

La estrategia de marketing de alimentos y nutrición

Crear valor desde los valores

Diego A. Liberti

Danone Argentina S. A.

23/08/2012

El presente documento resume los conceptos centrales de la presentación de igual título y autor que forma parte del "Curso de Nutrimarketing para Nuevos Alimentos" realizado en conjunto por IUCS-Fundación Barceló y FANUS.

Contenido

Introducción	3
Conceptos preliminares de mercadotecnia (<i>marketing</i>)	3
Definición de mercadotecnia (<i>marketing</i>)	3
Necesidades, deseos y demanda	4
Productos	4
Intercambio	4
Mercados.....	5
Valor para el consumidor	5
Satisfacción del consumidor.....	5
Cómo entregar valor y satisfacción al consumidor	5
Mezcla de mercadotecnia (<i>marketing mix</i> o las 4 “Ps”)	6
Una manera sistémica de ver la organización.....	7
¿En quién debemos poner el foco?.....	9
Marketing de alimentos y nutrición.....	9
Inspección de necesidades.....	9
Necesidades “ocultas”	10
Interlocutores y vías de recolección de información	10
Valor percibido	11
Componentes de valor del producto para el consumidor (<i>drivers</i> de consumo)	12
La multidimensionalidad y la necesidad del abordaje multidisciplinario	13
Reflexión final.....	14
Referencias.....	15
Bibliografía recomendada	15

MARKETING DE ALIMENTOS Y NUTRICIÓN

CREAR VALOR DESDE LOS VALORES

Por Mag. Farm. Diego A. Liberti
Danone Argentina S. A.
diego.liberti@danone.com

Introducción

El subtítulo elegido para propuesta “*crear valor desde los valores*” es absolutamente intencional. Tiene un “qué” y un “para qué”. Es una provocación (qué), con el objetivo de invitar a la reflexión (para qué).

A fin de cuentas, el marketing es muchas veces percibido como una provocación, y otras, tomado como sinónimo de “publicidad” y, si bien éstas pueden ser algunas de las herramientas de las que se vale esta disciplina, es mucho más que eso.

A continuación, recorreremos un camino que representa apenas una de las lecturas que podemos hacer del marketing como proceso dentro de un contexto más amplio, el de la organización y la sociedad, pero también haciendo una pausa para dirigirnos hacia el responsable último de su existencia y su sustentabilidad: el individuo.

Una última aclaración antes de iniciar la marcha: ésta tiene carácter estrictamente de propuesta, con la expectativa de satisfacer algunas necesidades del caminante. Y una recomendación de viaje: intentemos andarlo en primera persona.

Conceptos preliminares de mercadotecnia (*marketing*)

Como suele suceder en estos casos, es bueno comenzar por el principio, y para eso es necesario recurrir a las fuentes. Cuando abordamos el estudio del marketing, uno de los referentes obligados, y para muchos el padre de la disciplina, es Philip Kotler. De modo que veremos a continuación una serie de conceptos tomados directamente de su obra “Dirección de mercadotecnia” (Kotler, 1996). Desde ya, se ha dicho y escrito mucho a continuación, pero los principios fundamentales continúan siendo los mismos y constituirán para nosotros un excelente punto de partida.

Definición de mercadotecnia (*marketing*)

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.

Necesidades, deseos y demanda

La **necesidad** humana es el estado interno en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos (alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación y algunas otras cosas para sobrevivir). Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, más bien forman parte integral de la biología y de la condición humana.

Los **deseos** consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas (un individuo necesita alimento y se le antoja una hamburguesa, otro elige una ensalada). Los deseos humanos están siendo modelados y remodelados de manera continua por fuerzas sociales e instituciones.

Las **demandas** consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. Los deseos se tornan exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo.

Los mercadólogos no crean necesidades, éstas los anteceden. Los mercadólogos, junto con otras influencias en la sociedad, influyen en los deseos.

Productos

La gente satisface sus necesidades con productos (bienes y servicios). Un **producto** es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo.

La importancia de los productos físicos no consiste tanto en su posesión sino en disfrutar los servicios que ofrecen: no compramos un horno microondas para admirarlo, sino para cocinar en él. Por consiguiente, los productos físicos (bienes) son, en realidad, vehículos que proporcionan servicio.

¿Cómo eligen los consumidores entre los productos que podrían satisfacer una determinada necesidad? Evaluando cuál es el que le proporcionará mayor satisfacción.

El concepto guía es *valor para el consumidor*. Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.

Intercambio

El hecho de que la gente tenga necesidades y deseos y sea capaz de conferir valor a los productos no define de manera total la mercadotecnia. Ésta surge cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio.

Intercambio es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. Es el concepto determinante en el que se sustenta la mercadotecnia. Para que el intercambio tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

1. Debe haber al menos dos partes.
2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.

3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y entregar.
4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
5. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Mercados

El concepto de intercambio conduce al concepto de mercado.

Un **mercado** está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Valor para el consumidor

Los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le *retribuye un mayor valor al consumidor*.

El *valor que se le entrega al cliente* es la diferencia entre *valor total* y *costo total para el consumidor*. Y *valor total* para el consumidor es el *conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular*.

Satisfacción del consumidor

Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el *rendimiento* o resultado que se percibe de un producto con sus *expectativas*.

Así, el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. Un consumidor experimentará uno de tres niveles amplios de satisfacción.

- Si el rendimiento *no cumple* con las expectativas, el cliente no estará satisfecho.
- Si el rendimiento *concuere* con las expectativas, el consumidor está satisfecho.
- Si el rendimiento *excede* las expectativas, el consumidor se mostrará satisfecho, complacido o entusiasmado.

Cómo entregar valor y satisfacción al consumidor

Michael Porter, de Harvard, propuso la **cadena de valor** como una herramienta de la que dispone una empresa para *identificar formas de generar más valor* para el consumidor.

A continuación, se representa un esquema clásico de cadena de valor de una empresa, donde se identifican las actividades primarias (aquello a lo que la empresa “se dedica”) y las actividades de soporte (las que “le permiten dedicarse a lo que se dedica”).



Mezcla de mercadotecnia (*marketing mix* o las 4 “Ps”)

Se trata, en síntesis, de las herramientas que utiliza la compañía para implementar la estrategia de mercadotecnia.

Existen, tradicionalmente (Kotler, Armstrong), cuatro aspectos principales en esta mezcla, pero otros autores llegan a identificar 6, 7 y hasta 9 “Ps”.

Según rescata Kotler, las 4 Ps de la mezcla de mercadotecnia son:

- **Producto:**

Es cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.

- **Precio:**

Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.

- **Plaza (Distribución):**

Elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.

- **Promoción (Comunicación):**

La comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado. Los objetivos principales de la comunicación son:

- Comunicar las *características* del producto.
- Comunicar los *beneficios* del producto.

- Que se *recuerde* o se *compre* la marca/producto.

El *mix de comunicación* comprende los siguientes aspectos:

- La publicidad.
- Las relaciones públicas.
- La venta personal.
- La promoción de ventas.
- El Marketing directo.

Es importante destacar que la función de mercadotecnia es *transversal a toda la empresa*, y no se restringe a una sola área de la compañía.

En este sentido, es hasta natural que algunos autores identifiquen como parte de este mix elementos comunes al análisis organizacional:

- **Procesos**

Podrían definirse brevemente como aquellas secuencias ordenadas y estructuradas de acciones sobre las que se sostienen los resultados de la compañía, en línea con las estrategias establecidas para el logro de los objetivos del negocio.

- **Personas**

Comprende a los individuos que conforman la plataforma humana de la organización, y que son quienes, a través de su accionar, implementan las estrategias de la misma a través de procesos bien definidos.

Estos últimos dos conceptos conectan con un esquema de pensamiento más amplio, que es el que interpreta a la organización como un sistema mayor, en el que las partes están interrelacionadas y son, de alguna manera, autogenerativas.

Una manera sistémica de ver la organización

En línea con los últimos dos elementos introducidos en la mezcla de mercadotecnia, es útil vincular ésta y, en realidad, cualquier otra actividad de la organización a una estructura profunda que describe la relación de causalidad entre los resultados (que constituyen la parte más visible del ejercicio del negocio) y las estructuras que los subyacen.

Así, encontraremos:



Esta representación muestra claramente que los **resultados** que obtiene la organización (*tener*) proceden de una manera determinada de operar, establecida por sus **procesos** (*hacer*), y esto, a su vez, es la expresión de un grupo de **personas** con convicciones y valores que los caracterizan (*ser*) y que trascienden los límites de la propia empresa.

Cuando recorremos esta pirámide desde la base la hacia la cima, vamos construyendo el camino de la **efectividad**; cuando lo hacemos de manera inversa, construimos la **humanidad**, es decir, en base a los resultados que obtenemos y a su comparación con nuestros objetivos, revisamos y rediseñamos los procesos, que a la vez nos requieren quienes estamos siendo como organización y como individuos.

En este punto, es relevante traer una reflexión que hacen Kouzes y Posner en su libro “Credibilidad” (Kouzes & Posner, 1996):

Las organizaciones no actúan, los individuos lo hacen. Las organizaciones no generan ahorros, los individuos lo hacen. Las organizaciones no crean productos innovadores, los individuos lo hacen. Las organizaciones no defraudan, los individuos lo hacen.

Es importante hacer esta distinción, porque a final de cuentas, cada uno de nosotros debe asumir responsabilidad personal por lo que hace. Las acciones tienen consecuencias, y todos tenemos que hacernos responsables de las nuestras.

Lo que las organizaciones crean son culturas. La cultura es el equivalente organizacional del carácter de una persona. El comportamiento que se modela se convierte en el comportamiento que se sigue. Esto es una buena y una mala noticia. Buena noticia porque las culturas sólidas son construidas en torno al comportamiento ético, la mala noticia es que las culturas pueden construirse también en torno a lo opuesto, al menos por un tiempo.

Realmente importa en qué eliges creer.

¿En quién debemos poner el foco?

En este punto, es oportuno introducir el concepto de *Dimensión estratégica*.

Si bien no existe un solo modelo que defina las dimensiones constitutivas de una organización, hay uno de ellos, el *modelo del rol laboral* desarrollado por el Ing. Horacio Rieznik (2012), que identifica distintas dimensiones clave. Sin profundizar en él, tomaremos específicamente la dimensión estratégica, que se define como:

... aquella que refleja el alcance y profundidad con que se espera que el individuo entienda el sentido, el “para qué” de lo que hace, trascendiendo su propia perspectiva personal y comprendiendo su realidad a distintos “niveles” en el espacio (mi puesto, mi área, mi empresa, negocio, mi contexto) y en el tiempo (corto, mediano y largo plazo).

Este “para qué” ha ido evolucionando en respuesta a los cambios del ambiente, desde entornos estáticos y previsibles (etapa 1, característicos hasta la década de 1970), pasando luego a ser más dinámicos (etapa 2, a partir de la crisis internacional del petróleo en 1973 y extendiéndose hasta los '90), evolucionando hacia una realidad más turbulenta (etapa 3, durante la última década del siglo XX), hasta llegar a una actualidad (etapa 4) donde la globalización se ha intensificado, la volatilidad es la constante y la “hipercomunicación” una realidad diaria.

Acompasando esta evolución, la dimensión estratégica (o estrategia) de las compañías exitosas fue pasando de ser “un problema de los directivos” (etapa 1), a poner foco en la “rentabilidad como un compromiso de toda la organización” (etapa 2), para más tarde “centrarse en el cliente” (etapa 3).

Hoy en día (etapa 4), no alcanza con poner al cliente en el centro de nuestro interés, sino que debemos reconocer que las organizaciones adquieren sentido como parte de un sistema más complejo del que forman parte numerosos **sectores interesados**, o **públicos de interés** (en inglés, *stakeholders*), que son todos aquellos que, de una manera u otra, se ven influenciados por la actividad de las organizaciones y, a su vez, ejercen su influencia sobre aquéllas. Estos *stakeholders* tienen derechos e intereses legítimos, y medios para hacerlos valer.

Marketing de alimentos y nutrición

Al introducir los conceptos básicos de la mercadotecnia describimos el concepto de *valor*. Dentro de los valores que pueden proveer los alimentos, se encuentra el nutricional, aunque éste no es el único.

Inspección de necesidades

Para responder a las necesidades, primero hay que conocerlas, esto se logra conociendo y entendiendo al consumidor. Este entendimiento se logra a través del diálogo con distintos actores, que se materializa a través de la utilización de diferentes herramientas.

La interpretación de estas necesidades involucrará un proceso más o menos directo de acuerdo a la naturaleza de cada necesidad, ya que habrá algunas fácilmente identificables por el consumidor y otras que le son desconocidas.

Necesidades “ocultas”

Un caso de necesidades desconocidas por el consumidor es la de alcanzar los niveles diarios recomendados de un nutriente en particular.

Por ejemplo, la Encuesta Nacional de Nutrición y Salud (ENNyS, 2005) muestra que la ingesta de calcio en mujeres en edad fértil es en promedio de 424 mg/d, y que dentro de ese grupo el 92,9% no alcanza la RDI. Como es de esperar, esto puede escapar a la percepción del consumidor no informado.

Este ejemplo es sólo para ilustrar que, al momento de investigar las necesidades de un consumidor objetivo (target), no alcanzará con establecer diálogo con él, sino con otros interlocutores que puedan ayudarnos a detectar aquellas áreas de necesidad (desde el punto de vista del consumidor) / oportunidad (desde el punto de vista de la empresa) que él ignora. Este interlocutor, o grupo de interlocutores, estará constituido por científicos, profesionales de la salud, Autoridades Sanitarias y todos aquellos expertos y organismos vinculados a la nutrición y la salud.

Es decir que el producto deberá ser una respuesta a necesidades identificadas *en* el consumidor, que no es lo mismo que identificadas *por* el consumidor.

Otros puntos importantes a tener presente son:

- Que cada grupo de interlocutores puede ser heterogéneo en sí mismo.
- Que el diálogo con todos estos interlocutores no se termina en el momento de lanzar el producto al mercado, sino que continúa a lo largo de todo el ciclo de vida del mismo, y que las vías de esta comunicación (particulares a cada grupo) deben continuar abiertas y ser alimentadas.

Interlocutores y vías de recolección de información

En este proceso de inspección de necesidades, deberemos tener entonces presente no sólo *qué* le piden a nuestro producto sino *quién* se lo está pidiendo.

Algunos de estos interlocutores serán:

- Consumidores.
- Clientes (comerciantes).
- Científicos y profesionales de la salud; líderes de opinión (Key Opinion Leaders, o KOLs).
- Organizaciones (OMS, Ministerios, Asociaciones Profesionales, etc.)

Y algunas de las vías de recolección de la información:

- Investigación de mercado (a veces llamado MRCI: *Market Research and Consumer Intelligence*, por su sigla en inglés): cuenta con herramientas sistemáticas y también desarrolladas *ad hoc*, tanto cuali como cuantitativas que permiten establecer perfiles muy bien definidos de consumidores, sus hábitos y preferencias.
- Servicio de Información al Consumidor: además de ser un servicio, es una fuente valiosísima del nivel de satisfacción del consumidor, sus inquietudes y necesidades.
- Fuerza de ventas: desde el vendedor, que releva la información brindada por el cliente (comerciante) hasta el repositor de góndola (que es quien más cerca está del consumidor, puede observar su comportamiento frente al producto y su decisión en el acto de compra).
- Servicio de información a profesionales de la salud: algunas empresas cuentan con equipos de profesionales (generalmente, Licenciados en Nutrición) que realizan una actividad similar, en cuanto a su formato, a la de la visita médica. No obstante, existen diferencias tan fundamentales como las que separan al alimento del medicamento. Por este motivo, se prefieren denominar “Asesoras/es Nutricionales”.
- Equipos profesionales internos (ej.: equipos de Nutrición y Salud, grupos de Investigación y Desarrollo con perfiles científicos) que funcionan como interfase entre los expertos externos y las áreas técnicas (tanto de desarrollo de producto como de la comunicación) de la empresa.

Y algunas de las herramientas posibles:

- Encuestas (de hábitos y actitudes, nutricionales, etc.).
- Investigación clínica, nutricional y epidemiológica.
- Relevamiento de información no sistemática (comentarios, etc.).

Como se puede apreciar, esta enumeración no intenta ser exhaustiva, y los elementos de los tres grupos pueden tener relación con uno o más de los otros dos (es decir, la fuerza de ventas puede recolectar información de manera no sistemática o a través de una encuesta, tanto de sus clientes como de los consumidores, etc.).

Valor percibido

Vimos que, según Kotler:

valor que se le entrega al cliente = **valor total - costo total** para el consumidor

valor total para el consumidor = **conjunto de beneficios** que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.

Es importante rescatar aquí el axioma que asegura que el consumidor sólo estará dispuesto a pagar por aquel valor (o beneficio) que perciba en el producto.

De modo que cuando pensemos en términos de “valor”, tenemos que preguntarnos “para quién”. Y cuando ese valor (ej.: nutricional) provenga de la respuesta a una necesidad del consumidor pero ignorada por él, estaremos un paso más lejos de lograr que ese “valor” (que será evidente para un especialista en nutrición) se transforme en un “valor percibido” por el comprador. En este caso, el camino a recorrer desde el valor presente en el producto y la percepción de ese valor por parte del destinatario de ese producto será terreno de la comunicación, y representará un esfuerzo mayor cuanto más distante esté la verdad científica del conocimiento general y las creencias popularmente aceptadas.

Siguiendo con el ejemplo anterior, si los especialistas en nutrición (el “para quién”) ven valor en un alimento fortificado en calcio de fácil inclusión en la alimentación y que presente un alto nivel de adherencia en la población objetivo, serán un público clave para ayudarnos a hacer que dicho grupo destino perciba también este valor (a través de la concientización sobre la importancia de una alimentación que asegure una ingesta adecuada de calcio, la recomendación del producto como parte de esa alimentación, etc.).

Componentes de valor del producto para el consumidor (*drivers de consumo*)

El objetivo de este análisis es reunir los elementos que nos permitan diseñar una propuesta que logre satisfacer las necesidades del consumidor.

Cuando se trata de *alimentos* (si bien es necesario validar esta selección para cada categoría, mercado, etc.) los atributos más frecuentemente identificados (a través de herramientas de investigación de mercado) como valiosos para el consumidor son, entre otros:

- Sabor
- Beneficio nutricional y/o de salud
- Costo (por su impacto en el precio)
- Calidad
- Empaque
- *Delivery* adecuado a la promesa del concepto y al posicionamiento.

Es interesante observar y decodificar las expectativas del consumidor, ya que algunas de ellas vienen cargadas de un significado a veces desconocido por él mismo:

El consumidor expresa su preferencia por un producto “saludable”, pero no es capaz de identificar que la característica de fortificación en calcio está sumando en esta dimensión si no ha estado expuesto al proceso de comunicación previo que contribuyó a que tomara conciencia de la existencia de esa necesidad insatisfecha y del posible impacto en su salud.

El análisis de las componentes de valor o, dicho en otras palabras, aquellos atributos que un consumidor identifica como los más importantes a la hora de decidir la compra de un alimento, constituyen una guía fundamental acerca de cuáles son las dimensiones que deberemos tener especialmente en cuenta desde la concepción del producto y a través de todos los indicadores que constituyen la mezcla de mercadotecnia.

De esta manera, el producto que represente la mejor relación entre sus diferentes aspectos constitutivos relevantes para el consumidor será el que posea mayores probabilidades de resultar ganador frente a las demás alternativas similares que ofrece el mercado.

En conclusión, debemos tener presente que un producto, con todos sus factores asociados, es en sí mismo un sistema multidimensional y que, por lo tanto, para poder evaluarlo adecuadamente debemos intentar tener en consideración todas sus dimensiones.

Cómo cubrir el gap entre lo que nos piden diferentes partes interesadas (a veces, heterogéneas en sus demandas) y lo que estamos en condiciones de brindar en la actualidad: apelando a la *creatividad* volcada a la *innovación*.

La multidimensionalidad y la necesidad del abordaje multidisciplinario

Una vez hecho este análisis, hemos puesto en evidencia que las fuentes de diversidad de aspectos constitutivos del proceso se combinan de manera exponencial, sólo para nombrar algunas:

- nuestros *públicos* son diversos y, muchas veces, segmentados: dentro de los “profesionales de la salud” encontramos distintas miradas sobre un tema, según la especialidad, la escuela, etc.,
- el *producto* en sí mismo comporta numerosos aspectos: características o atributos, beneficios, momentos y hábitos de consumo, etc.; debe ser, además, considerado en el contexto total de la alimentación, lo cual dará un marco de referencia para determinar la relación que debe existir entre su perfil nutricional y la frecuencia de consumo propuesta / esperada, y
- la *comunicación* es un proceso que no se limita al mero intercambio mecánico y previsible de información, sino de significado, lo que refiere a la interpretación de quien la recibe.

Ante esta realidad, resulta natural la necesidad de emprender este proceso (que va desde la identificación de las necesidades hasta la puesta a disposición de una propuesta para la satisfacción de esas necesidades, destinada a ser entregada a través del intercambio, y su posterior seguimiento) de manera plural y multidisciplinaria.

Esta característica presenta un alto potencial para la participación y la colaboración, y a la vez exige una gran flexibilidad para el trabajo en equipos que reúnen perfiles muy diferentes e, idealmente, complementarios.

Reflexión final

Como el resto de los integrantes de estos equipos multidisciplinarios (ya sea dentro o fuera de la estructura formal de la empresa), los profesionales de la salud podemos agregar un valor fundamental, ya que nuestras propuestas frente a las necesidades del consumidor tendrán impacto en su salud, tanto si toman la forma de un producto alimenticio como si se trata de información que lo lleve a modificar sus hábitos de estilo de vida. De modo que uno de nuestros desafíos es hacer de estas diferencias una fuente de riqueza y de sinergia, para ser escuchados y, de esa manera, agregar valor.

Es por este motivo que nuestra responsabilidad es mayor, y nuestro compromiso fundamental. Es aquí donde adquiere sentido la interpretación sistémica de la organización:

- *debemos tener claro que el objetivo final de una empresa es obtener resultados económicos, ser rentable (Peter Drucker, el padre del management, postulaba que su principal objetivo debía ser “sobrevivir”), pero los resultados no se agotan aquí: el mismo Drucker recordaba que la tríada se completa con la sociedad y los individuos que forman parte de la empresa. Pero esto, que es absolutamente legítimo, sólo habla de la cima de la pirámide;*
- *importa cómo obtenemos nuestros resultados, y esa respuesta se encuentra en los procesos que establecemos: por ejemplo, de identificación de necesidades nutricionales, desarrollo de propuestas adecuadas que cumplan además, con los criterios de valor para las distintas partes involucradas, evaluación de la comunicación, etc.;*
- *que sólo son posibles gracias a los equipos que conformamos, aportando lo mejor de nosotros como profesionales y, por sobre todo, como personas.*

Arribados a este punto, la mejor reflexión será, sin duda, la de cada uno. Debido a que este recorrido fue construido con elementos de la teoría, de la práctica organizacional y de la experiencia personal, he intentado incluir en la bibliografía algunos mapas de ruta más objetivos, priorizando su cercanía a las fuentes, para que cada cual pueda hacer su mejor interpretación. Y, si ese es su deseo, lo ponga en práctica.

Referencias

- ENNyS, 2005. Encuesta Nacional de Nutrición y Salud. Documento de resultados 2007. Ministerio de Salud. Presidencia de la Nación.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control* (8va. Ed). México: Prentice Hall.
- Kouzes, J. M & Posner, B. Z. (1996). *Credibilidad*. Barcelona: Ediciones Granica S. A.
- Rieznik, H. (2012). Materia: *Cambio cultural y aprendizaje organizacional*. Maestría en Coaching y Cambio Organizacional. Universidad del Salvador. Facultad de Ciencias de la Administración.

Bibliografía recomendada

- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12da. Ed.). Pearson Addison-Wesley
- NCEP-ATP III report: Third Report of the National Cholesterol Education Program - Detection, Evaluation, and Treatment of High Blood Cholesterol in Adults. National Cholesterol Education Program, National Heart, Lung, and Blood Institute, National Institutes of Health, NIH Publication No. 02-5215, September 2002
- Organización Mundial de la Salud (2004). Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. Disponible en:
http://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf
- SAC, Consenso del Consejo de aterosclerosis y trombosis “Prof. Pedro Cossio”. REV ARGENT CARDIOL 2006;74 (1):1-13. Disponible en:
<http://www.sac.org.ar/files/files/consliip.pdf>