



CARRERA: Licenciatura en Comercialización.

TESIS DE GRADO

TEMA:

**Estudio de mercado: Helado para
personas con Diabetes.**

AUTOR: Martín Yazlle.

**DIRECTOR DE TESIS: Ing. César Renato
Ramírez.**

SALTA – ARGENTINA.

AÑO: 2.016

ABSTRACT

El presente trabajo consiste en un estudio de mercados para determinar el atractivo del mercado de personas con diabetes a las que les gusta el helado en la ciudad de Salta. El mismo se encuentra organizado en tres secciones.

En la primera parte se podrán observar los objetivos de la investigación y del trabajo en general, las teorías en las cuales se apoyan los criterios determinados a la hora de llevar adelante la investigación y otros aspectos introductorios relevantes. Se recomienda leer detenidamente esta sección para tener un entendimiento adecuado que permita comprender correctamente el trabajo.

Siguiendo, en la segunda sección se enuncian de manera precisa los procedimientos metodológicos que se emplearon para obtener los datos más relevantes para elaborar el informe final y emitir luego las conclusiones.

Finalmente se encuentran los resultados del trabajo de campo, las conclusiones correspondientes a cada objetivo planteado al inicio del mismo y las recomendaciones finales.

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Salta, _____ de _____ de _____.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	7
2. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	9
2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1.1 Objetivo General	11
2.1.2 Objetivos Específicos	11
3. MARCO TEÓRICO	12
3.1 MARKETING: UNA VISIÓN APLICADA A NUESTRO NEGOCIO	12
3.1.1 Marketing para productos saludables	12
3.2 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU UTILIDAD	13
3.2.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa	14
3.2.2 Métodos de recolección de datos	14
3.2.2.1 Entrevistas en profundidad individuales (IDI, individual depth interviews)	14
3.2.3 Selección de la muestra.....	15
3.2.3.1 Método de muestreo	15
3.2.3.1.1 Método de muestreo estratificado.....	16
3.4.4 Programa de Diabetes de la provincia de Salta. Indicadores.	16
3.4 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESTRATEGIA?.....	18
3.4.1 Matriz de Ansoff.....	19
3.4.1.1 Desarrollo de productos	19
4. MARCO METODOLÓGICO	20
4.1 TIPO DE ESTUDIO	20
4.1.1 Metodología Cualitativa	20
4.1.2 Metodología Cuantitativa.....	20
4.2 UNIVERSO.....	21
4.3 MUESTRA	21
4.4 MÉTODO DE MUESTREO	21

4.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA	22
4.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	23
4.6.1 Guía para la entrevista individual con los profesionales	23
4.6.2 Modelo de encuesta utilizado para abordar a las personas con diabetes de los centro de salud	25
4.7 PLAN DE TABULACIÓN Y TIPO DE ANÁLISIS	27
5. TRABAJO DE CAMPO.....	28
5.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS CON LAS NUTRICIONISTAS	28
5.1.1 Entrevista 1	28
5.1.2 Entrevista 2	30
5.2 ENCUESTAS EN CENTROS DE SALUD	32
5.2.1 Resultados de las encuestas	33
5.2.1.1 Media aritmética y desviación estándar de la edad	33
5.3 RESPUESTA AL PRIMER OBJETIVO: COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE PERSONAS CON DIABETES QUE LES GUSTA EL HELADO EN LA CIUDAD DE SALTA	34
5.3.1 Tabulación simple.....	34
5.3.2 Tabulaciones cruzadas.....	45
5.4 RESPUESTA AL SEGUNDO OBJETIVO: ¿CUÁL ES EL POTENCIAL ACTUAL DEL MERCADO PARA PERSONAS CON DIABETES DE LA CIUDAD DE SALTA?.....	49
5.4.1 Personas con diabetes a las que les gusta el helado	49
5.4.2 Frecuencia promedio anual de consumo por persona	50
5.4.3 Rango de precios promedio	51
5.4.4 Estimación del potencial actual	51
5.4.5 Conclusión	52
5.5 RESPUESTA AL TERCER OBJETIVO: POSIBLES ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR. RECOMENDACIONES.....	53
5.5.1 Desarrollo de una fuerte imagen y marca	53
5.5.2 Un producto para toda la familia.....	54
5.5.3 Las redes sociales como motor de relación con los clientes.....	55
5.5.4 Helado light, ¿un producto solo para personas con diabetes?	56
6. CONCLUSION FINAL DEL TRABAJO	58
7. BIBLIOGRAFÍA	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Ansoff o Desarrollo de productos/servicios.....	19
Tabla 2 Cantidad de Encuestas realizadas por Centro de Salud.....	22
Tabla 3 Plan de Tabulación: Variables Cruzadas	27
Tabla 4 Cantidad de encuestas realizadas por Centro de Salud	32
Tabla 5 Media aritmética y desviación estándar de la edad	33
Tabla 6 Cantidad de encuestas realizadas en Centros de Salud.....	34
Tabla 7 Distribución de la población en cuanto a Sexo	35
Tabla 8 ¿Le gusta el helado?	36
Tabla 9 ¿Consume helado?	37
Tabla 10 ¿Con qué frecuencia consume helado?	39
Tabla 11 ¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?	40
Tabla 12 ¿En qué situaciones consume helado?	41
Tabla 13 ¿Realiza algún tipo de actividad física?	42
Tabla 14 ¿Con qué frecuencia realiza actividad física?	43
Tabla 15 ¿Qué tipo de diabetes tiene?	44
Tabla 16 Tabulaciones cruzadas: Centro de Salud - ¿Le gusta el helado?.....	45
Tabla 17 Tabulaciones Cruzadas: Sexo - ¿Consume helado?.....	46
Tabla 18 Tabulaciones Cruzadas: Sexo – ¿Con qué frecuencia consume helado? .	47
Tabla 19 Tabulaciones Cruzadas: Sexo - ¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?	48
Tabla 20 Promedio Anual de Frecuencia de Consumo de Helado	50

1. INTRODUCCIÓN

Al haber sido planteada la posibilidad de incorporar a la cartera de productos de una reconocida empresa de helados, una nueva línea de productos destinados a personas con diabetes, surgió la necesidad de llevar a cabo un estudio de mercados.

Esta empresa opera actualmente en distintos puntos del país. Logró su expansión a través del sistema de franquicias y ha alcanzado notable masividad debido a la cantidad de puntos de venta que logró conceder a distintos emprendedores y empresarios.

En realidad, la iniciativa por realizar la investigación de mercados surge de uno de los franquiciados, residente de la ciudad de Salta. El empresario sugirió que incorporar una nueva línea de helados, pero destinados para personas con diabetes, ya que por intuición creyó que esta sería una muy buena idea. Entre sus argumentos más fuertes exponía que permitiría captar a más público y de esta manera se atendería a un nicho de mercados que, a su criterio, se encontraba insatisfecho para ese momento.

Esta recomendación fue realizada en reiteradas ocasiones, no obteniendo éxito alguno en convencer a la gerencia, quienes argumentaban que el mercado era muy acotado y no era lo suficientemente atractivo como para justificar la producción y comercialización de un producto con tales características.

Ante esto, el franquiciado en cuestión, decidió iniciar por su cuenta un estudio dirigido hacia sus clientes cotidianos. Este estudio consistía puntualmente en encuestas realizadas en el mismo local, a los mismos clientes. Es oportuno mencionar que el dueño se tomaba el trabajo de sugerir a quienes contestaban, que recomendaran que se produjera helado para personas con diabetes. Desde el punto de vista profesional esto es incorrecto, puesto que los resultados de la investigación se verían viciados. Metodológicamente hablando también el procedimiento era incorrecto, dado que dichas sugerencias generarían un sesgo en las conclusiones.

Por otra parte, la información disponible en fuentes externas es muy limitada. De hecho, es posible señalar que se encontraron muy pocos estudios al respecto, que guarden relación con el tema y que contengan información sobre este nicho de mercado (ya que

probablemente era de común pensamiento o se giraba en torno a la hipótesis de que el segmento era pequeño o que el producto no era lo suficientemente atractivo para llegar con una propuesta comercial).

Y este es el principal motivo por el cual se decidió emprender la investigación contenida en las secciones posteriores del trabajo. El principal objetivo es determinar de manera profesional y con una metodología acorde a los objetivos de la investigación, si dicho nicho de mercado es atractivo y su volumen justifica de alguna manera la producción o, si por el contrario no se justifica el esfuerzo comercial.

Por supuesto, los resultados se presentarían a los interesados una vez terminada la investigación, y sobre todo al emprendedor dueño de la franquicia, a los efectos de tener un respaldo a sus ideas y propuestas.

2. PLANTEO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe un fuerte trabajo, por parte tanto de instituciones gubernamentales como de instituciones no gubernamentales, por concientizar a las personas en cuestiones referidas al cuidado de su salud.

Estos esfuerzos no son realizados sin motivación alguna, de hecho entre los principales objetivos se encuentra promover estilos de vida más saludables que mejoren la calidad de vida de la gente.

Un ejemplo de estas medidas es el *Programa de Diabetes*, respaldado por la ***Dirección de Primer Nivel del Gobierno de la Provincia de Salta***. Dicho programa brinda la posibilidad de que las personas con esta condición puedan ser tratadas de manera gratuita y llevar un estilo de vida controlado.

Desde el sector privado también se realizan esfuerzos por atender y generar un impacto positivo en la vida de las personas con diabetes. Existen empresas que en mayor o menor grado atienden a este público a través de productos o servicios destinados a cubrir sus necesidades. Sin mencionar que aquellas empresas que emprenden este camino cuentan con el apoyo en muchos casos de otras entidades (gubernamentales o no) para promover sus productos o servicios y llegar a la gente.

Sin ir mucho más lejos, muchas heladerías ya habían optado por incluir en sus carteras de productos, distintas líneas de gustos específicamente para personas con diabetes. Es posible hacer mención de marcas como ***Rosmari*** o ***Heladería Del Bosque***, que ya comercializaban el producto (o hasta inclusive lo siguen comercializando), pero con muy poca fuerza comunicacional teniendo así poca llegada al segmento de mercado correspondiente.

De manera lógica es posible entender que cuando la información es escasa (o inexistente) la gerencia decida no proseguir con ciertos proyectos propuestos, o, por el contrario, emprender e iniciar estudios, a los efectos de generar esa información que falta.

También es importante señalar que, al no conocer el potencial o el volumen del mercado, se pueden producir sesgos en cuanto a las expectativas de un nicho, afirmando por ejemplo que el mismo es muy pequeño (aunque a simple vista todo parezca indicar que así es).

Por lo tanto el fin de esta investigación es propiciar un marco de decisión concreto, para justificar de alguna manera emprender una nueva línea de productos, o al menos seguir investigando este nicho para presentar una propuesta futura. En otras palabras, el principal propósito de llevar a cabo el estudio era responder al siguiente interrogante, considerado como el problema principal:

¿Existe una demanda insatisfecha que justifique producir y comercializar helado destinado a personas con diabetes en la ciudad de Salta?

Analizando más en profundidad, las siguientes preguntas resultaban esenciales, ya que giraban en torno al problema principal. Además que permitieron ampliar la visión del objetivo principal y sirvieron como guía para proceder a buscar las respuestas adecuadas:

¿Cómo está compuesto el mercado actual de personas con diabetes, que les gusta el helado en la ciudad de Salta?

¿Cuál es el potencial actual de dicho mercado?

¿Qué estrategias se podrían implementar para comercializar el producto en la ciudad de Salta?

2.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez planteado el problema real de la investigación, con las correspondientes preguntas que buscan dar un marco al mismo es posible definir los objetivos. Porque es posible afirmar que para un investigador es más importante generar buenas preguntas que obtener buenas respuestas. Las buenas preguntas conducen a las buenas respuestas.

2.1.1 Objetivo General

Determinar si existe una demanda insatisfecha que justifique producir y comercializar helado destinado a personas con diabetes en la ciudad de Salta.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar la composición del mercado actual de personas con diabetes a las que les gusta el helado en la ciudad de Salta.
- Determinar el potencial del mercado actual de personas con diabetes a las que les gusta el helado en la ciudad de Salta.
- Proponer estrategias que podrían utilizarse para la comercialización de helado para personas con diabetes en la ciudad de Salta.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 MARKETING: UNA VISIÓN APLICADA A NUESTRO NEGOCIO

De acuerdo con la definición de Marketing de Alberto Wilensky en su libro ***Políticas de negocio: Estrategias para mercados competitivos***, el mismo consiste en “*una exitosa combinación de decisiones sobre los tres productos que comercializa cualquier empresa de bienes o servicios: un producto físico (tangible, que es lo que el cliente puede ‘Ver’), un producto económico (que resulta de la comparación precio valor) y un producto imaginario (que es todo aquello que forma parte del producto/servicio presentado a nuestro cliente, y que el mismo se puede percibir, pero no a través de los sentidos, es intangible)*”¹. Es importante destacar que Wilensky señala que en muchos casos es este último la razón por la cual las personas eligen determinadas marcas para satisfacer sus necesidades/deseos. Siguiendo con la definición, “*las empresas toman decisiones en cuanto a los productos mencionados para satisfacer las necesidades del mercado al que apuntan, diferenciándose de sus competidores*”.

De esta manera resulta tan importante conocer a nuestro mercado, de forma de poder tomar decisiones correctamente. Y de aquí surge el motivo principal de la investigación, que es un proceso de diseño, recolección y análisis, orientados a obtener los datos necesarios mediante técnicas específicas, para luego posteriormente producir información de calidad que mejore nuestro proceso de toma de decisiones.

3.1.1 Marketing para productos saludables

En 2003 la Organización Mundial de la Salud (OMS) estableció los principales nutrientes y alimentos para mantener un estado nutricional adecuado, un equilibrio alimenticio que en un conjunto con una vida deportiva activa puede ayudar a prevenir numerosas enfermedades.

¹ Extracto sacado del libro “**Políticas de Negocios: Estrategias para mercados competitivos**” 4^{ta} edición de Alberto Wilensky.

En Europa ya se han implementado varios programas específicos con el objetivo de promover a las empresas a producir, fabricar y ofrecer alimentos más saludables al público. Por ejemplo, el **Proyecto de Cooperación Interregional FOODSME-HOP**², que se propuso para dar respuesta a promover el desarrollo de productos más saludables a través de la innovación.

Aplicar las herramientas del marketing para promover su consumo también resulta de gran importancia. Por lo tanto es perfectamente válido hablar de marketing de productos saludables, aunque el mismo tiene algunos condimentos especiales, que lo diferencian de otras ramas. Tiene un público distinto, tiene un objetivo distinto, y por lo tanto tiene herramientas propias susceptibles de ser aplicadas.

Según las doctoras Elena Fulladosa y María Dolores Guardia (2013) *“Los consumidores son cada vez más conscientes de la relación entre alimentación y salud y del impacto positivo o negativo de la grasa (aceites, grasas de origen vegetal o animal) en función de su naturaleza y cantidad consumida. Por esta razón, los aspectos nutricionales influyen cada vez más en la decisión de compra de determinados productos, aunque la novedad es un factor importante en la decisión de compra ya que muchos consumidores se sienten atraídos por ellos”*³ (p. 26).

También sostienen que *“el desarrollo de nuevos productos requiere que los fabricantes consideren ciertas exigencias en cuanto a la utilización de grasas, como la cantidad diaria recomendada (CDR), el cumplimiento de las reglas sobre información alimentaria facilitada al consumidor y las alegaciones nutricionales, así como las exigencias en materia de calidad y de seguridad alimentaria”* (p. 26).

3.2 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU UTILIDAD

Según McDaniel y Gates (2010), *“la investigación de mercados es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia”* (p.7).

² Más información en <http://www.foodsme-hop.eu/bases/food.nsf/webContents/Bienvenidos>.

³ Extracto del libro **“Estrategias innovadoras para desarrollar alimentos más saludables”**.

De las dos definiciones anteriores surge la conexión que permite entender el porqué del presente trabajo. Existe una necesidad por parte de la empresa de conocer si existe un potencial de mercado que justifique la producción y comercialización de helado para personas con diabetes. Una vez que se determine el potencial y se pueda justificar la decisión, la empresa debe desarrollar una estrategia que combine exitosamente los tres productos que vende.

3.2.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Es necesario resaltar la diferencia entre estas dos corrientes de investigación, ya que por un lado, ambas serán utilizadas en el trabajo, y por el otro, ambas se valen de procedimientos específicos para cada una.

La investigación cualitativa, *“investigación cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo”*⁴ (McDaniel y Gates, 2010). Esto quiere decir que parte del presente estudio se hará con intenciones distintas a obtener resultados cuantitativos. Es el caso de las Entrevistas en profundidad individuales, cuyo concepto se desarrolla posteriormente.

Por el otro lado, la investigación cuantitativa, *“investigación que utiliza el análisis matemático”* (McDaniel y Gates, 2010). Es el caso de los resultados obtenidos mediante las encuestas a los individuos definidos dentro de la muestra.

3.2.2 Métodos de recolección de datos

3.2.2.1 Entrevistas en profundidad individuales (IDI, individual depth interviews)

“Las IDI son entrevistas uno a uno no estructuradas. El entrevistador tiene una capacitación a fondo para sondear y producir respuestas detalladas a cada pregunta. A medida que la entrevista avanza, el entrevistador sondea a fondo cada respuesta y la utiliza como base para continuar con el interrogatorio” (McDaniel y Gates, 2010).

⁴ McDaniel y Gates, Investigación de Mercados, Octava Edición.

Por el otro lado también se realizarán encuestas con preguntas abiertas y cerradas a los pacientes de los centros de salud que posean programas de diabetes. Según McDaniel y Gates, “la encuesta o cuestionario es un conjunto de preguntas diseñado para generar la información necesaria para lograr los objetivos del proyecto de investigación”.

Que los cuestionarios sean “con preguntas abiertas o cerradas” significa que el cuestionario contendrá preguntas a las que el encuestador responde con sus propias palabras (abiertas) y preguntas que requieren que el encuestado elija entre una lista de respuestas previamente definidas (cerradas).

La investigación de mercados siempre es útil, se trate de productos de compra mediata (como autos por ejemplo) o productos de compra por impulso (como el helado puede llegar a serlo). De esta forma nos aseguramos contar con datos que nos sirvan para poder tener más probabilidades de tener éxito en nuestras decisiones comerciales.

3.2.3 Selección de la muestra

Se entiende por muestra, “*subgrupo de la población identificado y seleccionado para la encuesta, elegido porque representa a todo el grupo*”⁵ (McDaniel y Gates, 2010).

3.2.3.1 Método de muestreo

“Los principales métodos de muestreo alternos se pueden agrupar en dos categorías: métodos de muestreo probabilístico y métodos de muestreo no probabilísticos.

Las muestras probabilísticas se seleccionan de manera que cada elemento de la población tiene una probabilidad de selección conocida diferente de cero. Con el muestreo probabilístico, el investigador se debe apegar a los procedimientos de selección precisos que evitan la selección arbitraria o sesgada de los elementos de la muestra. Las leyes de la probabilidad se sostienen, permitiendo el cálculo del grado en el que se puede esperar que el valor de una muestra difiera del valor de una población.

Las muestras probabilísticas ofrecen varias ventajas sobre las no probabilísticas, incluidas las siguientes:

⁵ McDaniel y Gates, Investigación de Mercados, Octava Edición.

- a. *El investigador puede tener la seguridad de obtener información de una parte representativa de la población de interés.*
- b. *Es posible calcular el error de muestreo.*
- c. *Los resultados de las encuestas se pueden proyectar en la población total”* (McDaniel y Gates, 2010).

3.2.3.1.1 Método de muestreo estratificado

Según McDaniel y Gates, las muestras estratificadas se distinguen por los siguientes pasos procesales:

- *“La población original, o madre, se divide en dos o más subgrupos mutuamente exclusivos y exhaustivos (por ejemplo, hombres y mujeres).*
- *Se eligen muestras aleatorias simples de los elementos de dos o más subgrupos independientes entre sí”.*

3.4.4 Programa de Diabetes de la provincia de Salta. **Indicadores.**

Los siguientes datos se obtuvieron del sitio web oficial de la Sociedad Argentina de Diabetes (www.diabetes.org.ar⁶), en el año 2015. En cuanto al programa de diabetes de Salta, es posible afirmar:

- Que el programa es implementado en el 100% de las áreas operativas de la provincia.
- En toda la provincia se cubren aproximadamente a 8575 pacientes, lo cual representa un aumento del 25,8% respecto al año 2005.
- Residen en capital el 57,5% y en el interior el 42,5% restante.
- En Capital el 51,2% asisten a los Centros de Salud que conforman el Primer Nivel de Atención.

⁶ Sitio Web oficial de la Sociedad Argentina de Diabetes.

- Del total de casos el 9,2% fueron clasificados como Tipo 1 y el 89,4% como Tipo 2 y correspondiendo el 1,4% a la Diabetes Gestacional.
- El 14,1% de los casos Tipo 2 son Insulino Requirentes.
- El 18% de los pacientes cuenta con cobertura de Obra Social.
- Se satisfizo en forma sistemática el 100% de las necesidades de medicamentos e insumos de las Áreas Operativas y de las solicitudes asistenciales individuales.

Los siguientes son los centros de Salud que componen el programa de Diabetes de la Dirección de Primer Nivel de Salta:

- Centro de Salud N° 15 Castañares.
- Centro de Salud N° 17 Barrio San Remo.
- Centro de Salud N° 47 Barrio Roberto Romero.
- Centro de Salud N° 6 Barrio Manjón.
- Centro de Salud N° 63 Centro de la Madre y el Niño.
- Centro de Salud N° 2 Campo Caseros.

3.4 ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESTRATEGIA?

Para poder proponer posibles estrategias de comercialización del producto es necesario señalar una definición propicia, siendo así seleccionada la definición que se creó, ilustra oportunamente el concepto. Wilensky (2004) dice *“una estrategia es un sistema de percepción y análisis de posibilidades, así como una visión de la realidad que va más allá de lo observable. El estratega es quien al igual que Hércules Poirot o Sherlock Holmes, en lugar de salir a la calle a correr a todos los sospechosos, se sienta en un sillón a tocar el violín, fumar en pipa y usar sus “pequeñas células grises” (evaluando las motivaciones y posibilidades del criminal). Esto no implica que el general o ejecutivo no deban salir a la “trinchera” (o al lugar del crimen), sino que cuando salen deben hacerlo con una correcta percepción del escenario. De lo contrario, su mirada reproduciría “la realidad” ya vista por sus propios subordinados”*⁷(p.41).

Lo más relevante de la anterior definición es que permite comprender dos pilares en los que se apoya el presente trabajo:

- a. La recolección de datos, que luego serán procesados para obtener información pertinente, es fundamental para la toma de decisiones.
- b. Una vez se obtenga la información considerada como relevante para la toma de decisiones, esta sea utilizada de manera estratégica.

De esta manera, cuando se conozca mejor cual es el escenario y que se puede esperar de ese escenario, se es posible tener un mejor panorama para definir los caminos a recorrer, que permitan alcanzar los objetivos planteamos en el plan estratégico comercial de la empresa (sean los mismos posicionar una nueva línea de productos, hacer más conocida la marca, lograr mayor expansión en el mercado, o cualquier otro).

⁷ Alberto Wilensky, Políticas de Negocios: Estrategias para mercados competitivos, Cuarta Edición.

3.4.1 Matriz de Ansoff

También conocida como matriz de desarrollo de productos o servicios. Igor Ansoff (1976) describe las distintas estrategias de crecimiento que podrá utilizar un negocio. Para organizar su concepto desarrolló la siguiente matriz:

		PRODUCTOS	
		Productos tradicionales	Productos nuevos
MERCADOS	Mercados tradicionales	<i>Penetración del mercado</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
	Mercados nuevos	<i>Desarrollo de mercados</i>	<i>Diversificación</i>

Tabla 1 Matriz de Ansoff o Desarrollo de productos/servicios

De esta forma Ansoff sostenía que, de acuerdo al tipo de producto, sea un producto tradicional o nuevo, en combinación con el tipo de mercado, también tradicional o nuevo, era posible “ubicar” al producto o servicio, y tener una visión más amplia para proporcionar un marco para definir estrategias adecuadas.

3.4.1.1 Desarrollo de productos

En este caso la empresa ofrece un nuevo producto a sus clientes actuales, es decir, no hace un esfuerzo consistente para captar otros mercados nuevos, distintos de los que ya atiende.

Es posible señalar que esta estrategia es una excelente opción para que la empresa explote una situación comercial positiva, permitiéndole obtener una mayor rentabilidad. Las estrategias que la empresa puede aplicar en este caso son:

- Desarrollo de nuevos valores del producto: se resaltan nuevos atributos o características del producto. Es más saludable, puede ser consumido por toda la familia, es un excelente complemento para dietas, entre otros.
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas).
- Desarrollo de nuevos modelos tamaños.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1 TIPO DE ESTUDIO

Dentro del presente trabajo se encuentran metodologías propias de cada corriente de investigación, la corriente cualitativa y la cuantitativa. Los conceptos se encuentran desarrollados correspondientemente dentro del marco teórico.

4.1.1 Metodología Cualitativa

A los efectos de conocer mejor al público que se iba a investigar, y tener una noción más profunda acerca de lo que realmente se trata la diabetes, se realizaron entrevistas no estructuradas con dos especialistas en la materia. El objetivo de estas entrevistas consistía en brindar una visión más certera de cómo es la vida de una persona con diabetes, que tipo de regímenes dietarios debe seguir, cómo impacta esto en la vida de sus familiares, entre otras cuestiones consideradas de importancia para abordar el estudio. Como fue aclarado con anterioridad, este tipo de técnicas es común en estudios del tipo cualitativo.

4.1.2 Metodología Cuantitativa

Por otra parte, en cuanto al público definido en la muestra, que se especifica más adelante, se utilizaron encuestas. El principal motivo de esto es que, se trata de un universo grande, y además se trabajó con un muestreo probabilístico estratificado. Por lo tanto era importante generar datos que permitan análisis matemático, más allá de estadístico. Esta técnica es utilizada en investigación del tipo cuantitativo.

Es por ello que es posible hablar de un estudio mixto, que combina ambos enfoques para obtener conclusiones complementarias y más completas.

4.2 UNIVERSO

Todas las personas con diabetes de la ciudad de Salta. De acuerdo a la información proporcionada por la Sociedad Argentina de Diabetes hacia el año 2015, **4930 personas con diabetes en la ciudad de Salta.**

4.3 MUESTRA

Entrevistas: Dos especialistas en nutrición y diabetes.

Encuestas: Personas con diabetes que asisten a los centros de salud que cuentan con el programa de diabetes provisto por la Dirección de Primer Nivel, y que además asistieron al menos una vez en los últimos 6 meses. Estos representan el 51,2% del total de las personas con diabetes de la ciudad de Salta, lo cual en valores absolutos significa 2524 personas.

Además se procederá a realizar encuestas a los participantes del programa de Diabetes del Hospital Oñativia (que no pertenece a la Dirección de Primer Nivel, y por lo tanto son excluyentes de los centros de salud). El mismo cuenta con un 25% del total de personas con diabetes de la ciudad de Salta. En términos absolutos 1232 personas aproximadamente.

4.4 MÉTODO DE MUESTREO

En el ***caso de las entrevistas*** se definió un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que simplemente no se buscaba obtener una conclusión estadística, sino más bien diferentes puntos de vista de profesionales del tema.

Y en el ***caso de las personas con diabetes de los centro de salud***, el método de muestreo definido fue probabilístico estratificado. El motivo principal de esto es que la población estaba distribuida en los distintos centros de salud, más el Hospital Oñativia, y por lo tanto resultaba más práctico y conveniente hacerlo de esta forma. En otras palabras, ir hacia donde el público se encontraba.

4.5 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Entrevistas con profesionales: 2.

Encuestas en Centros de Salud *más* Hospital Oñativia: 304.

CENTRO	ASISTIERON EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES (aprox.)	CANTIDAD DE ENCUESTAS REALIZADAS
Centro de salud N° 15 Castañares.	100	41
Centro de salud N° 17 Barrio San Remo.	70	35
Centro de salud N° 47 Barrio Roberto Romero.	72	36
Centro de salud N° 6 Barrio Manjón.	150	47
Centro de salud N° 63 Centro de la Madre y el Niño.	110	43
Centro de salud N° 2 Campo Caseros.	85	38
Hospital Oñativia	1000	64
TOTAL		304

Tabla 2 Cantidad de Encuestas realizadas por Centro de Salud

Es importante aclarar que la diabetes es una enfermedad de notificación obligatoria y por lo tanto quien la padezca debe informarla al centro de salud correspondiente de su zona. Pero no todas las personas lo hacen, y más aún, no todas las personas saben que tienen diabetes.

4.6 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En el caso de las entrevistas individuales con los profesionales, si bien las mismas eran no estructuradas, se siguió el siguiente modelo con el objetivo de obtener respuestas a los interrogantes más importantes que permitirían tener un conocimiento más apropiado para poder abordar correctamente a la población de estudio.

4.6.1 Guía para la entrevista individual con los profesionales

1. DIABETES: LA ENFERMEDAD.

Para la introducción podemos hablar un poco de la enfermedad en sí, para conocer un poco más el estilo de vida de las personas a las que en principio nos dirigimos. Otro aspecto muy importante: como notifican que padecen la enfermedad, ante que autoridades acuden, instituciones que visitan para llevar la enfermedad.

- ¿Qué es la Diabetes?
- ¿Qué tipo de diabetes existen?
- ¿Por qué se origina esta enfermedad?
- Afectados en el país.
- Tratamiento.

2. LA VIDA DE UN DIABETICO.

Habiendo ya realizado una pequeña introducción nos encontramos en condiciones de adentrarnos en el tema. Conocer qué tipo de vida llevan las personas con diabetes, bajo qué condiciones llevan la enfermedad, que tipo de actividades realizan, cuales pueden realizar y cuáles no, que tipo de alimentos pueden consumir y cuáles no, entre otros aspectos.

- ¿Cómo es en general la vida de una persona con diabetes?
- ¿Están impedidos para realizar algún tipo de actividad?
- ¿Qué tipo de cuidados diarios deben realizar?

- ¿Qué alimentos no pueden consumir?
- ¿Qué alimentos pueden consumir?

3. EL HELADO

- ¿Qué propiedades nutricionales podría tener este alimento?
- Una persona con diabetes, ¿puede consumir helado con normalidad?
- ¿Por qué?
- ¿Podría producirse algún tipo de helado para personas con diabetes?
- ¿Cuál sería la diferencia con el helado fabricado comúnmente?

4. LAS APLICACIONES DEL HELADO PARA PERSONAS CON DIABETES.

- ¿Puede existir algún público interesado también en un helado con esas características?
- ¿Qué público sería?
- ¿Qué beneficios podríamos reportar que tiene este helado?
- ¿Cuál sería el punto más fuerte, que a su opinión, puede servir de eje central para promocionar el producto?

El siguiente cuestionario fue utilizado para abordar a los pacientes de cada centro de salud. Es muy importante aclarar que el mismo no fue definido sino hasta después de haber realizado las entrevistas individuales con los profesionales.

4.6.2 Modelo de encuesta utilizado para abordar a las personas con diabetes de los centro de salud

Edad:	
Sexo:	
Pregunta 1:	¿LE GUSTA EL HELADO?
	SI
	NO
Si respondió SI pase a la pregunta 2.	
Si respondió NO pase a la pregunta 6.	
Pregunta 2:	¿CONSUME HELADO?
	SI
	NO
Si respondió SI pase a la pregunta 3.	
Si respondió NO pase a la pregunta 6.	
Pregunta 3:	¿CON QUÉ FRECUENCIA CONSUME HELADO? SELECCIONE SOLO UNA RESPUESTA.
	3 o más veces por semana.
	1 o 2 veces por semana.
	Aproximadamente 1 o 2 veces al mes.
	Menos.
Pregunta 4:	¿LE PRESTA ATENCIÓN A LOS NIVELES DE AZUCAR DEL HELADO QUE CONSUME?
	SI
	NO
Pregunta 5:	¿EN QUÉ SITUACIONES CONSUME HELADO? (PUEDE ELEGIR MÁS DE UNA OPCIÓN).
	Suelo ir a la heladería.
	Pido helado por delivery.
	Reuniones (con amigos, familia, etc.).
	Otras. Especifique cuales a continuación:
Pregunta 6:	¿REALIZA ALGÚN TIPO DE ACTIVIDAD FÍSICA?
	SI
	NO
Si respondió SI pase a la pregunta 7.	
Si respondió NO pase a la pregunta 8.	
Pregunta 7:	¿CON QUÉ FRECUENCIA REALIZA ACTIVIDAD FÍSICA?
	Una vez por semana o más.
	Menos de una vez por semana.
Pregunta 8:	SELECCIONE LA OPCIÓN CORRECTA:
	Tengo diabetes tipo 1.
	Tengo diabetes tipo 2.

El objetivo del cuestionario era conocer la distribución de la población en cuanto a sexo y edad, pero también conocer los hábitos de consumo (situaciones y frecuencia) y el interés que las personas demostraban en los niveles de azúcar de los productos, para poder así tener una aproximación a una posible estimación de la demanda. Así mismo a medida que se iba haciendo el cuestionario, ya sea cuando se lo recolectaba o cuando se lo terminaba de aplicar, se aclaraba a qué centro de salud pertenecía (u hospital, en caso del Hospital Oñativia).

4.7 PLAN DE TABULACIÓN Y TIPO DE ANÁLISIS

Como fue mencionado con anterioridad, una vez se obtengan los datos, ya sea mediante las entrevistas individuales o las encuestas, se debe proceder a su análisis.

Por el lado de las entrevistas, los datos o la información que se obtuvo no era susceptible de análisis estadístico o matemático. Por lo tanto se utilizó la interpretación de la información a través de lo observado en las entrevistas y lo que se obtuvo de ellas.

En cuanto a las encuestas realizadas en los Centros de Salud y en el Hospital Oñativia, si se puede decir que el método de análisis de los datos fue matemático. Se procedió a realizar tabulaciones simples de cada una de las variables, y también cruzadas, combinando distintas variables, a los fines de observar, comprender y definir posibles relaciones existentes entre cada una de ellas.

Se hizo hincapié en las siguientes variables cruzadas:

	VARIABLE PRINCIPAL	
	CENTRO DE SALUD (ZONA)	SEXO
	<i>¿Le gusta el helado?</i>	<i>¿Consume helado?</i>
	<i>¿Consume helado?</i>	<i>Frecuencia de consumo.</i>
	<i>Frecuencia de consumo.</i>	<i>¿Le presta atención a los niveles de azúcar?</i>
COMBINADA CON	<i>¿Le presta atención a los niveles de azúcar?</i>	

Tabla 3 Plan de Tabulación: Variables Cruzadas

5. TRABAJO DE CAMPO

A continuación se exponen de manera precisa los resultados obtenidos tanto en las entrevistas individuales, como en el posterior trabajo de campo en los distintos centros de salud.

Una vez más es oportuno aclarar que primero se realizaron las entrevistas, y luego con los resultados y la observación de estas se procedió a definir las encuestas enunciadas en la sección anterior, y llevarlas a cabo en los correspondientes centros de salud.

5.1 RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS CON LAS NUTRICIONISTAS

5.1.1 Entrevista 1

Profesional: Lic. En Nutrición Viviana Iwasita

Fecha: 1 de marzo de 2016

¿QUÉ ES LA DIABETES?

“La Diabetes es una enfermedad crónica que produce una disfunción del órgano pancreático de la persona, que es el encargado de controlar, entre otras cosas, los niveles de azúcar en sangre. Es posible afirmar que, debido a la predisposición genética a acumular grasas en zonas más cercanas a órganos vitales, los hombres son quienes corren más riesgos a sufrir consecuencias fatales por dicha condición.

Otro dato llamativo: Latinoamérica, sea por factores sociales o culturales, cuenta con una alta tasa de personas con diabetes. Sin mencionar que solo en Argentina el porcentaje de personas con obesidad (con alta predisposición para tener diabetes) aumenta en cifras alarmantes”.

¿QUÉ TIPOS DE DIABETES EXISTEN?

Existen dos tipos de diabetes, la 1 y la 2. La Diabetes tipo 1 podría afirmarse es genética. Los pacientes nacen con esta condición.

Por otra parte la diabetes tipo 2, también llamada la diabetes del adulto, justamente porque el paciente adquiere la condición o por mala alimentación, o disfunción del páncreas. Un dato alarmante a tener en cuenta es que la edad promedio de pacientes de este tipo de diabetes ha disminuido considerablemente, llegando a haber casos de chicos de hasta 12 años.

¿HAY ALGUNA GUÍA O PLAN ALIMENTICIO QUE LA PERSONA CON DIABETES DEBA SEGUIR?

En cuanto a hábitos alimenticios, la dieta de una persona con diabetes es o debería ser muy rigurosa, controlando la ingesta de alimentos altos en glucosa. Es muy común ver casos en los que los miembros de la familia deben adaptarse a la dieta del paciente, aun cuando ellos no padecen de la condición. Esto sucede sobre todo en familias de clase media.

¿Y CÓMO SE PUEDE CONTROLAR LA DIABETES?

Esta condición se puede controlar, a través de una dieta adecuada y el cumplimiento del tratamiento de manera correcta. Es fundamental que el paciente tenga una dieta con alto consumo de fibras, es decir, frutas y verduras principalmente. Componentes como edulcorantes y estevia (natural) son muy utilizados, y su función es reemplazar el dulzor del azúcar. El elemento fundamental es controlar los niveles de glucosa en sangre. También es altamente recomendado que las personas con esta condición lleven vidas deportivas activas. Un dato aparte para tener en cuenta es que muchos de los deportistas de elite tienen diabetes, y afirman que el deporte los ha ayudado mucho a controlarla.

¿EL HELADO LIBRE DE AZUCAR, UNA BUENA OPCIÓN PARA LAS PERSONAS CON DIABETES?

Es muy importante entender no solo que propiedades nutricionales tendrá el producto en sí, sino también la correcta forma de comunicarla eficientemente al público. Etiquetas como "Bajo valor glucémico" o "Libre de azúcar" suelen colocarse en los envases de los productos aptos para el consumo por parte de personas con diabetes. Por lo tanto dichas etiquetas no pueden ser obviadas en las campañas publicitarias de dichos productos.

¿Y QUÉ PROPIEDADES TENDRÍA UN HELADO CON DICHAS CARACTERÍSTICAS?

En cuanto a sus propiedades nutricionales, es decir, que aportará el producto al

organismo de quien lo consuma, podemos afirmar que es óptimo para el tratamiento de la enfermedad puesto que tiene 0% glucosa y 0% azúcar, y además es alto en fibras (altamente recomendado), lo que quiere decir que cubriría un buen porcentaje de las cantidades de fibra recomendadas para los pacientes. Además al tener leche tiene altos valores proteicos.

Pero también debemos hacer mención de las propiedades organolépticas del producto. Es decir lo referido a sabor (que tanto se parece al helado "clásico", o si incluso es mejor), textura (cremosidad), color, entre otras.

5.1.2 Entrevista 2

Profesional: Lic. En Nutrición Fernanda Gómez

Fecha: 2 de Marzo de 2016

¿QUÉ TIPOS DE DIABETES EXISTEN?

Hay diabetes 1 y 2. El páncreas no funciona bien o directamente no funciona. Cada vez son mayores los casos de diabetes tipo 2 en jóvenes.

También existe la Pre-diabetes, que es cuando la persona está al límite de tener diabetes. En estos casos las personas tienen una especie de resistencia a la insulina, ya que la misma no funciona correctamente. El páncreas la segrega pero la misma no tiene los efectos normales en el organismo.

¿CÓMO ES EL TRATAMIENTO EN CADA CASO?

En el caso de la diabetes tipo 1 el tratamiento es más complicado, sobre todo en adolescentes. Las personas pueden consumir de todo pero cuidándose. Es recomendable que eviten el azúcar y las grasas. También siempre se recomienda la realización de actividad física. De esta forma los niveles de azúcar van bajando en la sangre del paciente.

En el caso de la diabetes tipo 2 la dieta no es tan estricta. No requiere inyecciones. Generalmente en estos casos se definen dietas con alimentos con menor contenido calórico, ya que en la mayoría de los casos los pacientes se hayan con sobrepeso.

EN CUANTO A LA VIDA DE UNA PERSONA CON DIABETES, ¿QUÉ ES IMPORTANTE QUE REALICEN CON CONTINUIDAD? ¿QUÉ HÁBITOS

AYUDAN A SOBRELLEVARLA?

Lo ideal radica en torno a la realización de actividad física. Pero también medirse continuamente para ver si el azúcar está en un nivel adecuado. Es común (y necesario) realizar esto antes y después de la actividad física.

En teoría todo aquello que contenga azúcar en mayor medida no es precisamente lo más recomendable para que consuman en su dieta cotidiana.

AL PLANTEARSE LA POSIBILIDAD DE OFRECER UNA NUEVA LÍNEA DE HELADOS ÓPTIMOS PARA SER CONSUMIDOS POR PERSONAS CON DIABETES, ¿QUÉ VENTAJAS SE PUEDEN RESALTAR?

Lo principal, tendrá menos calorías que el helado “común”, por llamarlo de alguna manera. Dependiendo del tipo de diabetes que la persona tenga, puede ser en mayor o menor medida más conveniente que los componentes sean light o dietéticos.

No hay que olvidar tampoco que si la persona puede consumir helado o no depende del nivel de insulina en su organismo, y por tanto del estado y el funcionamiento del órgano pancreático.

¿CÓMO AFECTA O INFLUYE EN LA VIDA DE LOS FAMILIARES CUANDO UNA PERSONA TIENE DIABETES?

Efectivamente, en la mayoría de los casos la familia debe adaptarse a la dieta del paciente. También es importante volver a resaltar que depende del caso, de lo estricto que sea.

¿PODRÍA INTERESAR ESTE PRODUCTO A OTROS PÚBLICOS/PERSONAS QUE NO TENGAN DIABETES?

Totalmente. Puede ser de interés para gente con sobrepeso, hipertensión, deportistas en general. Para todo aquel que se cuida, es decir que al público en general podría interesarle.

¿QUÉ DEBERÍA RESALTARSE DE COMERCIALIZARSE DICHO PRODUCTO?

Fundamental, hablar de las bajas calorías. Hacer mucho hincapié en todo aquello que puede llegar a prevenir, y sobre todo en los cambios positivos que puede llegar a generar.

Entre otros beneficios, contribuiría a cuidar el corazón por ejemplo. Todos tenemos uno.

Y por supuesto no olvidar que hay otras enfermedades relacionadas: Síndrome Metabólico (cuando se tiene resistencia a la insulina), sobrepeso, hipertensión, triglicéridos y colesterol elevados, entre otras.

5.2 ENCUESTAS EN CENTROS DE SALUD

Luego de las entrevistas se definió de manera correspondiente la encuesta que se utilizó para la recolección de datos en los centros de salud.

Se procedió a realizar un total de 304 encuestas a los participantes del Programa de Diabetes de cada uno de los centros de salud a cargo de la Dirección de Primer Nivel, que cuentan con dicho programa.

Como se indicó en la sección del marco metodológico empleado se realizaron las encuestas siguiendo el siguiente esquema:

CENTRO	ASISTIERON EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES (aprox.)	CANTIDAD DE ENCUESTAS REALIZADAS
Centro de salud N° 15 Castañares.	100	41
Centro de salud N° 17 Barrio San Remo.	70	35
Centro de salud N° 47 Barrio Roberto Romero.	72	36
Centro de salud N° 6 Barrio Manjón.	150	47
Centro de salud N° 63 Centro de la Madre y el Niño.	110	43
Centro de salud N° 2 Campo Caseros.	85	38
Hospital Oñativia	1000	64

Tabla 4 Cantidad de encuestas realizadas por Centro de Salud

El tamaño de la muestra fue definido para un intervalo de confianza del 90% y un grado de error del 10%.

Efectivamente se llevaron a cabo las 304 encuestas, distribuidas correspondientemente en cada Centro de Salud de acuerdo a los criterios definidos.

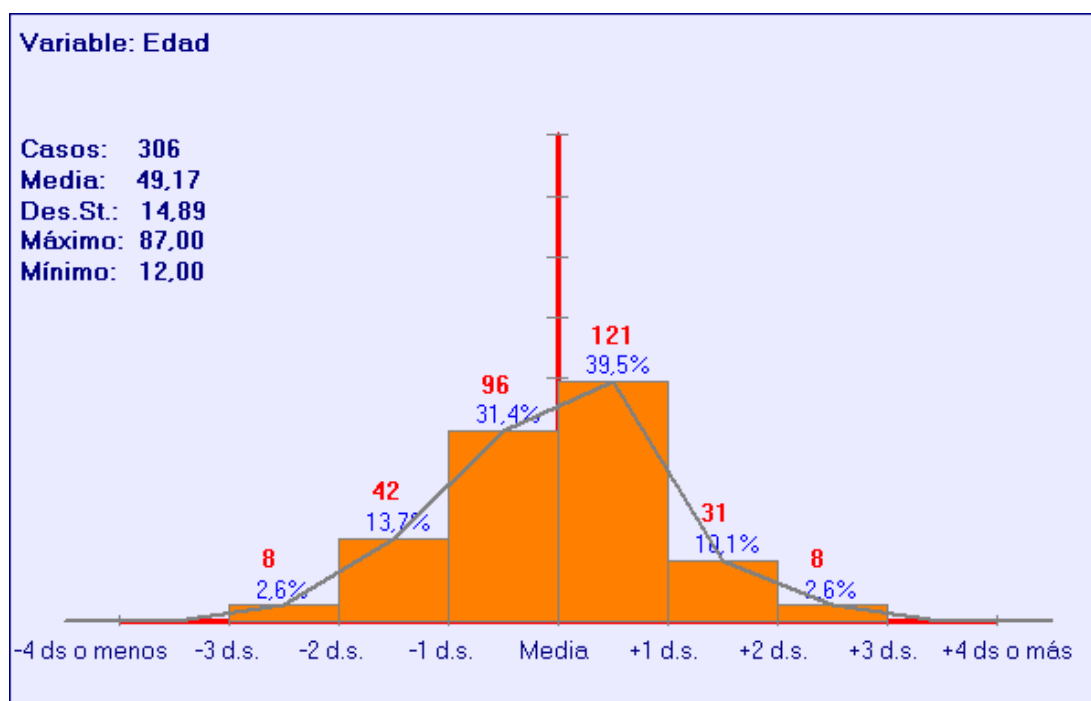
5.2.1 Resultados de las encuestas

A continuación se exponen los datos obtenidos a través de las encuestas, ya tabulados y expresados gráficamente. Se acompañan con su correspondiente conclusión y/u observación.

5.2.1.1 Media aritmética y desviación estándar de la edad⁸

Media aritmética	Desviación estándar	Máximo	Mínimo
49,17	14,89	87,00	12,00

Tabla 5 Media aritmética y desviación estándar de la edad



La mayor concentración de la población se encuentra entre los 39 y los 59 años, representando el 70,9% de la misma.

⁸ Datos obtenidos a través del programa Dyane 4.

5.3 RESPUESTA AL PRIMER OBJETIVO: COMPOSICIÓN DEL MERCADO DE PERSONAS CON DIABETES QUE LES GUSTA EL HELADO EN LA CIUDAD DE SALTA

5.3.1 Tabulación simple

Cantidad de encuestas en cada centro de salud/hospital

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Roberto Romero	36	11,76
2	San Remo	35	11,44
3	Campo Caseros	38	12,42
4	Madre y el Niño	43	14,05
5	Manjón	47	15,36
6	Castañares	41	13,40
7	Hospital Oñativia	66	21,57
	<i>Total frecuencias</i>	<i>306</i>	<i>100,00</i>

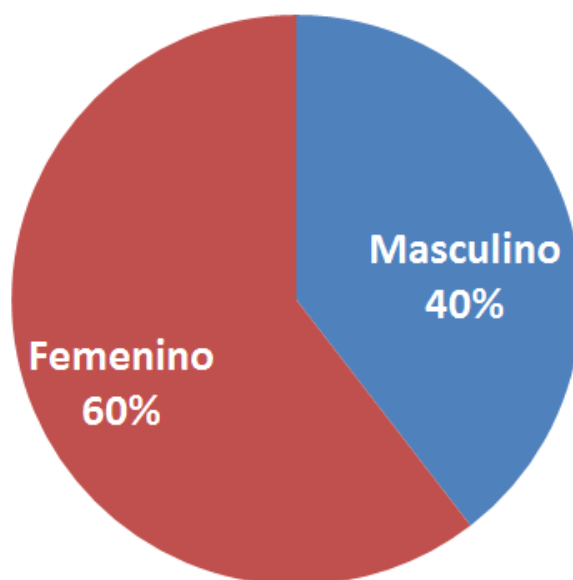
Tabla 6 Cantidad de encuestas realizadas en Centros de Salud

Sexo

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Masculino	121	39,54
2	Femenino	185	60,46
	Total frecuencias	306	100,00

Tabla 7 Distribución de la población en cuanto a Sexo

Sexo (%)



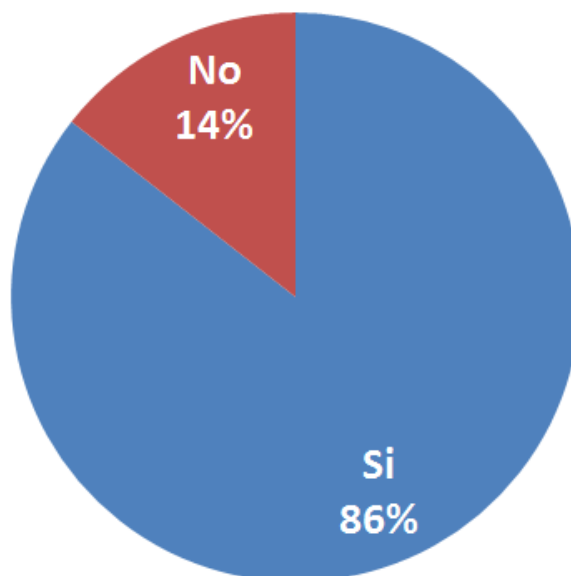
En cuanto al sexo, puede observarse que la mayoría de las personas encuestadas son del sexo femenino, siendo la relación 60%-40%.

¿Le gusta el helado?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Si	261	85,57
2	No	44	14,43
	Total frecuencias	305	100,00

Tabla 8 ¿Le gusta el helado?

¿Le gusta el helado?



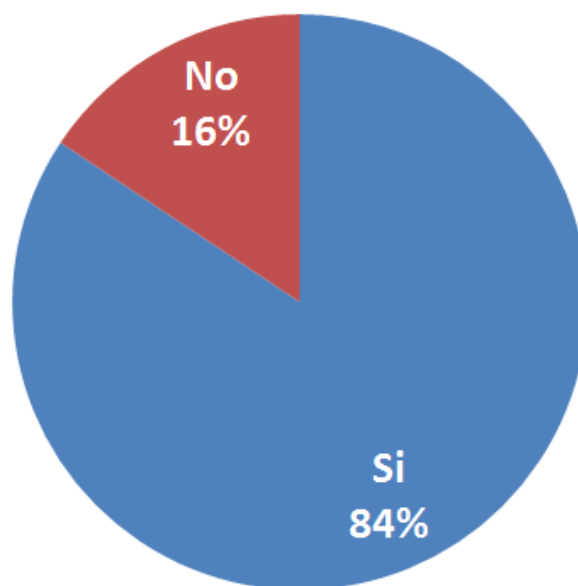
Como era posible estimar previamente, se puede afirmar con certeza que a la gran mayoría de las personas de la población les gusta el helado, ya que más del 85% respondió positivamente a la pregunta referida a si les gustaba el helado.

¿Consume helado?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Si	221	84,35
2	No	41	15,65
	Total frecuencias	262	100,00

Tabla 9 ¿Consume helado?

¿Consume helado?

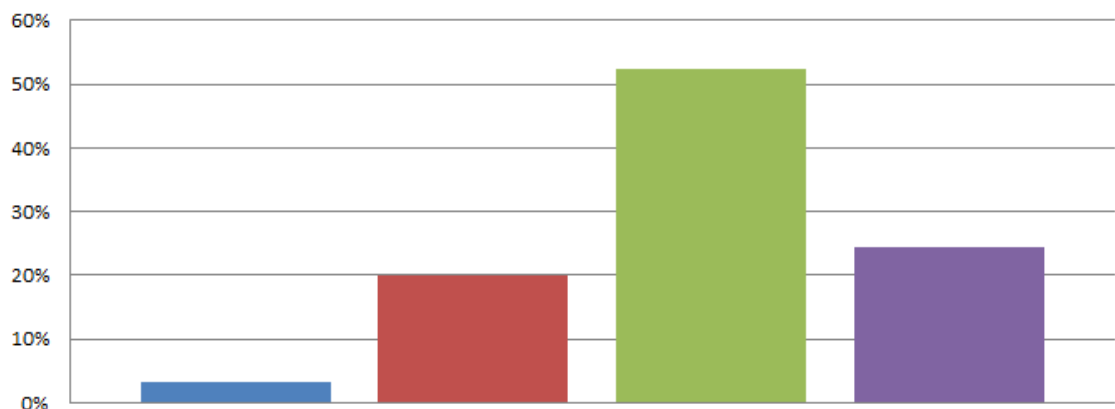


De esa mayoría de personas a las cuales les gusta el helado, existe un considerable grupo que admitió no consumirlo. Entre otras razones, por cuestiones de cuidado de la salud, desconociendo la existencia de productos de este grupo que tienen las propiedades necesarias para que puedan ser consumido por personas con diabetes (0% azúcares, bajos valores glucémicos, entre otras).

¿Con qué frecuencia consume helado?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	3 o más veces por semana	7	3,17
2	1 o 2 veces por semana	44	19,91
3	Aproximadamente 1 o 2 veces al mes	116	52,49
4	Menos que lo anterior	54	24,43
	Total frecuencias	221	100,00

Tabla 10 ¿Con qué frecuencia consume helado?



¿Con qué frecuencia consume helado?

- 3 o más veces por semana
- 1 o 2 veces por semana
- Aproximadamente 1 o 2 veces al mes
- Menos que lo anterior

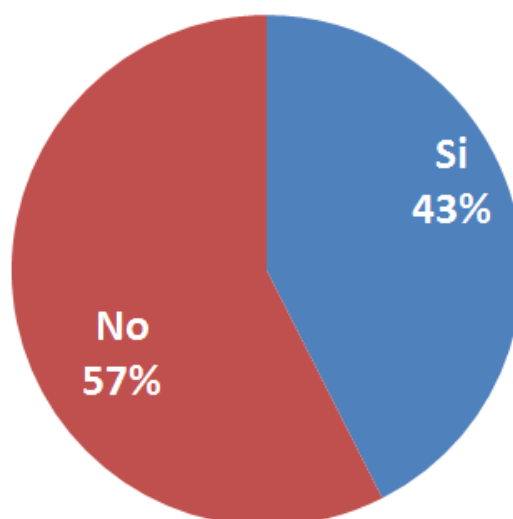
Se considera la frecuencia como una variable sumamente importante para estimar posibles escenarios y hacer las previsiones de la demanda. Como dato llamativo se tiene que más del 75% afirmó consumir al menos una vez al mes.

¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Si	94	42,53
2	No	127	57,47
	Total frecuencias	221	100,00

Tabla 11 ¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?

**¿Le presta atención a los niveles de
azucar del helado que consume??**

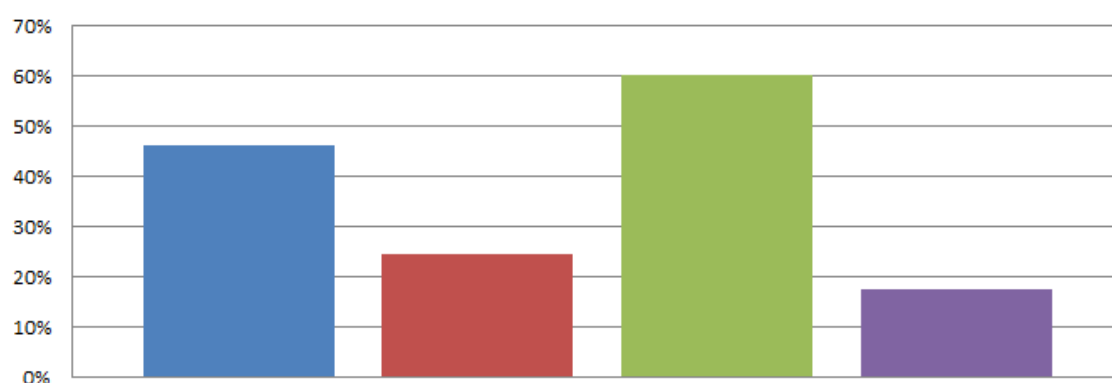


La gran mayoría afirmó no prestarle atención a los niveles de azúcar del helado a la hora de consumirlo. Esto puede deberse a desinterés o falta de información. Sería muy importante trabajar en este aspecto en una eventual estrategia de comercialización.

¿En qué situaciones consume helado? (Puede seleccionar más de una opción)

Código	Significado	Frecuencias	%	%
1	Suelo ir a la heladería	102	31,10	46,15
2	Pido helado por delivery	54	16,46	24,43
3	Reuniones con amigos, familia, etc.	133	40,55	60,18
4	Otras	39	11,89	17,65
	Total frecuencias	328		
	Total muestra	221	100,00	148,42

Tabla 12 ¿En qué situaciones consume helado?



¿En qué situaciones consume helado?

- Suelo ir a la heladería
- Pido helado por delivery
- Reuniones con amigos, familia, etc.
- Otras

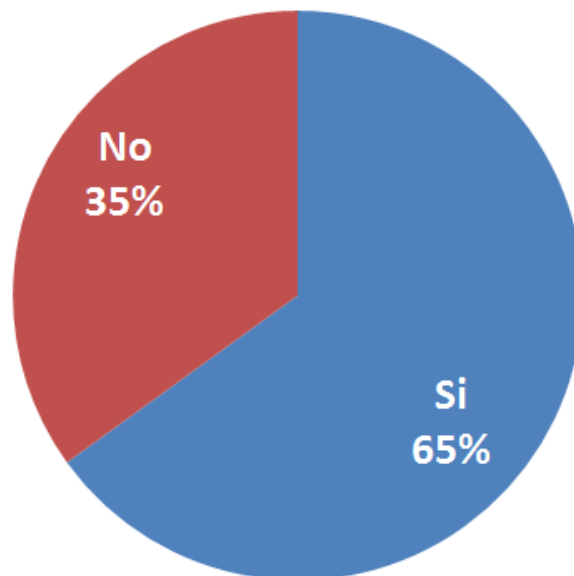
La gran mayoría afirmó que suele consumir helado, o bien en reuniones (entre amigos, familia) o yendo a la heladería. A esto le sigue pedidos por delivery (24,4%) y Otras situaciones (17,8%) en la que en la mayoría de los comentarios hacían referencia a la estación del año (en verano) o a la sensación térmica (calor).

¿Realiza algún tipo de actividad física?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Si	199	65,03
2	No	107	34,97
	Total frecuencias	306	100,00

Tabla 13 ¿Realiza algún tipo de actividad física?

¿Realiza algún tipo de actividad física?



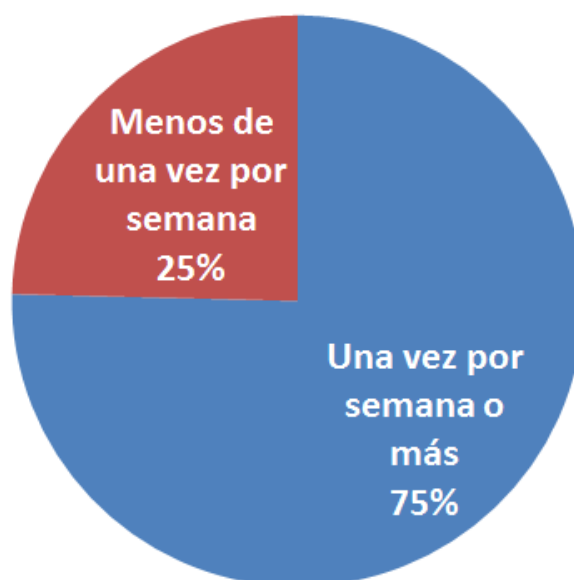
La importancia de la actividad física en la vida de una persona con diabetes había sido mencionada previamente en el trabajo. Por ello podemos observar que la mayoría de las personas efectivamente realizan algún tipo de actividad física. A pesar de ello, también resulta particularmente llamativa la cantidad de personas que no realizan ningún tipo de actividad física.

¿Con que frecuencia realiza actividad física?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Un vez por semana o más	150	75,38
2	Menos de una vez por semana	49	24,62
	Total frecuencias	199	100,00

Tabla 14 ¿Con qué frecuencia realiza actividad física?

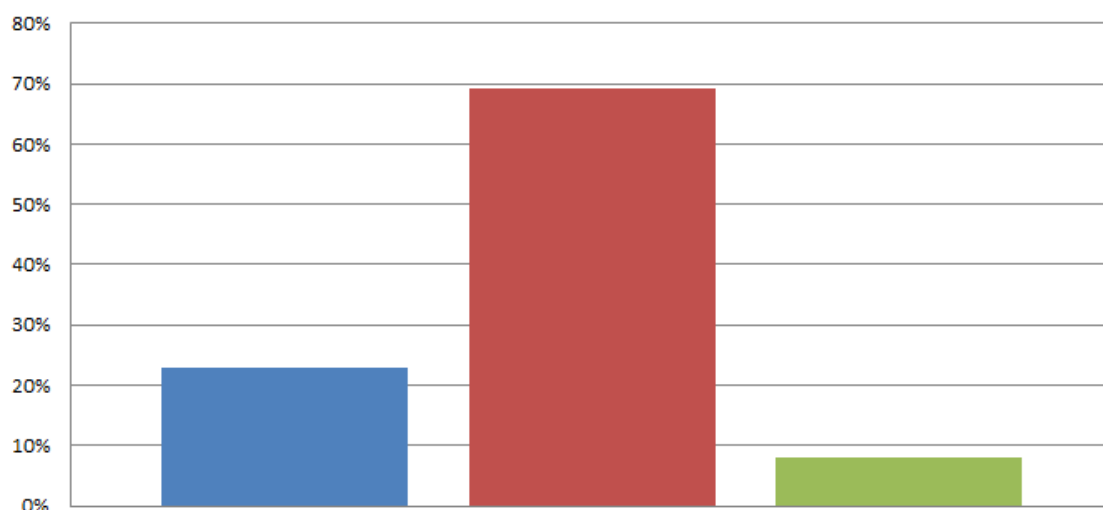
¿Con qué frecuencia realiza actividad física?



¿Qué tipo de Diabetes tiene?

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Tengo diabetes Tipo 1	70	22,95
2	Tengo diabetes Tipo 2	211	69,18
3	No sabe/No contesta	24	7,87
	Total frecuencias	305	100,00

Tabla 15 ¿Qué tipo de diabetes tiene?



¿Qué tipo de diabetes tiene?

■ Tengo diabetes Tipo 1 ■ Tengo diabetes Tipo 2
 ■ No sabe/No contesta

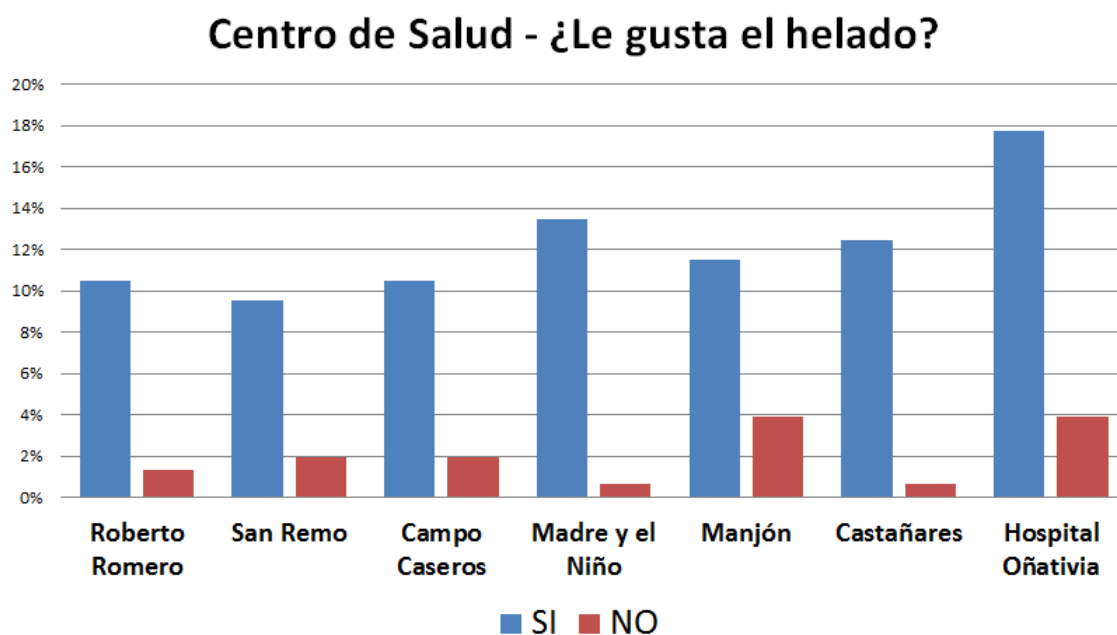
Por último, como las estadísticas previas nos indicaban previamente, la mayoría de las personas padecen diabetes tipo 2, con las características correspondientes a este tipo específico de Diabetes.

5.3.2 Tabulaciones cruzadas

Centro de Salud - ¿Le gusta el helado?

			¿Le gusta el helado?			
			Si		No	
	Centro de Salud	Frec.	Frec.	%	Frec.	%
1	Roberto Romero	36	32	12,26	4	9,09
2	San Remo	35	29	11,11	6	13,64
3	Campo Caseros	38	32	12,26	6	13,64
4	Madre y el Niño	43	41	15,71	2	4,55
5	Manjón	47	35	13,41	12	27,27
6	Castañares	40	38	14,56	2	4,55
7	Hospital Oñativia	66	54	20,69	12	27,27
	TOTAL	305	261	100,00	44	100,00

Tabla 16 Tabulaciones cruzadas: Centro de Salud - ¿Le gusta el helado?

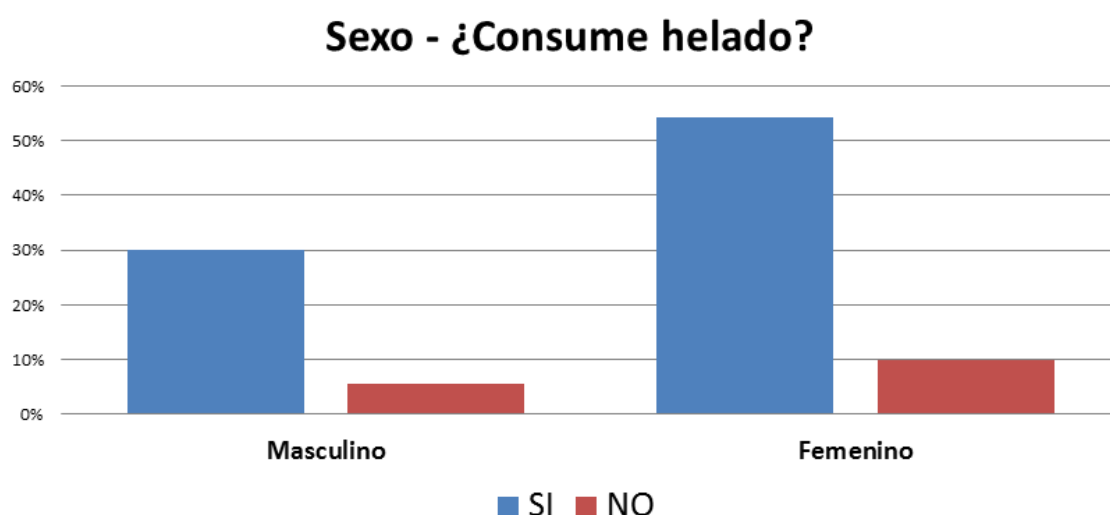


El propósito de este análisis es determinar si existe alguna relación entre la ubicación geográfica y los gustos, pero como se puede observar la tendencia resulta equilibrada entre los distintos centros. Si es posible señalar que al ser el Hospital Oñativia el centro en donde más encuestas se realizaron y por ello los porcentajes serán más representativos. Si resulta interesante observar que en el centro de salud El Manjón, a pesar de no ser mayoría en cuanto a cantidad de encuestas una gran parte de los encuestados afirmó que no les gustaba el helado.

Sexo - ¿Consume helado?

		¿Consume helado?				
		Si			No	
Sexo	Frecuencias	Frecuencias	%	Frecuencias	%	
1 Masculino	94	79	35,75	15	36,59	
2 Femenino	168	142	64,25	26	63,41	
TOTAL	262	221	100,00	41	100,00	

Tabla 17 Tabulaciones Cruzadas: Sexo - ¿Consume helado?



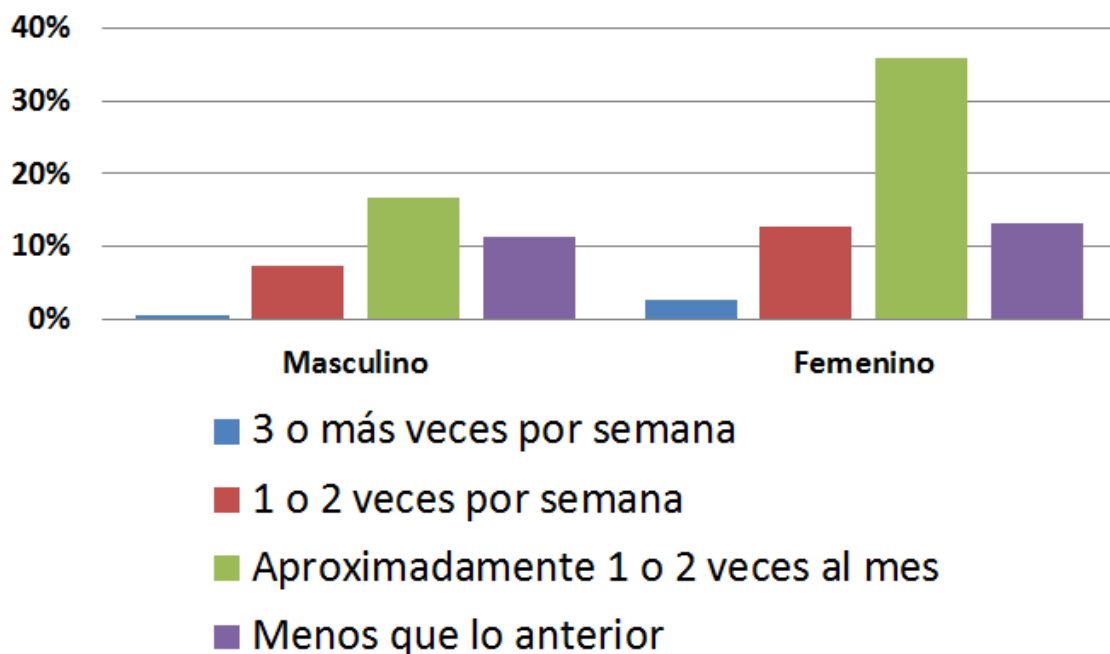
No se observan grandes diferencias en cuanto al sexo y el consumo de helado. Las proporciones se mantienen constantes y equilibradas de acuerdo a la muestra tomada.

Sexo – ¿Con qué frecuencia consume helado?

		¿Con qué frecuencia consume helado?							
		3 o más veces por semana		1 o 2 veces por semana		Aproximadamente 1 o 2 veces al mes		Menos que lo anterior	
Sexo	Frec.	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1 Masculino	79	1	14,29	16	36,36	37	31,90	25	46,30
2 Femenino	142	6	85,71	28	63,64	79	68,10	29	53,70
TOTAL	221	7	100,00	44	100,00	116	100,00	54	100,00

Tabla 18 Tabulaciones Cruzadas: Sexo – ¿Con qué frecuencia consume helado?

Sexo - ¿Con qué frecuencia consume helado?



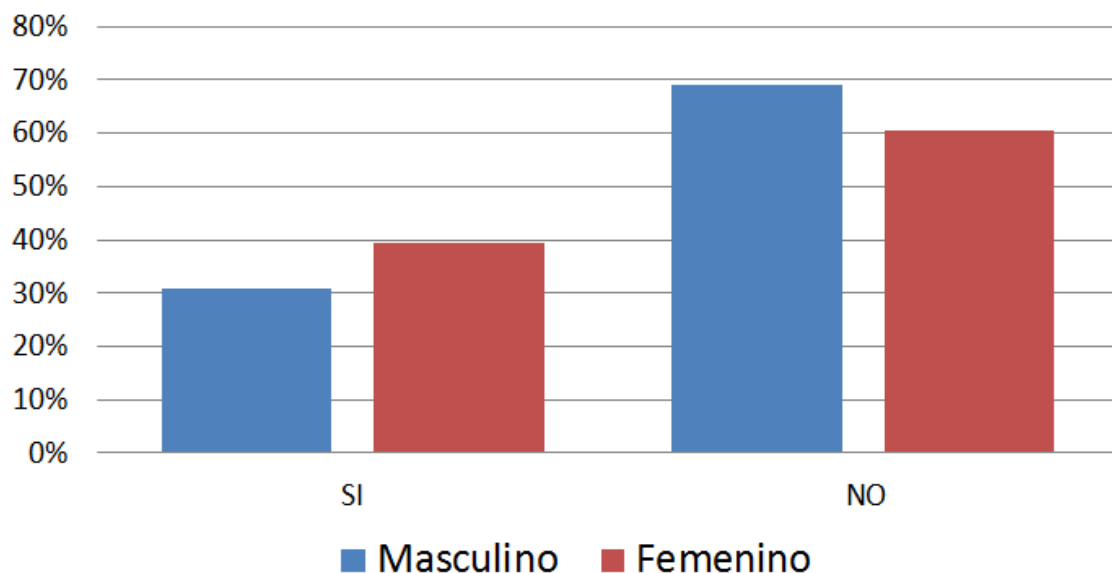
Si puede decirse de que de alguna forma las mujeres consumen helado en mayor medida que los hombres, tal y como lo muestran los gráficos y tablas enunciados arriba.

Sexo - ¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?

				¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?			
				Si		No	
Sexo		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	Masculino	79	35,75	29	30,85	50	39,37
2	Femenino	142	64,25	65	69,15	77	60,63
	TOTAL	221	100,00	94	100,00	127	100,00

Tabla 19 Tabulaciones Cruzadas: Sexo - ¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?

Sexo - ¿Le presta atención a los niveles de azúcar del helado que consume?



También podemos ver que las mujeres le prestan más atención a los valores glucémicos del helado que los hombres, obviamente también teniendo en cuenta la proporción encuestada de ambos sexos.

5.4 RESPUESTA AL SEGUNDO OBJETIVO: ¿CUÁL ES EL POTENCIAL ACTUAL DEL MERCADO PARA PERSONAS CON DIABETES DE LA CIUDAD DE SALTA?

Para determinar el tamaño del mercado se procedió de la siguiente manera:

1. Calcular la cantidad de personas con diabetes que asisten a centros de salud a las que les gusta el helado.
2. Estimar la frecuencia promedio de consumo anual de helado por las personas.
3. Determinar un rango promedio máximo y mínimo de precios.
4. Calcular el rango del volumen anual de ventas del producto (estimativo).

5.4.1 Personas con diabetes a las que les gusta el helado

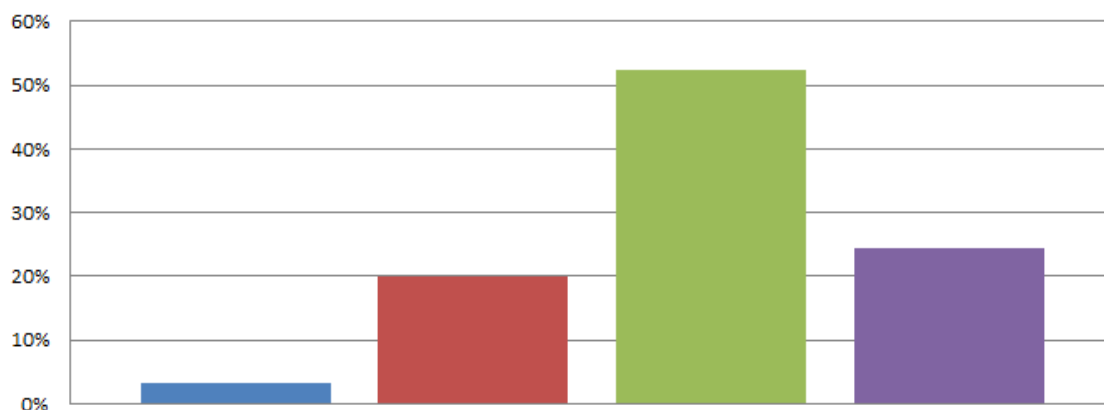
De acuerdo con la información obtenida mediante las encuestas, se puede afirmar que a un poco más del 85% de las personas con diabetes de la ciudad de Salta que asisten a los centros de salud correspondientes les gusta el helado.

- Cantidad de personas que componen la población total: 3756.
- Cantidad de personas a las que les gusta el helado: 3192 ($3756 \times 85\%$).

Gracias a este cálculo es posible afirmar que es muy probable que aproximadamente a 3192 personas con diabetes que asisten a centros de salud les guste el helado.

5.4.2 Frecuencia promedio anual de consumo por persona

Recordando las frecuencias:



¿Con qué frecuencia consume helado?

- 3 o más veces por semana
- 1 o 2 veces por semana
- Aproximadamente 1 o 2 veces al mes
- Menos que lo anterior

Para hacer la equivalencia anual se parte del mínimo. Es decir, se tomará como base la frecuencia mínima de cada respuesta y con esto se establece un "piso". Se tomó un año con 52 Semanas (365 días).

Se procedió a realizar la ponderación correspondiente y posteriormente un promedio:

FRECUENCIA	Participación	Equivalencia anual	Ponderación
3 o + por sem.	3,20%	156	4,992
1,2 por sem.	19,90%	52	10,348
1,2 por mes	52,50%	12	6,3
Menos	24,40%	1	0,244

Tabla 20 Promedio Anual de Frecuencia de Consumo de Helado

Promedio anual de frecuencia = $4,992+10,348+6,3+0,244$

El resultado obtenido 21,884, pero se tomó como 21. Es decir que en promedio de las personas con diabetes a las que les gusta el helado consumen 21 veces por año helado.

5.4.3 Rango de precios promedio

- Se determinaron dos rangos: uno mínimo y uno máximo.
- Como indicador máximo se utilizó el kilo de helado. Se procedió a realizar un promedio de cuanto salía el kilo en 5 conocidas heladerías de la ciudad. El precio promedio es \$200.
- Como indicador mínimo se utilizó el cono simple (es lo mínimo que pueden vender las heladerías con helado). El precio promedio es \$35.
- De esta manera se obtuvo un rango con los precios mínimos y máximos de ingresos por venta al público que podría tener la heladería.

5.4.4 Estimación del potencial actual

Con los datos anteriormente mencionados se puede resolver la siguiente fórmula que dará como resultado los ingresos por ventas de helados para personas con diabetes que puede tener la heladería en la ciudad de Salta. Pero antes de proseguir deben mencionarse algunos aspectos importantes a tener en cuenta:

- Se suponen que las ventas son realizadas únicamente a personas con diabetes a las que les gusta el helado (no se tienen en cuenta otros segmentos).
- Se supone que los precios son competitivos en cuanto al kilo de helado común. En otras palabras no se hace un análisis de la estructura de costos ni de los márgenes de utilidad.

La fórmula:

**Precio de venta * Cantidad de personas * Frecuencia de consumo anual =
Potencial actual anual**

Kilo de helado \$200

$$200 * 3192 * 21 = \$13.406.400$$

Cono simple \$35

$$35 * 3192 * 5 = \$2.875.320$$

Por lo tanto se puede afirmar que bajo los parámetros definidos los ingresos brutos por ventas de helado se encontrarán dentro de dichos extremos. Nuevamente se hace hincapié en que dichos datos son puramente estimativos y simplemente sirven como punto de partida para un análisis del posible potencial. Los campos y rangos pueden cambiar de acuerdo a cuanto varíen los criterios que se tengan en cuenta. Por ejemplo si se considera un precio de venta diferente (más alto o más bajo).

5.4.5 Conclusión

Como resumen de lo anterior expuesto es posible afirmar que probablemente no se esté atendiendo un mercado con un potencial ingreso bruto en ventas de entre 13,5 y 2,9 millones de pesos por año, e incluso cuyos ingresos mencionados pueden mejorarse utilizando estrategias destinadas a atraer otros segmentos interesados.

Sería importante complementar este análisis con un estudio de costos posibles para producción y comercialización del producto, para poder determinar un aproximado de rentabilidad neta, pero en definitiva y a simple vista el mercado resulta interesante e invita a profundizar el análisis.

5.5 RESPUESTA AL TERCER OBJETIVO: POSIBLES ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR. RECOMENDACIONES

Sin duda alguna pareciera ser que la inexistencia de otra marca de helados que haya posicionado un helado del tipo “light”, que pueda ser consumido por personas con diabetes entre otras, es una tentación para incurrir en el nicho y aplicar la ley número 1 del marketing:

“LEY DEL LIDERAZGO: Es mejor ser el primero que ser el mejor”⁹ (Al Ries y Jack Trout, las 22 leyes inmutables del marketing, p.1).

Valiéndose de la misma es posible entender la importancia de ser el primero el dar en golpe. Golpe que, por lo visto, nadie dio aún.

Por lo tanto, desde el punto de vista estratégico sería correcto afirmar que se trata de una excelente oportunidad.

5.5.1 Desarrollo de una fuerte imagen y marca

Muchos definen el marketing como una forma que tienen las empresas para crear valor. Y para crear dicho valor las herramientas con las que se cuenta son innumerables. Existe un amplio abanico de técnicas a través de las cuales las organizaciones crean verdadero valor para el cliente.

Uno de los grandes objetivos del marketing es que la gente perciba ese valor, y más importante aún, RECUERDE la marca que aporta ese valor.

Vivimos en un mundo saturado de información. La información es ilimitada, la capacidad del cerebro para retenerla y recordarla es limitada. Por tanto entrar en la percepción del cliente y ser recordado es un verdadero reto para quienes hacen marketing hoy en día.

⁹ Al Ries, Las 22 leyes inmutables del marketing, 2003.

He aquí entonces la importancia de desarrollar una fuerte identidad de marca, que permita al potencial cliente tenerla en cuenta, recordarla.

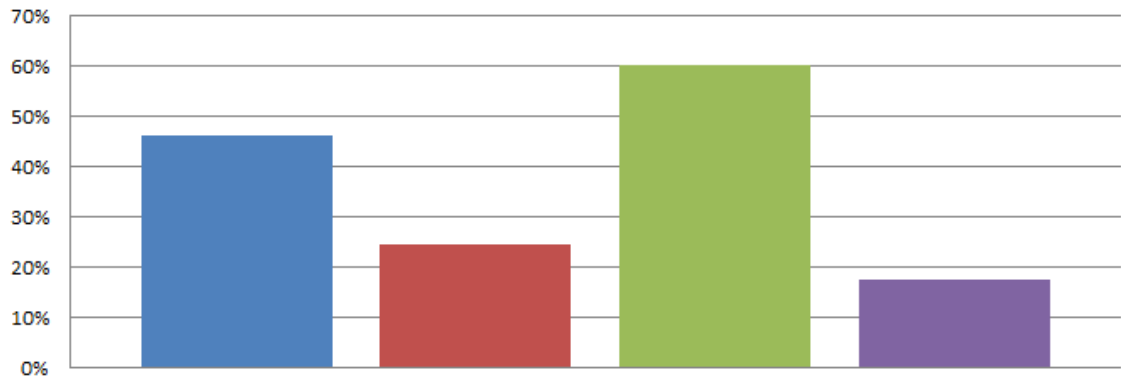
Para hacer este trabajo correctamente es necesario hacer un estudio cualitativo mucho más profundo (focus groups, entrevistas en profundidad, entre otras técnicas de investigación cualitativa), y a partir de esta información definir los valores de la nueva marca, que es lo que se quiere representar conociendo que es lo que busca el potencial cliente.

Es por ello que las cuestiones de identidad de marca e imagen no serán mencionadas en este trabajo. Simplemente como recomendación nos limitamos a hacer las sugerencias anteriores, para que se evalúe su llevada a cabo.

5.5.2 Un producto para toda la familia

En una de las partes anteriores del trabajo, más precisamente en la parte de las entrevistas con las nutricionistas profesionales, se mencionó que en la mayoría de casos toda la familia se debía adaptar a la dieta de la persona con diabetes.

Por otra parte, si observamos los resultados de las encuestas, cuando se habla de situaciones de consumo, la gran mayoría de los encuestados afirmaron hacerlo en reuniones (con familia, amigos), tal y como se puede observar a continuación:



¿En qué situaciones consume helado?

- Suelo ir a la heladería
- Pido helado por delivery
- Reuniones con amigos, familia, etc.
- Otras

Como se puede observar (columna azul), un poco más del 60% afirmó que consumía helado en reuniones familiares o con amigos. Si relacionamos el hecho de que en la mayoría de los casos el resto de la familia debe adaptarse a la dieta del paciente, con el hecho de que la situación más elegida en la cual se consume el helado son justamente las reuniones, podemos encontrar un punto fuerte para hacer promociones y comunicaciones.

5.5.3 Las redes sociales como motor de relación con los clientes

“El avance de Internet se parece a un maratonista de fondo que corre frente a caballeros de la tercera edad. En tanto la web no deja de ganar records y de exponer nuevas y más diversas formas de variantes, las empresas se ven seducidas por esa imagen atractiva de vanguardia tecnológica y, a la vez, se expresan atónitas frente al modo de acercarse a ella de una manera inteligente, eventualmente redituable y, por supuesto, no perjudicial.

En este escenario las redes sociales se han empezado a posicionar como un nuevo paradigma de referencia en las relaciones sociales entre personas. Allí se comparte, se

debate, se opina, se informa, se generan movimiento, se gestan grupos, se integran tareas colaborativas, se unen causas y también se cometen errores, se difunde en exceso, se expresa familiarmente a un mundo ajeno cuestiones que eran reservadas a la intimidad de los vínculos.

Aunque para muchos usuarios particulares ya formen parte de su vida cotidiana con cierto grado de normalidad, es realmente un mundo muy nuevo. El tipo de contactos es bastante variado: los hay quienes han entrado para hacer amigos, otros para hacer vínculos profesionales, otros simplemente para pasarlo bien; los hay de 15 años, de 25 y de 50; los hay hombres y mujeres...

En medio de este panorama, las empresas comenzaron tibiamente a sentirse tentadas en hurgar en ese nuevo universo que parecía de pronto, poner al mundo consumidor al alcance de la mano con apenas un clic’’¹⁰.

Lo anterior fue extraído del libro *Redes Sociales y Empresas*, de Flavia Tomaello y Natalia Gitelman (2012), y expresa en cierta medida por qué se recomienda utilizar principalmente el medio digital para hacer difusión de la nueva línea o el nuevo producto.

Cada vez son más los consumidores que se encuentran navegando en internet, utilizando nuevas redes sociales y nuevas formas de conectar con otras personas y organizaciones. Sin mencionar los bajos costos operativos de incursionar en este medio, y que bien utilizadas pueden ser mucho más efectivas que cualquier medio tradicional de difusión (TV, revistas, diarios, entre otros).

Por ello también se recomienda incorporar a cualquier estrategia que se elija seguir, una fuerte presencia en medios digitales, por su gran masividad, flexibilidad y relativos bajos costos operativos.

5.5.4 Helado light, ¿un producto solo para personas con diabetes?

¹⁰ Flavia Tomaello y Natalia Gitelman, *Redes sociales y empresas*, primera edición, 2012.

En reiteradas ocasiones durante el estudio fue tocado el tema de si un producto con características como las propias del que se tiene en cuestión sería únicamente de interés por parte de las personas con diabetes, quienes representaban el universo en el presente trabajo.

Inclusive la proyección realizada se hace únicamente tomando como base este público. Pero cabe preguntarse, ¿únicamente ellos serían los potenciales interesados? O bien, ¿existirán otros públicos, segmentos o nichos de mercado al cual pueda interesarle esta nueva línea de productos saludables?

Al no ser ese el punto objeto del estudio, no se incluyó en el análisis. Pero la posibilidad de investigar queda abierta para otros estudios, de profundizar el análisis realizado aquí, a los fines de encontrar nuevos segmentos al cual se puede destinar el producto.

6. CONCLUSION FINAL DEL TRABAJO

Recordando los objetivos del presente trabajo:

- *Determinar si existe una demanda insatisfecha que justifique producir y comercializar helado destinado a personas con diabetes en la ciudad de Salta (OBJETIVO GENERAL).*
- *Determinar la composición del mercado actual y potencial de personas con diabetes a las que les gusta el helado en la ciudad de Salta (OBJETIVO ESPECÍFICO 1).*
- *Determinar el potencial del mercado actual de personas con diabetes a las que les gusta el helado en la ciudad de Salta (OBJETIVO ESPECÍFICO 2).*
- *Proponer estrategias que podrían utilizarse para la comercialización de helado para personas con diabetes en la ciudad de Salta (OBJETIVO ESPECÍFICO 3).*

Y habiendo obtenido las siguientes conclusiones correspondientes a cada uno:

En cuanto a la composición, la mayor concentración de la población se encuentra entre los 39 y los 59 años, siendo la relación 60%-40% (femenino-masculino). Al 85% le gusta el helado, y a su vez un 85% afirmó que consumía helado (a muchos les gustaba pero su situación les impide consumir helado). En promedio la persona con diabetes consume helado entre 21 y 22 veces al año. El 65% realiza alguna actividad física, mientras que el 35% restante no lo hace. Distribución de la población de acuerdo al tipo de diabetes:

- Tipo 1: 22% de los casos.
- Tipo 2: 70% de los casos.
- No sabe/no contesta: 7% de los casos.

No serán enunciados nuevamente los procedimientos utilizados para calcular el potencial, puesto que ya se encuentran apropiadamente explicados en la página 50. La conclusión general a la que se llegó fue la siguiente:

Es posible afirmar que probablemente no se esté atendiendo un mercado con un potencial ingreso bruto en ventas de entre 2,9 y 13,4 millones de pesos por año, e incluso cuyos ingresos mencionados pueden mejorarse utilizando estrategias destinadas a atraer otros segmentos interesados.

Esto es solo tomando en cuenta la ciudad de Salta. Pero si se echa un vistazo a Argentina podemos encontrar afirmaciones como las siguientes:

MENÚ LA NACION Salud SEGUIR

Dos millones y medio de argentinos tienen diabetes

En el día mundial de esa enfermedad, preocupa la hoy llamada pandemia que en 2020 afectaría a cuatro millones de personas

SEGUIR Víctor Ingrassia LA NACION MIÉRCOLES 14 DE NOVIEMBRE DE 2012 • 17:52



En los últimos años, la diabetes alcanzó a ser en la Argentina y en el mundo un problema de salud pública con proporciones de pandemia. Hoy, en el día mundial de la Diabetes, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el mundo hay más de 347 millones de personas que padecen esta enfermedad.

Fecha 14 de Noviembre de 2012¹¹.

¹¹ Link de la nota: <http://www.lanacion.com.ar/1526223-dos-millones-y-medio-de-argentinos-tienen-diabetes>.

En la Argentina, uno de cada 10 adultos sufre de diabetes

En total, casi tres millones de personas tienen esta forma de la enfermedad que aparece por el sedentarismo y la mala alimentación; en el mundo se cuadruplicó la cifra de afectados

SEGUIR Fabiola Czubaj LA NACION JUEVES 07 DE ABRIL DE 2016



Con dos *hashtags*, #Diabetes y #GanaralasENT, la Organización Mundial de la Salud (OMS) se lanzó ayer a lograr que los países cumplan con su promesa de controlar la diabetes, una de las cuatro prioridades entre las enfermedades no transmisibles (ENT). Usó las redes sociales para anticipar, desde ayer, preocupantes resultados del primer informe mundial sobre la enfermedad.

Fecha 07 de Abril de 2016¹².

La Diabetes es un problema de salud pública, y hasta se hace uso del término pandemia. Aparentemente esta población crece a un ritmo alarmante, y si bien ya en la actualidad existe una fuerte ola de concientización y de impulso a generar hábitos saludables y a consumir productos saludables, quizás este esfuerzo sea aún mayor en el futuro.

Para aclarar, no se desarrollaron estrategias de comercialización específicas. Se cree que es necesario recaudar más información del tipo cualitativa para poder desarrollar estrategias como corresponde. Si se mencionaron aspectos muy importantes a tener en cuenta a la hora de plantear estos caminos para presentar el producto al público y a los consumidores.

Uniendo las tres conclusiones anteriores, podemos afirmar que existe una oportunidad. Existe un nicho desatendido. Un campo en el cual ninguna otra marca realizó un esfuerzo notable para posicionar sus productos (o crear nuevos productos). Existe una oportunidad de ser los primeros, de dar el primer golpe (Véase la Ley del liderazgo). El potencial actual parece ser interesante, aunque deberían emprenderse estudios de costos para poder realizar proyecciones más acertadas. Esto responde al principal interrogante del trabajo: *¿Existe una demanda insatisfecha que justifique producir y comercializar helado destinado a personas con diabetes en la ciudad de Salta?* Apoyándonos en lo expuesto a lo largo del trabajo se puede afirmar que sí. Existe con alto grado de

¹² Link de la nota: <http://www.lanacion.com.ar/1886966-en-la-argentina-uno-de-cada-10-adultos-sufre-de-diabetes>.

probabilidad una demanda insatisfecha, un nicho que no está siendo atendido correspondientemente.

Finalmente, se hace hincapié en que estaría justificado proseguir con otros estudios para tener más conocimiento sobre este posible nicho de mercado (y otros no contemplados en el presente trabajo), siendo el mismo un punto de partida para otras investigaciones relacionadas.

7. BIBLIOGRAFÍA

Ansoff H, Igor. 1976. La estrategia de la empresa. Navarra, España. Editorial: S.A EUNSA Ediciones Universidad de Navarra.

Barrionuevo MR; Carrasco JMN; Cravero BAP y Ramón AN – Formulación de un helado dietético sabor arándano con características prebióticas, en

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73372011000100004

Camejo Juana; Rodríguez Tamara; Rodríguez Danielys; M'Boumba Aniely; Seivanes Ariel; de Hombre Rogers. Ciencia y Tecnología de los alimentos; enero-abril 2010, Vol. 20 Issue 1, pg. 35-39; en

http://www.hablemosclaro.org/Repositorio/biblioteca/b_255_Leche_de_soya_en_helado.pdf

Dra. Elena Fulladosa y Dra. María Dolores Guardia. 2013. Estrategias innovadoras para desarrollar alimentos más saludables. Barcelona, España. Editorial: MEDIAactive.

Entrepreneur México. Negocio bajo en calorías. 2008. Vol. 16 Issue 6, pg. 10; en

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbn&AN=32652691&lang=es&site=eds-live>

McDaniel, Carl; Gates, Roger. 2011. Investigación de mercados Octava Edición. Adelia, Santa Fe. Editorial: Cengage.

Ries, Al; Trout, Jack, 1993. Las 22 leyes inmutables del marketing Primera edición.

Tomaello, Flavia; Gitelman, Natalia, 2012. Redes sociales y empresas Primera edición. Buenos Aires. Editorial: Errepar.

Wilensky, Alberto. 2004. Políticas de Negocios: Estrategias para mercados competitivos Cuarta Edición. Buenos Aires. Editorial: Macchi.

PROGRAMA DE DIABETES DE LA PROVINCIA DE SALTA; en

<http://www.diabetes.org.ar/docs/leyes/SALTA.pdf>

Salazar-Díaz, Delly. Crea momentos mágicos. *Industria Alimentaria*. Abril 2014, Vol. 25 Issue 4, pg. 44-47; en

[http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbn&AN=95029992&lang=es
&site=eds-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbn&AN=95029992&lang=es&site=eds-live)