



Universidad de  
**San Andrés**

**Departamento Académico de Administración**

**MBA**  
*PROPUESTA DE TESIS*

**Título**  
*SUPLEMENTO DIETARIO NATURAL PARA  
ADELGAZAR*

**Subtítulo**  
*PLAN ESTRATEGICO DE SUPLEMENTO DIETARIO  
NATURAL PARA ADELGAZAR PARA EL HOMBRE*

**Alumno**  
*MARTIN VILLANUEVA*

**Mentor**  
*ROBERTO DVOSKIN*

**Firma del Mentor**

**Victoria, Provincia de Buenos Aires, Fecha 03/12/2016**

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

El sobrepeso y la obesidad es la acumulación excesiva de grasa en el cuerpo, es una enfermedad muy común y cuya frecuencia está aumentando considerablemente en la mayoría de los países. En la población adulta (25-65 años) la prevalencia de obesidad es del 13 % mientras que el sobrepeso alcanza un 39%<sup>1</sup>(WHO). Con una prevalencia en Argentina de casi un 64%<sup>2</sup>(WHO). Es decir, más de uno de cada dos adultos presenta un peso superior a lo recomendable.



Se ha detectado la problemática de no encontrar un suplemento dietario natural para adelgazar que haya sido pensado y desarrollado exclusivamente para el hombre, hay muchas ofertas pero todo apunta a la silueta de la mujer, allí nace la identificación de un océano azul.<sup>3</sup> (Kim y Mauborgne 2005)

La obesidad está producida por una ingesta de calorías superior a las necesarias, una disminución de la actividad física, un problema hormonal o una mezcla de todos los factores anteriores. Se relaciona con problemas cardiacos, respiratorios, osteoarticulares, hipertensión arterial, diabetes mellitus, y particularmente para el hombre: disfunción eréctil y déficit de testosterona. Estos dos últimos problemas pegan en lo más profundo del orgullo masculino.

La propuesta para resolver este problema es un producto natural a base de extractos vegetales y con la adición de vitaminas + ginseng de modo de brindar un complemento al ejercicio físico cotidiano que ayuda a quemar grasa

corporal, reconstituir vitaminas que se pierden durante el ejercicio y una fuente de Ginseng como estimulante para el desarrollo de actividad física y sexual.

El plan de marketing tiene como objetivo la justificación del desarrollo y lanzamiento de este nuevo producto cuyo nombre será Octivate Fit ®

La primera parte del plan detalla el análisis de la oportunidad y se explica cómo se comporta el mercado de suplementos dietarios en Argentina y como fue evolucionando estos últimos años. Para luego desarrollar mix de marketing: Producto, Precio, Promoción y Plaza con presupuesto estimado para todo el proyecto incluyendo las etapas de desarrollo y lanzamiento (comunicación) y culminando con una conclusión final.

Innovar en servicio, calidad, seguridad y prestigio son algunas de las “estrategias” que nos diferenciarán de nuestros competidores. Utilizaremos las herramientas del marketing para cumplir con nuestro objetivo.

Este proyecto se sostiene desde marcos conceptuales como: marketing directo (el cliente); análisis competitivo (competidores); de los instrumentos del marketing operativo (nuestra oferta sobre la demanda del cliente) y del análisis y uso del estudio de las cinco fuerzas de M. Porter (nosotros como clientes hacia nuestros proveedores).

A partir de las herramientas de marketing es posible posicionarnos en lo más alto del mercado en nuestra zona de influencia. Y lograr mejorar la salud y la calidad de vida de nuestros clientes bajo un mismo concepto de seriedad profesional y dedicación constante.

# Índice de contenido

|   |        |
|---|--------|
| 1- Introducción   |        |
| 1.1 Interés Personal, Interés Académico   | Pag. 5 |
| 1.2 ¿Por qué es tema de interés para el marketing?                              | Pag. 6 |
| 1.3 Objetivos   | Pag. 7 |
| 1.4 Preguntas de investigación  | Pag. 8 |
| 1.5 Metodología y Tipo de Estudio   | Pag. 8 |
| 2- Marco Conceptual   |        |
| 2.1 Ecosistema del Negocio  | Pag.10 |
| 2.2 Sistemas de Información del Mercado   | Pag.12 |
| 2.3 Instrumentos Estratégicos: FODA, Análisis de las<br>cinco fuerzas de Porter | Pag.13 |
| 2.4 Plan de Marketing – Aspectos Teóricos                                       | Pag.18 |
| 3- Caso bajo Estudio  |        |
| 3.1 Introducción - La Industria de Suplementos Dietarios                        | Pag.21 |
| 3.2 Mercado: Entorno y Estudio de Mercado Local                                 | Pag.22 |
| 3.3 Consumidores, Pirámide de Maslow  | Pag.30 |
| 3.4 Instrumentos Estratégicos aplicados al caso                                 | Pag.33 |
| 3.5 Marketing Operativo Aplicado al Caso  | Pag.36 |
| 3.6 Análisis económico-financiero   | Pag.52 |
| 4- Conclusiones   | Pag.56 |
| 5- Bibliografía   | Pag.59 |

## 1.1 Interés Personal:

Soy farmacéutico y bioquímico, trabajé en farmacia con atención al público y con el tiempo fui identificando el comportamiento del consumidor. Tengo llegada exclusiva al fabricante de la materia prima base para producir este suplemento y tengo un gran espíritu emprendedor; logré hacer unos 8 años lanzar al mercado un nuevo producto de cero y este aun es exitoso.

Me apasiona el hecho de poder crear un nuevo producto que realmente satisfaga sus usuarios y por supuesto que genere dinero. Mi idea es lograr afianzar la marca, hacerla conocida y relevante en el segmento, para luego salir con otras dos variantes, con misma base pero enfocadas en otros segmentos.

## Interés Académico:

La maestría me proveyó un amplio aspecto teórico-académico para realizar un estudio exhaustivo y detallado del mercado, segmento, producto, competidores, etc. con el cual NO contaba hace 8 años cuando lance mi primer producto al mercado. A su vez me aportó conocimientos relativos a la competitividad y estrategias a desarrollar en las distintas etapas del desarrollo del producto final. Herramientas para estimar movimientos financieros de la compañía que será indispensable tener en cuenta durante los primeros meses/años de vida del nuevo producto. Análisis de redes de personas para poder influenciar en el uso y conocimiento del producto. Marketing digital, donde y cuando promocionar el producto, como hacerlo conocido a través de medios digitales como Google Ads y Facebook Ads, sitio web propio, publicidad "In App" etc.

Para poder aplicar estos aspectos teóricos, se estudia en detalle el mercado actual de suplementos dietarios naturales, el segmento para adelgazar, el enfoque sobre el hombre, los posibles competidores, mis ventajas competitivas, mis ventajas corporativas, la fabricación del producto, el precio de venta, el alcance de la distribución del productos, los canales de distribución.

El punto que falta conocer es como reaccionara el mercado, una vez estudiados y definidos todos los parámetros relativos al nuevo producto, va a llegar el momento de la verdad, producir y salir al mercado a ver como este

reacciona. Lógicamente eso no lo provee la maestría, pero habiendo realizado todos los estudios correspondientes, espero el mayor de los éxitos.

## 1.2 ¿Por qué es tema de interés para el marketing?

Peter Drucker empujó a empresarios a preguntarse "¿Cuál es nuestro negocio?" <sup>4</sup> (Drucker 2012) con el afán de fomentar un ejercicio de meditada introspección que lograra dar crecimiento a las empresas. La pregunta intencionalmente simple y obvia, refleja un problema en la gestión de las empresas, al ser tan básica rara vez se hace. Un negocio no puede ser determinado y dibujado por una empresa productora sino que es definida por los consumidores. Esta afirmación de Drucker limita las posibilidades de definir un negocio desde los estatutos de una empresa, desde el nombre o desde la toma de decisiones, el negocio únicamente aparecerá definido en el instante que el consumidor decide satisfacer una necesidad con la compra.

De esta manera la gerencia tiene la responsabilidad de hacerse esta pregunta y de intentar ser lo más preciso y responsable a la hora de darle una respuesta. Es necesario dedicarle tiempo de estudio e investigación sin dar por sentado nunca lo que creemos que pueda ser una respuesta. Los altos mandos deben mantenerse inquietos y repetir las veces que sea necesaria esta inquisición que define donde la empresa actuará pero tiene alto carácter introspectivo, el caso contrario terminará casi con certeza en un fracaso comercial.

Mirar a la empresa con este concepto lleva a que se busquen herramientas para ordenar la forma en que hacemos esta pregunta y la forma en que se intenta responderla. En ese contexto se ubica al modelo de negocio, como una herramienta dinámica para hacer una mejor pregunta y buscar una mejor respuesta.

Aunque la utilización de una herramienta como el lienzo de modelo de negocios, que se explicará en detalle más adelante, parezca tarea de administradores de empresas su comprensión es necesaria para cualquier persona que entienda a la construcción de marca como algo que integra todos los procesos de la empresa. Desde su propuesta de valor hasta las alianzas que forma, todo es parte de la identidad de una compañía y esto se ve reflejado en la historia que una empresa elige para sí misma.

Para clarificar con un ejemplo, si una empresa quiere relacionarse con clientes preocupados con el medio ambiente con una propuesta de valor que sea pensando en el futuro del mundo, no puede crear alianzas con empresas que no sigan esa lógica. Parece un ejemplo lejano pero está inspirado en la crisis de Apple frente a las condiciones de trabajo propuestas por su proveedor Foxconn. El modelo de negocio es una herramienta de gestión integral, y como tal también es una herramienta para que los encargados de marketing puedan tener un panorama global del funcionamiento de la empresa, viendo más allá del diseño del logo o los medios donde pauta su comunicación.

### 1.3 Objetivos

#### a. Objetivo General

“Construir un plan de marketing para lanzar al mercado un suplemento dietario natural para adelgazar, desarrollado para hombres, con una cobertura geográfica inicial en Ciudad de Buenos Aires y primer cordón del Conurbano Bonaerense en un plazo estimado no mayor a 12 meses”

#### b. Objetivos específicos

#### Características de la industria y el contexto:

La industria de Suplementos Dietarios se caracteriza por una amplia gama de ofertas en todos los segmentos, es una industria en expansión, en los últimos años ha crecido notoriamente. Incluso grandes laboratorios farmacéuticos han invertido en empresas de suplementos dietarios, comprando algunas en ciertos casos, para estar presentes en este mercado.

#### Identificación del segmento del mercado objetivo:

El producto está diseñado y desarrollado para hombres que quieren perder peso y mantener un estado físico saludable. Con llegada en CABA y primer cordón del gran BsAs.

#### Características del producto:

Es un suplemento dietario 100% natural en base a nutrientes líquidos. De origen vegetal. No contiene azúcares. Es una fuente de energía de acción

rápida. Ayuda a quemar grasas. Ayuda al desempeño físico y mental. Aporta vitaminas y ginseng. Es apto para celíacos. No es transgénico.

#### Fuentes de financiamiento y equipos de trabajo:

Con el aval de la empresa fabricante de la principal materia prima que conforma el suplemento obtenemos 90 días de financiación desde fecha de factura, como así también con la droguería que provee el resto de las materias primas como vitaminas y ginseng.

Luego se establecen equipos de trabajo con el fabricante (quien mezcla y envasa) el producto, la diseñadora gráfica que es un familiar y los proveedores del resto de los insumos como botellas plásticas, envases de cartón, etc.

### 1.4 Preguntas de investigación

¿Qué es un plan de marketing? ¿Cómo se relaciona con el modelo de negocio?

¿Es un plan de marketing el instrumento adecuado para este estudio caso?

¿Qué aspecto de un plan de marketing deberá apalancar?

¿Existen acciones comunes entre los casos de éxito que puedan servir como guía para el mercado argentino? ¿Qué aportes teóricos podemos volcar en el plan de marketing propuesto?

### 1.5 Metodología

**Tipo de estudio:** Exploratorio y descriptivo.

#### Metodología

El enfoque que nos planteamos para llevar a cabo la presente investigación es el cualitativo, a través de un proceso inductivo. Éste nos permitirá explorar y describir la problemática planteada derivando en la obtención de marco teórico que actuará como disparador de hipótesis, facilitando alcanzar el objetivo planteado.

#### **Páginas web a consulta:**

[www.alfabeta.net](http://www.alfabeta.net) , <http://ar.prvademecum.com/index.php> ,

<http://ar.kairosweb.com/> , <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/Alimentos.asp>

## **2.- Marco Conceptual**

Para determinar las bases de la investigación y su aplicabilidad en un mundo global con incertidumbres y cambios constantes, es necesario detallar procesos y términos primordiales para el desarrollo del Plan Estratégico.

Hay cinco pasos principales que deben ser considerados:

1.- Análisis de situación para poder identificar los principales problemas, barreras y oportunidades. A partir de los que se seleccionarán las estrategias y programas de marketing. Por lo general, la demanda de un producto está íntimamente relacionada con las oportunidades y los problemas del mercado. En este paso se estudiare los factores ambientales externos y los recursos internos no relacionados con el marketing que rodea el proyecto. Además incluye los procedimientos o mecanismos del marketing habitualmente utilizados y se consideran las estrategias mediante las cuales se satisfacen las necesidades de los grupos de clientes que la compañía ya posee o atiende. El diagnostico FODA, en la cual se identifican sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas debería ser estudiado en esta etapa. Es así cómo se podría plantear el aprovechamiento de los puntos fuertes, sacar partido de las oportunidades prometedoras, superar o atenuar las debilidades principales e intentar eludir y evitar las amenazas detectadas.

2.- Estudiar los objetivos de marketing que deben guardar estrecha relación con las metas, y estrategias globales de la compañía. Podría ocurrir que la estrategia corporativa se convierta en una meta de marketing. Es fundamental asignar una prioridad a cada objetivo que será definido según la urgencia y el impacto potencial en el área de marketing y como consecuencia también impactará en la organización.

3.- Determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial. La imagen de un producto en relación con aquel que compite y con otros que vende la misma compañía se define por el posicionamiento. La decisión del tipo de imagen a crear en la mente de los consumidores define cómo queda posicionado un

producto en el mercado y cómo se lo distingue de la competencia. Ahora bien, es necesario también identificar la ventaja diferencial que podría deberse a una característica de la organización o marca que el público considera conveniente y que se distingue de la competencia.

4.- Seleccionar los mercados meta y medir la demanda de los mismos. Un mercado se compone de personas u organizaciones que tienen necesidades por satisfacer, dinero para gastar y disposición para gastar. Por lo general, no sólo resulta impráctico satisfacer todos los segmentos de mercado que tienen diferentes necesidades sino que también suele ser antieconómico. Es por ello que los esfuerzos se enfocan en uno o más de estos segmentos. Todo lo anterior nos permite definir al mercado meta como al grupo de personas u organizaciones a los cuales una compañía dirige su programa de marketing.

5.- Diseño de una mezcla de marketing estratégico. La combinación de un producto, la forma en que será distribuido, será entregado y su precio son los cuatro elementos del marketing mix. Es de este modo que deberán satisfacer las necesidades del mercado meta al mismo tiempo que deben cumplir con los objetivos del marketing.

### 2.1- Ecosistema del negocio:

“NO necesariamente hay que competir entre empresas, sino preferir evitarlo y llegar a una situación win-win con tus rivales”<sup>5</sup> (Friel 2016)

Los casos estudiados durante el MBA fueron una herramienta fundamental para comprender situaciones específicas en contextos determinados de diferentes tipos de industrias, haciendo énfasis en las condiciones de los países emergentes en general y de la Argentina en particular donde no hay que esperar ayuda de los Gobiernos como es el caso de países desarrollados. Hay una gran diferencia entre ser Eficiente: poder producir bien y ser Eficaz: Vender bien lo que produzco.

Comprender la relación entre la teoría de negocio vs contexto, es una situación dinámica, definitivamente puedo mejorar mi propio contexto.

Como el ecosistema puede afectar una empresa.

No se puede mantener la mentalidad de permanencia en los negocios a largo plazo, el dinamismo siempre afecta, si el negocio baja me tengo que retirar o buscar alternativas de extensión de línea, etc.

Destacarse con “ofertas llave en mano”, muestra una ventaja competitiva muy grande, a vistas de lograr un producto fuerte y a futuro vender el producto Octivate Fit® a un laboratorio farmacéutico.

Es una buena estrategia comenzar a producir cosas que también se les compra a otros proveedores para entender el mercado y la manera de valor completa.

El concepto de Cooptencia que junta Cooperación y Competencia. La mentalidad antigua de los negocios, era que todos estamos solos y luchamos todos contra todos. El nuevo modelo es más dinámico, es win-win, NO es oportunista, crea confianza. El oportunismo se puede controlar pero nunca se puede eliminar. Un claro ejemplo de cooptencia complementadora es Hardware y Software otro el servicio de financiamiento que ofrecía GE en los 90’.

Creo poder aplicar muy bien como primer paso una evaluación conjunta del ecosistema en que nuestro negocio se encuentra inmerso en este momento, para evaluar correctamente que se puede aprovechar para compartir y mejorar, sin perder de vista el dinamismo y cambios de contexto macro y micro entornos.

Creo que las nuevas generaciones van a impulsar mucho más fuerte que hoy día las comunidades de código abierto, donde no hay secretos, todo se comparten, la información no puede esconderse. El futuro de los negocios van a ser de este tipo, muchos más emprendimientos que lleguen al éxito con evaluaciones de mercado previas al lanzamiento e incluso financiación colectiva, como es el caso del uso de plataformas como Kickstarter, Etsy, Crowdfunding, Rockethub, Quirky, etc.

## 2.2 - Los sistemas de información de mercado:

Todas las decisiones de tipo empresarial se basan en la información. Ésta es, por lo tanto, uno de los puntos críticos del plan de marketing.

- ❖ Escuchar.
- ❖ Percibir.
- ❖ Conocer.
- ❖ Cuantificar.
- ❖ Interpretar.

La metodología de investigación de mercados precisa de una cuidadosa selección para elegir la más conveniente en cada caso.

- Registro, o captura de datos por parte de profesionales del centro y durante su práctica habitual de trabajo. Es costoso y difícil de mantener.
- Encuesta, mediante cuestionario con las variables adecuadas. Se utilizará preferentemente para valorar la opinión de los usuarios o clientes.
- Estudios cualitativos, mediante entrevistas en profundidad con personas expertas concretas, paneles de expertos o grupos de ciudadanos de determinadas características.
- Experimentos, reproduciendo una determinada situación de modo artificial para permitir una observación minuciosa y precisa que acepta el control de determinadas variables.
- Análisis de prensa, de las noticias de los medios de comunicación, los editoriales. Aportan información sobre tendencias y temas que interesan y preocupan en nuestro entorno.
- Análisis de quejas y reclamos. Es un método muy valioso que no aprovechamos convenientemente, detectan puntos débiles para corregir y, por lo tanto, oportunidades de mejora. Cada reclamo ha de ser estudiado minuciosamente.

- Observación e informe. Que podemos solicitar a personas concretas y con responsabilidades para conocer valoraciones sobre cuestiones puntuales.

### 2.3 Instrumentos Estratégicos: Análisis FODA y Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Los negocios se encuentran influenciados por el medio ambiente. Éste debe ser monitoreado para incorporar el impacto de las tendencias medio ambientales en la organización repasando la estrategia corporativa constantemente.

Dicho monitoreo comprende cinco factores importantes: tecnológico, político, económico, social y legal / regulador. Éstos son factores útiles, pero debe señalarse que no están separados y no funcionan de manera independiente. Por ejemplo, el cambio social lleva típicamente al cambio político y regulador y los desarrollos políticos tienen secuelas económicas.

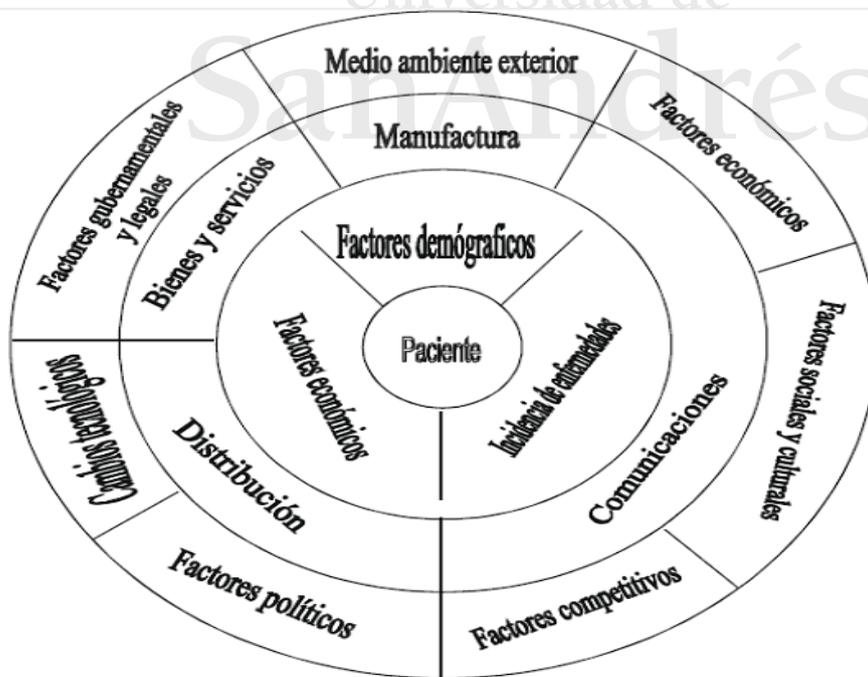


Grafico N°1 – fuente: elaboración propia

## Análisis FODA de nuestro negocio y la competencia más importante:

FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

La denominación FODA significa:

- Fortalezas: todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.
- Oportunidades: son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.
- Debilidades: son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.
- Amenazas: son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

### En síntesis:

Las fortalezas deben utilizarse, las oportunidades deben aprovecharse, las debilidades deben eliminarse y las amenazas deben sortearse.

### Matriz FODA

| <b>FACTORES INTERNOS</b> | <b>FACTORES EXTERNOS</b> |
|--------------------------|--------------------------|
| <b>Controlables</b>      | <b>No Controlables</b>   |
| <b>FORTALEZA</b>         | <b>OPORTUNIDADES</b>     |
| <b>(+)</b>               | <b>(+)</b>               |
| <b>DEBILIDADES</b>       | <b>AMENAZAS</b>          |
| <b>(-)</b>               | <b>(-)</b>               |

## Análisis de las cinco fuerzas de M. Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según él mismo, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta: la rivalidad entre los competidores.

### Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

### Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusividad de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. La capacidad de

negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría diferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- ✓ Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- ✓ Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- ✓ Presencia de productos sustitutivos.
- ✓ Concentración de los proveedores.
- ✓ Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- ✓ Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

#### Amenaza de nuevos competidores

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores.

Algunos factores que definen esta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.
- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología.

### Amenaza de productos sustitutivos

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

### Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores es resultado de las cuatro fuerzas anteriores; cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un área, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.



Grafico N°2 – fuente: elaboración propia

#### 2.4.-Plan de Marketing- Aspectos teóricos:

El Plan de Marketing es un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos. Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y detallar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo de la empresa. (Kotler 2010).



Grafico N°3 – fuente: elaboración propia

La American Marketing Association ha provisto cuatro definiciones para el término «mercado»:

- El conjunto de fuerzas o condiciones dentro de las cuales los compradores y vendedores toman decisiones que producen la transferencia de bienes y servicios.
- La demanda agregada de los compradores potenciales de un artículo o servicio.
- El lugar o área en que los compradores y vendedores funcionan.
- (Como un verbo) realizar actividades comerciales que dirigen el flujo de bienes y servicios de productores a consumidores o usuarios.

Probablemente la más útil de estas definiciones es la segunda, que da énfasis a la importancia de la demanda para el producto. Esto de ninguna manera niega la importancia de las otras definiciones que son apropiadas de acuerdo al contexto. La ventaja particular de la segunda definición yace en su habilidad para servir simultáneamente como una definición y como una introducción para el concepto de segmentación de mercado.

La demanda agregada se refiere al compuesto de las demandas individuales de todos los compradores potenciales de un producto. Cada mercado se compone de varios segmentos del mercado diferentes, cada uno compuesto de un grupo de compradores o unidades de compra (en el caso particular de la industria farmacéutica/suplementos, los que prescriben o sugieren).

Otra manera de ejemplificar el concepto de mercado es que no sólo es una demanda agregada para un producto sino que consiste en la suma de las demandas de segmentos de mercados diferentes.

Una sola característica común a un grupo de personas puede, inclusive, ser suficiente para clasificar a este grupo como un mercado. Por ejemplo, el uso de cosméticos es suficiente como para agrupar una población de mujeres en el mercado cosmético. A su vez, puede existir diferenciación dentro del mercado. Continuando con el ejemplo cosmético podríamos hablar de los cosméticos de lujo y a su vez segmentarlo en distintos mercados como por ejemplo el mercado «Revlon», el mercado «Maybel1ine» entre otros.

Tomando como ejemplo el mercado de suplementos dietarios es único en lo que se refiere a la importancia de la influencia de un no-comprador en los

hábitos adquisitivos de compra del último consumidor. Debido al poder de veto de médicos con respecto a la aceptación de un medicamento con prescripción, es necesario clasificar a los médicos tan exhaustivamente como los pacientes. Una peculiaridad en el mercado farmacéutico es la importancia de considerar la enfermedad como entidad. Con unas excepciones, como el caso de contraceptivos orales, la incidencia de una enfermedad es un dispositivo clasificatorio importante para identificar y cuantificar un mercado para un determinado medicamento o producto con prescripción médica.

El punto clave para la definición de una estrategia es la definición del mercado. Tales problemas estratégicos como la definición básica de un negocio, la valoración de oportunidades presentada por huecos en el mercado, la reacción a amenazas propuestas por acciones competitivas, y las decisiones en asignaciones de recursos son influenciados fuertemente por el ancho o estrechez de la definición de límites competitivos.

La importancia de la porción de mercado tiene que ver con poder evaluar desempeño y guiar publicidad territorial, las fuerzas de ventas y otras asignaciones presupuestarias.

### **3 – Caso bajo estudio – Octivate Fit®**

#### **3.1 Introducción – Industria:**

Para comenzar a introducir el caso de estudio, veamos algunas características y detalles de la industria de suplementos dietarios, luego detalles del mercado, macro y micro entornos, consumidores y competidores. En resumen una investigación sobre el mercado específico. Luego realizare un estudio aplicando herramientas como FODA, Ansoff, 5 fuerzas de Porter, para entrar más tarde en el marketing operativo puntual del producto en cuestión, viene las cuatro P en detalle.

Latinoamérica es uno de los mercados de productos de Consumer Health más dinámicos del mundo, impulsado por una diversidad de tendencias económicas, de consumo y regulatorias, así como por una cada vez mayor atención por parte de un gran número de gigantes globales de la industria. Específicamente la industria de suplementos dietarios en Argentina está en pleno auge y crecimiento, con oportunidades nuevas para productos que sean eficaces y logren satisfacer las necesidades desatendidas. Es una industria descentralizada, de alta productividad y tiene una gran demanda interna de 23MM de potenciales consumidores.

Puntualmente entre los suplementos dietarios para adelgazar nos encontramos con muchas variantes, dos o tres líderes del mercado que se llevan el 85% del consumo y una falta: Un producto para adelgazar pensado y desarrollado específicamente para el hombre.

Competencia actual de la industria: La principal competencia proviene de marcas pre establecidas y con mucho marketing encima, pero no encontramos rival directo enfocado en el mismo segmento que pensamos atacar.

#### **Evaluación del Momento de Bharat Anand**

- Timing: Porque ahora?
- Industria: Que tan atractiva es la Industria de suplementos dietarios en Argentina
- Sinergias: Economía de costo / Demanda Potencial?

- Implementación: Que cambios necesitamos?
- Propiedad: Donde pongo las fronteras? (eslabones cercanos en la cadena de valor, joint-ventures, alianzas, franquicias?)

La industria condiciona pero NO determina. Para determinar el grado de atractivo de la industria daremos un valor de 1-5 siendo 1 poco atractivo y 5 muy atractivos a los siguientes temas:

- Proveedores: poder de negociación: 4 (negocios pre existentes)
- Competencia Potencial: amenaza de ingreso: 4 (muy difícil conseguir Materias Primas)
- Grado de Rivalidad: 2
- Compradores: poder de negociación: 2 (distribución centralizada)
- Sustitutos: amenaza de Ingreso: 2

En promedio de atractivo actual de la industria es: 2.8, por lo cual es un momento oportuno para salir al mercado con un nuevo producto innovador.

### 3.2 Mercado:

#### Macroentorno

Las variables externas o macro son muy importantes porque determinan el contexto donde voy a invertir hay cuatro factores a tener en cuenta:

- ✓ Factores políticos / legales: Legislación sobre monopolios, Legislación de protección del medio ambiente, Política impositiva, Regulación del comercio exterior, Normativa laboral, Estabilidad política
- ✓ Factores económicos: Ciclos económicos, Tendencias del PNB, Tipos de interés, oferta monetaria, Inflación, Desempleo, Renta disponible, Disponibilidad y coste de la energía.
- ✓ Factores socioculturales: Demografía, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitudes respecto al trabajo y al ocio, Consumismo, Niveles educativos.

- ✓ Factores tecnológicos: Gastos gubernamentales en investigación, Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico, Nuevos descubrimientos y desarrollos, Velocidad de la transferencia tecnológica, Tasas de obsolescencia. Las variables macro impactan en el desempeño de la industria, la moneda local tiende a apreciarse lo cual favorece las importaciones y perjudica las exportaciones.

### **Microentorno**

- Proveedor de Materias Primas: Abitec, USA. DSM, Suiza, Ajinomoto, Japón
- Competidores: Detectar posibles competidores luego del lanzamiento

### **Clientes**

- Hombres que quieren o necesiten adelgazar con ejercicios y suplementos naturales
- Distribuidores de suplementos dietarios

### **Análisis e Investigación del mercado**

- Mercado total de suplementos dietarios para adelgazar: IMS Health.
- Precio de venta promedio: PR Vademecum, Alfabetanet, Kairos
- Total mercado: IMS.

### **Técnicas de recolección de datos**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acudirá al empleo de técnicas de investigación validas en el sector farmacéutico como bases de datos "IMS", "BUSINESS INTELLIGENCE" y entrevistas a los Expertos, las cuales ayudaran a establecer las razones de preferencia, palabras clave, imágenes que no deben faltar, packaging acorde, entre otras.

### **Universo a investigar**

Definimos el universo a investigar de la siguiente manera:

- ✓ Sexo: Hombres con sobrepeso (ligero, moderado y extremo)

- ✓ Edad: Entre 25 años y 65 años
- ✓ Nivel socioeconómico: ABC1 y C2.
- ✓ Ubicados en CABA y primer cordón del Gran Buenos Aires

### **Identificación de unidades de análisis**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, su resultado permite plantear soluciones ante las expectativas de tener en el mercado un nuevo producto dietario para adelgazar pensado y desarrollado para el hombre.

### **Entorno y Estudio de Mercado de Suplementos Dietarios en**

**Argentina** <sup>6</sup> (Fuente: Euromonitor)

Incluimos a continuación en este trabajo unos ejemplos típicos de otros suplementos dietarios que se encuentran actualmente en el mercado Argentino. A modo de resumen se remarca la tendencia y la necesidad a cubrir, el panorama de los posibles competidores y las perspectivas a futuro.

#### **A) CONTROL DE PESO y BIENESTAR EN ARGENTINA**

##### **TENDENCIAS**

Con la creciente preocupación por la obesidad y el sobrepeso, control de peso registró un crecimiento razonable durante el período analizado (2015-2016), ya que los consumidores se motivaron hacia este tipo de soluciones.

##### **PANORAMA COMPETITIVO**

Herbalife International Argentina llevó el control de peso y el bienestar con una cuota de 71% de las ventas al por menor valor en el año 2016, debido a la fuerte valor de marca y sensibilización de los consumidores de Herbalife como la marca insignia en el control de peso. Además, Herbalife lidera ampliamente el sector de bebidas nutricionales con una cuota de valor del 99% en 2016.

## PERSPECTIVAS

Llevar una vida sana con una dieta equilibrada y la práctica de los deportes se están convirtiendo en objetivos para la mayoría de los argentinos, a pesar de las horas de trabajo se están extendiendo y otros factores también están dando lugar a estilos de vida más agitada, dejando menos tiempo para alcanzar estos objetivos. Por todo lo expuesto, el uso de los suplementos de control de peso va a crecer en los próximos años, sin embargo, aún ve un valor negativo tasa compuesta anual de 5% a precios constantes de 2016.

### B) VITAMINAS y SUPLEMENTOS DIETARIOS EN ARGENTINA

#### TENDENCIAS

En 2015-2016 hubo múltiples innovaciones lanzadas por ambos laboratorios multinacionales y locales, tales como Redoxitos, lanzados por Bayer Argentina, que se convirtió en la primera vitamina dirigida hacia los niños pequeños, especialmente los niños de menos de nueve años de edad.

#### PANORAMA COMPETITIVO

Las vitaminas y los suplementos dietéticos es una categoría concentrada. Bayer Argentina, Nycomed (Argentina), Instituto Seroterápico Argentina y Herbalife International Argentina representaron en conjunto un 44% de las ventas al por menor valor en 2016. El resto de las ventas se comparte entre más de 30 empresas, en su mayoría los fabricantes locales. Bayer Argentina llevó con una cuota de valor al por menor del 15% en 2016, seguido por Herbalife International Argentina con un 11%. Bayer llevó gracias a su presencia de larga data en el país (la equidad de marca de alta es uno de los principales impulsores de las ventas) con la insignia de las marcas Supradyn, Redoxon y Berocca, que han estado en el mercado desde hace décadas y recibiendo un fuerte apoyo publicitario.

#### PERSPECTIVAS

Se espera que la economía local para impulsar el crecimiento de las vitaminas y los suplementos dietéticos durante el período de pronóstico, con un valor de tasa compuesta anual menor de 5% en 2016 constantes precios durante el

período de pronóstico. Siguiendo la tendencia de salud y bienestar, el consumo se incrementará en el largo plazo, impulsado por el mayor tiempo de conservación espacio que está siendo dada por los farmacéuticos a las vitaminas y los suplementos dietéticos, y el crecimiento continuo de las tiendas de alimentos saludables. Nuevos minoristas especializadas vitaminas se proyectan para abrir múltiples puntos de venta en centros urbanos principales.

### C) DEPORTE y SUPLEMENTOS DIETARIOS

#### TENDENCIAS

Hay una tendencia creciente hacia la nutrición deportiva en la Argentina. Mientras que hace 10 años los físico-culturistas y atletas de élite eran la audiencia principal de la nutrición deportiva, en los dos últimos años cada vez más personas, incluyendo el consumidor medio, se interesaron más en la nutrición deportiva, especialmente los productos de proteína que se comercializan cada vez más en los minoristas del mercado masivo a una base de promedio de consumo general, que se utilizarán para la salud cotidiana y estilos de vida activos.

#### PANORAMA COMPETITIVO

Empresas locales, tales como la Empresa de Nutrición Argentina, Pulver y Gentech, todas con plantas de producción en Argentina, tuvieron un buen desempeño durante los últimos años del periodo de revisión, que se benefician de barreras a la importación. En conjunto, estas empresas lograron una cuota de valor del 14% en 2016.

#### PERSPECTIVAS

Proteína para el deporte continuará aumentando el consumo. Se espera que el crecimiento se vea apoyado no sólo por la demanda de los usuarios más tradicionales como los atletas, asistentes cotidianos de gimnasios y físico-culturistas, sino que también mediante la ampliación de uso para el consumidor medio.

## Mercado de Suplementos Dietarios para adelgazar en Argentina:

| <b>País</b>    | <b>Empresa</b>    | <b>Marca</b>        | <b>Ingredientes</b>                        | <b>TOTAL VENTAS USD dic-14</b> | <b>TOTAL VENTAS USD dic-15</b> | <b>TOTAL EN UNIDADES dic-14</b> | <b>TOTAL EN UNIDADES dic-15</b> |
|----------------|-------------------|---------------------|--|--------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Argentina      | Assistance        | Tonekin             | Chromium                                   | 116.534                        | 104.084                        | 5.446                           | 5.082                           |
|                |                   | Tonekin Slim & Fir  | Caffeine                                   | 53.209                         | 49.355                         | 2.394                           | 2.290                           |
|                | Roemmers Corp     | Metabolic Cla       | Linoleic Acid                              | 4.950.957                      | 4.946.763                      | 227.223                         | 222.097                         |
|                | Emp Nutritiva Arg | Divinizan           | Nutritional Supplements                    | 25.353                         | 25.899                         | 1.391                           | 1.832                           |
|                | Elea Corp         | Lisopresol tabletas | Ascophyllum Nodosum + Garcinia Cambogia    | 3.270.030                      | 2.078.747                      | 110.412                         | 68.987                          |
|                |                   | Lisopresol Chicles  | Coffea + Garcinia Cambogia + Levocarnitine | 4.170.536                      | 902.380                        | 511.354                         | 111.613                         |
|                |                   | Lisopresol Fases    | Fucus Vesiculosus + Garcinia Cambogia +    | 0                              | 1.553.842                      | 0                               | 45.333                          |
|                | Argenfarma        | Desgras Burner Fat  | Ascorbic Acid + Choline + Fucus Serratus   | 9.825                          | 79.227                         | 370                             | 2.398                           |
|                | H.medica Arg.     | Garcinol Max        | Garcinia Hanburyi + Levocarnitine + Picol  | 33.466                         | 45.982                         | 4.499                           | 5.188                           |
|                | Natufarma         | Reductase           | Garcinia Cambogia + Levocarnitine          | 81.198                         | 82.358                         | 9.166                           | 7.473                           |
|                | Elisium           | Cla Nutrifarma      | Linoleic Acid                              | 339.717                        | 114.524                        | 18.910                          | 5.940                           |
|                | Eurolab Argentina | Cla Nutraceutic     | Linoleic Acid                              | 2.706                          | 18.749                         | 172                             | 1.220                           |
|                | Jorgehane         | Reduce Fat Fast     | Slimming Preparations                      | 1.104.664                      | 622.827                        | 49.325                          | 26.570                          |
|                | Bago Corp         | Mct Oil             | General Nutrients                          | 112.805                        | 138.977                        | 2.804                           | 3.127                           |
| <b>TOTALES</b> |                   |                     |  | <b>14.270.999</b>              | <b>10.763.714</b>              | <b>943.466</b>                  | <b>509.150</b>                  |

<sup>7</sup> Fuente: IMS Health 2015

## Evolución del Mercado de Suplementos para Adelgazar en Argentina:

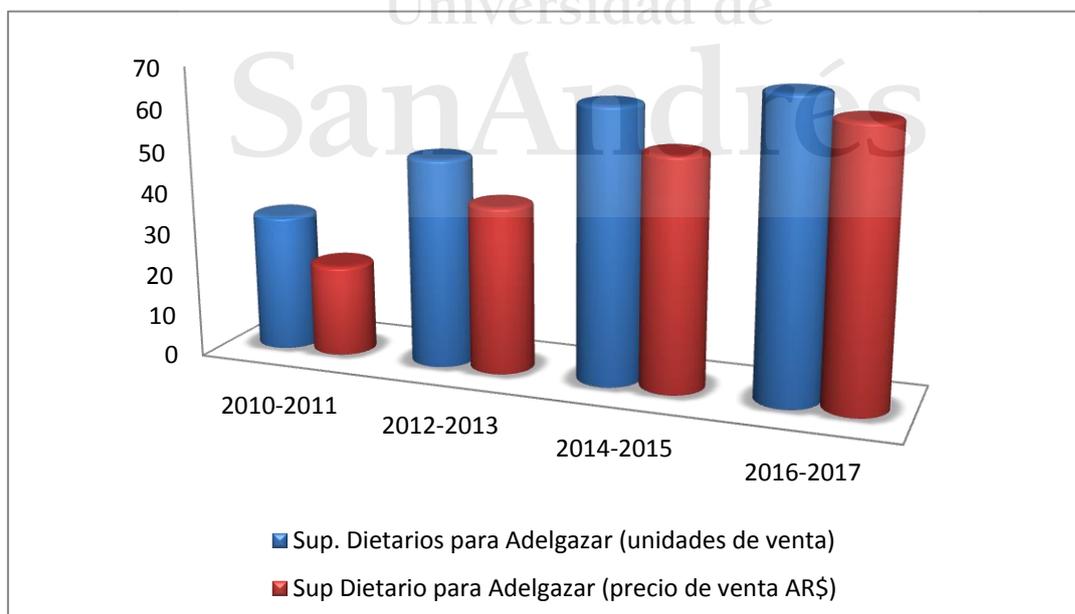


Grafico N°4 – fuente: elaboración propia

## Relevamiento del Mercado:

Revisamos en detalle el mercado actual de posibles sustitutos y competidores. El mercado se encuentra saturado de marcas con precios y posicionamientos muy variados. Hay marcas antiguas establecidas pero hoy día con un market share muy bajo. Notamos que en general el ciclo de vida de estos productos es muy corto, de 1 - 3 años y luego comienza el declive.

Las principales Empresas/Marcas enfocadas en adelgazar son: Grupo Roemmers con Metabolic CLA®, Eurolab con CLA Nutriceutic®, Ellisium con CLA Nutrifarma®, Argenfarma con Desgras Burner Fat®; TRB Pharma con Estetic CLA®, Garden House con Garcinol Max®, Elea con Lisopresol®, Nutricia Bago con MCT Oil®, Natufarma con Reductase®, ENA con Divinizan® y Assistance con Tonekin®

Por otro lado la famosa marca Reduce Fat Fast®, está haciendo el reentre en el mercado Argentino de la mano de la firma Dux Pharm <sup>8</sup> (Pharmabiz), luego de su fallido intento en 2013 bajo el paraguas de HLB Pharma.



<sup>8</sup> Fuente: <http://www.pharmabiz.net/reduce-fast-fast-vuelta-de-tuerca/>



| Producto           | Presentación           | Precio al Público/Unitario <sup>9</sup><br>(Alfabeta) |
|--------------------|------------------------|---|
| Divinizan Coco/CLA | Caja x 60 tabletas     | AR\$ 259 / AR\$ 4.31                                  |
| Metabolic CLA      | Caja x 60 cap. blandas | AR\$ 450 / AR\$ 7.50                                  |
| Estetic CLA        | Caja x 60 cap. blandas | AR\$ 423 / AR\$ 7.05                                  |
| Lisopresol chicles | Caja x 24 chicles      | AR\$ 225 / AR\$ 9.37                                  |
| Lisopresol fases   | Caja x 28 chicles      | AR\$ 600 / AR\$ 21.42                                 |
| Desgras Burner Fat | Caja x 90 tabletas     | AR\$ 498 / AR\$ 5.53                                  |
| Tonekin            | Caja x 30 cap. blandas | AR\$ 330 / AR\$ 11.00                                 |
| Garcinol Max       | Caja x 60 tabletas     | AR\$ 266 / AR\$ 4.43                                  |
| Reductase          | Caja x 60 tabletas     | AR\$ 342 / AR\$ 5.70                                  |
| CLA Nutraceutic    | Caja x 40 cap. blandas | AR\$ 260 / AR\$ 6.50                                  |
| CLA Nutrifarma     | Caja x 60 cap. blandas | AR\$ 443 / AR\$ 7.38                                  |
| Reduce Fat Fast    | Caja x 60 tabletas     | AR\$ 380 / AR\$ 6.33                                  |
| MCT Oil            | Botella x 500ml        | AR\$ 921 / AR\$ 5.52                                  |

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.alfabeta.net/mf/srv>

### 3.3 Consumidores:

Los consumidores pueden ser clasificados en distintos segmentos de mercado. Un segmento de mercado consiste simplemente en un grupo homogéneo de clientes con necesidades similares. El mercado tiene una variedad de sub mercados o segmentos que varían substancialmente. Uno de los elementos cruciales de la estrategia de marketing es escoger el segmento o segmentos que serán considerados. Esto, sin embargo, no siempre es fácil. Puede haber métodos diferentes para segmentar el mercado. Decidir qué método usar puede ser un problema. La segmentación apunta a aumentar el alcance del negocio alineando un producto o marca con un grupo de consumidores identificables. El criterio de la segmentación variará y dependerá de la naturaleza del mercado. En marketing, uno puede usar variables demográficas y socioeconómicas simples, variables de estilo de vida, o los eventos situación-específicos (como intensidad del uso, lealtad de la marca, actitudes, etc.) como bases de segmentación. Para el mercado de prescripción, factores como la naturaleza de una enfermedad y tipo de pagos por parte de terceros pueden ser usados como bases para la segmentación.

La clave es escoger una variable o variables que dividan el mercado de clientes en un segmento que tenga respuesta similar a algún aspecto de la estrategia planteada. La variable debe ser mensurable, es decir, debe representar un valor objetivo como ingreso, proporción de consumo, la frecuencia de compra, etc., no simplemente tener en cuenta un punto de vista cualitativo como podría ser el grado de satisfacción del cliente. Además, la variable debe también crear segmentos que puedan ser accesibles a través de la promoción o desarrollo del producto.

Una vez que se han formado segmentos, el próximo problema estratégico está en decidir qué segmento debe seleccionarse. El segmento seleccionado debe obedecer las condiciones siguientes:

- ❖ Debe ser aquel en el cual se desarrolle el máximo diferencial en la estrategia competitiva.
- ❖ Debe ser capaz de poder ser aislado para que la ventaja competitiva pueda conservarse.
- ❖ Debe ser válido, aunque pueda ser imitado.

La elección de segmentos estratégicamente críticos no es una tarea fácil. Requiere una evaluación cuidadosa de fuerzas comerciales en comparación con la competencia. También exige investigación analítica del mercado para detectar segmentos en los que estas fuerzas competitivas puedan ser significativas.

Los datos demográficos que pueden ser necesarios para cualquier evaluación del mercado del consumidor, para medicamentos con prescripción médica deben incluir, entre otros factores, el sexo, edad e ingreso de la población. Otros factores como ocupación, la religión, nivel educativo, y movilidad también pueden ser considerados.

Desde el punto de vista del fabricante, el sexo es una característica demográfica importante. Se ha demostrado que la mujer comprende un poco más de la mitad esperada de la población, y se espera que esta tendencia continúe. Quizás aún más importante es el hallazgo que las mujeres dan al cuidado de su salud en forma altamente significativa, medicamentos incluidos. Los datos de mercado para distintas edades son de interés general en toda industria. La proporción relativa de la población en cada categoría de edad no sólo es importante para los propósitos de previsión de la demanda para una clase individual de medicamento (Ej., antiespasmódicos para el cólico del infante), sino también para dirigir esfuerzos de investigación. Se encuentran tendencias particularmente importantes para la industria farmacéutica en las categorías de edad de 0 a 19 años y en más 65. No sólo estos grupos ofrecen oportunidades de desarrollo de productos especializados sino que además son las dos categorías que frecuentemente son consideradas en el desarrollo de programas de salud gubernamentales. Estas consideraciones deben entrar en los planes a largo plazo de los fabricantes de productos farmacéuticos.

Una consideración importante es el hecho que estos dos segmentos de la población exigen proporcionalmente más cuidados de la salud comparado con otros segmentos.

El consumo de suplementos dietarios es función del nivel de ingresos por lo tanto dicho nivel es un factor importante a ser considerado. Otra consideración es la importancia de los niveles de ingreso en la determinación del tipo y nivel de compras para el cuidado de la salud. Aquéllos que se encuentran en los niveles socioeconómicos más bajos se apoyan más pesadamente en la

automedicación para enfermedades comunes como resfríos y dolores de cabeza.

### Piramide de Maslow

La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en su obra Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió. Obtuvo una importante notoriedad, no sólo en el campo de la psicología sino en el ámbito empresarial del marketing o la publicidad. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide)



Grafico N°5 – fuente: [https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide\\_de\\_Maslow](https://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow)

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (deficit needs o D-needs) (primordiales); al nivel superior lo denominó por última vez «autorrealización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (being needs o B-needs).

La idea básica es: sólo se atienden necesidades superiores cuando se han satisfecho las necesidades inferiores, es decir, todos aspiramos a satisfacer necesidades superiores. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento

ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía. Según la pirámide de Maslow tendríamos de:

- Necesidades básicas
- Necesidades de seguridad y protección
- Necesidades sociales (afiliación)
- Necesidades de estima (reconocimiento)
- Autorrealización

Octivate Fit® fue creado para ayudar a solucionar las siguientes necesidades:

- Seguridad Física: salud integral
- Aceptación social: no discriminar gente con sobrepeso
- Autoestima bajo: por verse fuera de forma física
- Autorrealización: cuando se logra bajar de peso

Ubicamos en los diferentes puntos de la pirámide a diferentes clases de hombres según las necesidades que buscan cubrir, optimizando el rango y cubriendo la mayor parte de la misma.

### 3.4 – Instrumentos Estratégicos Aplicados al Caso

- Análisis FODA

Para diseñar las estrategias con las cuales se incursionara exitosamente el nuevo producto al mercado de suplementos dietarios en Argentina, se realizó el análisis FODA del producto, una herramienta analítica que permite analizar la información del producto:

#### DEBILIDADES

- Marca nueva, se debe generar confianza.
- Buen circuito de comunicación y distribución.
- Bajo presupuesto para publicidad.

## OPORTUNIDADES

- Gran mercado en Argentina, 64% de la población tiene sobrepeso, casi la mitad son hombres (aprox 14.4 millones en todo el país, 6.7 millones en CABA y Gran Buenos Aires)
- Tendencia actual a vida sana y bajar de peso
- Ofrece al paciente beneficio costo-efectividad

## FORTALEZAS

- Primer suplemento para adelgazar diseñado para el hombre (First Mover)
- Producción sencilla
- Disponibilidad del producto para su distribución.
- Relación cercana con el fabricante de la principal materia prima del producto
- La estructura actual de la Compañía permite una rápida puesta en funcionamiento del proyecto.

## AMENAZAS

- Presencia de productos genéricos en el mercado.
- Formula/Oferta fácil de copiar.
- Grandes jugadores en el mercado de suplementos dietarios (ENA, Natural Life, Pulver, etc)

## Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. En otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

Con Octivate Fit® nos vamos a situar en la parte derecha de la matriz de Ansoff siendo un producto nuevo e innovador para un mercado tradicional (apuntando a usuarios de otros suplementos para adelgazar) y por otro lado a crear un

mercado nuevo (apuntando a incentivar hombres al uso de estos suplementos).  
Matriz representada en el siguiente gráfico.

|          |               | Productos                 |                         |
|----------|---------------|---------------------------|-------------------------|
|          |               | Tradicionales             | Nuevos                  |
| Mercados | Tradicionales | Penetración en el mercado | Desarrollo de productos |
|          | Nuevos        | Desarrollo de mercados    | Diversificación         |

Grafico N°6 – fuente: elaboración propia

### Desarrollo de productos

Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

Las estrategias principales son:

- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos o tamaños.
- Calidad de producto.

### Diversificación

La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimiento intensiva. La diversificación puede ser relacionada si implica recursos y capacidades actuales de la organización o no relacionada si implica nuevas capacidades o recursos totalmente diferentes a los actuales

### 3.5 – Marketing Operativo Aplicado al Caso

En este capítulo comenzaremos con un enfoque hacia el marketing aplicado a la industria de suplementos dietarios, para luego enfocarnos en aplicar las diferentes herramientas del marketing operativo, como las cuatro P al caso en estudio

#### Términos del proceso de marketing

El marketing aplicado a suplementos dietarios es un campo que requiere personal especializado, con conocimientos específicos. Hoy día existen en el mercado una amplia variedad de suplementos dietarios, pero no encontramos ninguno que sea para adelgazar y a la vez diseñado y desarrollado para el hombre.

Las nuevas tendencias de los consumidores y los negocios más recientes han ido creando nuevos desafíos y oportunidades. Podemos observar la particularidad de lo atractivo que se ve un producto “personalizado” vs otras opciones genéricas. Si la marca Dove con fuerte enfoque para la mujer en sus inicios, fue luego capaz de imponerse en el segmento masculino, pensamos que también hay lugar para un producto para adelgazar enfocado en los hombres. El usuario final es el hombre y es quien consume el producto y paga los costos.

El mercado de suplementos dietarios no posee comparación en cuanto a la importancia de la influencia de los médicos sobre el último consumidor. Es muy diferente al mercado farmacéutico, aquí la decisión de compra la tiene el usuario en el “second moment of truth” en la góndola, ya que como sabemos el “First moment of truth” lo tiene Google y es hacia allí donde enfocaremos gran parte de nuestro plan de marketing

El punto clave para la definición de una estrategia es la definición del mercado. Los problemas estratégicos tales como la definición básica de un negocio, la valoración de oportunidades presentada por huecos en el mercado, la reacción a amenazas propuestas por acciones competitivas, y las decisiones en asignaciones de recursos son influenciados fuertemente por el ancho o estrechez de los límites competitivos. La importancia de la porción de mercado

tiene que ver con poder evaluar desempeño y guiar publicidad territorial, las fuerzas de ventas y otras asignaciones presupuestarias.

La implementación de una Estrategia de Marketing permite a la compañía especificar el impacto que espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una Línea de Productos dentro de un mercado objetivo.

### Análisis de las 4 “P”

Todo análisis de Marketing requiere aplicar las denominadas cuatro P. Este análisis es una regla nemotécnica que hace recordar fácilmente los fundamentos que debe tener presente cualquier campaña de marketing; dando lugar a las cuatro P. <sup>10</sup> (Kotler 2012)



Grafico N°7 – fuente: [www.wikipedia.org/wiki/Marketing\\_Mix](http://www.wikipedia.org/wiki/Marketing_Mix)

El **producto** es el bien físico o servicio que vendemos. El concepto de producto es algo más amplio que un objeto en sí (el envasado, los servicios post-venta, etc.). Para algunos productos estos es mucho más importante que el producto en sí por paradójico que parezca: en el mercado de los perfumes, el envase y la marca tienen mucho más importancia que el perfume. El producto puede ser material o servicio (consultoría, asesoramiento jurídico, etc.)

La **plaza** es el lugar donde vendemos el producto. Muchas veces es recomendable antes de abrir una empresa hacer un estudio de mercado de la zona donde se pretende instalar el negocio.

El **precio** es el costo al público o precio de venta. El precio es uno de los factores claves para la venta de un producto pero no es el único y no es el

determinante en la mayoría de los casos. Aunque esto parezca una contradicción con el sentido común, lo hemos comprobado con muchos productos y servicios de distintos ramos. Y para comprobarlo sólo hay que mirar las estadísticas de productos más vendidos: casi nunca aparece como más vendido el menos costoso.

La **Promoción** es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados.

### **Producto:**

Octivate Fit® ofrece para el hombre de hoy un producto natural para adelgazar desarrollado con calidad e innovación, apalancándose en promociones y un servicio al cliente diferencial

Teniendo en cuenta el crecimiento de la estética masculina, el cuidado de la salud y haciendo una analogía con el modelo de ciclo de vida de un producto podemos decir que el producto se encuentra pasando la primera etapa del ciclo, y entrando en la segunda etapa denominada crecimiento. Dentro de las estrategias habituales a esta etapa, es normal se busque mayor penetración en el mercado desarrollando nuevos canales de distribución, nuevos modelos o variedades del producto; aumentando la inversión en promociones y publicidad. Por otro lado tomando la definición de Fisher <sup>11</sup> (Fisher 1997, 66-68), por ser un suplemento dietario funcional, y para lograr posicionar a la marca como la mejor opción a la hora de pensar en el consumo de suplementos que ayuden a adelgazar tendremos también que ofrecer un producto innovador, lo que se buscará a través del desarrollo de los siguientes elementos:

#### **Producto diferencial:**

- 1.- Innovar con un producto para adelgazar desarrollado y pensado exclusivamente para el hombre.
2. Utilizar materias primas de primer nivel mundial, fabricantes validados de Estados Unidos, Suiza y Japón

3. Envase diferencial con diseño que destaque, concepto de producto 100% natural, imágenes descriptivas, uso sencillo, con envase práctico y que se perciban con alto grado de calidad.

### Propuesta de Logo



### Propuesta de Logo + Slogan



## Propuesta de packing



6

## Propuesta de banner para publicidad digital



First Mover:

Hoy en día no existe ninguna marca posicionada que ofrezca un suplemento dietario para adelgazar diseñado para el hombre por lo que ser los primeros tendrá grandes beneficios. Ganar la ventaja competitiva a través del control de los recursos<sup>12</sup> (Grant, 2003). La consistencia en la calidad del producto y la provisión del servicio, junto con sus atributos diferenciales, el enfoque y dedicación en los clientes ayudarán a lograr un posicionamiento reconocido y que sumado a la ejecución de un plan de CRM (Customer Relationship Management)<sup>13</sup> (Shaw, 1991) generará una barrera de entrada alta para los competidores; dicho de otra manera buscamos que Octivate Fit® sea el primer suplemento en ser reconocido como para hombres.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo es hombres de CABA y primer cordón de conurbano bonaerense que tienen sobrepeso y como segunda opción se encuentra el negocio minorista al público, quien es el que finalmente toma la decisión de comprar el suplemento y tenerlo a la venta.

Descripción del Mercado Meta

El mercado meta para Octivate Fit® son hombres de entre 25-65 años de edad que tienen un sobrepeso moderado y quieren bajar de peso.

Posicionamiento

Utilizando la diferenciación del producto, se está posicionando Octivate Fit®, como un suplemento natural y desarrollado para el hombre con envase original, que le brinda al paciente mayor eficacia en conjunto con el ejercicio.

## **Promoción**

Objetivo de comunicación:

Con el objetivo de lograr el posicionamiento deseado, la comunicación tendrá como fin dar a conocer el nuevo producto y posicionarlo como un producto Premium dentro del segmento ABC1, fuertemente dirigido a hombres que quieren bajar de peso y mejorar su estado físico.

Lograr a través de la comunicación un claro direccionamiento a utilizar el producto en las comidas y sin dejar dudas de cuanto y como utilizarlo<sup>15</sup> (Meerman Scott 2013).

Informar las diferencias con otros suplementos para el mismo fin, recalcar que nuestro producto es 100% natural, que no contiene azúcares y sin aditivos.

### Estrategia de comunicación

Se intentará concentrar en un primer momento toda la comunicación hacia los hombres con sobrepeso, apoyándonos esencialmente en los medios digitales, especialmente en Facebook Ads, Google Ads, etc.<sup>15</sup> (Fill, 2004) Se hará también publicidad en revistas y diarios. Folletos promocionales en Sports Club y otros gimnasios de cadena.

### Opciones estratégicas entre los medios de promoción

Las opciones estratégicas en el área de promoción están influenciadas por la asignación de recursos entre los diferentes métodos de promoción (medios de comunicación). Para los medicamentos con prescripción médica los distintos medios de comunicación disponibles son:

- Anuncios: periódicos, correo directo, y otros.
- Ventas personales: personalmente por teléfono, en convenciones, etc.
- Muestras.
- Las promociones de ventas, obsequios, calendarios, lapiceras y otros recordatorios del producto.
- Los nuevos medios de comunicación: televisión, radio, y medios electrónicos de comunicación.

Hay una necesidad crítica por desarrollar un marco conceptual para la toma de decisiones con mezclas de promoción. Una variedad de factores pueden ser considerados para determinar la mezcla de promoción apropiada en una situación particular de la mezcla producto-mercado. Estos factores pueden clasificarse como factores del producto, factores de mercado, factores de presupuesto, y factores de mezcla de mercado, descriptos a continuación.

### Factores del producto

Los factores en esta categoría relacionan principalmente la manera en la que los productos son prescritos, usados, comprados, consumidos, y percibidos. El riesgo percibido en la toma de decisiones es otra variable a tener en cuenta. Generalmente hablando, a mayor riesgo percibido por un profesional al prescribir un producto particular, mayor será la importancia de venta personal por encima de los anuncios. El profesional generalmente desea información específica sobre el producto cuando el riesgo percibido es alto, y esto hace necesario un énfasis en venta personal. La venta personal también es importante en la comunicación de mensajes de beneficios en el caso de los productos poco conocidos o complicados.

### Factores de mercado

Un factor determinante del producto es su ciclo de vida. La creación de la demanda primaria, hasta aquí inexistente, es la tarea primaria durante la fase introductoria: por consiguiente, un nivel alto de esfuerzo de promoción es necesario para explicar un nuevo producto a clientes potenciales o profesionales que prescriben. Éste es a menudo el tiempo adecuado para el uso de muestras.

En la fase de madurez la competencia se pone intensa y los anuncios, junto con la promoción de las ventas, son requeridos para diferenciar el producto de las marcas competitivas. Durante la fase de declinación los esfuerzos promocionales no difieren con respecto a los de la fase de madurez salvo que la intensidad de la promoción decae. Después, cuando la competencia del precio se pone intensa y la demanda continúa bajando, las perspectivas promocionales se reducen.

Para una clase determinada de producto, si la porción del mercado es alta, se usan publicidad y venta personal. Si la porción del mercado es baja, el énfasis se coloca en ventas personales o anuncios.

Si el mercado se concentra entre unas pocas empresas los anuncios lograrán una importancia adicional por dos razones. La primera, la intensa publicidad puede ayudar a desmotivar otras empresas a entrar en el campo. La segunda es que sostiene una posición deseada para el producto en el mercado. La

publicidad intensa constituye una garantía implícita del desempeño del producto y quizás disminuye la incertidumbre asociada con nuevos productos. De esta manera la nueva competencia se desmotiva y las posiciones existentes se refuerzan.

Cuando la competición es aguda, se necesitan todos los tipos de promoción para sostener la posición del producto en el mercado. Esto es porque la promoción se necesita para informar, recordar y persuadir.

Por otro lado, si la actividad competitiva está limitada, la mayor función de la promoción es informar y quizás recordar sobre el producto.

#### Factores del medio ambiente

Existen consideraciones sociales relacionadas con la trata de animales, deforestación y conocimiento del origen de materias primas que componen el producto a consumir. En nuestro caso, se trata de un producto 100% natural, de extractos vegetales que se vuelven a sembrar y aditivos naturales.

Es "Cruelty Free" y apto para vegetarianos e incluso veganos.

#### Factores presupuestarios

El presupuesto debe estar basado en las tareas promocionales a ser realizadas. Sin embargo, intuitivamente y tradicionalmente, las compañías ponen un límite máximo a la cantidad a ser gastada en promoción.

Dicho límite puede influir en el tipo de promoción que pueda ser emprendido.

Los factores presupuestarios afectan la mezcla promocional de dos maneras.

Primero, una compañía débil financieramente estará limitada a ciertos tipos de promoción. Segundo, en muchas compañías el presupuesto de publicidad se encuentra ligado tradicionalmente a las ganancias en forma de porcentaje. Este método de asignación continúa siendo usado de modo tal que las ganancias indicarán cuanto podría gastarse en anuncios en el futuro. Los fondos asignados, entonces, determinan el papel de publicidad automáticamente.

#### Factores de mezcla de mercado

La decisión de promoción debe tomarse en el contexto de otros aspectos de la mezcla de marketing. El precio y calidad de un producto respecto de la competencia impacta las perspectivas de promoción. Los precios más altos

deben estar justificados a través de la superioridad del producto ya sea real o supuesta.

Así, en el caso de un producto que se precia substancialmente más alto los anuncios adquieren gran importancia para comunicar y establecer la calidad superior del producto.

La mezcla de la promoción también se encuentra influenciada por la estructura de distribución empleada para el producto. Si el producto es distribuido directamente, la fuerza de ventas es muy importante para promover el producto. La distribución indirecta, por otro lado, requiere mayor énfasis en anuncios ya que el empuje dado por la fuerza de ventas está limitado.

#### Estrategia Digital, selección de espacios de inversión y desarrollo:

Maximizar por clicks, inversión inicial máxima de ARS 100/día, variable según evolución del negocio.

#### Vinculos entre on-line vs off-line:

##### 1) Herramientas de Trabajo

En concreto, la alternativa online utiliza principalmente las redes sociales para llegar a los consumidores, también el correo electrónico y los buscadores (con el SEO y otras técnicas para mejorar el posicionamiento en ellos). En cambio, la opción de marketing offline prefiere la publicidad en los medios de comunicación de masas, la calle, las relaciones públicas en entornos no virtuales y las promociones en los puntos de venta.

Como consecuencia de aplicar esas herramientas, surgen otras diferencias que detallo a continuación:

##### 2) Medición de los resultados

El impacto de una acción de marketing online se puede medir con mayor precisión que el de una offline. Por ejemplo, si una empresa lanza una nueva web y quiere conocer su repercusión, dispone de aplicaciones como Google Analytics que le permiten saber con exactitud el tráfico recibido (número de

visitas, usuarios únicos, tiempo de permanencia, etcétera) y su comportamiento (de dónde vienen esos internautas y cómo se mueven en el sitio).

Sin embargo, en el mundo offline hay que fiarse de cálculos aproximados porque... ¿Cuánta gente ha visto una valla publicitaria colocada en una carretera o un anuncio emitido por televisión? La respuesta no será fiel a la realidad; siempre conllevará un margen de error.

### 3) Segmentar a la audiencia

El desarrollo de Internet ha facilitado que el marketing online pueda dirigirse a un determinado público, al que, por su perfil, se considera que podría interesarle un mensaje concreto. Esto se consigue especialmente en las redes sociales como Facebook, donde se puede segmentar a los usuarios en función de criterios como su edad, sexo, ubicación geográfica, gustos o aficiones.

Por el contrario, una campaña offline carece de la misma capacidad para seleccionar a su audiencia.

### 4) Escuchar y dialogar

Una de las grandes ventajas de la red es que posibilita, de una forma sencilla y ágil, la comunicación entre las empresas y sus clientes. Esto se ha convertido en una de las señas de identidad del marketing online frente al offline, cuyas estrategias apenas disponen de recursos para que una marca escuche y responda a sus seguidores.

### 5) Contacto virtual o real

Las relaciones online se efectúan a través de un aparato o dispositivo (ya sea un PC, un teléfono móvil o una tableta); es decir, entre las partes no hay un contacto físico. Al revés de eso, hay iniciativas offline de promoción y propaganda que se basan en la conversación cara a cara, como es el caso de las reuniones que se convocan en ferias y congresos (networking).

Grupos de Interés:

A. Personas que quieren bajar de peso con suplementos naturales

B. Personas que cuidan mucho su figura y hacen mucha actividad física

C. Personas que estudian y quieren aumentar su rendimiento físico y mental

## **Plaza**

### Distribución

Los Canales de Distribución son todos los medios para hacer llegar los productos hasta el consumidor, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos.

Gran parte de las satisfacciones, que los productos proporcionan a los clientes, se debe a canales de distribución bien elegidos y mantenidos.

Son los diferentes caminos que los productos toman para acercarse cada vez más hacia el consumidor o usuario final de dichos productos. <sup>16</sup> (Berrio Ramos, 2008)

### Funciones de los canales de distribución:

Centralizan decisiones básicas de la comercialización. Participan en la financiación de los productos. Contribuyen a reducir costos en los productos debido a que facilitan almacenaje, transporte, etc. Se convierten en una partida del activo para el fabricante. Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado. Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado. Participan activamente en actividades de promoción. Posicionan al producto en el lugar que consideran más adecuado. Intervienen directa o indirectamente en el servicio post-venta. Colaboran en la imagen de la empresa. Actúan como fuerza de ventas de la fábrica. Reducen los gastos de control. Contribuyen a la racionalización profesional de la gestión. Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables al fabricante.

### Estructura del canal de distribución

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal.

Función Logística: La logística, desde el punto de vista gerencial es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la cadena de suministros, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los

recursos disponibles de la empresa y su desempeño debe ser medido a través del servicio al cliente final. Las funciones logísticas abarcan transporte, almacenamiento, clasificación, acumulación, asignación y ordenamiento de los productos en conjuntos homogéneos o heterogéneos.

Transporte: Son todas las actividades necesarias para hacer llegar el producto desde la fábrica hacia los distribuidores o compradores.

Almacenamiento: Es el conjunto de actividades que garantizan el enlace entre el momento de fabricación al lugar de compra.

Adecuación: Son actividades que permiten disponer el producto según los hábitos de compra, consumo, mediante la agrupación de productos especializados o complementarios.

### Canales propios y ajenos

Las empresas fabricantes disponen de distintas opciones para llevar sus productos al consumidor. Tenemos básicamente tres posibilidades:

La venta directa desde el fabricante: En la venta directa el fabricante sin emplear intermediarios lleva el producto al consumidor. Este será uno de los canales de distribución que elegimos para comercializar Oclivate Fit®

Por otro lado los sistemas de distribución ajenos también serán utilizados para mayor capacidad de llegada a los consumidores, se envían los productos a través de droguerías y farmacias que no son de nuestra propiedad.

### Estrategia de posicionamiento del producto

El término «posicionamiento» se refiere a colocar una marca en esa parte del mercado donde tendrá una recepción favorable comparada con el producto de la competencia. Puesto que el mercado es heterogéneo, una marca no puede impactar en el mercado entero. Como materia de estrategia, por consiguiente, el producto debe colocarse en el segmento del mercado donde probablemente vaya a tener éxito. El producto debe encontrarse posicionado de tal manera que sobresalga por sobre el de sus competidores. El posicionamiento dice lo que el producto simboliza, lo que es y cómo los clientes deben evaluarlo.

El posicionamiento ayuda a diferenciar al producto de los de la competencia. El posicionamiento se logra usando variables de mezcla de mercado, sobre todo a través del diseño y esfuerzos de comunicación.

Mientras la diferenciación a través del posicionamiento es más visible en productos OTC (venta libre), también ocurre con los medicamentos con prescripción médica. Con algunos productos se puede lograr el posicionamiento en base a diferencias tangibles (Ej., características del producto); con muchos otros, se usan diferencias intangibles para lograr la diferenciación y el posicionamiento.

La posición deseada para un producto puede ser determinada por el uso del procedimiento siguiente:

- Analizar atributos del producto que son identificados por los consumidores.
- Examinar la distribución de estos atributos entre los distintos segmentos del mercado.
- Determinar la posición óptima para el producto con respecto a cada atributo, teniendo en cuenta las posiciones ocupadas por marcas existentes.
- Escoger una posición global para el producto (basada en el solapamiento entre atributos del producto en la población y la posición de marcas existentes).

Diferentes formas para una determinada estrategia de posicionamiento pueden ser adoptadas. Entre éstas se encuentran:

- posicionamiento por atributos
- posicionamiento por precio/calidad
- posicionamiento por aplicación/uso
- posicionamiento por usuario
- posicionamiento por clase de producto
- posicionamiento por competencia

## Precio

El precio es la única que genera ingresos para la empresa y depende de tres factores:

1. **Costos:** Con el fin primario de que un producto y empresa subsistan en el mercado, el precio debe estar construido teniendo en cuenta de que debe cubrir mínimamente los costos en los que ha incurrido la empresa para poder lanzar el producto al mercado. En consecuencia, la empresa debe tener muy en claro su estructura de costos.
2. **Demanda:** Lo que están dispuestos a pagar los consumidores por el producto es otro de los factores que debe ser tenido en cuenta durante el proceso de formación del precio. Esto es consecuencia del valor que los consumidores asignan al producto en función de necesidad que satisface. Por lo tanto, el precio no debería ser mayor a aquel valor. Asimismo se deben tener en cuenta el grado de conocimiento del producto, los hábitos de consumo, grado de segmentación, fuerza de la marca, entre otros.
3. **Competencia:** El precio debe estructurarse teniendo en cuenta a la competencia, su cantidad, tamaño relativo, barreras de entrada al mercado, posibles guerras de precio. En esta variable también debemos tener en cuenta los productos sustitutos y posibles nuevos competidores.

Resumiendo, el costo nos permite determinar el precio mínimo al cual estaremos dispuestos a ofrecer nuestro producto, el precio máximo es definido por el mercado y la competencia es quien determina el grado de acercamiento del precio al valor.

### Estrategias de precios

Actualmente existe una variedad de métodos para adoptar una estrategia de precios. Entre ellos tenemos:

- 1) Precio por recorte
- 2) Precio por penetración
- 3) Precio por costo adicional

#### 4) Precio basado en la competencia

1) Precio por recorte: Es la estrategia que consiste en establecer un alto valor inicial para un determinado producto para «recortar el sobrenadante» de la parte final de la curva de demanda. Dicha estrategia está orientada a alcanzar objetivos basados en las ganancias. Frecuentemente se encuentra acompañado de fuertes inversiones de promoción.

Esta estrategia es recomendada en casos en los que la naturaleza de la demanda es incierta, cuando una compañía ha invertido grandes cantidades en investigación y desarrollo de un nuevo producto, cuando se espera que la competencia se desarrolle y lance un producto similar en el futuro cercano o cuando el producto es tan innovador que se espera que el mercado madure lentamente.

2) Precio por penetración: Esta estrategia es empleada para alcanzar objetivos basados en ventas. La estrategia consiste en entrar al mercado con un precio inicial bajo para captar un mayor segmento del mercado. Alta elasticidad en el precio de la demanda es probablemente la razón más importante para adoptar dicha estrategia. Los costos del competidor juegan un papel decisivo ya que una ventaja en los mismos competidor podría persuadirlos a no entrar en el mercado.

3) Precio por costo adicional: En este caso es donde los precios están determinados mediante el agregado de una ganancia adicional a los costos. Esta estrategia presenta varias desventajas como ser que la ganancia no está expresada como porcentaje de ventas sino como porcentaje de costos y que el precio no está atado a la demanda. Los ajustes por incremento de costos son pobremente considerados y esta estrategia no tiene en cuenta el uso de exceso de capacidad. Hay muy poco incentivo hacia la mejora de eficiencia para bajar costos y los costos marginales raramente son analizados.

4) Precio basado en la competencia: En este caso se utiliza los precios del competidor antes que la demanda o consideraciones de costos. La desventaja es que la compañía puede no responder a cambios en la demanda o costos a menos que éstos tengan un efecto en los precios del competidor. Esta estrategia es popular ya que es simple, no utiliza cálculos de curva de demanda, elasticidad de precios o costos por unidad.

### 3.6.– Análisis Económico-Financiero

En este apartado se estudian los costos operativos y se proyectan las ventas para intentar determinar la factibilidad del proyecto así como también la inversión necesaria para comenzar y mantenerlo. No se pretende realizar un detallado estudio exhaustivo, mas visualizar factibilidad.

#### Costos y Finanzas - Presupuesto Integral

Los presupuestos económicos y financieros para los tres primeros años del proyecto se presentan a continuación. Fueron realizados con las siguientes bases de presupuestos:

- Los costos fijos de locales erogables incluyen:
  - Alquiler \$5100/mes, contratos por tres años, renovable.
  - Electricidad, Bancos, gastos generales \$1.200/mes.
- Costos variables: Gestión societaria, habilitaciones y restructuración de local alquilado: \$ 65.000
- Los costos variables de las ventas netas. La ecuación de costos de los productos elaborados incluyen: materias primas, mano de obra indirecta, embalajes y materiales descartables de packaging. Incluyen:
  - Mano de Obra por fazon: \$ 3/unidad
  - Materias primas: \$ 5/unidad
  - Packaging y cartonería: \$ 2.35/unidad
- Valores constantes. Para el cálculo de las amortizaciones se toma el costo histórico de adquisición de los bienes de uso
- ✓ Presupuesto financiero: el IVA ventas supera el IVA compras en el tiempo, por lo que no se considera porque será ingresado al fisco inmediatamente.
- ✓ Política de cobranzas y pagos: 100% de contado.
- ✓ Tasa de impuesto a las ganancias: 35%.

*Los excedentes de fondos se colocarán en inversiones temporarios de bajo riesgo hasta que sean utilizados.*

### Análisis de Costos

El análisis de costos de producción considera el equipamiento disponible en la planta tercerista. Las ventas estimadas permiten hacer el análisis para tamaños de lote de 500 Lts (4000 unidades de 125ml c/u). El costo de mano de obra es \$3/unidad, de materias primas \$5/unidad y packaging \$2.30/unidad. El resto de los costos se independizan de la cantidad de unidades a elaborar son el transporte, el control de calidad y la cantidad de muestras a retener. El costo primario industrial estimado se detalla en las tablas siguientes:

| Costos (AR\$)                               |                            | Tipo de Costo |
|---|----------------------------|---------------|
| Tamaño de lote                              | 4000 Unidades de 125ml c/u | Variable      |
| Materias Primas                             | \$5/unidad = \$20.000      | Variable      |
| Costo de producción                         | \$3/unidad = \$12.000      | Fijo          |
| Packaging (frasco, prospecto, estuche, etc) | \$2.30/unidad = \$ 9.200   | Fijo          |
| Transporte + Control de Calidad + Muestras  | \$ 2.100                   | Fijo          |
| Totales x lote:                             | \$43.300 (\$10.825/unidad) |               |

### Detalle del presupuesto del Proyecto

El presupuesto es la estimación de las condiciones de operación y de resultados a obtener por una organización en un periodo determinado. Es un método sistemático y formal para lograr planificación, coordinación y control. Sirve como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y orientarlas hacia lo que verdaderamente se busca. Ayuda a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización y a mantener el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.

### Presupuesto de ventas

Son estimados que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de un producto, para determinar límite de tiempo. El presupuesto de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de

utilidades, la responsabilidad de establecer este presupuesto está a cargo del departamento de ventas tomando en cuenta factores que afectan las ventas como pueden ser las políticas de precio, el grado de competencia, el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

### Presupuesto del proyecto de marketing

El presupuesto de marketing consiste en detallar los recursos económicos que serán necesarios para ejecutar las acciones que requieren las estrategias de marketing durante el transcurso de un año.

El presupuesto de marketing se determina mediante el siguiente proceso:

- 1) Definición de objetivos específicos.
- 2) Definición de las tareas que deben llevarse a cabo para alcanzarlos.
- 3) Calcular los costos que implica realizar estas tareas.

La suma de estos tres costos es el presupuesto promocional que se propone.  
Análisis del presupuesto de marketing.

El presupuesto del proyecto que incluye el plan de Marketing para el lanzamiento de este suplemento dietario representa el 25% del total de ventas presupuestadas anualmente. El costo estimado total del plan de Marketing es de AR\$ 250.000 para el primer año en donde el 75% corresponde a gastos de Comunicación (Promoción).

### Proyecto de inversión:

El Valor actual neto es obtenido al restar la inversión inicial de la sumatoria de flujos futuros traídos a valor presente. Es decir el VAN representa el flujo monetario líquido recibido por concepto de rendimiento de la inversión neta<sup>17</sup> (Damodaran, 1999). Si el VAN es cero o positivo la inversión es aceptable. La TIR del proyecto es del 70%.

Valor actual neto:

**Octivate Fit**

(valores en miles de pesos)

|                       | Año 0  | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4   |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Ventas                |        | 160,0  | 220,0  | 300,0  | 365,0   |
| Costos y gastos       |        | (48,0) | (66,0) | (90,0) | (109,5) |
| EBITDA                |        | 112,0  | 154,0  | 210,0  | 255,5   |
| Costo oportu alq      |        | (5,0)  | (5,5)  | (6,5)  | (7,0)   |
| Amortizaciones        |        | (20,0) | (20,0) | (20,0) |         |
| EBIT                  |        | 87,0   | 128,5  | 183,5  | 248,5   |
| Imp a las gcias       |        | (34,8) | (51,4) | (73,4) | (99,4)  |
| Resultado neto        |        | 52,2   | 77,1   | 110,1  | 149,1   |
| Amortizaciones        |        | 20,0   | 20,0   | 20,0   | -       |
| Presupuesto Marketing |        | (40,0) | (55,0) | (75,0) | (91,3)  |
| Capex                 | (80,0) |        |        |        |         |
| FCF increm neg actual |        | 5,0    | 5,0    | 5,0    | 5,0     |
| FCF total             | (80,0) | 37,2   | 47,1   | 60,1   | 973,4   |

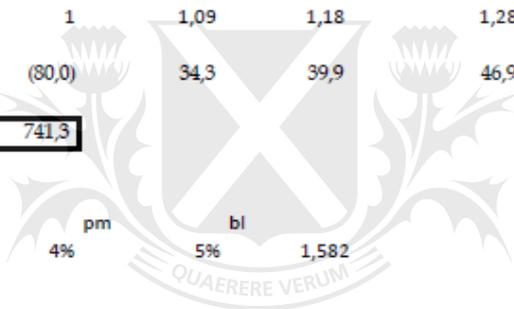
|             |        |      |      |      |       |
|-------------|--------|------|------|------|-------|
| Coef ajuste | 1      | 1,09 | 1,18 | 1,28 | 1,39  |
| Flujo real  | (80,0) | 34,3 | 39,9 | 46,9 | 700,1 |

VAN **741,3**

ke **11,9%** tir

ki **6%**

WACC **8,59%**



bu **1,13**  
bl **1,582**

Mix financiación **40% Deuda**  
**60% PN**  
Tasa gcias **40%**

ke **11,9%** P.N./A.N. **60%** ki **6%** D/A.N. **40%** Esc fiscal **60%**

WACC: 8.59%

VAN: 741, 3

Los resultados indican que el proyecto es viable. La proyección de ventas estimada se sustenta en el ciclo de vida del producto pero también en la proyección y crecimiento de la distribución del mismo, que es un gran limitante a la hora del crecimiento de ventas, al margen que el producto va ganando madurez y se hace más conocido.

## 4 – Conclusiones

El lanzamiento de un nuevo producto / nueva marca en el mercado es una tarea muy difícil, las estrategias a utilizar por la empresa son críticas para el éxito de la misma, Trend Medical con su producto Octivate Fit® se caracteriza por la búsqueda de la innovación, excelencia y desarrollo.

Al comienzo del presente trabajo nos hemos planteado preguntas de investigación, las cuales se han intentado responder en los distintos puntos del mismo.

Hemos comenzado con detalles del marco conceptual sobre el marketing, relacionando nuestro modelo de negocios con el ecosistema del negocio que se encuentra inmerso. Evaluado los sistemas de información del mercado para ver donde estaremos posicionados en un comienzo y donde pretendemos llegar en unos años. Hemos desarrollado el concepto teórico de los diferentes instrumentos estratégicos como el Análisis FODA y el Análisis de las cinco fuerzas de Porter, que más tarde aplicamos a nuestro caso de estudio.

Enfocados ya en nuestro caso de estudio hemos detectado una necesidad no satisfecha en hombres con sobrepeso y mediante el plan presentado esperamos poder dar respuesta a este requerimiento del mercado. Definimos que un plan de marketing es el instrumento adecuado para desarrollar este nuevo producto.

Estudiamos la Industria de suplementos dietarios en Argentina, el entorno, los competidores, posibles sustitutos, detalles del mercado local. Definimos que hay que apuntalar el posicionamiento de nuestro producto y aportar mucha promoción al mismo, otorgando un amplio porcentaje de nuestro presupuesto a gastos de marketing.

Evaluamos a los consumidores de nuestro producto y comparamos acciones comunes entre otros casos de éxito que puedan servir como guía para el mercado argentino.

Resaltamos aportes teóricos que podemos volcar en el plan de marketing propuesto, tal como los instrumentos estratégicos y marketing operativo aplicado al caso, Octivate Fit®, para concluir con un análisis económico financiero que nos da luz verde para avanzar con el proyecto.

El plan presentado se sienta en los siguientes pilares:

- Octivate Fit® está fabricado con materias primas de primer nivel mundial y muy difíciles de conseguir para ser copiado.
- Apunta a un segmento de mercado que actualmente no es atacado directamente y no logra ser satisfecho por las empresas que actualmente forman parte del mercado de suplementos dietarios.
- Trend Medical es una empresa joven que tiene la posibilidad de cumplir las exigencias de registro y promoción de suplementos dietarios
- Sus directivos tienen experiencia en la industria y muchos contactos
- Sinergias con terceristas y distribuidores, que permitirá una rápida implementación del proyecto.

El proyecto requiere una exigente tarea de asuntos regulatorios y administrativa para poder ser lanzado, pero una inversión inicial baja.

Esperamos que al final de primer año la operación alcance los niveles de rentabilidad planteados en el plan, teniendo en cuenta la proyección de ventas realizada.

El lanzamiento de esta nueva marca al mercado, permitirá posicionar a Trend Medical entre los principales jugadores de la industria de suplementos dietarios.

El proyecto tendrá una segunda etapa apoyado en el éxito de Octivate Fit®, se planea lanzar un producto de similares características pero apuntando a la mujer, se llamará Octivate Slim® y otro producto apuntando a estudiantes llamado Octivate Brain®.

## 5 – Bibliografía

### Libros:

- ❖ <sup>16</sup> Berrio Ramos, Ana. 2008, “Canales de Distribución, Promoción y Publicidad”. Univ. de Córdoba. Campus Virtual: Ambiente Virtual en Educación Superior.
- ❖ <sup>17</sup> Damodaran A. 1999. *Applied Corporate Finance: A User’s Manual*, Wiley Series in Finance
- ❖ <sup>4</sup> Drucker, Peter. 2012. *La Gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.
- ❖ <sup>14</sup> Fill, Chris , 2004. *Marketing Communications, 3rd Edition*. Published by: Prentice Hall.
- ❖ <sup>11</sup> Fisher, Marshall L. 1997., “Cadena de Valor”, *Revista Gestión*, Pag: 66-68
- ❖ <sup>5</sup> Friel, Daniel Joseph. Ponencia presentada en seminario. *Generando mejores ecosistemas para negocios*. UDESA. Mayo 2016.
- ❖ <sup>12</sup> Grant, Robert, 2003. *Cases in Contemporary strategy analysis*. United States, UK, Australia, Germany: Blackwell publishing.
- ❖ <sup>3</sup> Kim W. Chan y Mauborgne Renée. 2005. *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press. Editorial Norma
- ❖ <sup>10</sup> Kotler, Philip y Kotler Milton, 2012. “Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win” published by: John Wiley & Sons Inc.
- ❖ <sup>15</sup> Meerman Scott, David, 2013. *The New Rules of Marketing & PR*. published by: John Wiley & Sons Inc.
- ❖ <sup>13</sup> Shaw, Robert, 1991. *Computer Aided Marketing & Selling*. Butterworth Heinemann.

### Enlaces:

- <sup>9</sup> Alfabeta. <http://www.alfabeta.net/mf/srv> (Consultado: 28/10/2016)
- <sup>6</sup> Euromonitor. <http://www.euromonitor.com/vitamins-and-dietary-supplements-in-argentina/report/> (Consultado: 26/10/2016)
- <sup>7</sup> IMS Health 2015. Base de datos paga.
- <sup>8</sup> Pharmabiz. <http://www.pharmabiz.net/reduce-fast-fast-vuelta-de-tuerca/> (Consultado: 28/10/2016)

- <sup>1</sup> WHO. World Health Organization.  
[http://www.who.int/gho/ncd/risk\\_factors/overweight/en/](http://www.who.int/gho/ncd/risk_factors/overweight/en/) (Consultado: 21/10/2016)
- WHO. World Health Organization.  
[http://gamapserver.who.int/gho/interactive\\_charts/ncd/risk\\_factors/overweight/atlas.html](http://gamapserver.who.int/gho/interactive_charts/ncd/risk_factors/overweight/atlas.html) (Consultado: 21/10/2016)



Universidad de  
**San Andrés**