán contener varias precisiones tales como: *"el consumo con alcohol es nocivo para la salud"* y otras advertencias que correspondan del artículo 1381 del Código Alimentario Argentino. Estas leyendas deberán apreciarse fácilmente, en toda forma publicitaria.

Por otra parte, según el artículo 4, en los rótulos podrá consignarse la leyenda "alto en energía" siempre y cuando el contenido de energía aportado principalmente por los hidratos de carbono sea igual o superior, lo que equivale a 45 kcal/100 ml. Al mismo tiempo, en las campañas comunicacionales *"no deberán ser asociadas directa o indirectamente al consumo con bebidas alcohólicas, ni deberán presentarse como productoras de bienestar o salud. Su consumo no deberá vincularse con conceptos de mayor éxito en la vida afectiva y/o sexual de las personas, o en actividades deportivas, o hacer exaltación de prestigio social, virilidad o femineidad."*<sup>20</sup>

### Normativa Laboral

En cuanto a la normativa laboral, Argentina se presenta como un país sumamente complicado para los empleadores, debido a que se encuentra entre los países de la región con mayor costo laboral: por cada 100 pesos que recibe un empleado como

---

<sup>20</sup> A.N.M.A.T (2019).

salario, su empleador debe pagar 150 pesos destinados a la jubilación, obras sociales y otros gastos.<sup>21</sup>

Tomando como referencia los indicadores de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la carga impositiva sobre el trabajo formal en Argentina alcanza el 34,6% del salario. De este modo, (según consigna en un informe el grupo empresario Bayton), los aportes personales y las contribuciones patronales implicaron en 2016 poco más de un cuarto de la recaudación total del estado nacional: 535.000 millones de pesos sobre casi dos billones de ingresos totales<sup>22</sup>.

## **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Para abordar y establecer un marco que analice el nivel de competitividad en el mercado de los energizantes utilizaré el modelo de Michael Porter (1979) que nos ayudará a entender que tan atractiva o no es la industria para el ingreso de un nuevo competidor.

### 1. Poder de negociación con los compradores o clientes: Alto

A diferencia de muchos productos de consumo masivo, el mix de venta de Monster está mayormente diversificado en cuanto a los canales. Actualmente el 50% del volumen se concentra en canales asociados a consumo “nocturno” (On Premise), mientras que la otra mitad se distribuye entre los canales de consumo “diurno”.

Dentro de este último grupo el canal tradicional (Kioscos, Supermercados chinos, etc.) es el de mayor peso al concentrar el 70% de las ventas. Al ser Monster una marca con

---

<sup>21</sup> Visión Liberal. (2019)

<sup>22</sup> Jorge Colina IDESA. (2019)

productos asociados a compra por impulso, el canal moderno (llamase moderno al canal de supermercados tales como Coto, Carrefour, Jumbo, entre otros) tiene un peso relativamente bajo debido a que en dicho canal prevalecen mayormente las compras planificadas o de “stockeo” cuando el mayor porcentaje de las compras que se realicen en la categoría se realizan para un consumo “on the go”.

Cabe destacar que Monster es distribuido actualmente por las embotelladoras (Femsa, Andina, Arca y Reginald Lee, (las cuales describiremos con mayor profundidad más adelante). Esto le permite a la empresa contar con socios fundamentales para lograr penetración en los distintos canales a través de su fuerza de distribución, así como también, aumentar su poder de negociación con los clientes. Actualmente las negociaciones son llevadas a cabo en forma conjunta entre las embotelladoras y MEC, de manera tal de obtener el mayor poder posible especialmente ante compradores de gran tamaño como las grandes cadenas de retail y/o actores del canal on premise con un posicionamiento aspiracional donde todas las marcas quieren estar (Ej., Eventos deportivos, sponsor days, etc.).

En las negociaciones con el canal ON PREMISE no solamente pesa el precio de venta, sino que también intervienen otros factores en los acuerdos de compra, especialmente aquellos relacionados a las acciones de marketing y trade marketing en el canal. Como ejemplo de ellos podemos mencionar la instalación de cartelería, la entrega de merchandising & POP y las acciones de sampling entre otras.

## 2. Poder de negociación con los proveedores: Alto

Si bien MEC inició sus operaciones hace pocos años en Argentina, las compras de la materia prima necesaria para la producción del producto son incluidos en las mismas negociaciones para la compra de los productos del embotellador, lo cual brinda un gran poder de negociación frente a los proveedores.

A su vez, se está analizando incorporar una nueva planta de producción en el embotellador Andina (Córdoba), esto sería muy favorable para Monster dado que, en la actualidad, como mencionamos anteriormente, la producción se encuentra monopolizada por Femsa. En ese aspecto, MEC lograría tener mayor poder de negociación no solo con los proveedores de materia prima, que posibilitan la comercialización de sus productos, sino también, con el embotellador teniendo en cuenta que podrá diversificar las partidas de producción y evitar tener faltantes de stock y una mejor disponibilidad de inventario para realizar estimaciones más acertadas.

Monster Energy Argentina compra los productos concentrados a la empresa Monster Beverage Corporation, radicada en Estados Unidos, los cuales son enviados para su posterior producción a la embotelladora Femsa y finalmente distribuir a las demás embotelladoras Arca, Andina y Reginal, lee.

Por otro lado, la empresa Ball se encarga de la fabricación de latas para el 90% del mercado argentino. La empresa importa las tintas especiales para el envase de su producto, las cuales entrega a Ball para su producción, armado y barnizado interno, es importante destacar que es necesario un barnizado especial para la protección del producto que sólo dicha empresa logra realizar.

### 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes: Bajo

Actualmente podríamos identificar 3 principales barreras de entrada en el negocio de las bebidas energizantes:

- La distribución del producto a nivel masivo en los distintos canales de venta. Esto solo puede ser logrado a través de operadores con fuerte presencia y altamente eficientes a nivel operativo.
- Las Economías de Escala. Si bien el proceso productivo no presenta mayores complejidades en cuanto a lo técnico, se requiere un alto nivel de inversión de capital para poder fabricar productos a un costo competitivo.

- La última, pero no menos importante, podría identificarse en la reputación de las marcas existentes en el mercado, siendo que actualmente ya existen referentes tanto locales (Speed) así como también internacionales (Red Bull, Monster, etc.).

#### 4. Amenaza de productos sustitutos: Alto

Actualmente existen algunos productos que satisfacen la misma necesidad, aunque los mismos están asociados a ocasiones de consumo distintas a las que Monster se encuentra asociado. En ocasiones de consumo “diurnas” las infusiones como el té o el café son un sustituto en cuanto a su funcionalidad, especialmente por su capacidad de “activar” el sistema nervioso. Por el otro lado, en ocasiones de consumo “nocturnas” no existe a priori un producto directamente sustituto, pero sí podríamos nombrar a bebidas alcohólicas pero dado que nuestro mercado objetivo de corto plazo no es el nocturno no se considera relevante el análisis.

#### 5. Rivalidad entre los competidores: Medio

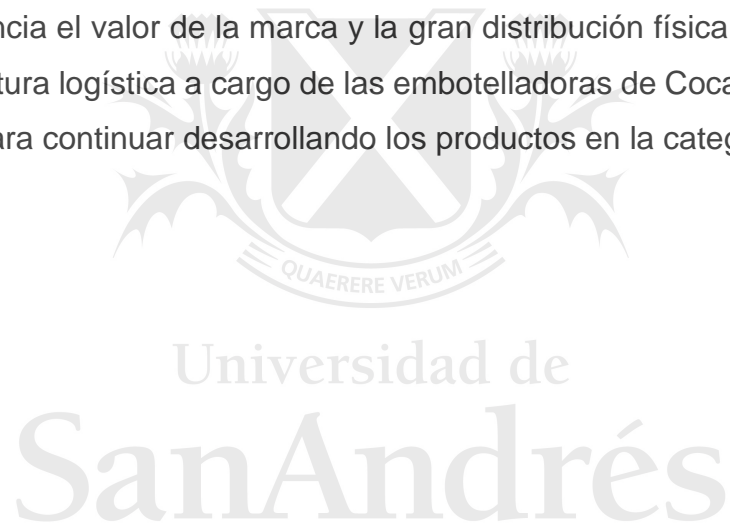
Actualmente existe una gran rivalidad en el mercado de bebidas energizantes, según datos de Nielsen a diciembre de 2019 el mercado está dividido de la siguiente manera: Speed posee el 45% del mercado, seguido por MEC con un 38%, ocupando la tercera posición aparece Red Bull con un 11% y por último encontramos a las marcas b (rad 60, Vitaliza, Blue Demon, entre otras) ver anexo 3 (los valores se encuentran expresados en SOV participación en valor).

Dicho esto, a continuación, analizaremos las principales ventajas y/o características de cada participante:

- SPEED como marca local referente, siendo el líder del mercado y posicionada fuertemente en ocasiones de consumo nocturno (On Premise), posee una gran distribución física (cobertura) en todo el territorio, apalancada por distribuidores de gran llegada. Es una marca con mayor historia de mercado (más de 15 años) muy establecida en los consumidores, y ofrece un producto de calidad media con característica asequibles en cuanto a precio de venta.

- Marcas globales como MONSTER y RED BULL, tienen una alta imagen de marca y están asociadas a eventos deportivos, ambas tienen estrategias similares de interacción con sus consumidores. Red Bull invierte en acciones ATL cuando MEC destina el 100% de su presupuesto a acciones BTL.  
Monster tiene una ventaja competitiva en su estrategia de precios, ya que ofrece un producto de 473cc al mismo precio que el empaque de 255cc que tiene su principal competidor Red Bull
- Marcas locales, posicionadas por su conveniencia en cuanto al precio, las cuales no poseen gran distribución física y son participantes secundarios de la batalla por el liderazgo de la categoría dado que no representan ni el 10% del mercado.

En esta competencia el valor de la marca y la gran distribución física del producto dada por la gran estructura logística a cargo de las embotelladoras de Coca-Cola representan factores claves para continuar desarrollando los productos en la categoría.





## Análisis del consumidor:

### Segmentación:

De acuerdo con el último censo realizado por el INDEC en octubre/2010, la población argentina es de 40.117.096 de habitantes, con una densidad de 14.4 hab/km<sup>2</sup>, %, y se compone de un 51,3% de mujeres y un 47,6% de varones.

El crecimiento de la población argentina comparado con el Censo del 2001 es del 10,6% y la esperanza de vida es de 75 años, la proporción de personas mayores de 60 años es del 14,3%, y es importante destacar que la alfabetización es del 98,1%.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires con sus 2.890.151 de habitantes ocupan el cuarto lugar entre las 17 mayores urbes del mundo, y la tercera en América Latina.

La población argentina es mayormente urbana concentrándose en las ciudades. En cuanto a la distribución territorial, el 60% de la población está concentrada en una región integrada por tres provincias: Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires; cuya superficie representa el 22% del total de la superficie de Argentina.<sup>23</sup>

### Distribución por edad:

0-14 años: 24,72% (hombres 5.590.165/mujeres 5.259.163)

15-24 años: 15,43% (hombres 3.461.288/mujeres 3.312.056)

25-54 años: 39,24% (hombres 8.593.500/mujeres 8.627.846)

55-64 años: 9,14% (hombres 1.948.179/mujeres 2.064.463)

65 años y más: 11,46% (hombres 2.104.830/mujeres 2.925.258)<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> INDEC. Censo 2010

<sup>24</sup> CIA World Factbook.

En el contexto detallado, donde se encuentra una gran densidad de población en territorios no amplios geográficamente, representa una ventaja en términos de costos logísticos. Por otro lado, cabe mencionar que el target etario de la empresa está representado por aproximadamente el 55% de la población, en base a la segmentación que veremos más adelante en el plan que, resultan en una cantidad considerable de consumidores.

Se considera que un tercio de la población argentina tienen conciencia acerca del consumo de productos saludables, sumado a que las tendencias del consumo sin azúcar se encuentran en ascenso, esto representa una porción de mercado que se encuentra en crecimiento, según Euromonitor<sup>25</sup>,

Realizar un lanzamiento que contenga estas características, como también la funcionalidad de proporcionar energía, representa una oportunidad en un mercado en expansión dado que, el producto en estudio presenta componentes cero calorías lo cual impacta directamente sobre las prioridades de la población antes mencionada.

### Elección del Target

Para poder determinar el segmento objetivo para el producto en estudio se utilizaron tres criterios:

#### 1. Segmentación demográfica:

A medida que la categoría de bebidas energizantes madura, el segmento sin calorías se convertirá en una parte importante del mix de ventas. Este fenómeno es impulsado principalmente por dos factores

- a) La generación centenal (z) se caracterizan por ser cada vez más conscientes que consumo de bebidas con altos componentes de azúcares son nocivas para la

---

<sup>25</sup>Fuente: Forbes (2018).

salud y representan una de las principales causas de la obesidad, diabetes, entre otras enfermedades.

- b) Los innovadores (generación x), es decir los primeros usuarios de la categoría, en la actualidad tienen aproximadamente entre 30 y 40 años, una edad en la que las personas tienden a ser más conscientes de las implicancias que causa el consumo de azúcares.

Dicho esto, Monster Energy Ultra se encuentra dirigido esencialmente a la generación llamados Milenials (generación x) y a los Centenials (generación z). Por lo tanto, nuestro target va desde los 15 años hasta los 40 años, totalizando una cantidad aproximada de 15.054.788 millones de personas.

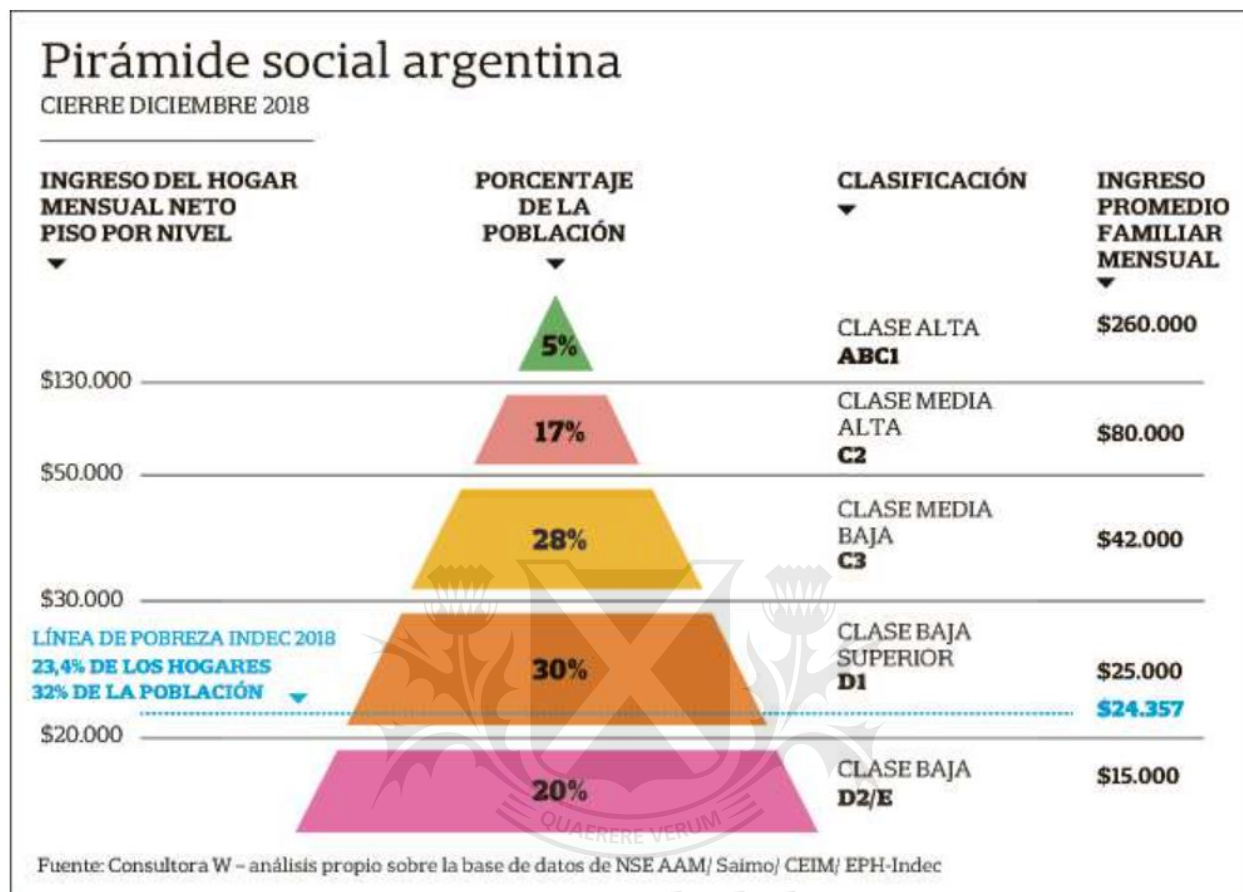
## 2. Segmentación Socio económica:

Según el informe preparado por la consultora de Guillermo Oliveto<sup>26</sup> al cierre del 2019, la población argentina se divide en diferentes segmentos de acuerdo con el nivel de ingresos por familia. Cuando el ingreso familiar neto supera los \$130.000.-, son considerados dentro del segmento ABC1 y se consideran clase alta. Cuando los ingresos son menores a \$130.000.- y mayores o iguales a \$50.000.- pertenecen al segmento C2 y se consideran como clase media alta. En el caso del segmento C3 o clase media baja los ingresos por familia van desde los \$30.000.- a los \$42.000.- Por ultimo los ingresos menores de \$30.000.- pertenecen al segmento D1 y D2/e o clase baja.

---

<sup>26</sup>Guillermo Oliveto (2019)

Cuadro 6



El siguiente cuadro muestra la distribución de clases de la población argentina

Monster Energy Ultra estará dirigida esencialmente a los niveles socio económicos ABC1 que corresponde a la clase alta y C2 correspondiente a la clase media/alta, en ese aspecto consideramos que las personas incluidas en estos segmentos poseen mayor acceso y/o consciencia en el consumo de productos cero calorías.

De los 15.054.788 millones de personas que se encuentran dentro del target generacional obtenemos aproximadamente 3 millones de personas (22%) que pertenecen al target de Monster Energy Ultra.

### 3. Segmentación psicográfica:

En términos psicográficos Monster Energy Ultra estará dirigido a personas que tengan un estilo de vida enérgico, que consideren la actividad física importante para gozar de buena salud tanto física como mental, personas que no le temen a la adrenalina, tomadores de riesgos, apasionados/as por superar sus propios límites. Personas en búsqueda constante de nuevas experiencias y que no temen al cambio de rutinas.

Hombres y mujeres activos socialmente que oscilen de cansancio físico y/o mental y necesiten de una recarga para continuar con sus actividades.

Por último, para completar el análisis del consumidor utilizaremos la encuesta de carácter primaria realizada (ver anexo 13). De la misma obtenemos datos que nos ayudan a determinar diferentes atributos de la categoría y su evaluación por parte de los consumidores.

Dentro de la muestra (95 casos) un 80% de los casos respondió afirmativamente ante la pregunta acerca del consumo de bebidas energizantes. Esto nos da la pauta que es una categoría con una considerable aceptación por parte de los consumidores

En términos de frecuencia de consumo obtuvimos gran fragmentación de respuestas en las cuales destacamos que un 56% de los casos consume menos de 1 lata por semana y un 26% consume entre 2 y 5 latas semanales

Con respecto a conocimiento de las marcas en la categoría, las respuestas fueron similares en tanto que el 90% de la muestra conocen las 3 marcas que conforman el 90% de la participación de mercado de la categoría.

Analizando las ocasiones de consumo dentro de una categoría muy marcada por empresas que han optado por dirigir sus esfuerzos a desarrollar el consumo nocturno, obtenemos que los esfuerzos de Monster Energy en cambiar la ocasión de nocturna a diurna están teniendo efecto debido a que es la compañía que obtiene el mayor valor con un 20% de respuestas de consumo en ocasión diurna. Distinto es el caso de sus

competidores como Speed y Red Bull en el cual sus porcentajes en torno a la ocasión de consumo no llegan al 5%.

## **Análisis FODA:**

### Fortalezas

- El valor de marca global, con fuerte asociación a los deportes extremos.
- Acuerdo de sponsorship a deportistas de alta notoriedad como por ejemplo: Lewis Hamilton, Valentino Rossi, Tiger Woods y Connor Mc Gregor.
- La distribución: El acuerdo con los embotelladores del sistema Coca-Cola, el cual es fundamental para lograr una rápida distribución de los productos en los distintos canales de consumo, así como también el aprovechamiento de su poder y experiencia en las negociaciones.
- La estrategia de conveniencia de producto versus su principal competidor Red Bull, ofreciendo un formato de 473cc con el doble de contenido por el mismo precio ofreciendo más contenido por litro.
- El gran reconocimiento de marca a nivel mundial.
- La innovación de productos: Profundidad, amplitud de sabores y flexibilidad para el lanzamiento de sus productos.
- La estructura de costos fijos: Ya que no posee muchos empleados directos.
- El liderazgo mundial en el mercado de bebidas energizantes.
- El lanzamiento de un producto sin azúcar dentro de una categoría con escasas variantes al respecto.
- La estrategia de marketing a través de los patrocinios de atletas, bandas musicales y fanáticos de la bebida, permitiendo que el público tenga una percepción de Monster como estilo de vida.

- El producto emblema de Monster Energy (Monster Green) logrado mediante una mezcla de ingredientes seleccionados de tal manera que no solo aportan funcionalidad energética a sus consumidores, sino también un sabor único el cual fue validado mediante la encuesta cuantitativa (ver anexo 13) realizada como el atributo mas valorado por los consumidores.

### Debilidades

- La falta de conocimiento de la marca en el territorio domestico
- La alta dependencia de las embotelladoras. Si bien esto es una ventaja al mismo tiempo limita el control de la ejecución de la marca en el mercado al no poder aplicar su estrategia en forma directa y existir el riesgo de poder quedar relegadas en las negociaciones frente a otras marcas distribuidas por los embotelladores (Coca-Cola, Powerade, etc.).
- El excesivo control de EEUU y su burocracia en procesos para las decisiones
- La estructura pequeña y el poco capital de trabajo

### Oportunidades

- Al ser una marca nueva existe un gran potencial de crecimiento en cuanto a notoriedad de marca y prueba de producto. Existen potenciales consumidores que estarían dispuestos a comprar los productos de Monster, pero hoy en día no pueden hacerlo, ya sea porque no probaron la marca, o bien porque no encuentran la misma en los canales donde realizan la compra de este tipo de bebidas
- La utilización de la reputación de marca global como herramienta de apalancamiento para crecer en el mercado argentino

- La posibilidad de cerrar nuevos acuerdos comerciales con socios en regiones del país con poca presencia, de manera de ganar penetración de mercado de forma rápida y eficiente
- La ampliación de target objetivo mediante el lanzamiento de la primera referencia cero azúcares destinadas a consumidores fit.

#### Amenazas:

- Las tendencias de consumo saludable podrían impactar negativamente en la imagen y consumo de las bebidas energizantes debido a la asociación como dañinas para el sistema cardíaco, llegando hasta incluso a restringir la venta de éstas en determinados canales
- La inestabilidad económica actual del país que podría afectar los planes de crecimiento de Monster, disminuyendo su cash flow en un momento donde es fundamental para la marca
- La pandemia mundial que ha afectado a todos los mercados del mundo.
- La crisis que atraviesan las embotelladoras del sistema Coca-Cola por la caída del consumo, podría afectar en la distribución de Monster, especialmente a nivel operacional (Despidos de personal, paros de los trabajadores, etc.).
- La ampliación del porfolio de MEC puede resultar una amenaza en base a la negociación con nuestro socio principal, dado que actualmente utilizamos los equipos de fríos de la embotelladora, en caso de que el porfolio de MEC se amplíe considerablemente (lo cual sucederá) puede representar un inconveniente en negociaciones.
- Cambios en el comportamiento del consumidor hacia una tendencia de vida por opciones más saludables.
- Que el consumo de los energizantes sea percibido como perjudicial a la salud.



## Posicionamiento

En tanto nos referimos al posicionamiento de marca, la siguiente matriz muestra el atributo más valorado de la categoría versus la ocasión de consumo para entender donde se posiciona cada uno de los integrantes más representativos del mercado en base a cada estrategia adoptada y las funcionalidades de sus productos.

Cuadro 9



Imagen que posiciona las marcas en base a funcionalidad y ocasión de consumo. Fuente: Elaboración interna

Retomando el análisis de la ocasión de consumo de cada una de las marcas que nos brinda la encuesta cuantitativa (anexo 13). Monster Energy obtiene un 20% de los casos en ocasión de consumo diaria, siendo el más alto de las 3 marcas (3% Speed y 1% Red Bull), esto podemos traducirlo en que la estrategia de modificación de ocasión de consumo (de nocturna a diurna) impulsada principalmente por Monster Energy está teniendo un buen impacto en el mercado (cabe aclarar que el mercado de energizantes está muy marcado por la ocasión nocturna dado la estrategia impulsada por Speed en dichos canales). Para el caso de la ocasión nocturna Speed es quien obtiene el mayor porcentaje dentro de sus respuestas con un 29% seguido por Monster Energy con un 24% y por último Red Bull con un 23%. Estas respuestas son condescendientes con los intentos de cada participante de la categoría en términos de posicionamiento.

Para el posicionamiento del producto en estudio, Monster Energy Ultra busca posicionarse como una bebida funcional para consumidores que buscan regular el consumo de calorías y azúcares, teniendo en cuenta que su principal característica es cero azúcares. Para lograr esta asociación, en un primer paso, se buscará realizar acuerdos con cadenas de gimnasios proporcionándoles materiales que agreguen valor a los mismos y sean funcionales para el desarrollo de sus actividades, por ejemplo: colchonetas, pesas, barras, ploteos con el branding de la referencia y la posibilidad de usar la marca para plotear sus espacios para lograr la asociación del target con el producto. Entre ellos podemos destacar cadenas como Sport club, Megatlon.

A su vez se negociará ser sponsor de eventos de crossfit y apoyar a gimnasios que se desempeñan en esta disciplina como lo son Tuluka, Animal, entre otros.

Sumado a lo mencionado, otra acción estará enfocada en sponsorar la clasificación al mundial de crossfit que se realizará en Argentina, para realizar esta estrategia haremos benchmark con Blue Demon, marca que se encuentra muy asociada al entrenamiento físico. Ver imagen

Cuadro 7



La siguiente imagen es una recopilación de fotos de Blue Demon en eventos de Crossfit. Fuente:

Elaboración interna

También se seleccionará un grupo de influencers que estén asociados a tendencias fit tanto para el entrenamiento como por el cuidado de su salud y alimentación para ello se hará un desarrollo en el ámbito digital logrando la asociación de nuestro producto con estas tendencias.

Cuadro 8

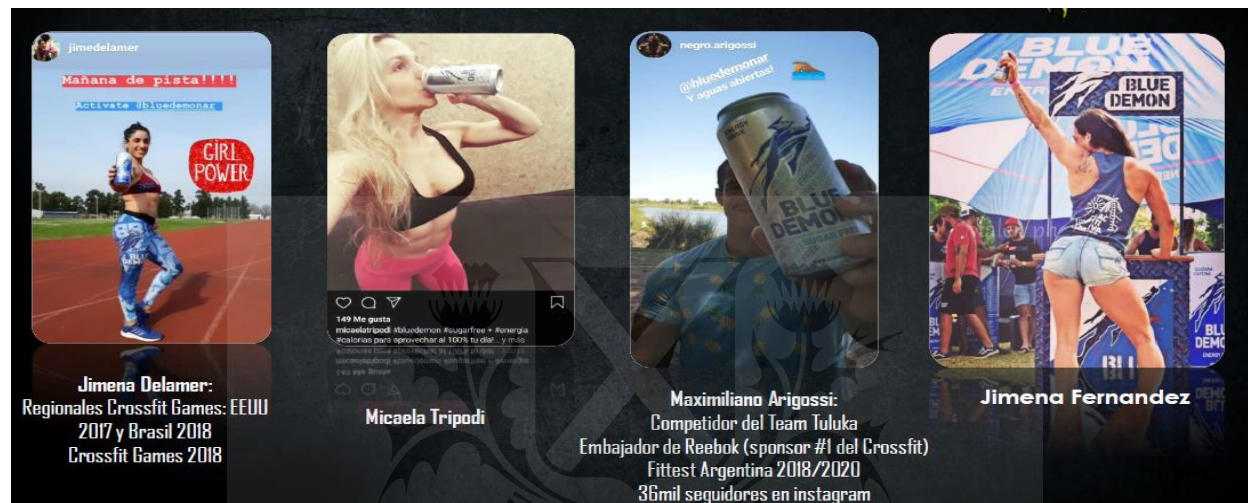


Imagen que muestra los influencers de la marca Blue Demon. . Fuente: Elaboración interna

**Ventaja competitiva:** MEC cuenta con ciertas ventajas competitivas frente a sus competidores: la marca, el sistema de distribución con Coca- Cola y su oferta de valor.

Marca:

Según Aaker (1996) la identidad marcaria es definida por cuatro perspectivas:

1. Marca como producto: En este aspecto podemos determinar los atributos intrínsecos del producto como, por ejemplo: componentes, relación precio / contenido, packaging innovador y su perfil de sabor diferencial con el agregado de sin azúcar.

2. Marca como organización: En la siguiente perspectiva Monster es reconocida como una marca global lo cual proporciona seguridad a los consumidores.
3. Marca como persona: En este aspecto la marca se posiciona con una personalidad agresiva, innovadora, arriesgada, enérgica, principalmente fundamentado por sus intenciones de impulsar a los consumidores a superar sus propios límites, esta personificación proporciona beneficios emocionales hacia los consumidores mediante una constante interacción con sus consumidores.
4. Marca como símbolo: La identidad marcaría de Monster se ha construido mediante sus principales comunicadores, encargados de transmitir su estilo de vida, entre ellos podemos destacar Atletas, músicos e influencers. Esto transforma la marca en aspiracional para sus consumidores. Mediante esa asociación logra un estilo de vida determinado. Monster no vende un producto, vende un estilo de vida “enlatado”

Logotipo:

Una de las causas por las cuales MEC es tan exitoso, es su logotipo. Creado y nunca modificado desde el año 2002, teniendo en cuenta que, en muchas ocasiones, las empresas realizan cambios de logos para intentar mejorar el curso de la compañía y así aumentar las ventas, o realizar un cambio de imagen por algún motivo, en general desfavorable.

En este punto MEC ha logrado una identificación total de la marca con el logo y de las características comunicacionales, cada una de las letras elegidas son personalizadas, el verde fluorescente con el fondo negro logra realzar las características principales de la empresa en torno de un marca agresiva, energética, desafiante, entre otras, como ya hemos mencionado anteriormente.

El poder de atracción sobre los consumidores es logrado mediante la combinación de colores, sus rasgos distintivos en las letras y las curvaturas del logo. Ver imagen del logo

Cuadro 10



Isologo de Monster Energy Company. Fuente: Pagina institucional Monster Energy

Monster Energy ha construido su marca utilizando un marketing de impacto para su target basado en acciones BTL. Creando experiencias y convirtiendo a consumidores en fans.

Se utilizará el poder del branding para ingresar a la mente de los consumidores. Esto se llevará a cabo mediante acciones que logren interacciones con los consumidores. Para ello, además de los eventos, se cuenta con un equipo (Mat Team) destinado a samplear el producto en los distintos lugares estratégicos que se elegirán para realizar acciones, el cual nos ocuparemos de explicarlo más adelante.

Oferta de Valor



Según Kotler (1985), *“La propuesta de valor está dada por los beneficios que perciben los consumidores versus el precio del producto”*. En ese sentido podemos ver que Monster Energy tiene una propuesta de valor ventajosa dado que ofrece el producto al mismo precio, pero con doble contenido. Esta es una de las ventajas competitivas que presenta la compañía frente a su principal competidor Red Bull. Si consideramos las tres dominantes que integran la categoría de energizantes (Monster, Speed y Red Bull), solo Speed posee una lata de 500cc, pero con una imagen de marca completamente distinta enfocada en el mercado nocturno.

## **Objetivo y metas:**

### **Objetivo:**

El objetivo del lanzamiento de producto es continuar desarrollando la categoría de energizantes mediante innovaciones disruptivas, modificando la estructura convencional del energizante de guaraná con un diferente perfil de sabor, con el objetivo de ampliar el espectro de consumo, con el agregado de “sin azúcar” lo cual busca ampliar el público objetivo para lograr así agrandar la torta de mercado.

### **Metas:**

- El sistema de Coca-Cola consta de 4 embotelladoras en el territorio argentino como hemos mencionado anteriormente, como meta de lanzamiento queremos obtener un 45% de cobertura (distribución física) del universo total de clientes para el canal tradicional y un 80% para el canal moderno al cabo de 6 meses del lanzamiento.
- Captar una participación de mercado del 10% (dentro del mix total de energizantes) dejando a Monster Energy liderando la categoría con una participación de 48% al cabo de 1 año.

## Marketing mix

### Producto:

Monster Energy Ultra es el primer energizante en Argentina con un sabor único, menos dulce, de sabor ligero, pero con todo el poder de Monster Energy. Este producto viene a completar la falta de variedad en el segmento de bebidas energéticas sin azúcares, dado que actualmente solo encontramos a Red Bull sugar free.

Sabor: En Monster Energy los productos no se catalogan con sabores, como lo hacen comúnmente las empresas de bebidas, MEC elige comunicar que es un sabor menos dulce, cítrico y refrescante. Ideal para el verano o para cualquier ocasión que el consumidor crea necesario.

Diseño: En este atributo MEC busca diferenciarse mediante un empaque innovador que contempla una lata texturada al tacto con una gama de colores blancos y grises que proveen diferenciación a la clásica y conocida lata negra con verde.

### Características del producto:

- Bebida energizante
- Cero Calorías
- Empaque: Lata de 473cc
- Vida útil 2 años
- Lata: Texturada

### Niveles de producto:

Según Kotler (1985) *“Un producto es todo aquello que puede ofrecerse a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, y que además puede satisfacer un deseo o necesidad”*.

En este aspecto el autor define que existen cinco diferentes niveles para un producto y cada uno de estos va agregando valor al producto básico y en conjunto conforman la oferta de valor de la empresa.

**Producto básico:** Monster Energy Ultra es una bebida sin azúcar que cumple la función de proveer energía a los consumidores.

**Producto real:** Bebida energizante fabricada por Monster Energy en lata de 473cc de sabor ligero.

**Producto esperado:** Bebida energizante fabricada por Monster Energy para que los consumidores puedan mejorar su rendimiento cognitivo y físico para cualquier actividad que requiera un plus de energía.

**Producto aumentado:** Monster Ultra brinda una presentación innovadora para la categoría mediante una lata con una textura inusual, la cual sirve como lata de colección para los fanáticos. A su vez, Monster Energy otorgará un servicio de reposición en caso de que la lata haya venido fallada de fábrica, el mismo contempla una reposición por el doble de producto que el consumidor haya adquirido.

**Producto potencial:** Se ofrecerá una mayor variedad de sabores de la familia ultra (sin azúcar) a los consumidores en nuevos formatos con diferentes gustos para ampliar el espectro de consumo.

¿Por qué decidimos lanzar este producto dentro del amplio porfolio de MEC?

En la actualidad el “shopper” es más consciente sobre el consumo sin azúcar y busca un cambio en los hábitos, en ese contexto las bebidas sin azúcar se vuelven una alternativa clave para capturar ese creciente segmento de mercado, según un estudio de Nielsen



un 58% de los latinos sufre de sobre peso, un 54% piensan que tienen sobre peso y un 56% intentan perder peso mediante el ejercicio físico<sup>27</sup>.

En el siguiente grafico encontrarán dos estudios realizados en el mercado local previo a la toma de decisión en el cual verán por un lado el creciente consumo de bebidas sin calorías en Argentina, Por otro lado, verán cómo se divide el mix de sabores los cuales indican que un 61% de los consumidores optan por un perfil de sabor cítrico al momento de tomar una decisión de sabor.

Cuadro 11

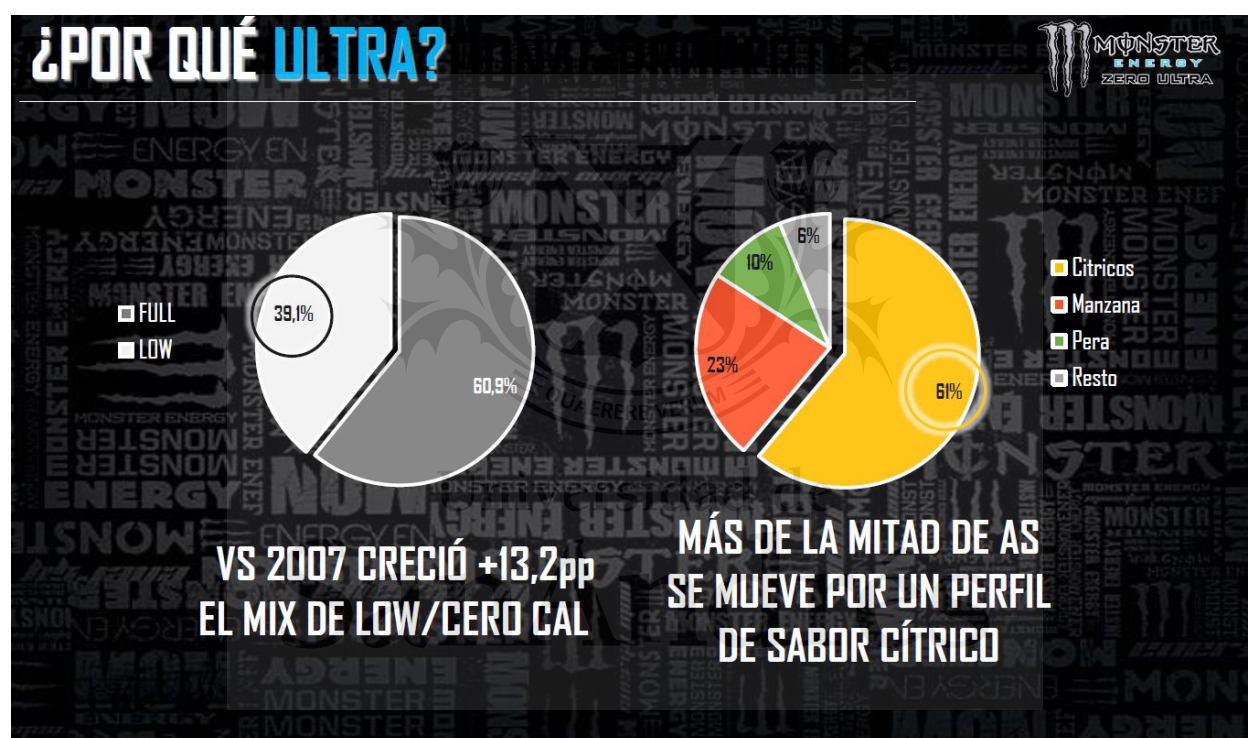


Gráfico que explica la causa de la elección de Monster ultra para el mercado argentino, muestra tendencias de consumo. Fuente: Elaboración interna

<sup>27</sup> Fuente: Obesity - WHO, 2018 | Overweight – Nielsen Global Health and Wellness Report, 2017. Nielsen Retail Index 2019

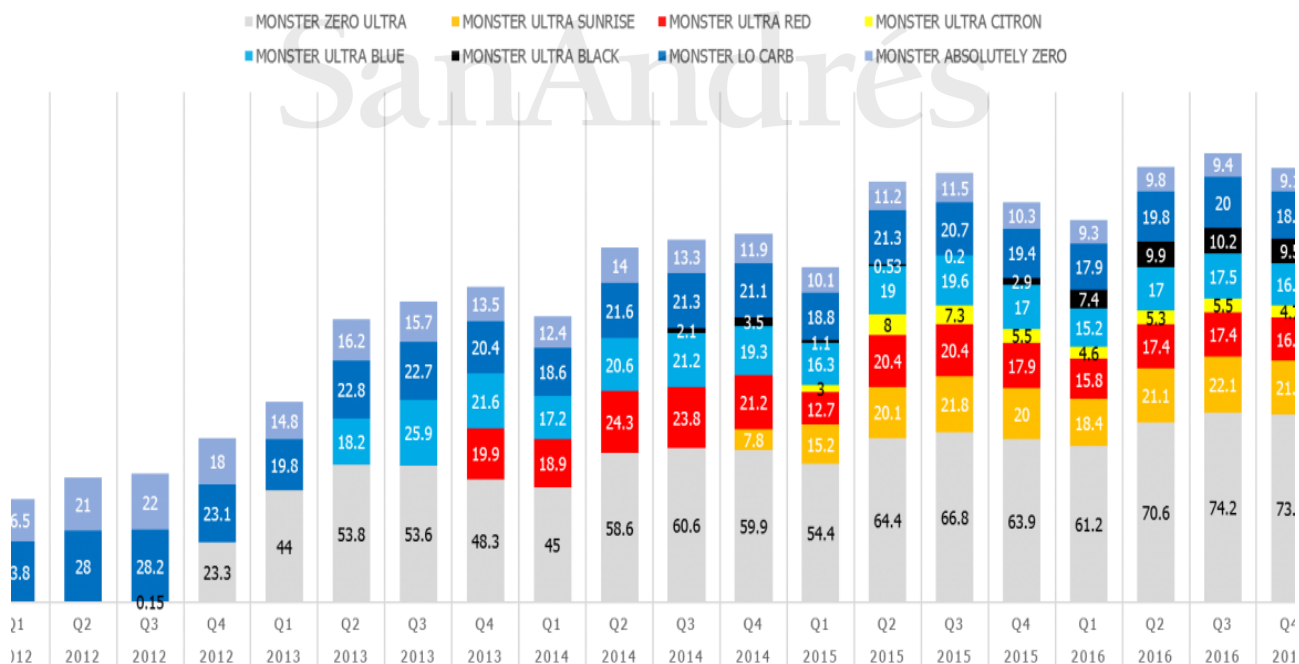
Canibalización de Producto:

Como hemos mencionado anteriormente MEC es una compañía en constante innovación y desarrollo de productos. Esto, a priori, es positivo dado que la oferta es muy amplia lo cual permite ganar participación de mercado.

Una empresa con estas características debe considerar el riesgo de lanzar un producto y que el mismo produzca una canibalización en otra referencia de su porfolio y poner en riesgo la rentabilidad o determinar que un producto deba ser discontinuado del mercado.

Para el lanzamiento en estudio se tomará como ejemplo el caso de USA en el cual vemos que la canibalización en los lanzamientos es mínima en la categoría de cero calorías, por lo cual, podemos concluir que, teniendo en cuenta que es un producto totalmente distinto al regular no solo en el perfil de sabor sino en cantidad de ingredientes, no debería producirse gran canibalización de producto y prácticamente todas las ventas que aporte Monster Energy Ultra serán incrementables para la empresa. Ver gráfico.

Cuadro 12



*Gráfico que muestra la mínima canibalización de los productos sin calorías en el mercado estadounidense. Fuente: Pagina Institucional Monster Energy*

## **Precio:**

La estrategia de precio que utilizaremos para el lanzamiento de Ultra es la misma que utiliza MEC para todas sus presentaciones de producto, basada en la competencia. La misma refleja un mensaje claro al consumidor, en contra de su principal competidor Red Bull, “Mismo precio doble contenido”. MEC ofrece un producto de 473cc versus Red Bull uno de 255cc al mismo precio de venta público.

Esta estrategia aplica para el precio de venta público, ahora bien, distinto es el caso del precio a los intermediarios dado que en muchas ocasiones sucede que hay fallas en la comunicación del mensaje desde el fabricante hacia el canal y esto se traduce en “ruidos” en la estrategia. Con esto nos referimos a que, en muchas ocasiones sucede que por ofertas de la competencia y/o una percepción del intermediario respecto al mayor contenido en CC, el precio de venta publico suele quedar un 10/15% por arriba de su competencia directa afectando a la estrategia antes mencionada.

En mi opinión sería aconsejable realizar acciones para evitar “ruidos” de precios. Por ejemplo, crear un concurso interno entre los vendedores de las embotelladoras en los cuales se harían censos de precio de venta público para determinar que zonas en promedio respetan mejor el precio sugerido que le sugiere, valga la redundancia, la embotelladora. Cada vendedor tiene zonas delimitadas geográficamente y es responsable por aproximadamente 50 clientes.

En la siguiente tabla podrán visualizar la estructura de costos y los márgenes sugeridos para los detallistas hasta poder llegar al Precio de venta público

Cuadro 13

Costos	\$	%
	\$	mix de costos
Ingredientes	20	50%
Lata	10	25%
Transformacion	10	25%
Total	40	
Logisticos	2	5%
Total	42	
Margen Monster	54,6	30%
redondeo	0,4	
Costo final al detallista	55	

Elaborada con información interna de la empresa. Diciembre 2019 MEC

Llegando a un costo final de \$55, luego el detallista le aplica el margen correspondiente. MEC sugiere un margen de 25% sobre el costo de venta.

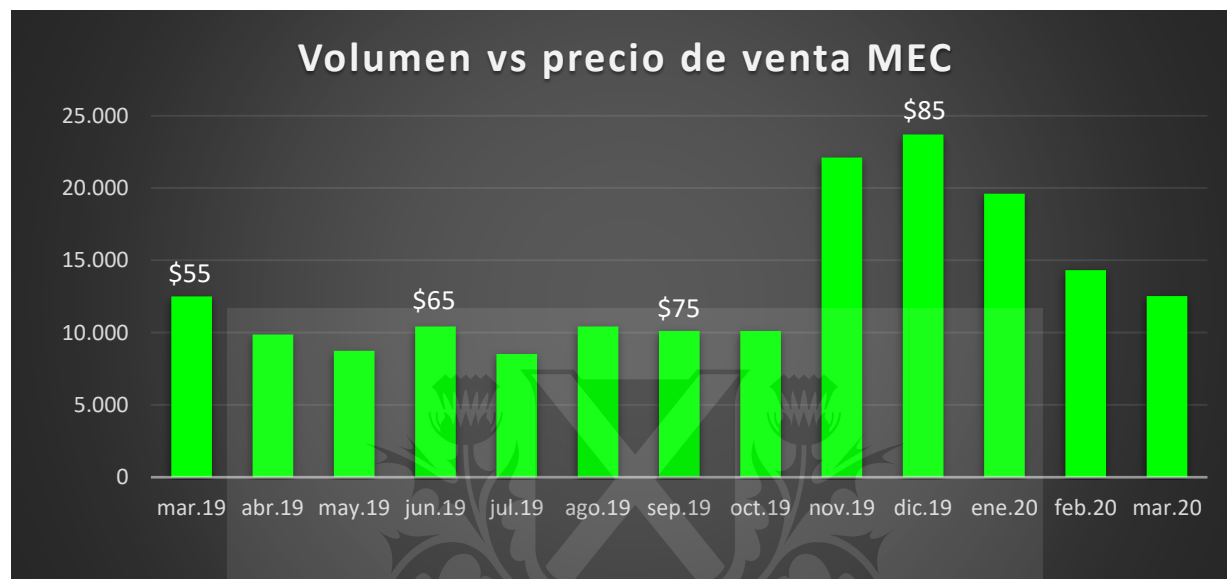
Otro dato pertinente en esta variable de análisis es que todos los productos de MEC tienen el mismo precio de venta (teniendo en cuenta que por ahora no tenemos productos con diferentes calibres en el mercado)

### Elasticidad del precio

En términos de elasticidad de precio los productos de Monster Energy, en general, presentan rasgos de productos inelásticos, dado que, mediante los diversos aumentos en los precios, la empresa no ha sufrido grandes pérdidas en términos de volúmenes y participación de mercado. Esto se debe principalmente a la gran fortaleza de la marca construida a lo largo del tiempo, como así también, a las innovaciones en los lanzamientos de productos como el que se presenta en el siguiente plan.

A continuación, incluimos un gráfico de evolución del volumen versus el precio de venta público para el ámbito local

Cuadro 14



Fuente: elaboración interna en base a información del embotellador Femsa

Como se puede apreciar a pesar de realizar aumentos de precio en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre en el producto, los volúmenes totales no se ven afectados negativamente.

### **Distribución:**

Los productos de MEC son comercializados y distribuidos por las embotelladoras asociadas a Coca-Cola Company. En el ámbito local existen 4 embotelladoras que se delimitan el territorio de la siguiente manera:

Femsa: Embotelladora de origen mexicano, es la distribuidora número uno del sistema Coca-Cola a nivel mundial, Opera en el país desde el año 1994, con presencia en: México, Centroamérica, Argentina, Colombia, Venezuela, Brasil, y Uruguay. En

Argentina abarca el territorio de Buenos Aires y área metropolitana vendiendo más de 225 millones de cajas al año y generando ingresos de cerca de los 10 000 millones de pesos anuales<sup>28</sup>.

#### Datos de interés

- 2.251 colaboradores
- 13.1 millones de consumidores
- 41.712 puntos de venta
- 2 plantas embotelladoras
- 3 centros de distribución

Reginald Lee: Embotelladora más longeva, designada como la primera distribuidora del sistema Coca-Cola en el año 1942. Años más tarde, la embotelladora se instaló independiente y arrancó con sus actividades. Reginald lee abastece a 4,5 millones de consumidores a través de 29 mil comercios. Cuenta con una superficie de acción de 80.831 km cuadrados y está administrada por sus propios dueños los cuales tienen mucha incidencia en Coca-Cola Company. Su territorio abarca el límite con Femsa para la provincia de Buenos Aires y Costa atlántica.

Arca: Abarca gran espacio geográfico específicamente el NOA y NEA, es la segunda embotelladora más grande de Latinoamérica (después de Femsa) y es una de las más importantes del mundo. Tiene presencia en México, Argentina, Ecuador, Estados Unidos y Perú. Posee una trayectoria de más de 92 años en el mercado.

Precisamente su unidad de negocios en Latinoamérica atiende las provincias de Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones contando con 3 centros de distribución en el territorio<sup>29</sup>

#### Datos de interés

- Volumen de ventas en millones de Cajas Unidad (MCU): 551

---

<sup>28</sup> Fuente: Coca-Cola Femsa Argentina

<sup>29</sup> Fuente: Arca Continental

- Ventas (Millones de Pesos): \$37.260
- Puntos de venta: 574.500
- Plantas: 12

Andina: Tiene operación en las siguientes provincias del territorio argentino: Mendoza, San Juan, San Luis, Córdoba, Entre Ríos, Santa Fe, La Pampa, Neuquén, Rio Negro, Chubut, Santa Cruz, Tierra del Fuego y el Oeste de la Provincia de Buenos Aires, a su vez tiene presencia en los países de Brasil, Chile y Paraguay. Posee 3 plantas de embotellamiento situadas en Córdoba, Bahía Blanca y Chubut<sup>30</sup>.

#### Datos de Interés:

- 201,9M de cajas
- Puntos de venta: 60.000
- 1,9 millones de km<sup>2</sup>
- 13,9 millones de habitantes en la extensión.

Vale mencionar que la única embotelladora habilitada para la fabricación del producto, momentáneamente, es Femsa. La planta embotelladora se encuentra en la ciudad de Monte Grande, y es distribuida a centros de distribución internos y de cada embotelladora. Se encuentra en análisis la posibilidad de una apertura de línea productiva para la embotelladora Andina y con ello se logrará la descentralización de la fabricación para obtener un ahorro de costos principalmente logísticos.

MEC va a utilizar tres tipos de canales que explican el “road to market”:

#### Canal directo o corto:

Nos referimos a un canal corto o directo cuando el fabricante, en este caso la embotelladora, accede por medio de su fuerza de ventas a los detallistas. En este

---

<sup>30</sup> Fuente: Andna Argentina



aspecto la referencia de corto alude a que solo tenemos un intermediario hasta llegar al consumidor final.

Femsa posee fuerza de venta propia, que se encargan de la comercialización en el canal tradicional (autoservicios, Quioscos y almacenes), conformados por vendedores que toman los pedidos para que luego sea entregados por una empresa de logística a las 24 o 48hs de tomado el pedido en base a la frecuencia de visita de dicha empresa al cliente. Estos vendedores están divididos por zonas y por grupo/clúster de clientes. Este canal lo completan un equipo del centro de atención telefónica que atienden los clientes más pequeños de la embotelladora.

#### Canal Indirecto o largo:

Nos referimos a un canal indirecto o largo cuando se utilizan dos o más intermediarios para llegar a nuestro consumidor final. En el sistema de Coca-Cola se encuentra integrado por distribuidores exclusivos y/o mayoristas que tienen zonas geográficas limitadas entre ellos y entre las embotelladoras para no generar competencias desleales. Estas zonas no son atendidas directamente por la embotelladora por diversas causas, entre ellas pueden ser zonas peligrosas para el envío de recursos, zonas no rentables logísticamente para el embotellador, etc.

#### Canal moderno:

Implica la comercialización del producto hacia las grandes cadenas de Retail como por ejemplo Carrefour, Coto, Jumbo, Disco, Vea, Walmart, entre otros.

Estas cadenas poseen entrega directa desde la embotelladora hacia las sucursales. Además de la entrega, estas negociaciones suelen ser mucho más complejas y termina siendo un canal mucho menos rentable que el directo, pero es un canal que otorga principalmente visibilidad de marca.

Para el lanzamiento de Monster Energy Ultra se plantea una oferta por sell in (push) de acuerdo con el siguiente cuadro:



Cuadro 15



SS: Self Service (autoservicio) ALM: Almacenes

Kio: Kioscos

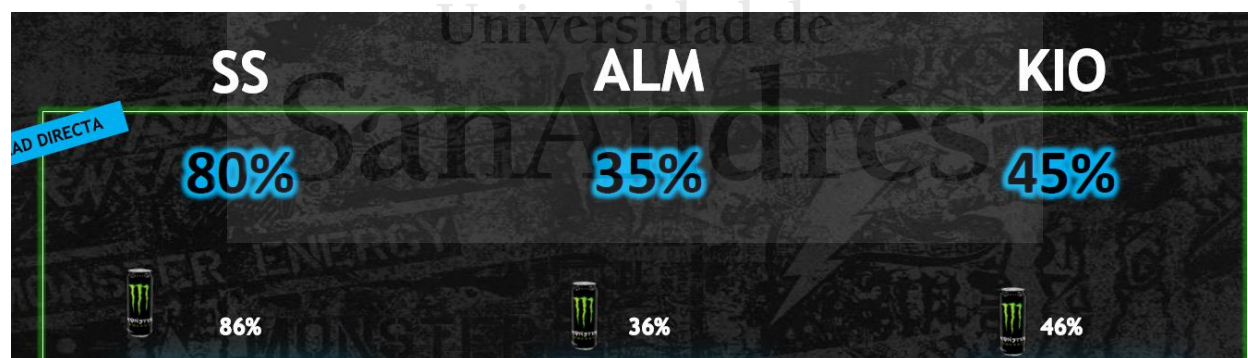
1 caja física= 2 pack de seis latas de Monster Energy

La oferta se aplica cuando por ejemplo un autoservicio decide comprar 4 packs de Monster ultra para ese caso corresponde un 20% de descuento sobre el total de la compra, mismo caso para ALM y KIO

MEC en todos sus lanzamientos de producto en conjunto con las embotelladoras plantea el cumplimiento de dos KPI claves: Cobertura y Volumen

En el caso del lanzamiento de ultra se pedirán los siguientes objetivos de cobertura

Cuadro 16



SS: Self Service (autoservicio) ALM: Almacenes

Kio: Kioscos

Objetivo de cobertura de Ultra y comparativo versus la referencia troncal

## Lineamientos de Ejecución en góndola

### Exhibición primaria

La exhibición primaria indica el espacio principal dentro de un punto de venta donde se expone una categoría. En el caso de los energizantes llamamos exhibición primaria no solo a la góndola sino también al equipo de frío tanto del cliente como de la embotelladora.

Una vez lanzado el producto se realizarán capacitaciones a la fuerza de venta de las embotelladoras, en las mismas se informará sobre los lineamientos de ejecución del producto.

Es importante destacar que nuestro principal producto es “Monster Energy Green” por ende la ejecución de mismo debe ser al lado de nuestra competencia directa que es Red bull, dicho esto “Monster Energy Ultra” debe estar al lado de Speed formando así un bloque de marca ubicándonos en el medio entre Reb Bull y Speed.

El mix dentro de la góndola será de un 70% para Monster Energy Green y un 30% para Monster Energy Ultra.

A continuación, veremos el siguiente gráfico detallando lo explicado:

Cuadro 17

# LINEAMIENTOS DE EJECUCIÓN

### EXHIBICION PRIMARIA

**1 EN GONDOLA DE ENERGIZANTES**

- ✓ Bloque Monster 30% Ultra - 70% Green
  - ✓ Ultra Al lado de SPEED
  - ✓ Green al lado de RB
- ✓ Mínimo 2 frentes Ultra
- ✓ Sentido circulación

**2 CDE FEMSA**

- ✓ 1 Frente Green y 1 Ultra
- ✓ Sector Isotónicos

### EXHIBICION SECUNDARIA

**1 CDE CLIENTE / SECTOR LÁCTEOS**

- ✓ Siempre al lado de SPEED (entre Speed y Monster Green)

SPEED LATA 200CC SPEED	LATA 200CC	ISOTONIC
PET 800CC	PET 800CC	ISOTONIC
PET 800CC	PET 800CC	ISOTONIC
PET 1.5L	PET 1.5L	ISOTONIC
Coca-Cola	Coca-Cola	Coca-Cola

Imagen que explica cuáles son los lineamientos de ejecución en góndola de Monster Energy. Fuente

Elaboración interna

## Exhibición Secundaria:

La exhibición secundaria hace referencia a todas las exhibiciones adicionales que tiene un producto dentro del punto de venta, las mismas están destinadas a incrementar la participación del inventario dentro del punto de venta (SOAI) y por consiguiente aumentar tanto el volumen de venta como la visibilidad de una marca.

- POCs (point of contact) adicionales en punteras.
- Exhibiciones cruzadas con góndola de isotónicos.
- Exhibiciones cruzadas con barras de cereal.
- Exhibiciones secundarias en línea de cajas.

Según mi criterio, para que una empresa sea exitosa en un nuevo mercado se necesitan principalmente de dos condiciones: Un buen producto/marca y una buena distribución.

En este último punto tan importante para el consumo masivo, Monster Energy tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores. Coca-Cola posee uno de los sistemas de distribución más importantes de todo el mundo y el hecho de que MEC tenga un acuerdo comercial para su distribución lo transforma en un “player” totalmente trascendente dentro de la categoría.

Es vital que MEC logre forjar relaciones a largo plazo con sus socios comerciales. Este punto resulta complejo dado que las realidades de la embotelladora no siempre son las ideales y, los focos de atención van variando en base a sus necesidades y no las de Monster precisamente. Entonces, resulta sumamente importante mantener motivados a nuestros socios para que Monster sea prioridad en sus negociaciones comerciales. Este punto no solo aplica a lo netamente comercial, sino también a cualquier proceso que requiera una empresa: logístico, financiero, etc.

Para conseguir esto, MEC tiene una herramienta muy potente que, según mi criterio, aun no se encuentra explotada en todas sus dimensiones. El merchandising de la marca, llamado appareal, como pueden ser gorras, remeras, buzos, entre otras cosas, suelen ser objeto de deseo por todos los empleados de la embotelladora. En este punto considero que la empresa debería ser más proactiva en la entrega de merchandising de su marca a los empleados, con esto lograría “Monsterizarlos” y por consiguiente estén más focalizados en nuestra marca.

Este punto no solo aplica para tener a los empleados de la embotelladora motivados sino también, influye en la toma de decisiones de los clientes de la embotelladora dado que, en muchas ocasiones sucede que los propios clientes ven a los vendedores “brandeados” con la imagen de la marca y realizan el pedido motorizados por la visualización de la prenda.

## **Comunicación**

Como ya hemos mencionado en el presente trabajo, MEC tiene una estrategia innovadora para llegar a sus consumidores, esa es su principal ventaja frente a sus competidores. Para el lanzamiento del producto en estudio utilizaremos herramientas BTL. Este tipo de publicidad utiliza herramientas más directas para lograr interacciones con su target:

Partiendo de la premisa de Monster que no sólo vende un producto, sino que un “estilo de vida enlatado”, la compañía pone el foco en estrategias BTL para comunicar a través de las cuatro plataformas:

- Deportes de motor y acción
- Música (heavy metal)
- Monster Girls
- Gaming

A continuación, realizaremos una breve descripción de las plataformas donde la compañía es actor principal en términos de Sponsorship y desarrollo de marca.

### **Deporte de Acción y Motor**

#### **Enduro del Verano:**

Evento que se realiza hace 28 años consecutivamente en la ciudad de Villa Gesell en la costa Atlántica de la provincia de Buenos Aires, su duración es de 3 días generalmente en el último fin de semana del mes de febrero. Moviliza aproximadamente 100.000 personas en los 3 días de competencia. Desde hace 3 años ha cambiado el nombre para llamarse Monster Energy Enduro del verano. Se trata de una competencia de cross para motos y cuatriciclos considerada como una de las carreras más grandes a nivel mundial,



posee el récord Guinness de mayor cantidad de competidores con 1300 pilotos. Los espectadores disfrutan de estas 4 competiciones:

- Motos en nivel AMATEUR, PRINCIPIANTE y PROFESIONAL.
- ATV o cuatriciclos
- Veteranos (2 tiempos y 4 tiempos).
- Mujeres

MEC además de ser main sponsor del evento, tiene un apartado especial dentro del evento para generar interacciones con los espectadores donde lleva a cabo un evento de Freestyle de motos y cuatriciclos que se complementan con 2 acciones de sampleo de producto. Ver anexo 5

#### Moto GP:

Es el evento más importante en el mundo del motociclismo de velocidad, su organización está a cargo de la Federación internacional de Motociclismo, en la misma compiten las motos de mayor cilindrada existentes. El evento se lleva a cabo en distintas fechas a lo largo de todo el mundo, dentro del ámbito local se realiza en el mes de marzo en la provincia de Santiago del Estero, en la ciudad de Termas de Rio Hondo.

En este evento MEC comparte el sponsoship con otras empresas debido a que es un evento a nivel mundial, asimismo se realiza una activación de Freestyle de motos. Sumado a lo mencionado Monster es sponsor del piloto de mayor renombre en la competencia Valentino Rossi. Ver anexo 6

#### UFC:

Es la mayor empresa de artes marciales mixtas de todo el mundo, alberga a los mejores peleadores y produce diversos shows en distintas partes del mundo. MEC y UFC tienen un vínculo hace 6 años en el cual el logo de Monster tiene lugar en el centro del octágono donde se desarrolla la acción, como así también en 3 laterales.

A su vez es principal sponsor de los grandes peleadores dentro de esta disciplina como lo son: Max Holloway, el campeón de peso ligero del UFC, Conor McGregor campeón de peso wélter, Tyron Woodley campeón de peso semicompleto, Daniel Cormier excampeón de peso completo, Cain Velásquez excampeón de peso gallo, Dominick Cruz excampeón de peso mediano, Chris Weidman y el peso wélter del Donald Cerrone Ver anexo 7

### **Música:**

En esta plataforma MEC realiza acciones mediante el estilo de música Heavy Metal, cubre bandas como Metálica, Iron Maiden, Molotov, RAINSTEIN, entre otras.

En el pasado 2019 Monster fue main sponsor del recital de Iron Maiden que se desarrolló en el estadio de Vélez Sarsfield en el mes de octubre. Ver anexo 8

### **Monster Girls:**

Son un equipo de promotoras cuidadosamente seleccionado, las mismas son pilares fundamentales para el desarrollo y la comunicación de la marca, son las encargadas de generar interacciones con nuestros consumidores como así también acompañan a los atletas en el recibimiento de premios en los eventos que sponsorea la marca. Ver anexo 9

### **Gaming:**

#### **Game Show Argentina**

Es el evento de gaming más importante de territorio, se realiza todos los años en el mes de octubre en la ciudad de Buenos Aires, más precisamente en Costa Salguero. En el evento se exponen las últimas tendencias en este rubro, en la cual los asistentes pueden disfrutar de diversos stands con productos de última generación, así como también pueden disfrutar de escenarios con competiciones en vivo de los mejores juegos a nivel mundial.

En este sentido Monster es sponsor principal del evento mediante la colocación de un escenario con gradas para el enfrentamiento de dos equipos de gaming en el juego que sea elegido por los organizadores del evento. Ver anexo 10

A través de las plataformas mencionadas, la compañía apalanca toda la comunicación de su marca, vinculándose con su target y construyendo su equidad de marca. Su construcción es tan profunda y genera tanto fanatismo que son varios los casos de las personas que han llegado a tatuarse el isologo de la marca. Ver anexo 11

Para poder lograr esto, Monster ha identificado los puntos de contacto que posee con el consumidor, siendo el de la pre-compra el más fuerte de todos. El momento de la compra no es más que un momento tradicional, mientras que el de la post-compra es el menos profundo de todos.

A continuación, se detallan algunos de los puntos de contacto más destacados según el momento de compra:

#### Pre-compra:

- Eventos: Sponsorship y activación en las plataformas mencionadas anteriormente.
- Deportistas: Atletas sponsorados por Monster encargados de comunicar el estilo de vida que desea transmitir la marca.
- Materiales de activación en canales: Vehículos ploteados, carpas, heladeras, entre otros.
- Canal digital: RRSS (Facebook, Instagram, YouTube & Twitter), sitio web, sitios y perfiles de deportistas.

#### Compra:

- Canales: Moderno, tradicional, on premise
- Materiales de trade marketing: POP, merchandising.

#### Poscompra:

- Los clientes cuentan con la posibilidad de realizar un reclamo en la página institucional de la empresa en caso de que la lata sea defectuosa. Luego



un empleado de MEC se encarga de reemplazarla en persona dejándole, además, al cliente un obsequio que puede variar de gorras o remeras dependiendo del stock del momento por la mala experiencia de compra.

La estrategia de Monster para lograr un potente apalancamiento de marca es vincularse con su target y obtener un buen posicionamiento (actualmente es uno de los jugadores más importantes junto con Red Bull), esto se logra a través de una construcción de marca con pilares bien sólidos, que van desde diversos eventos, hasta sponsorships de atletas e influencers.

### **MAT (Marketing Ambassador Team)**

Por último, pero no menos importante, para la construcción de marca MEC tiene una fuerte estrategia de Sampling que se replica en todos los países donde opera, conformado por un grupo de embajadores de marca contratados directamente por la compañía que oscilan entre los 20 a 25 años.

Esta campaña de sampleo tiene como objetivo entregar una lata fría y lista para el consumo a los diferentes targets de la empresa en locaciones estratégicas de todo el país. También se reparte producto en los eventos patrocinados por la marca, logrando ampliar los puntos de contacto con el consumidor. Vale aclarar que esta acción no solo se realiza con los consumidores típicos (jóvenes de 16 a 40 años) sino que también se extiende a distintas actividades como puede ser: estaciones de policía, estaciones de bomberos, hospitales, trabajadores públicos, médicos, trabajadores de vigilancia y todo aquel que pueda necesitar un plus de energía para su labor diario. Ver anexo 4

La acción de sampleo causa un efecto muy potente en los consumidores. En este aspecto, y para el lanzamiento que aquí nos compete, asignaremos un total de 600 six packs de Monster Energy ultra para buscar la interacción con los consumidores que asignaremos de la siguiente manera:

- 450 packs destinados a los eventos antes mencionados
- 150 packs destinados a los influencers.

Todo lo mencionado anteriormente construye el poder de la marca de la compañía basándose en estrategias de marketing no tradicionales y logrando tener grandes interacciones con los consumidores, los cuales generan como consecuencia los grandes éxitos de esta compañía.

## Digital

En la era digital los influencers han tomado un rol preponderante en las decisiones de consumo de nuestro target lo cual hace imprescindible destinar esfuerzos en generar y/o fortalecer las relaciones. Esto obliga a desarrollar una estrategia para seleccionar los perfiles acordes para nuestros consumidores.

### Influencers para comunicar el lanzamiento

Se seleccionarán influencers que tengan, dentro de sus perfiles, seguidores que logren asociarse al target que se ha seleccionado en la segmentación de mercado realizada.

Se le darán 6 packs mensuales durante los primeros 5 meses luego del lanzamiento y una remera de Monster Energy Ultra a cada influencer. Los seleccionados deberán subir las publicaciones a sus perfiles en redes, logrando captar la atención de nuestro target. Se realizarán dos publicaciones en cada uno. Los influencers seleccionados son los siguientes:

- Candela Ruggeri: 1,7MM de seguidores. ARS 25 000 por publicación
- Julieta Puente: 350M de seguidores ARS 15 000 por publicación
- Agustina di Benedetto: 91M seguidores ARS 10 000 por publicación
- Rodolfo Pirovano: 110M seguidores ARS 10 000 por publicación

- Uki Deane: 491M seguidores 15 000 por publicación

### Publicaciones en sitio institucional de la empresa

Se realizarán publicaciones sistemáticas en las redes de la empresa a nivel global

Cabe aclarar que las redes sociales de MEC son administradas desde USA lo cual otorga poco margen de maniobra frente a lanzamiento y/o acciones en el ámbito doméstico, dichas publicaciones deben estar autorizadas directamente por el departamento de marketing internacional. En cada lanzamiento de producto de algún país en específico se realizan publicaciones segmentadas para que le llegue al público objetivo del territorio.

En mi opinión a la fecha, esto es una de las mayores debilidades de la compañía, el hecho de no tener independencia para el manejo de la comunicación en el territorio otorga lentitud en la comunicación con sus consumidores debido a que todo debe ser avalado por los departamentos internacionales, esto se traduce en demoras en confecciones, aprobaciones, etc. Esta lentitud de acción en lo digital se traduce en menos impulsos causados hacia los consumidores.

En definitiva, debiendo adaptarnos a las políticas establecidas, optamos por el desarrollo antes mencionado. En el hipotético caso de lograr mayor margen de maniobra sobre estas acciones, considero que MEC debería desarrollar una estrategia digital basada en perfiles en Instagram, Facebook, YouTube, entre otros, para comunicar sus novedades ya sea de lanzamientos de producto como así también publicaciones de los eventos. Esto permitiría que sus seguidores se informen y puedan interactuar, logrando un mejor entendimiento de sus necesidades. También negociar acuerdos con aplicaciones de envíos (rappi, globo, pedidos ya) otorgándole la posibilidad de ampliar la oferta de sus productos mediante el servicio de puerta a puerta. Creo que en la coyuntura actual es determinante tener presencia en todos los medios digitales posibles.

## Trade Marketing:

Para el desarrollo de acciones en el trade utilizaremos como referencia el escrito de Victoria Casano “Marketing en el punto de venta” que nos aporta definiciones e información para la confección de estas.

Con respecto a la comunicación en el punto de venta se realizarán las acciones que detallamos a continuación:

1. Material POP donde podemos encontrar los siguientes materiales.

- Movies
- Cenefas
- Afiches de  $\frac{1}{4}$  y  $\frac{1}{8}$
- Sticker CDE
- Salientes
- Sticker de precios



Universidad de

San Andrés

Teniendo en cuenta que, dicho lanzamiento es una innovación para el mercado de las bebidas energizantes siendo el primer energizante sin azúcar con un perfil distinto de sabor, la comunicación del pop blando se centra en la visualización del producto, con un claro mensaje para que el consumidor tome acción con la palabra “Probá”

Cuadro 18



POP a utilizar para la comunicación del lanzamiento de producto.

2. Ploteos de marquesina: Se seleccionarán 150 puntos de venta de acuerdo con el siguiente mix

- 40 Kioscos
- 40 Autoservicios
- 70 Gimnasios

En los cuales plotearemos ad-doc a cada seleccionado en base a los criterios y el estilo del producto y la autorización del cliente. La selección de los clientes se realizará en base al nivel de ventas y visibilidad de cada punto de venta.

## Estado de Resultados

El siguiente estado de resultados se encuentra expresado en dólares y abarca los ingresos por venta proyectados del lanzamiento del producto menos los gastos totales prorrateados por el 30% de participación del producto en el mix interno de venta total de la empresa.

El tipo de cambio utilizado es 1 u\$s = \$76,2 pesos

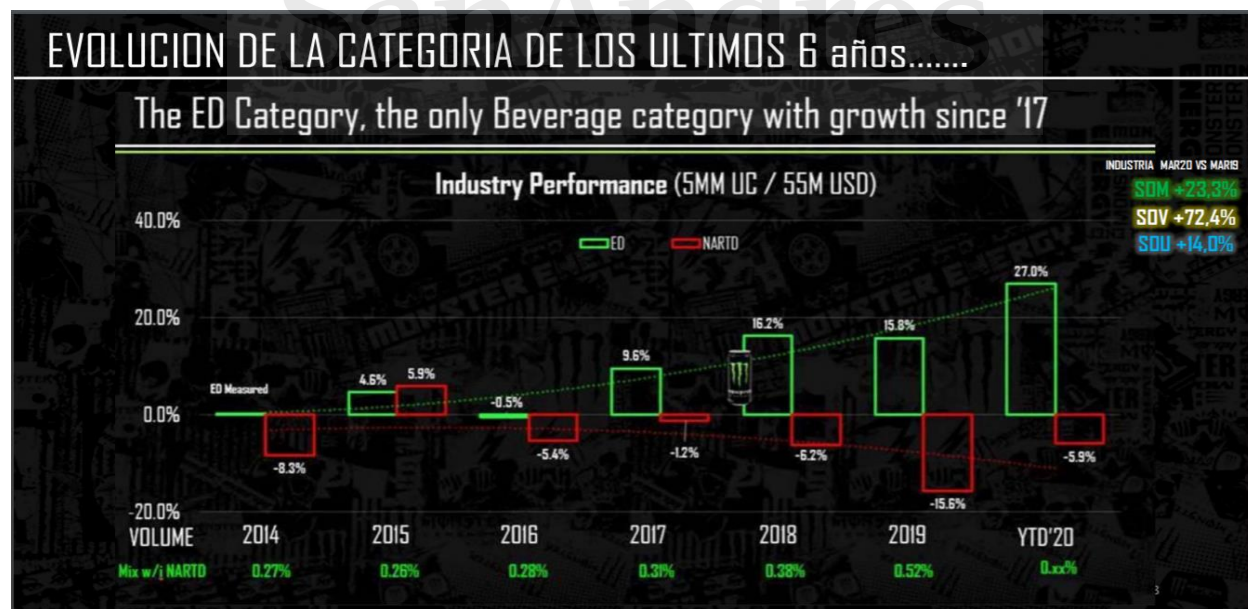
No es representativo del estado de resultados total de la compañía, sino es la proyección del producto en estudio.

Dicho esto, Monster Energy ultra proyecta el lanzamiento para enero del 2021.

### Crecimiento de Industria:

La industria de bebidas energizantes presenta crecimiento YTD (year to day) con una expansión en la categoría de acuerdo con el siguiente gráfico.

Cuadro 19



Fuente: Nielsen Scantrack



Si tenemos en cuenta las estimaciones de crecimiento para el año 2020 podemos definir un crecimiento del 27% de participación de mercado total.

### Conformación de ingresos por ventas

Unidad de medida: Six pack (paquete de 6 unidades)

En base a información de rendimiento en ventas del nuevo producto en mercados extranjeros en desarrollo, se estima que Monster Energy Ultra adquiere el 30% de participación del mix interno de productos.

Si tenemos en cuenta que cerrado el año 2019 se han vendido 950 000 six packs total MEC, podemos estimar que para el 2020, tendremos un incremento de ventas vs 2019 del 37% conformado por el 27% de la industria sumado al 10% del aporte de Monster Energy Ultra, lo cual venderíamos un total de 1.206.500 unidades total MEC, que representa 361.950 (30%) unidades vendidas de Monster Energy Ultra. De la multiplicación de las unidades vendidas por el precio de venta promedio a los canales, obtenemos un ingreso por venta para el 2019 de u\$s1.556.100 De la misma manera, pero por el Costo obtenemos el CMV y por consiguiente los ingresos brutos. Ver gráficos

Precio u	4,30
CMV u	3,31
Margen u	0,99

Unidades vendidas	361950
Ingresos por ventas	\$ 1.556.100,00
CMV	-\$ 1.197.000,00
Ingresos Brutos	\$ 359.100,00

### Inversión inicial:

Dentro del siguiente concepto encontramos la compra de todos los materiales necesarios para la fabricación de la primera tirada de latas del nuevo producto. También los materiales para la comunicación de lanzamiento de producto en el Trade, licencias, y permisos necesarios para la habilitación de la comercialización del producto en cuestión de acuerdo con el siguiente detalle:

- u\$s1.986 en producto: 600 packs por 6 unidades destinado a los influencers multiplicado por el costo de u\$s3,31
- u\$s1.969 en publicaciones vía influencers
- u\$s131.234 en acciones de Trade Marketing
- u\$s128.934 compra de materiales, pago de licencias y gastos varios para el lanzamiento.

Total: u\$s 264.123

### Estructura de Costos:

Con respecto a la conformación de los costos es preciso aclarar que no representan los costos totales de la operación sino un porcentaje del total de la absorción en base al análisis del lanzamiento que corresponde al 30% en concordancia con el mix de ventas actual como ya hemos mencionado anteriormente.

El presupuesto de marketing se compone de las acciones de Trade informadas en el presente trabajo como así también, los gastos en marketing digital y contratos de sponsorships con eventos, influencers y atletas para el lanzamiento.

Alquiler de oficina: El mismo se encuentra anualizado y corresponde por un piso en la ciudad de buenos aires.

Rodados: Dentro de este concepto encontramos el total de costos de mantenimiento y combustible que representan los rodados de la compañía, a saber: 9 camionetas Van plateadas y 4 Ranger plateadas. Lo cuales representan u\$s 328 mensuales cada una

Sueldos: Dentro de este concepto está el sueldo de los 17 recursos anualizados que conforman el capital humano de la empresa



Otros Gastos: Se detallan gastos varios: consultoras que prestan servicios a la empresa como, por Ejemplo: Abogados, agencias de payroll, entre otras. Ver grafico

Cuadro 20

Conformacion de costos	Total	70%		30%	
		Monster Energy Green	Monster Energy Ultra	Monster Energy Green	Monster Energy Ultra
Alquiler	\$ 9.448,82	\$ 6.614,17	\$ 2.834,65		
Rodados	\$ 35.424,00	\$ 24.796,80	\$ 10.627,20		
Sueldos	\$ 295.013,12	\$ 206.509,19	\$ 88.503,94		
Presupuesto de Marketing	\$ 419.947,51	\$ 293.963,25	\$ 125.984,25		
Otros gastos	\$ 13.123,36	\$ 9.186,35	\$ 3.937,01		
Total Egresos	\$ 772.956,81	\$ 541.069,77	\$ 231.887,04		

### Mark up

Teniendo en cuenta el margen de ganancia por unidad vendida (six pack), detallada en el cuadro de costos mencionado en el correspondiente plan, obtenemos un margen de ganancia por unidad de u\$s0,99. Ver cuadro.

Cuadro 21

Precio u	4,30
CMV u	3,31
Margen u	0,99

Teniendo en cuenta los datos formulamos el siguiente estado de resultados:

Las estimaciones de los años siguientes se realizaron estimando un crecimiento de las unidades vendidas del 27% anual en base al crecimiento medio de la industria en el periodo en estudio. Ver cuadro 16

Cuadro 22

Concepto / año	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	Ingresos					
Inversion inicial	-\$ 264.123,00					
Ingresos por ventas		\$ 1.556.100,00	\$ 1.867.320,00	\$ 2.240.784,00	\$ 2.688.940,80	\$ 3.226.728,96
CMV		\$ 1.197.000,00	\$ 1.436.400,00	\$ 1.723.680,00	\$ 2.068.416,00	\$ 2.482.099,20
Ingresos Brutos		\$ 359.100,00	\$ 430.920,00	\$ 517.104,00	\$ 620.524,80	\$ 744.629,76
	Costos					
alquiler de oficina		-\$ 2.834,65	-\$ 3.401,57	-\$ 4.081,89	-\$ 4.898,27	-\$ 5.877,92
Rodados		-\$ 10.627,20	-\$ 12.752,64	-\$ 15.303,17	-\$ 18.363,80	-\$ 22.036,56
Sueldos		-\$ 88.503,94	-\$ 106.204,72	-\$ 127.445,67	-\$ 152.934,80	-\$ 183.521,76
Presupuesto de marketing		-\$ 125.984,25	-\$ 151.181,10	-\$ 181.417,32	-\$ 217.700,79	-\$ 261.240,94
Otros gastos		-\$ 3.937,01	-\$ 4.724,41	-\$ 5.669,29	-\$ 6.803,15	-\$ 8.163,78
Total egresos		-\$ 233.543,31	-\$ 280.251,97	-\$ 336.302,36	-\$ 403.562,83	-\$ 484.275,40
Resultados antes de impuestos		\$ 125.556,69	\$ 150.668,03	\$ 180.801,64	\$ 216.961,97	\$ 260.354,36
Impuesto a las ganancias		\$ 40.178,14	\$ 48.213,77	\$ 57.856,52	\$ 69.427,83	\$ 83.313,39
IIBB		\$ 1.883,35	\$ 2.260,02	\$ 2.712,02	\$ 3.254,43	\$ 3.905,32
Resultados despues de impuestos		-\$ 264.123,00	\$ 83.495,20	\$ 100.194,24	\$ 144.279,71	\$ 173.135,65

Estimando que la inversión inicial se presta a una tasa del 30%, al cabo de 5 años obtenemos una Van positiva y una Tir por arriba del 10% de acuerdo con el siguiente detalle:

Cuadro 23

Tasa	30%
Van	\$ 11.263,44
Tir	32%

## **Conclusión:**

Luego de haber analizado e investigado sobre el entorno, mercado, estrategia, modos de acción y factibilidad económicas que abordan al lanzamiento del producto, podemos concluir que tenemos justificaciones empíricas para lanzar el producto Monster Energy Ultra al mercado.

Mediante el desarrollo del presente plan he aprendido como se estructura el lanzamiento de un producto desde el marco técnico, estratégico, económico, comercial, entre otros. A su vez me ayudó a entender el contexto y profundizar el entendimiento de la categoría de las bebidas energizantes para poder desarrollar una estrategia que logre captar la atención del target que hemos seleccionado en la segmentación de mercado.

Si bien el desarrollo se realizó en un escenario y contexto pre pandémico no podemos dejar de aclarar que la pandemia de público conocimiento puede alterar negativamente en los resultados esperados. En este contexto no solo ha modificado las ocasiones de consumo de bebidas energizantes sino también los canales por los cuales se llega al producto. Para ejemplificar lo recientemente mencionado cabe destacar la relevancia que han tomado las plataformas de e-commerce no solo para la compra de productos de consumo masivo sino también para la compra de los consumidores en general. En el siguiente estudio de la consultora Nielsen se puede apreciar como este consumo ha crecido exponencialmente en estos últimos meses. Ver anexo 12.

En el plan de marketing abordado plasmamos una de las estrategias de desarrollo de un nuevo mercado para la empresa como lo es el canal gimnasios. Mediante esta acción buscamos ampliar las ocasiones de consumo de nuestro energizante y por consiguiente no solo aportar un volumen de venta adicional a la empresa sino un desarrollo para toda la categoría en un país donde las bebidas energizantes tienen un largo camino por recorrer.

En mi opinión, Monster Energy debería utilizar su marca como punta de lanza para continuar desarrollándose no solo para el consumidor o cliente externo sino también para

su cliente interno (embotelladora), basándose en la innovación de productos y la ampliación de su porfolio en el territorio apalancados por la potente marca la cual hemos analizados con profundidad.

La fortaleza en distribución brindada por la alianza con Coca-Cola ha permitido el desarrollo de la marca de una manera muy veloz en el mercado, la estrategia de Monster para lograr engagement con el área comercial de los embotelladores resulta vital para lograr una focalización y por consiguiente desarrollo de la marca. A diferencia de las empresas convencionales Monster tiene una estrategia innovadora de incentivos basados en experiencias (eventos, ropa, etc.) que pone a disposición mediante concursos a la fuerza de ventas que resulta vital para lograr altos índices de cobertura y volumen en el mercado. Uno de los puntos más importantes, según mi criterio, es continuar innovando en estas experiencias para lograr la motivación de los recursos implicados en esta actividad. Cuando me refiero a continuar innovando implica hacer parte integrar al área comercial de todas las plataformas que hemos analizado en el presente plan, como así también confeccionar ropa de primera calidad, para lograr multiplicar los representantes de la marca en campo. Estas acciones nos harán punta de lanza en términos de focalización del área comercial dentro del gran porfolio de productor con el que cuentan las embotelladoras del sistema Coca-Cola

Monster Energy Ultra es solo uno más de la familia de productos en el gran abanico de posibilidades. Debemos considerar que esta compañía comienza su desarrollo en cada mercado en la categoría de bebidas energizantes, pero tiene como objetivos a largo plazo ampliar sus unidades de negocio y desarrollar categorías alternativas como por ejemplo isotónicos, suplementos, entre otras.

Por otro lado, considero que MEC, en el mediano plazo, debería analizar el ingreso al Canal on premise debido a que representa el 50% de participación en el mercado de energizantes. Para esto es necesario cambiar el calibre del producto y llevarlo a 250cc dado que esta relación precio/contenido es más rentable para el canal.

Analizadas todas las consideraciones cualitativas finalizamos concluyendo la viabilidad del plan desde el aspecto cuantitativo mediante las estimaciones realizadas en base a los crecimientos de la industria promedio como la estructuración de los costos internos

de la empresa dejando un beneficio positivo antes de impuestos y repagando la inversión inicial al cabo de 5 periodos de operación.

Sumado a lo mencionado avalamos el lanzamiento con la encuesta cuantitativa de carácter primario realizada a una muestra de 95 casos, lo cual, si bien no es representativa del universo total, nos da una perspectiva direccional de las características de nuestro consumidor como así también una perspectiva de los atributos mas valorados para la categoría en estudio. Finalizando con un 67% de afirmaciones positivas ante la pregunta sobre el consumo de una bebida energizante de Monster Energy sin azúcar.



## **Bibliografía**

- Arca Continental: Consultado el 20 de abril <http://www.arcacontal.com/divisiones-operativas/bebidas-sudam%C3%A9rica.aspx>
- A.N.M.A.T (2019). Suplementos dietarios: La ANMAT suma controles. Consultado el 12 de enero [www.anmat.gov.ar](http://www.anmat.gov.ar)
- Andina: Consultado el 20 de abril <http://www.koandina.com/pagina.operaciones-argentina>
- Banco nación: cotización del dólar (<https://www.bna.com.ar/Personas>)
- Cámara de diputados: Consultado el 30 de noviembre 2019 [https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=5560-D-2018#:~:text=Las%20bebidas%20alcohol%C3%B3licas%20energizantes%2C%20bebidas,Y%20DOS%20PORCIENTO%20\(32%25\).](https://www.hcdn.gob.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=5560-D-2018#:~:text=Las%20bebidas%20alcohol%C3%B3licas%20energizantes%2C%20bebidas,Y%20DOS%20PORCIENTO%20(32%25).)
- CIA World Factbook. Argentina distribución por edad. Consultado el 17 de enero <https://www.indexmundi.com>
- Coca-Cola: Consultado el 20 de abril <https://www.cocacolafemsa.com/presencia/presencia-argentina.html>
- David Aaker y Erich Joachimsthaler 2000. Deusto
- El cronista(17 de octubre 2018): Como fue la última década de la Argentina en materia de inflación consultado el 12 de diciembre 2019 <https://www.cronista.com/economia/politica/Como-fue-la-ultima-decada-de-la-Argentina-en-materia-de-inflacion-20181017-0006.html>,
- El Popular (2019). Subió 15% el consumo de energizantes y cayó la venta de bebidas sin alcohol Consultado el 12 de enero del 2020 [www.elpopular.com.ar](http://www.elpopular.com.ar)
- Forbes: (2018) Generación z así son los post milenials Consultado el 20 de abril <http://forbes.es/life/41764/generacion-z-asi-son-los-post-millennials/>
- Guillermo Oliveto (2019). La pirámide social Argentina Consultado el 20 de abril <https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

- Iberrola: De la generación 'baby boomer' a la 'posmilenial': 50 años de cambio Consultado el 7 de enero del 2020 <https://www.iberdrola.com/talento/generacion-x-y-z>
- INDEC. Censo 2010 Consultado el 13 de enero <https://www.indec.gob.ar>
- INDEC: Consultado el 12 de diciembre 2019 [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_201D372235F5.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_201D372235F5.pdf)
- Infobae: (8 de abril 2019). Las empresas argentinas pagan la segunda tasa impositiva más alta del mundo. Consultado el 30 de noviembre 2019 <https://www.infobae.com/economia/2019/04/08/las-empresas-argentinas-pagan-la-segunda-tasa-impositiva-mas-alta-del-mundo/> (fuente banco mundial)
- Jorge Colina IDESA. (2019). Hace falta una reforma laboral para proteger a los trabajadores. Consultado el 13 de enero [www.economista.com.ar](http://www.economista.com.ar)
- Kotler P y Armstrong G. 1985 Fundamentos del Marketing. Pearson. Prentice Hall
- Monster: la empresa cuyas acciones crecieron 60.000% en 20 años y se convirtió en la reina de la bolsa de Nueva York (29 de abril 2019) Consultado el 11 de noviembre 2019. BBC <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48015035>
- Obesity - WHO, (2018) Overweight – Nielsen Global Health and Wellness Report, 2017. Nielsen Retail Index 2019
- Pagina Institucional Monster Energy Company [www.monsterenergy.com](http://www.monsterenergy.com)
- Redacción Estado de Alerta. (2019). Sin inversión en ciencia y tecnología la Argentina queda lejos en la competitividad mundial. Consultado el 7 de enero de 2020 [www.estadodealerta.com.ar](http://www.estadodealerta.com.ar)
- Clarin. (2019) INDEC: el desempleo alcanzó el 10,1% y hay 2 millones de desocupados. Consultado el 7 de enero del 2020 en [https://www.clarin.com/economia/economia/desempleo-subio-10-millones-desocupados\\_0\\_0lhtuy\\_fZ.html](https://www.clarin.com/economia/economia/desempleo-subio-10-millones-desocupados_0_0lhtuy_fZ.html)
- Silvina García Larraburu (2018). Un país sin inversión en ciencia y tecnología está destinado al fracaso Consultado el 7 de enero del 2020 <http://www.telam.com.ar/>



- Vanguardia (Diciembre 2015): Características de la generación z. consultado el 7 de enero <https://vanguardia.com.mx/articulo/caracteristicas-de-la-generacion-z>
- Visión Liberal. (2019) El (sideral) costo laboral: ¿Cuánto cuesta tener un empleado en la Argentina? Consulta el 13 de enero [www.visionliberal.com.ar](http://www.visionliberal.com.ar)
- ¿Qué son las bebidas energizantes? Consultado el 11 de noviembre 2019 [http://www.nutri-salud.com.ar/articulos/bebidas\\_energizantes\\_o\\_energeticas.php](http://www.nutri-salud.com.ar/articulos/bebidas_energizantes_o_energeticas.php)  
(Comité Científico de Alimentos de la Comisión Europea referido a Bebidas Energizantes (SCF, 2003))



Universidad de  
**San Andrés**

# Anexos

## Anexo 1



Gráfico que muestran el porfolio completo de la empresa Monster Energy. Fuente pagina institucional Monster Energy

## Anexo 2



Gráfico que muestra el organigrama de la empresa Monster Energy. Fuente: Elaboración interna

## Anexo 3

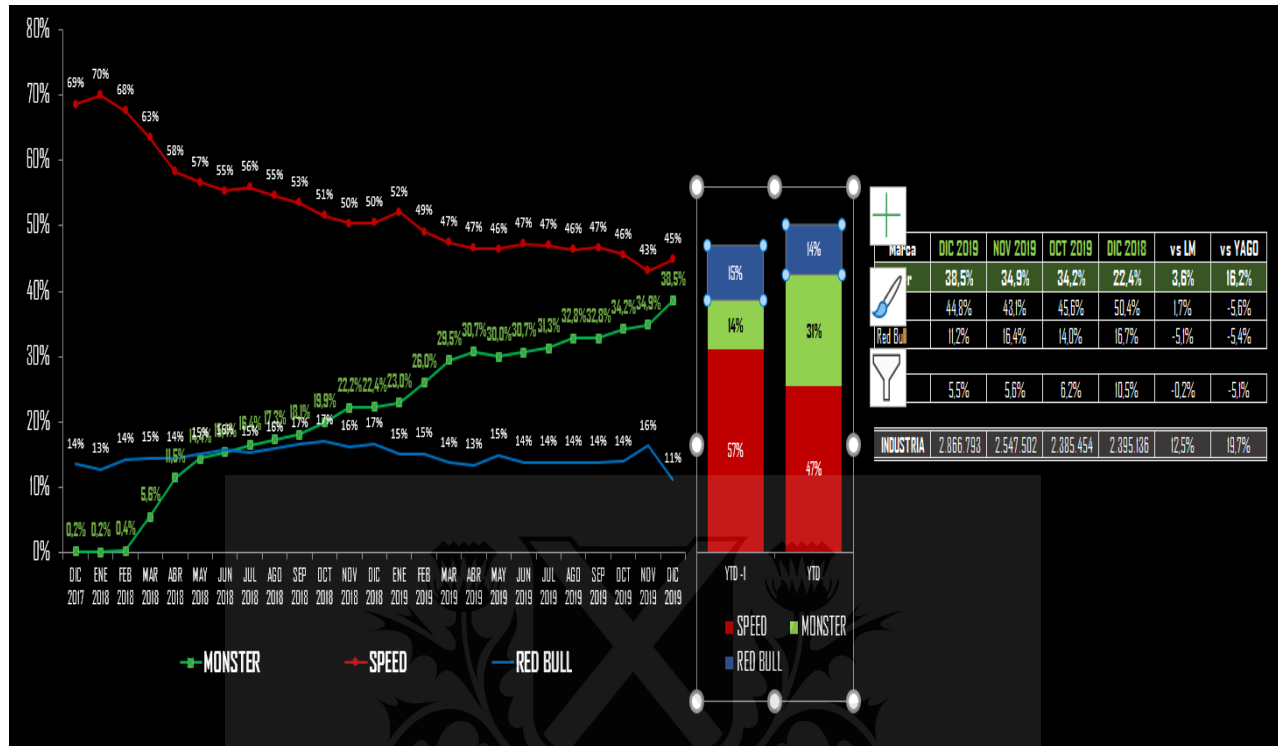


Gráfico que muestra el análisis de Nielsen sobre SOV del año 2019. Fuente Nielsen Scantrack

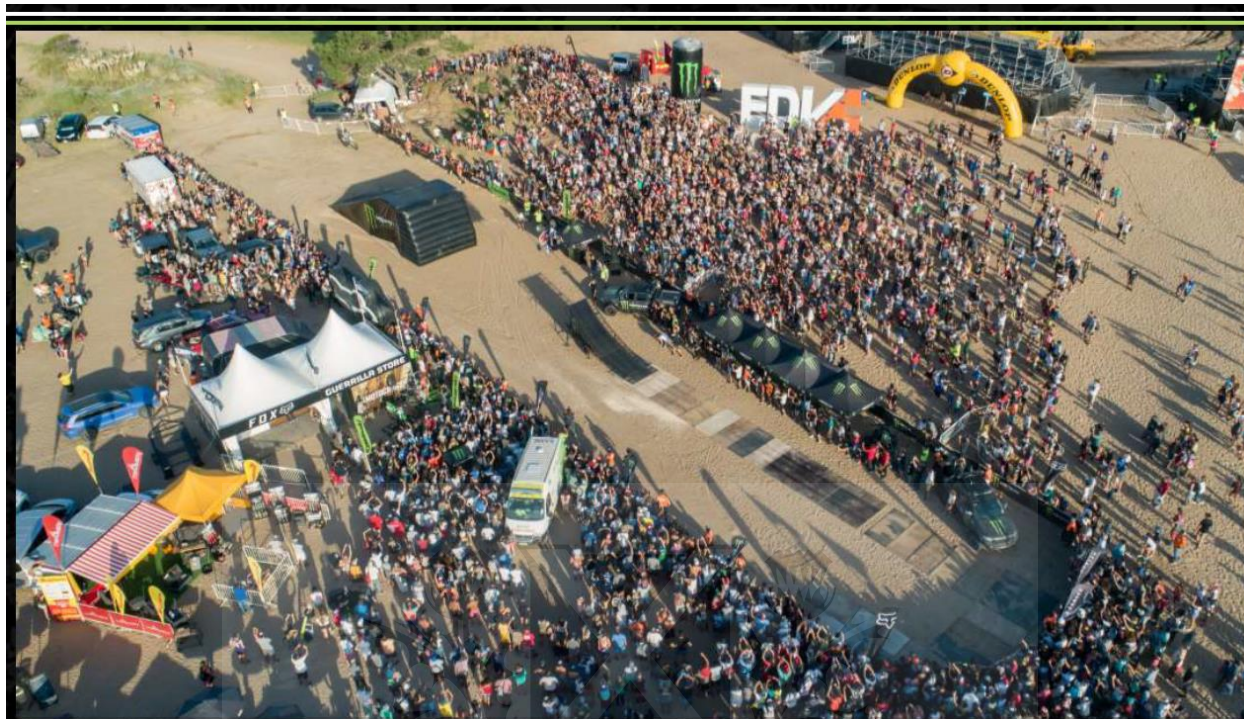
## Anexo 4



Imagen que muestra como el equipo de Muestreo trabaja en Argentina.

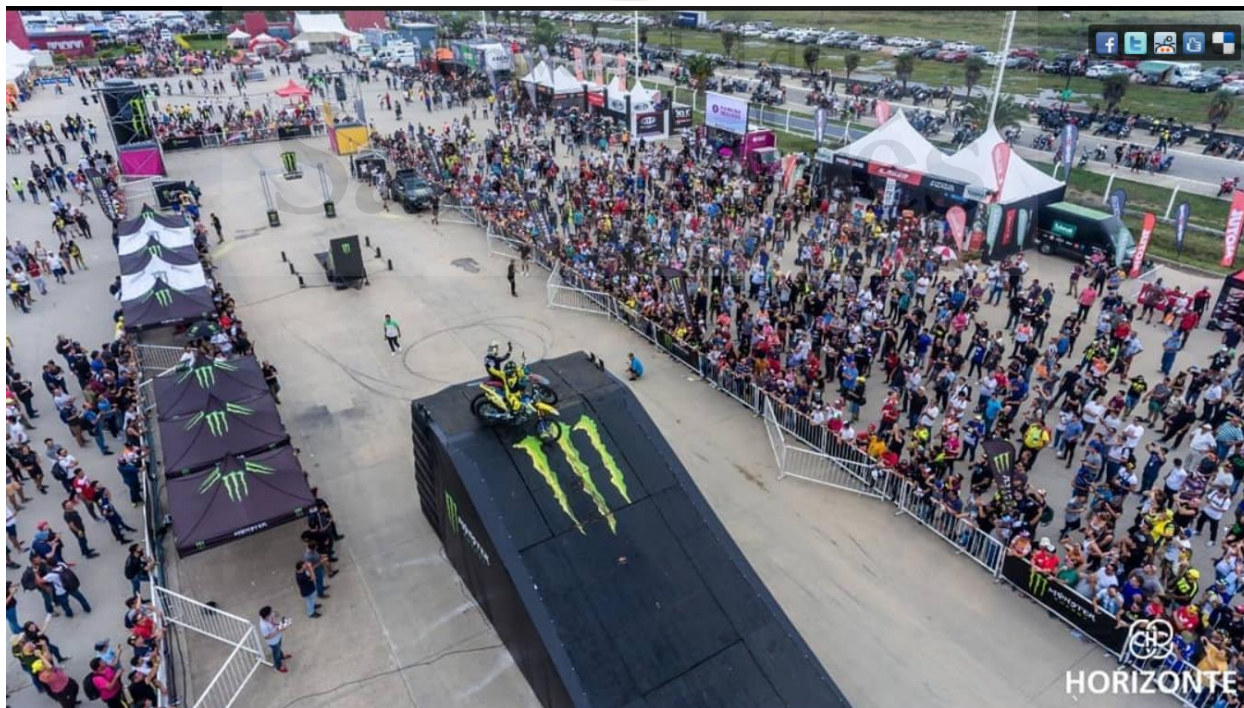


## Anexo 5



Evento de freestyle de Monster Energy en el Enduro del verano (2019).

## Anexo 6



Evento de Freestyle de Monster Energy en el Moto GP (2019).



## Anexo 7



Sponsorship entre MEC y UFC (2019).

## Anexo 8



Iron Maiden en el escenario Monster Energy, Vélez Sarifeld 12 de octubre 2019



## Anexo 9



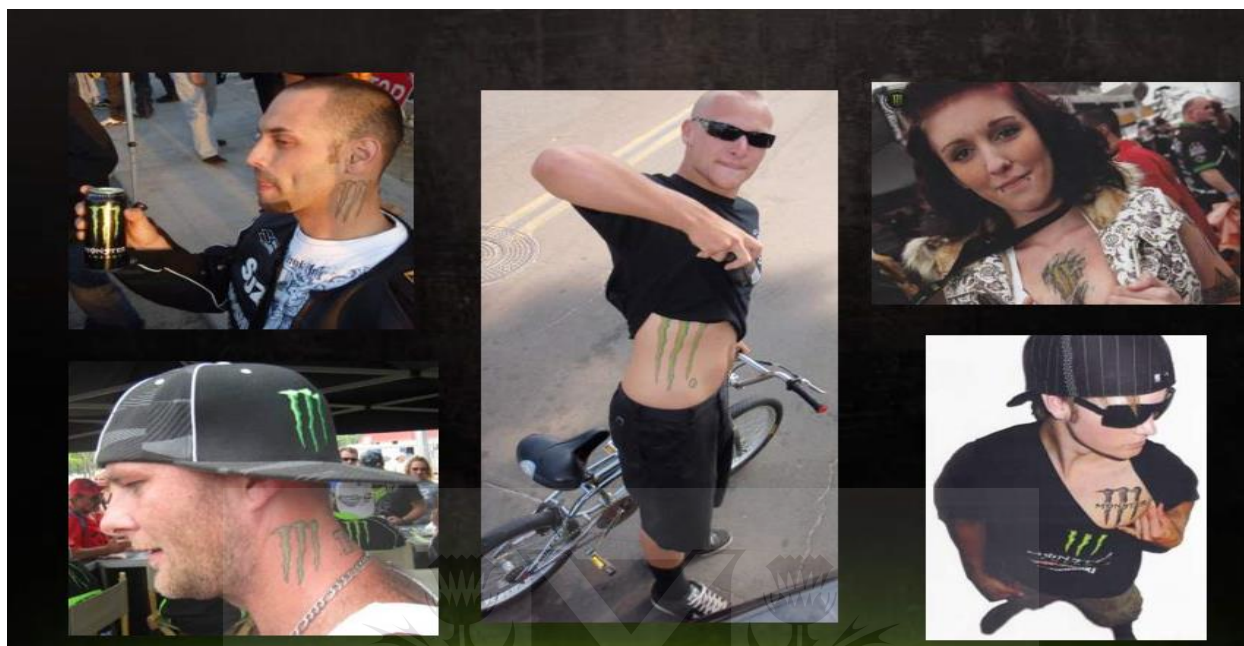
Monster Girls

## Anexo 10



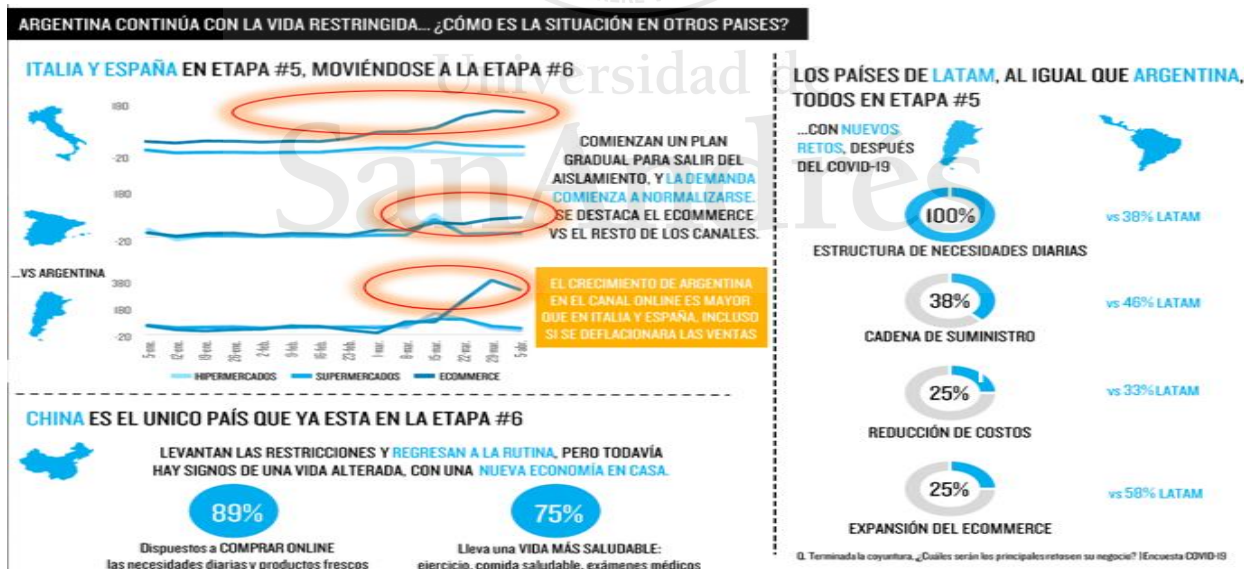
Escenario de MEC en el AGS (Argentina Game show 2019)

Anexo 11



Fotos donde se visualizan el fanatismo e interacciones de Monster con sus consumidores

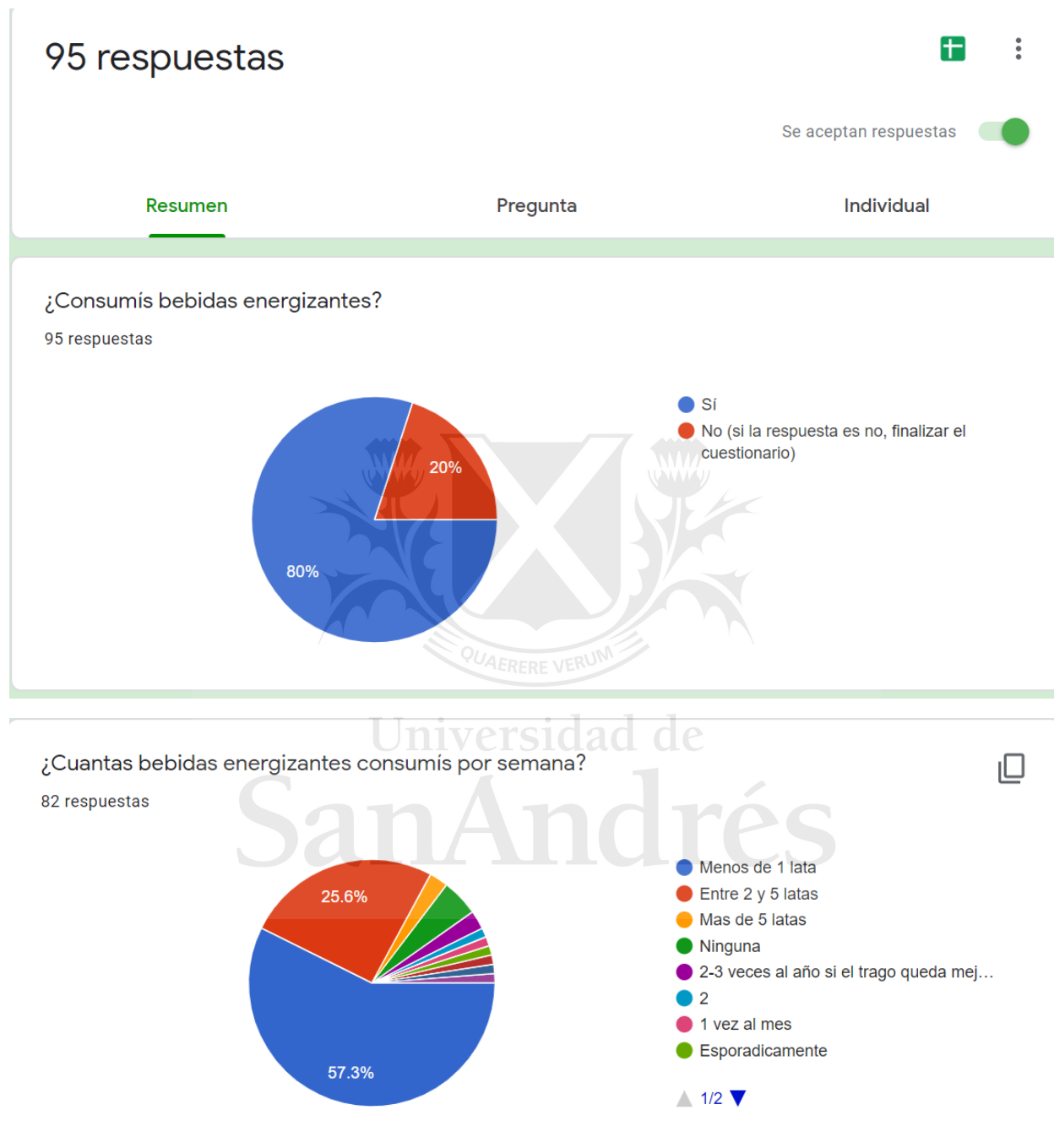
Anexo12



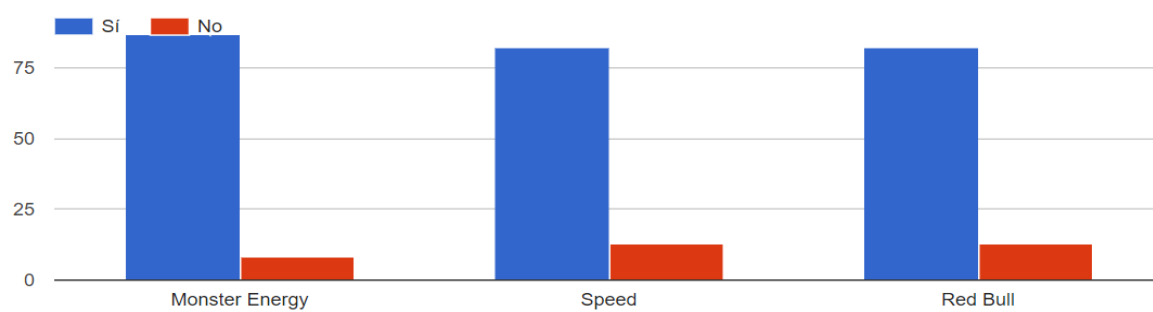
Estudio Nielsen: Efectos de la pandemia en Argentina versus países de Europa



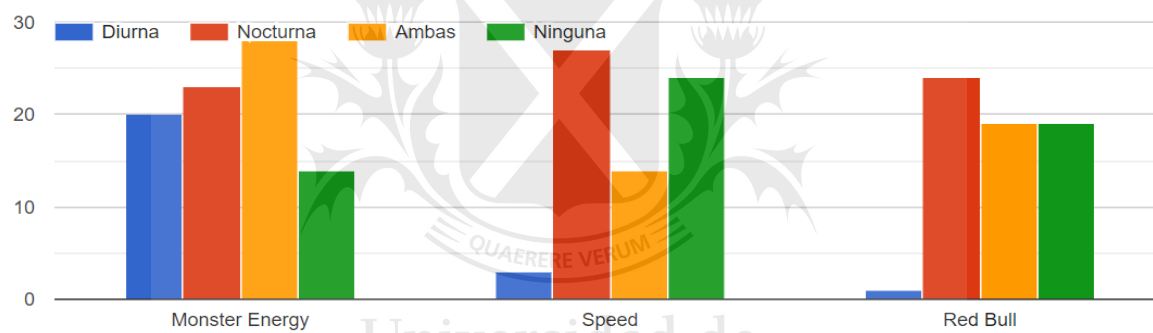
Anexo13

Encuesta Cuantitativa

¿Cual de estas marcas de bebidas energizantes conoces?



¿En qué ocasión las consumís?



Universidad de  
San Andrés

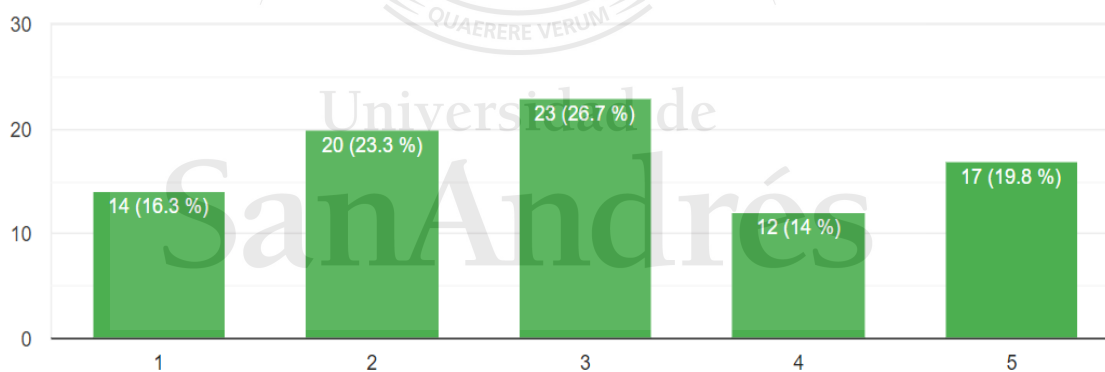
Seleccionar que atributo asocias a cada marca de la categoria (se pueden seleccionar mas de un atributo)



En una escala del 1 al 5 (cuando 1 es en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo) ¿Estas de acuerdo con que el consumo de bebidas energizantes mejora el rendimiento fisico de una persona?



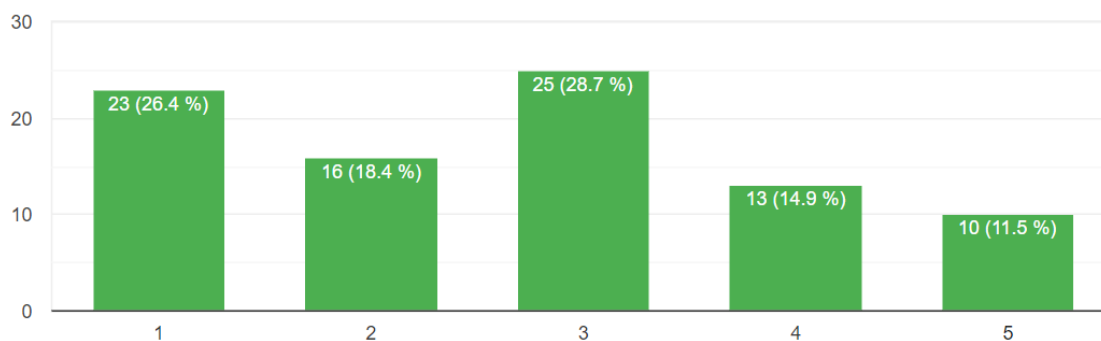
86 respuestas



En una escala del 1 al 5 (cuando 1 es en des acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo) ¿Estas de acuerdo con que el consumo de bebidas enegizantes mejora el rendimiento mental de una persona?

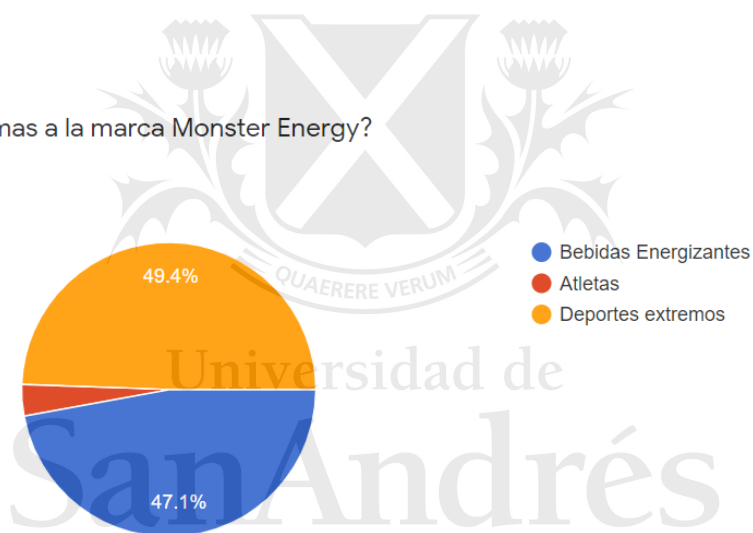


87 respuestas



¿Con que asocias mas a la marca Monster Energy?

87 respuestas



Si Monster Energy lanza una bebida energizante sin azucar, la consumirias?

87 respuestas

