

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1	OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
2	INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING.....	7
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	8
3.1	ANÁLISIS INTERNO.....	8
3.1.1	Modelo de negocio	9
3.1.2	Perfil estratégico de la empresa.....	10
3.1.3	Recursos y capacidades	16
3.1.4	Matriz BCG.....	17
3.2	ANÁLISIS EXTERNO	19
3.2.1	Análisis PESTEL	19
3.2.2	Análisis DAFO	21
3.2.3	Diabetes en el mundo.....	23
3.2.4	Diabetes en España	28
3.2.5	Público objetivo	30
3.2.6	Público objetivo centrado en España	31
3.2.7	Competidores	32
4	PLANIFICACIÓN: OBJETIVOS DE MARKETING	36
4.1	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS SMART.....	37
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	39
4.2.1	Índice de Satisfacción del Cliente.	39
4.2.2	Tasa de Recompra.	40
4.2.3	Tasa de Recomendación.	40

4.2.4	Índice de Lealtad.....	41
4.2.5	Mis recomendaciones.....	42
5	IMPLEMENTACIÓN.....	45
6	CONTROL.....	48
7	ENTREVISTA A PEDRO LUIS NAVARRO.....	50
8	CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL.....	53
9	BIBLIOGRAFÍA.....	55

1 INTRODUCCIÓN.

Creemos que sabemos lo que es realizar un Plan de Marketing en una empresa, pero en realidad no somos conscientes del trabajo que conlleva y los grandes desafíos que puede proporcionar un análisis exhaustivo del mismo. Si bien es cierto que el desarrollo de un Plan de Marketing sigue una estructura teórica similar en todas las empresas, existen ciertos matices y, sobre todo, cuando hablamos de una startup.

En este presente trabajo me centraré en analizar la información sobre una startup que lleva en proceso de creación cinco años, llamada Igluco.

Igluco es una startup creada para diseñar y lanzar al mercado un glucómetro no invasivo que con un lector de infrarrojos es capaz de detectar el nivel de glucosa en la sangre a través de la piel de la yema del dedo. El funcionamiento de Igluco consiste en la interacción de 3 elementos: el dispositivo mencionado anteriormente, la App que, está desarrollada para que sirva de vehículo de transición entre el dispositivo y la nube y, finalmente, la nube que es donde tienen su algoritmo patentado alojado y, que es capaz de leer las señales que le envía el dispositivo y convertirlo en mediciones.

La pregunta es ¿cómo funciona el dispositivo? Igluco es un sistema de medición de glucosa en la sangre a través de infrarrojos. Esta lectura se envía a través del bluetooth incorporado al bluetooth de tu teléfono. Este lo transforma en datos que sube a la nube donde nuestro algoritmo patentado los convierte en medición y vuelve a enviar a tu dispositivo móvil para que puedas saber de manera inmediata el nivel de glucosa que tienes en la sangre y puedas compartirlo con tu cuidador o médico.

Algo que me llamó inmensamente la atención es que es un dispositivo no invasivo, es decir no hay dolores ni agudos ni crónicos, lo cual lo diferencia del glucómetro tradicional que, funciona a través de pinchazos en el dedo para sacar sangre. Además, es fácil de usar ya que solo se necesita el dispositivo, un smartphone y el acceso a la nube y es bastante fiable, pues no necesita calibración y está técnicamente testado con un 99,26% de acierto.

Tras visitar el espacio RES en Sevilla y, dentro de los proyectos que tuve la suerte de conocer, entendí que Igluco era el más interesante para realizar un trabajo de este calibre, pues se acercaba su salida al mercado y comercialización y, creí interesante realizar un plan de marketing a una startup que, creo, va a tener mucho potencial. Asimismo, me interesa el marketing dentro de la empresa y, qué mejor oportunidad que el Trabajo de Fin de Grado para realizar algo que me ilusiona e interesa.

1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

Analizar información sobre una startup llamada Igluco vinculando las herramientas aprendidas durante mi formación en Derecho y Administración de Empresas centrándome en la creación del Plan de Marketing incluyendo su Plan Estratégico para su futura integración en el mercado.

El objetivo de este plan de marketing es posicionar a la empresa Igluco en el mercado español. Además, se definirán las herramientas de marketing necesarias y se aportarán recomendaciones sobre posibles indicadores. Esto también incluye la promoción de la empresa y del producto, es decir, se pretende posicionar a la empresa en un ámbito nacional y apoyar el producto con una campaña que pueda ser beneficiosa y ambiciosa.

2 INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING

La finalidad de un plan de marketing es analizar exhaustivamente la empresa y todo lo que le rodea. Esto incluye, el análisis del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, su competencia y el entorno, entre otros muchos factores que se podrán observar a lo largo del trabajo.

Podríamos comenzar con la pregunta: ¿qué es una startup? Una startup es un experimento para validar un modelo de negocio y ver si es rentable, repetible y escalable. Se deben de cumplir las tres características para poder ser considerada como una startup.

Las etapas por las que transcurre una startup son:

- Encaje necesidad/solución: el emprendedor debe cerciorarse de que tiene un problema que merece la pena resolver. Con la observación y entrevistas con los clientes, debe comprobar la importancia de la necesidad y la construcción de un Producto Mínimo Viable con determinadas características.
- Encaje producto/mercado: testear si el PMV desarrollado la gente lo quiere de manera masiva, es decir, se trata de estar en un buen mercado con un producto que satisface.
- Escalado: acelerar el crecimiento. Optimizar sus productos para satisfacer continuamente las necesidades del mercado. Se producirá la transición a una empresa (Castro, 2016).

Así, Igluco se encuentra en la fase de producto/mercado, pues su objetivo actual es observar si los clientes estarían dispuestos a comprar su producto y, además, si el producto, al ser sanitario, cumple con todos los requisitos que se exigen, como, por ejemplo, la norma ISO 13485.

A continuación, pasaremos a analizar interna y exteriormente la empresa para poder describir de una manera detallada todos los factores que influyen en el posicionamiento de Igluco.

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 ANÁLISIS INTERNO

Igluco está presente en dos mercados diferentes: el mercado sanitario y el deportivo. Esto quiere decir que existen dos segmentos de mercado ya que se han observado dos necesidades distintas, aunque al mismo tiempo muy parecidas. Es decir, el producto será el mismo para todos los clientes, solo tendrá una función: la medición de glucosa a través de la sangre. Sin embargo, el público objetivo se dividirá en dos: los enfermos de diabetes y, personas que deseen llevar un control más exhaustivo de sus niveles de glucosa tanto por motivos deportivos como por sanitarios.

Debido a la decisión de efectivamente dirigirse a dos segmentos, la startup anteriormente realizó todos los pasos necesarios para el proceso de segmentación (Best, 2012). En primer lugar, identificó a los integrantes del segmento, analizando sus características más representativas; a continuación, evaluó si era atractivo dicho segmento para posteriormente analizar la rentabilidad. Posteriormente, una vez detectado que ambos segmentos eran atractivos y rentables, desarrolló una proposición de valor personalizada para cada uno de ellos adaptándose a las necesidades concretas. Por último, debido a que el producto no se encuentra todavía en el mercado hablaremos en este paso en futuro, establecerá una estrategia de marketing-mix correspondiente a cada segmento. En mi opinión, en este último paso, es donde se va a notar más diferencia entre un segmento y otro a la hora de establecer dichas estrategias de producto, precio, distribución y comunicación.

En vista del proceso de segmentación mencionado, la empresa estaría llevando a cabo una estrategia de segmentación multisegmento, en la cual, se identifican concretamente los diferentes segmentos de mercado y se centran los esfuerzos de marketing en los más atractivos y rentables proporcionando una mejor atención a esos segmentos.

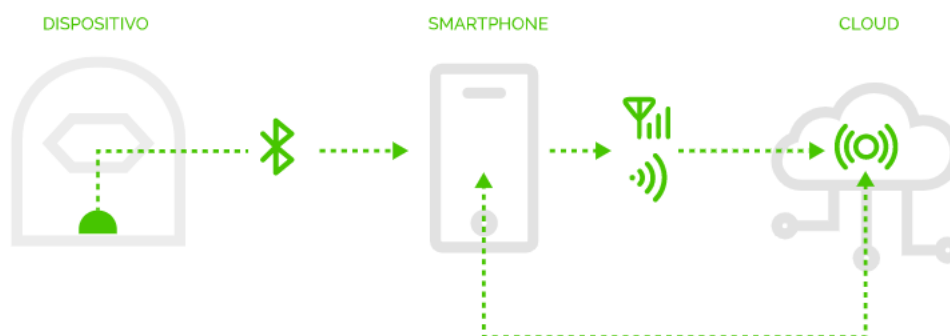
Igluco ha desarrollado un producto que puede medir los niveles de glucosa de una forma completamente nueva. Como hemos mencionado anteriormente, con este nuevo método, ya no será necesario pincharse el dedo para analizar la sangre ya que funciona con unos sensores no invasivos. Otras ventajas y características únicas son la operación simple del producto y la aplicación asociada, pero también el hecho de que el producto no necesita ser calibrado y la precisión de las mediciones es superior al 99%. Asimismo, el producto es significativamente más barato que sus posibles competidores que se encuentran actualmente en el mercado.

El ámbito geográfico en el que se movería Igluco es, principalmente el mercado español. Si bien es cierto, en el momento en el que observen que obtienen beneficios con sus ventas, desean expandirse al mercado estadounidense o árabe, en los cuales el porcentaje de diabéticos es muy elevado.

3.1.1 Modelo de negocio

Tal y como vimos en la introducción del presente proyecto, el funcionamiento de Igluco es muy sencillo: es un sistema de medición de glucosa en la sangre a través de infrarrojos. Esta lectura se envía a través del bluetooth incorporado al bluetooth del teléfono. Este lo transforma en datos que sube a la nube donde el algoritmo patentado los convierte en medición y lo vuelve a enviar al dispositivo móvil para saber de manera inmediata el nivel de glucosa que existe en la sangre.

Imagen 3.1.1: funcionamiento gráfico de IGLUCO



Fuente: página web de IGLUCO

Su distribuidor en España va a ser COFARES, una cooperativa de distribución de medicamentos y productos sanitarios, de capital 100% farmacéutico. Es la empresa líder en distribución de medicamentos en España. Esta alianza estratégica la analizaremos más adelante cuando desarrollemos sus recursos y capacidades.

Sus canales de venta serán dos: un B2B (Business to Business) con los sistemas de salud públicos y privados y, un B2C (Business to Consumer) a través de las farmacias y el E-Commerce que, finalmente harán llegar el producto a los pacientes.

Para explicar el modelo de negocio de una manera más sencilla, realizaré un Lean Canvas que, nos es más que una herramienta para que los emprendedores documenten su primer prototipo de modelo de negocio, al que se le va a denominar Plan A.

Imagen 3.1.2: Lean Canvas Igluco.

Lean Canvas				
Problema	Solución	Propuesta Única de Valor	Ventaja Única	Segmento de clientes
<p>Riesgos en la salud en las personas con diabetes en España debido a que no se cuidan de una manera adecuada.</p> <p>El medidor de glucosa tradicional es un producto invasivo que resulta costoso y doloroso para los pacientes que, finalmente optan por no llevar un seguimiento del nivel de glucosa en la sangre.</p>	<p>Un glucómetro no invasivo ni costoso capaz de medirte el nivel de glucosa en la sangre.</p>	<p>Con un dispositivo de reducido tamaño y nada invasivo, se ofrece la posibilidad de medirte el nivel de glucosa en la sangre sin necesidad de pinchazo de una manera sencilla y a través de una app.</p>	<p>Tecnología única y avanzada a través de lectores infrarrojos y su sencilla aplicación y utilización. Igluco te permite monitorear tus niveles de glucosa de manera frecuente, sin ningún tipo de dolor o pinchamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Personas con diabetes tanto Tipo1 como Tipo2. Deportistas, nutricionistas y dietistas. Endocrinos y cuidadores.
	<p>Métricas clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Número de suscripciones al mes que, al fin y al cabo equivalen a ventas en el mes. Número de dispositivos vendidos al mes. 		<p>Canales</p> <p>B2B (Sistemas de Salud Públicos y Privados) B2C (Farmacias y E-Commerce para finalmente hacerles llegar el producto a los pacientes)</p>	<p>Early Adopters</p> <p>Voluntarios sometidos a pruebas para la valoración del producto.</p>
Estructura de Costes		Fuente de Ingresos --> proyección de ventas		
<ul style="list-style-type: none"> Costes de personal 25.000€/mes Alquiler de oficinas y Software SAS: 3000€ Coste aproximado por dispositivo: 170€ 		<p>Ingresos por dispositivo por año:</p> <p>2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> Farmacia y E-Commerce: 1.122.388€ Sistemas públicos: 0€ <p>2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> Farmacias y E-Commerce: 127.700.816€ Sistemas públicos: 9.000.000€ 		<p>Ingresos de suscripciones por año:</p> <p>2023:</p> <p>Suscripción mensual: 77.428€</p> <p>2025:</p> <p>Suscripción mensual: 81.305.980€</p>

Fuente: elaboración propia a través de información facilitada.

3.1.2 Perfil estratégico de la empresa

En primer lugar, el objetivo al realizar el perfil estratégico de la empresa es el diagnóstico interno a partir de las variables clave de las áreas funcionales: identificar puntos fuertes y débiles.

Con respecto al **área comercial** de nuestra compañía, la **cuota de mercado** influye negativamente en el análisis, pues al ser un producto que no se encuentra todavía en el mercado, el primer año en el que se lance el producto al mercado será difícil aglutinar casi la totalidad del segmento de mercado.

Por otra parte, en cuanto a la **imagen de marca** es cierto que sería un punto negativo para Igluco, ya que, al tratarse de una empresa de nueva creación, con un producto nuevo en el mercado, carece de una sólida imagen de marca, pues no es conocida por el cliente, y requiere un período de tiempo para que el consumidor perciba los beneficios del producto y de la compañía para consolidarse como una marca potente en el mercado. Sin embargo, se está trabajando en Igluco muy bien en la imagen de marca: cuentan con una experta en nutrición y dietética que lleva la versión “wellness” de la startup que, es poseedora de un blog en el que va describiendo los beneficios del producto Igluco. Además, contaba el CEO de la compañía que, una influencer subió un video a la red social Instagram relatando los beneficios y describiendo el producto que iba a ser lanzado al mercado y, obtuvo un gran éxito en dicha plataforma. Por tanto, la

imagen de marca, aunque sea un producto nuevo que se vaya a lanzar al mercado, cuenta con una imagen de sólida previa que va a ser de gran importancia.

En cuanto a la **fuerza de ventas**, ésta influye de manera positiva en Igluco debido a que cuentan con prescriptores importantes. La definición de prescriptores podría ser: personas que con capaces de generar cierta influencia en su audiencia cuando recomiendan algo y que, por tanto, ayuda a la fuerza de ventas de un producto. En Igluco, los prescriptores son los farmacéuticos que, como vimos en la descripción del modelo de negocio, se van a encargar de poner a disposición del cliente el producto. Por lo tanto, esto será muy positivo para Igluco.

La **publicidad y promoción** influyen de manera eficiente o neutra en nuestro análisis, pues al ser un proyecto nuevo, que requiere una gran inversión, se opta por medios publicitarios que no supongan un gran gasto para la compañía, debido a la existencia de otros muchos gastos más fundamentales para la puesta en marcha del producto. De esta manera, se ha optado por promocionar el producto inicialmente a través de las redes sociales, pretendiendo posteriormente instaurar algún medio publicitario más, como podría ser anuncios publicitarios, una vez que el proyecto se consolide y comience a rentabilizarse.

En segundo lugar, en cuanto al **área de producción**, la **estructura de costes** influye de manera negativa inicialmente, pues se trata de la puesta en marcha de un producto completamente nuevo, lo que requiere una gran cantidad de gastos, que es complicado que se vean compensados por los ingresos obtenidos al comienzo de la actividad. No obstante, diversos estudios realizados reflejan que una vez asentado el proyecto en el mercado, la inversión realizada se rentabilizará. Por tanto, durante el primer año de funcionamiento se estima que el beneficio obtenido por las ventas del producto será nulo.

Por otra parte, el **control de calidad** influye positivamente, pues Igluco cuenta con un equipo de expertos encargados de supervisar que la calidad de sus productos sea perfecta, probando que su funcionamiento sea correcto y que no disponga de ningún fallo. No debemos olvidar que, al tratarse de un producto sanitario, debe cumplir con numerosas normas de calidad que aseguren que se encuentra en perfecto estado para ser vendidos y no supongan un perjuicio para el cliente, en concreto, las normas ISO.

Igluco debe superar la norma ISO 13485 que, es una norma reconocida internacionalmente para dispositivos médicos que garantiza que cumplen con las leyes adecuadas y con las necesidades de los clientes. Tal y como menciona el Organismo

de Certificación Global: “la certificación ISO 13485 es una valiosa credencial que garantiza la seguridad de los profesionales y clientes en clínicas, hospitales y otros entornos médicos”. La norma contiene una serie de requisitos específicos que, se encuentran enumerados en el Organismo de Certificación Global, en cuanto a la fabricación, instalación, y el mantenimiento de los productos sanitarios: implantación de un sistema de gestión de la calidad con varias mejoras, enfoque de gestión de riesgos para el desarrollo y la realización de productos, validación de procesos, cumplimiento de los requisitos legales y reglamentariamente y sistemas eficaces de trazabilidad y retirada de productos.

No obstante, Igluco debe superar otra barrera. Se trata de la norma ISO 15197 que deben cumplir los dispositivos médicos en concreto, los destinados a la medición de la glucosa en sangre. Esta norma establece los requisitos para los sistemas de control de glucosa en sangre para autodiagnóstico en el control de la diabetes, es decir, los destinados a la auto medición por parte de los usuarios previstos. Los requisitos, cada vez más estrictos, son dos:

- El 95% de los valores medidos de glucosa deben estar comprendidos dentro de un rango de error de ± 15 mg/dL respecto al promedio de las mediciones obtenidas con un procedimiento de referencia cuando se trate de concentraciones de glucosa en sangre inferiores a 100 mg/dL.
- El 99% de los valores individuales medidos de glucosa deben estar comprendidos dentro de las zonas A y B de la cuadrícula de análisis consensuado de errores (CEG – Consensus Error Grid) para la diabetes tipo 1.

La **productividad** es un factor que influye de una manera positiva en Igluco. Como se comentaba anteriormente, Igluco cuenta con un equipo muy bien formado y de calidad que le asegura la producción eficiente del producto.

En tercer lugar, en cuanto al **área financiera** de la compañía, la **estructura financiera** influye de manera positiva, pues la financiación básicamente proviene de inversores tales como la cooperativa COFARES que, se caracteriza por ser “Leader Investor” y que empezó con una ronda de 700.000€. Asimismo, cuentan con otros inversores como ENISA o el Centro para el Desarrollo Tecnológico y la Innovación y, obtienen igualmente financiación a través de varios préstamos bancarios. Por tanto, ostentan la financiación suficiente para seguir con el proyecto sin problema.

El **coste de capital** influye de manera neutra, pues actualmente, debido a la situación inflacionaria que atraviesa la economía, es complicado obtener fuentes de financiación baratas. No obstante, el coste del capital que emplean no es demasiado elevado.

La **rentabilidad de las inversiones** influye de manera muy positiva, pues se han realizado diversos estudios en los que queda demostrado que se trata de un proyecto viable, y que puede proporcionar una elevada rentabilidad, con lo cual, aunque el proyecto requiera un gran desembolso inicial, es muy probable que se recupere dicha inversión, y además que se obtengan gran cantidad de beneficios.

La **solvencia financiera** influye de manera positiva, ya que actualmente es cierto que la empresa no ha comenzado con su actividad en el mercado y dispone de pocos ingresos, pero se espera que el producto experimente una reacción radical en el mercado y en el cliente, de tal manera que se esperan que las ventas sean elevadas, y consecuentemente los ingresos, con lo cual se prevé una notable solvencia financiera de la empresa.

En cuarto lugar, en **el área tecnológica**, la **tecnología disponible** influye de manera muy positiva, pues la fabricación de Igluco, es consecuencia de un proceso llevado a cabo por una serie de profesionales con gran formación tecnológica, así como de instalaciones dotadas de maquinaria y tecnologías muy avanzadas. Mencionaremos en numerosas ocasiones que, Igluco se diferencia de los competidores por su tecnología innovadora y avanzada.

El **esfuerzo en I+D** influye del mismo modo de manera muy positiva, pues relacionado con lo anterior, la cultura empresarial se centra en la innovación tecnológica como base del proyecto.

La **asimilación tecnológica** influye de manera positiva, pues se produce un aprovechamiento del conocimiento para incorporarlo al trabajo y conseguir un tratamiento más eficaz de las nuevas tecnologías en la producción.

El **área de recursos humanos**, el **sistema de incentivos** influye también de manera neutral, ya que, debido al comienzo de la actividad, no se dispone de un gran volumen de ingresos, con lo cual no se prevé instaurar un sistema de incentivos por el momento, aunque sí que está previsto su implantación cuando comience a marchar el proyecto y se empiecen a obtener notables beneficios, para así incentivar a los trabajadores a dar su mejor versión laboral.

El **clima social** influye de manera positiva, pues nuestra compañía se crea sobre la base de un grupo de especialistas que son compañeros y conocen la importancia de desarrollar un trabajo en grupo, con un buen clima social y una adecuada convivencia, lo que siempre favorece el desempeño de cualquier trabajo. De este modo, se pretende instaurar un clima social de compañerismo y trabajo en grupo, para que los trabajadores se sientan cómodos, y esto se vea reflejado en los resultados.

El **nivel de formación** constituye un factor que influye de manera muy positiva, ya que los trabajadores poseen una gran formación académica que, se analizará de una manera más detallada al analizar los recursos y capacidades de la startup.

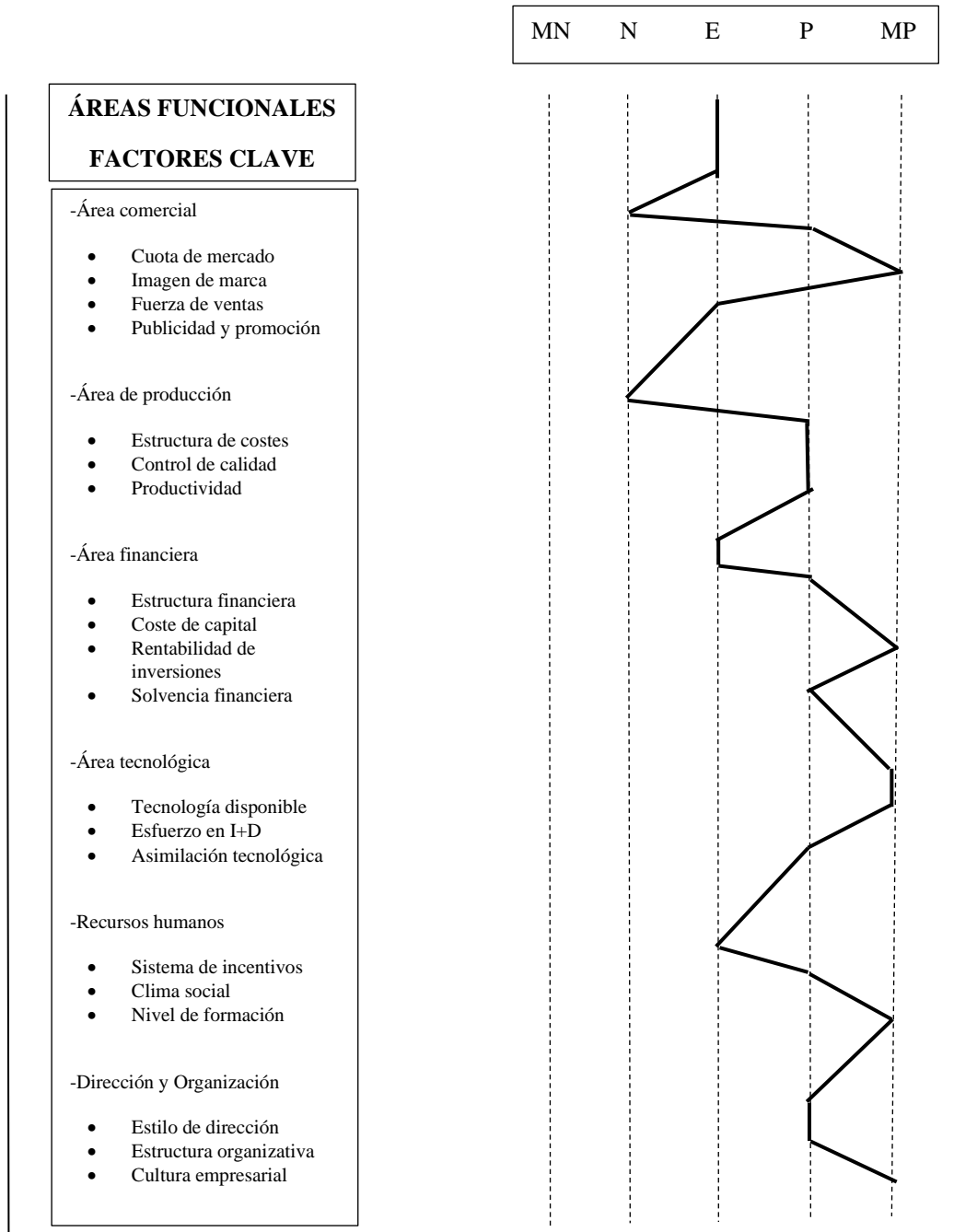
Finalmente, en cuanto al **área de dirección y organización**, el **estilo de la dirección** influye de manera positiva, pues la compañía se organiza sobre la base de un director general (CEO) que se encuentra en la cúspide, teniendo el principal poder, pero se trata de un poder compartido y repartido entre todos los miembros de la start up, pues el director delega parte de su poder en los empleados, para que éstos sean capaces de tomar decisiones autónomas e iniciativas importantes. De esta manera, la capacidad está redistribuida en la empresa de manera equitativa, sobre la base de la supervisión y potestad del director general, lo que favorece el ambiente de trabajo y la toma de decisiones más innovadoras y rentables.

La **estructura organizativa** influye de manera positiva, pues relacionado con lo anterior, el modo de estructurar la compañía, con una delegación de poder y competencias en los trabajadores, fomenta el emprendimiento y la toma de decisiones más arriesgadas e innovadoras, lo que se traduce en mejores resultados.

La **cultura empresarial** influye de manera muy positiva, porque se basa en el trabajo en equipo, compañerismo y compromiso empresarial, lo que fomenta un clima social agradable, en el que los trabajadores se sienten cómodos y animados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, y siempre contando con la ayuda y opinión del resto de compañeros, pues los resultados mejoran a medida que confluyen más opiniones valiosas.

Por todo ello, el perfil estratégico de la empresa Igluco quedaría trazado del siguiente modo:

Imagen 3.2.1: Perfil estratégico de la empresa Igluco.



Fuente: elaboración propia a través de información facilitada.

3.1.3 Recursos y capacidades

A continuación, realizaremos un análisis de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa.

Los activos tangibles se dividen en físicos (máquinas, mobiliario, vehículos, edificios etc) y financieros (dinero). Con respecto a los primeros, Igluco cuenta con ordenadores y elementos de laboratorio valorados en 25.000€. Las instalaciones son alquiladas debido a que Igluco se encuentra en el espacio RES, una aceleradora de startups que dispuesta a ayudar a las mismas a seguir adelante con sus proyectos. Estas instalaciones incluyen: mobiliario, luz, agua, limpieza y acceso a internet.

Con respecto a los activos financieros, Igluco cuenta con una serie de inversores que, aportan la mayoría de su capital. El "Leader Investor", tal y como se mencionó en el apartado del perfil estratégico de la empresa, es la cooperativa COFARES que, a cambio de su financiación, se compromete a desarrollar la logística, distribuir los productos en todos sus puntos de venta que, al ser una de las mayores cooperativas de farmacias de España, cuenta con un gran número de tiendas físicas y, al marketing del producto. En concreto, cuentan con 35 almacenes y 7 plataformas logísticas y más de 14.000 farmacias asociadas.

En la primera ronda de inversión, nos comenta el CEO de Igluco que, obtuvieron los siguientes números de financiación: 700.000€ de COFARES, 180.000€ de ENISA y 80.000€ a fondo perdido de CDTI Cervera. Asimismo, cuentan con 180.000€ de un préstamo a largo plazo y 450.000€ de financiación bancaria.

En segundo lugar, en cuanto a los activos intangibles, la empresa tiene las marcas Igluco y Glucube, además de otros intentos, cuya inversión fue de 6.000€. En patentes, tienen concedida la española y se ha solicitado en un listado muy extenso de países, entre los que se encuentra Israel, Japón, Estados Unidos, China o México. Según menciona la Oficina Española de Patentes y Marcas:

El derecho otorgado por una Patente no es tanto el de la fabricación, el ofrecimiento en el mercado y la utilización del objeto de la Patente, que siempre tiene y puede ejercitar el titular, sino, sobre todo y singularmente, "el derecho de excluir a otros" de la fabricación, utilización o introducción del producto o procedimiento patentado en el comercio.

Dentro de los activos intangibles no debemos olvidarnos de la reputación que, se trata de uno de los activos más importantes hoy en día en el mercado. Más adelante, cuando analicemos la lealtad y la satisfacción de los clientes, mencionaremos un particular caso

de una influencer que subió un video a las redes sociales hablando de Igluco y que, tuvo una gran repercusión y, por tanto, contribuyó al éxito y reputación que tiene actualmente esta startup.

Por último, hablaremos del activo humano con el que cuenta la empresa. El equipo de Igluco está formado principalmente por 15 personas, de las cuales cuentan con catedráticos de Ingeniería de Sistemas y Automática, Ingeniería Biomédica, Ingeniería de Telecomunicaciones; profesores, graduados en Ingeniería Aeroespacial e investigadores de la Universidad de Sevilla. Por tanto, cuentan con un activo intangible bastante potente y diferenciado.

Además, debido al gran potencial que tiene el equipo de Igluco, cuentan con capacidades tanto funcionales como culturales muy desarrolladas. Son personas que se dedican a este proyecto y que creen en él, resolutivas, creativas y con mucha implicación, lo cual hace muy sencillo el resolver problemas técnicos o de gestión específicos. Son grandes innovadores y con una gran capacidad para trabajar en equipo.

3.1.4 Matriz BCG.

Para analizar de una manera interna nuestra startup, realizaré la matriz del Boston Consulting Group. Con esto pretendo observar en qué posicionamiento se encuentra Igluco con respecto a la tasa esperada de crecimiento del mercado y la cuota de mercado relativa (ambos valores representados en los ejes de la matriz), identificando si el negocio de la startup es generador neto de recursos o si, por el contrario, absorbe recursos.

El producto Igluco se encuentra todavía en fase de desarrollo y en la fase temprana de crecimiento, por tanto, sería imposible calcular la cuota de mercado relativa para este producto. Siendo así, la situaremos en la parte izquierda de la matriz.

“La tasa esperada de crecimiento del mercado representa el atractivo actual y futuro de la industria, así como la necesidad de fondos por parte de la empresa para financiar inversiones. Así, una tasa de crecimiento alta supone absorción de recursos para la inversión”. (Guerras y Navas, 2022). En esta etapa, todos los fondos invertidos en el proyecto están en juego, ya que la empresa aún no se autofinancia. Por lo tanto, situaremos Igluco en la parte superior de la matriz. Más adelante, analizaremos el mercado y la tasa de crecimiento del mismo.

Figura 3.1.4. Matriz BCG de Igluco.



Fuente: elaboración propia a través de información proporcionada.

Mencionado lo anterior, Igluco sería un negocio denominado “dilema”, en el cual el atractivo de la industria es importante pero su posición relativa es débil (ya que como hemos comentado, se encuentra en fase de desarrollo), por lo que sería consumidor neto de recursos.

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Análisis PESTEL

Dentro de este análisis señalaremos las posibles amenazas y oportunidades que ofrecen cada una de las dimensiones: política, económica, social, tecnológica y ecológica.

Tabla 3.2.1: Análisis PESTEL de Igluco.

POLÍTICO	<p>Amenazas: estabilidad del Gobierno, diferentes regulaciones sanitarias, diferentes impuestos de los productos en los diversos países, acuerdos de comercio, las guerras y conflictos bélicos.</p> <p>Oportunidades: apoyo del Estado a las innovaciones tecnológicas, legislación de apoyo, amparo de la tecnología innovadora desde la OMS.</p>
ECONÓMICO	<p>Amenazas: situación económica local e internacional, ciclos comerciales y de mercado.</p> <p>Oportunidades: buena situación económica, la buena salud financiera muestra un desempeño económico y constante.</p>
SOCIAL	<p>Amenazas: cambios en el estilo de vida de las personas, desinterés por la salud, nuevas tendencias.</p>

	<p>Oportunidades: nuevas tendencias sociales, dietas pobres y nuestro actual estilo de vida provoca que las personas desarrollen diabetes, más interés por el Body&Soul.</p>
<p>TECNOLÓGICO</p>	<p>Amenazas: nuevas tecnologías y algunas se encuentran obsoletas, nuevos sistemas, softwares y procesos, tecnologías desactualizadas y plagiadas.</p> <p>Oportunidades: potencial para nuevas innovaciones, nuevas ideas desarrolladas a partir de tecnologías existentes, tecnología única e innovadora, productos complementarios con la misma o similar tecnología.</p>
<p>ECOLÓGICO</p>	<p>Amenazas: hoy en día cada vez se tiene más conciencia del medioambiente en todos los sectores de la sociedad. Para Igluco, esto constituye una amenaza al ser un dispositivo electrónico que requiere de materiales que pueden contaminar la atmósfera.</p> <p>Oportunidades: sin embargo, Igluco ha sido capaz de desarrollar un dispositivo con el mínimo de componentes posible para así hacerlo más sencillo y menos electrónico.</p>

Fuente: elaboración propia a través de información facilitada.

Observamos tanto rasgos positivos como negativos en el análisis PESTEL de Igluco. Destacaría la innovadora tecnología que posee esta startup y los cambios de tendencias sociales que van a atraer a numerosos clientes. Aunque no debemos olvidar que se deben de cumplir reglamentariamente todas las regulaciones sanitarias que se encuentren vigentes en cada momento y estar en continuo proceso de adaptación al entorno y análisis de las necesidades de los clientes.

3.2.2 Análisis DAFO

Este análisis estratégico, aunque lo sitúe dentro del análisis externo, puede incluirse tanto en el interno como en el externo, al presentar de manera conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo. Se trata de aprovechar las oportunidades del entorno, evitar las amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y corregir las debilidades de la empresa. Asimismo, constituye un análisis que ofrece una visión global de la empresa y su entorno y es una herramienta popular y estándar.

Debilidades

Dentro del producto y la tecnología de Igluco existen algunas debilidades que pueden presentarse de cara a la entrada al mercado. En primer lugar, el producto es solo un producto complementario y no sustituye a los existentes en el mercado. Esto podría llevar a que los clientes no cambien a un nuevo producto, porque ya invierten y gastan demasiado en productos para diabéticos. La pregunta “por qué necesito este producto” debe ser respondida satisfactoriamente por la empresa y, esto lo vimos de una manera clara al analizar las etapas de una startup, es decir, debe existir un ajuste producto-mercado y se debe solventar un problema existente en la sociedad.

Asimismo, podríamos decir que Igluco cuenta con otro problema en cuanto a la pigmentación humana ya que la startup no puede lanzar el producto hasta que todas las pigmentaciones humanas estén incluidas y sean medibles y esto puede resultar una ardua tarea.

Otro problema podría ser la dificultad de acceso a los canales de distribución, es decir, que no funcionen de manera conveniente el B2B, con su respectiva alianza con COFARES o el B2C y, finalmente el producto no llegue a los pacientes de una manera adecuada.

Los elevados costes de producción elevados se podría considerar una debilidad. Sin embargo, analizaremos más adelante que, con las estimaciones de ventas realizadas y, si todo sale como se espera, la empresa obtendría beneficios.

Observamos en la matriz BCG, la reducida cuota de mercado que tendría actualmente Igluco. Esto, podría llegar a ser una debilidad si no consiguen alcanzar a sus competidores o, si el producto no es aceptado correctamente por los clientes.

Amenazas

Como se ha demostrado en los últimos años, la industria de la tecnología se está desarrollando a un ritmo acelerado. Del pasado se puede deducir que en muy poco tiempo, nuevas tecnologías mejoradas en el mismo segmento pueden surgir y reemplazar el producto de Igluco, al igual que Igluco está reemplazando a los glucómetros tradicionales con una tecnología más innovadora y avanzada.

Además, debe considerarse que las enfermedades evolucionan, cambian y por lo tanto el producto Igluco podría no ser útil en un determinado periodo de tiempo. No solo evolucionan las enfermedades, sino también la sociedad y el estilo de vida. Si continúa la tendencia hacia una vida sana, la cuota de mercado de los diabéticos disminuirá considerablemente, lo que se reflejaría en el volumen de ventas.

No debemos olvidarnos que la mala coyuntura económica o la carestía del precio del dinero, podrían representar para Igluco dos grandes amenazas y ver reducido su volumen de ventas y, con ello, su beneficio.

Fortalezas

Debido a las industrias alimentarias y los estilos de vida cambiantes, cada vez más personas sufren de diabetes. El producto Igluco intenta hacer que la vida con diabetes sea lo más cómoda posible. Con él, las personas con esta enfermedad tienen la oportunidad de elegir un método de medición efectivo y no aversivo.

Además, la tendencia general de prestar atención a la salud y el estilo de vida está creciendo rápidamente en la sociedad, tal y como analizábamos en el análisis PESTEL. Las personas realizan un seguimiento constante de sus funciones corporales con aplicaciones, relojes inteligentes y otras herramientas y gastando mucho dinero en esto, que, por tanto, podría considerarse un negocio y usarse como tal.

Con su tecnología única, Igluco ha desarrollado un software que se diferencia de la competencia, con un equipo que trabaja día y noche en el producto y combina tecnología con diseño y función.

Igualmente, analizábamos el equipo formado por personas capacitadas, formadas, con ambición, innovadoras y creativas que, representan para Igluco un gran punto fuerte en

su análisis. Este equipo, no solo posee las características mencionadas, sino que, además, tiene una alta motivación, lo cual le lleva a trabajar con gran esfuerzo cada día. La alianza con COFARES y la disponibilidad, por tanto, de recursos financieros, también podría ser una gran fortaleza para nuestra startup.

Oportunidades

La tendencia a prestar atención a la salud es cada vez mayor, por eso Igluco tiene oportunidades especiales. Además del mercado diabético, el producto también puede ser utilizado en el sector del deporte y el estilo de vida. Esto puede ser una gran oportunidad para Igluco ya que, al tener dos segmentos de mercado, puede dirigirse a ambos de una manera diferenciada y, si uno de ellos no responde de la manera esperada, puede dirigir todas sus acciones al otro. Es decir, constituyen nichos de mercado que Igluco puede cubrir.

El alto ritmo de crecimiento del mercado es una gran oportunidad del mercado. Veremos más adelante que, cada vez hay más personas con diabetes en España y, en el mundo en general. Por tanto, este sector es atractivo para las empresas y posee una alta tasa de crecimiento.

Concluimos en este apartado que, Igluco posee aspectos positivos como por ejemplo el número tan elevado de diabéticos en el mundo y, sobre todo en España o el gran equipo con el que cuenta con numerosos profesionales. Sin embargo, como aspectos negativos, destacaría que, aunque la tecnología sea innovadora, se puede quedar obsoleta en un determinado periodo de tiempo, al producirse cambios continuamente en la sociedad o, que, al depender de COFARES para la venta del producto, puede no ir como esperan.

3.2.3 Diabetes en el mundo

Para realizar un análisis externo del mercado en el que se va a desarrollar Igluco, creo importante señalar algunos aspectos importantes acerca de la diabetes en el mundo y, posteriormente, en concreto, en España.

La diabetes es una de las tres grandes enfermedades que causan muertes en el mundo. Cada vez se diagnostican al año más personas con diabetes, tanto del Tipo1 como del Tipo2. Actualmente, 456 millones de personas sufren diabetes a lo largo del mundo y, en 25 años, este número debería incrementar en 700 millones.

La prevalencia de esta enfermedad ha ido aumentando de una manera más rápida en los países de renta baja que en los países de renta elevada. Entre 2000 y 2019, las tasas de mortalidad por diabetes aumentaron en un 3%.

El Instituto de Métrica y Evaluación de la Salud (Institute for Health Metrics and Evaluatios) analiza el impacto de la diabetes en el mundo, como sigue:

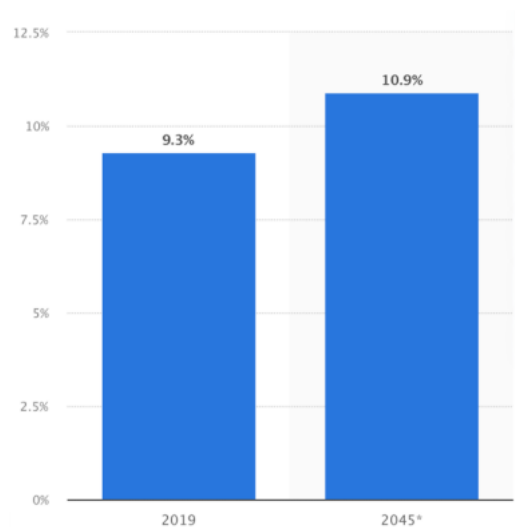
En 2014, un 8,5% de los mayores de 18 años padecían diabetes. En 2019, esta afección fue la causa directa de 1,5 millones de defunciones y, de todas las muertes por diabetes, un 48% tuvo lugar antes de los 70 años de edad. Además, otras 460.000 personas fallecieron a causa de la nefropatía diabética, y la hiperglucemia ocasiona alrededor del 20% de las defunciones por causa cardiovascular.

Con el rápido avance de la tecnología y el diagnóstico temprano de hipo e hiperglucemia, el mercado de dispositivos de medición de glucosa se verá incrementado, según el Strategic Market Research. En todo el mundo, el número de personas que padecen diabetes ha aumentado rápidamente debido a los acelerados cambios en el estilo de vida, el consumo de alcohol y el tabaquismo, además de por otras muchas razones. Además, la obesidad es una de las principales causas de diabetes. “Las estadísticas de la Organización Mundial de la Salud indicaron más de 650 millones de personas obesas en 2016, y se espera que el número aumente durante el período de 2020 a 2028” (SMR, 2020).

Asimismo, el envejecimiento de la población está impulsando la demanda de productos sanitarios. “Se prevé que la cantidad de personas mayores en todo el mundo se duplique en las próximas tres décadas, llegando a más de 1500 millones en 2050. Se estima que el tamaño de la población de personas mayores aumentará en todas las regiones entre 2019 y 2050” (SMR, 2020). Por lo que podemos deducir que, con un potencial de mercado tan inmenso, el mercado es muy rentable.

Según la Federación Internacional de Diabéticos, “la diabetes afecta a alrededor de 456 millones de adultos, y se espera que el número total de diabéticos aumente a 643 millones para 2030 y 783 millones para 2045. La creciente población de diabetes está impulsando la industria de las tiras reactivas de glucosa en sangre. Diabetes Research Institute Foundation dice que la diabetes tipo 1 afecta a alrededor de 1,6 millones de personas y representa aproximadamente el 5,2 % de todos los casos diagnosticados de diabetes”.

Figura 3.2.1: Porcentaje de personas con diabetes en el mundo en 2019 y en 2045.



Fuente: elaboración propia a través del Strategic Market Research

La diabetes tiene una serie de efectos en la salud si no se cuida y se trata de una manera adecuada y constante como, por ejemplo: puede dañar el corazón, los vasos sanguíneos, los ojos, los riñones y los nervios, según la OMS.

“La retinopatía diabética, que es una importante causa de ceguera, es una consecuencia del daño de los capilares de la retina acumulado a lo largo del tiempo. Cerca de 1 millón de personas se han quedado ciegas debido a la diabetes”.

Por todo ello, la OMS aconseja que se haga un buen diagnóstico y tratamiento de la diabetes. Dentro del diagnóstico y la intervención de esta enfermedad, encontramos el control de la glucemia, en particular, en las personas con diabetes de Tipo1 que necesitan inyectarse insulina. Asimismo, también es aconsejable en las personas con diabetes Tipo2. Esta, se diferencia de la de Tipo1 en que los síntomas son a menudo menos intensos y, por tanto, suele ser diagnosticada varios años después de que se manifiesten los primeros síntomas. Hasta hace poco, este tipo de diabetes solo se observaba en adultos, pero en la actualidad se da cada vez con más frecuencia en niños (OMS, 2022).

En mayo de 2021, la Asamblea Mundial de la Salud aprobó una resolución relativa al fortalecimiento de la prevención y el control de la diabetes, en la cual recomendaba la adopción de medidas que ayudaran a mejorar el acceso a la insulina y a promover la convergencia y armonización de los requisitos de reglamentación aplicables a la insulina

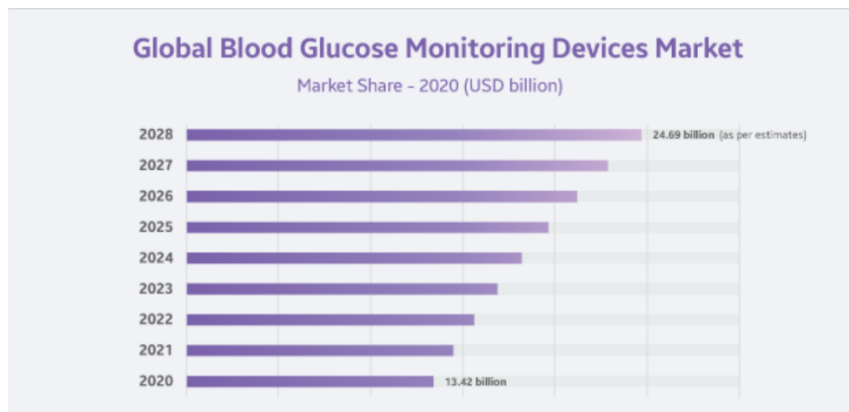
y otros medicamentos y productos de salud utilizados para tratar la diabetes (OMS, 2022).

En mayo de 2022, la Asamblea Mundial de la Salud aprobó cinco metas mundiales relativas al tratamiento de la diabetes y la cobertura de la atención a los afectados que se deben alcanzar de aquí a 2030 (OMS, 2022).

Siguiendo con el estudio realizado por el Strategic Market Research, es importante analizar el mercado de medidores de glucosa y, no solo las personas con diabetes en el mundo.

“El 68,3% de la cuota de mercado total correspondió a dispositivos de autocontrol de glucosa en sangre debido a su costo comparativamente bajo y facilidad de uso. En el autocontrol, las personas usan medidores de glucosa para medir sus niveles de azúcar en la sangre. El segmento de dispositivos de autocontrol de glucosa en sangre se divide en tiras reactivas, medidores de glucosa en sangre y lancetas. Una alta tasa de uso y la asequibilidad del segmento de tiras reactivas llevaron a su dominio en 2020. Por lo tanto, en el período de pronóstico (2021-2028), es probable que este segmento crezca a una tasa de crecimiento saludable” (SMR, 2021).

Imagen 3.2.2: Mercado global de dispositivos de monitoreo de sangre.



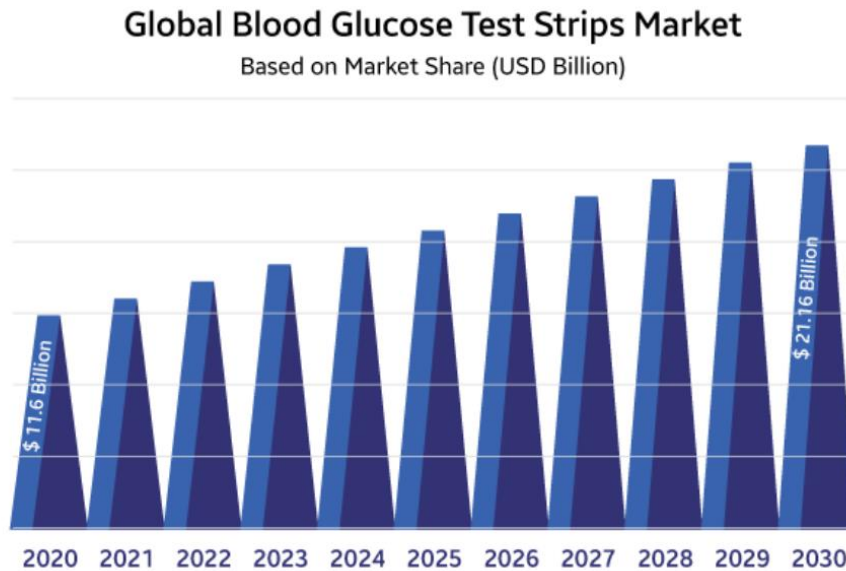
Fuente: Strategic Market Research.

Observamos como el mercado global de dispositivos de monitoreo de sangre se espera que crezca en 2028 hasta llegar a generar 24.69 billones de dólares, un gran aumento en comparación con los 13.42 billones de dólares de 2020. Todo esto debido a las causas analizadas con anterioridad: aumento de la población con diabetes, cambios en el estilo de vida y cada vez una mayor concienciación del cuidado de esta enfermedad.

A continuación, se muestra una gráfica donde aparece el mercado global de tiras reactivas de glucosa en billones de dólares desde 2020 hasta 2030.

“Se espera que el mercado mundial de tiras reactivas de glucosa en sangre crezca a una tasa de crecimiento anual compuesto del 6,2 % entre 2021 y 2030 para alcanzar los 21 160 millones de USD para 2030”. (Strategic Market Research, 2022).

Imagen 3.2.3: Mercado global de tiras reactivas de glucosa.



Fuente: Strategic Market Research

Asimismo, como ocurría con el caso anterior va a existir un gran aumento en los próximos años por lo que podemos concluir que el mercado de Igluco tiene una tasa de crecimiento saludable y es un sector bastante rentable. Además, según la OMS, la diabetes es una fuente importante de preocupación para los gobiernos de todo el mundo, por lo que se puede deducir que se incrementará el gasto público en intentar cuidar este tipo de enfermedades lo máximo posible.

Por último, se espera que la categoría de diabetes tipo 2 gane participación significativa en el mercado de tiras reactivas de glucosa en sangre en los próximos años. La diabetes tipo 2 representa del 90 al 95 % de todos los casos diagnosticados de diabetes en adultos, según lo informado por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC).

3.2.4 Diabetes en España

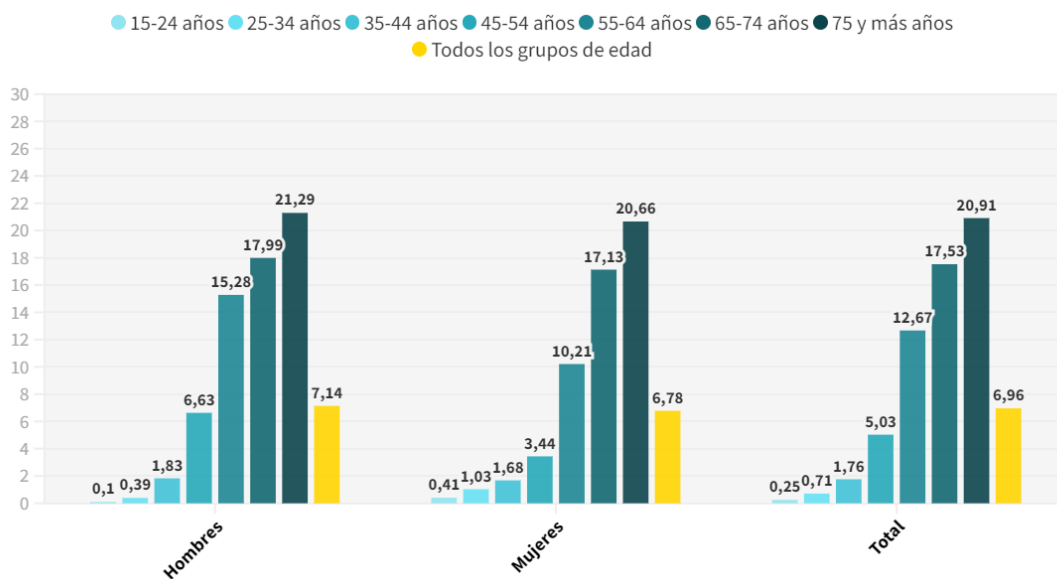
Según la Sociedad Española de Diabetes, España es el segundo país con mayor prevalencia de diabetes en Europa.

La 10ª Edición del Atlas de la Diabetes de la FID, revela que hay unos 5,1 millones de adultos en España que viven con diabetes. Esto supone que el número de personas con diabetes ha incrementado en España en un 42% desde el 2019 (SED, 2020).

La diabetes tiene un gran impacto en la salud pública por su alta tasa de incidencia, pero también por sus efectos agudos y complicaciones crónicas y alta tasa de mortalidad.

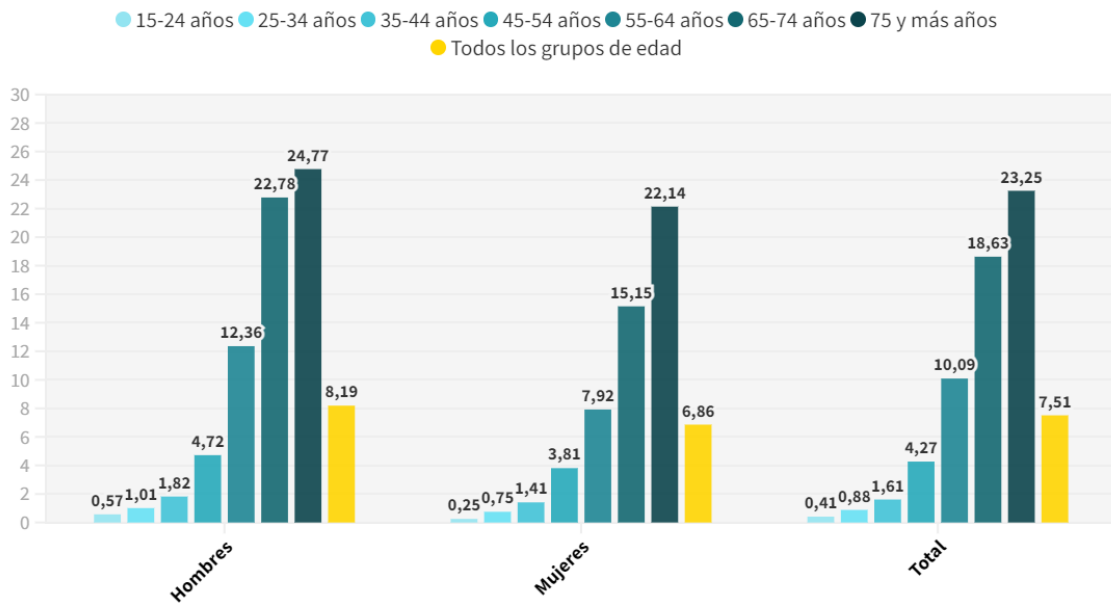
A continuación, mostraremos unas gráficas que nos harán llegar a la conclusión de que cada vez hay más población con diabetes en España.

Gráfica 3.2.4: Porcentaje de la población española con diabetes por grupos de edad en 2011.



Fuente: Encuestas Nacionales de Salud del Ministerio de Sanidad.

Gráfica 3.2.5: Porcentaje de la población española con diabetes por grupos de edad en 2020.

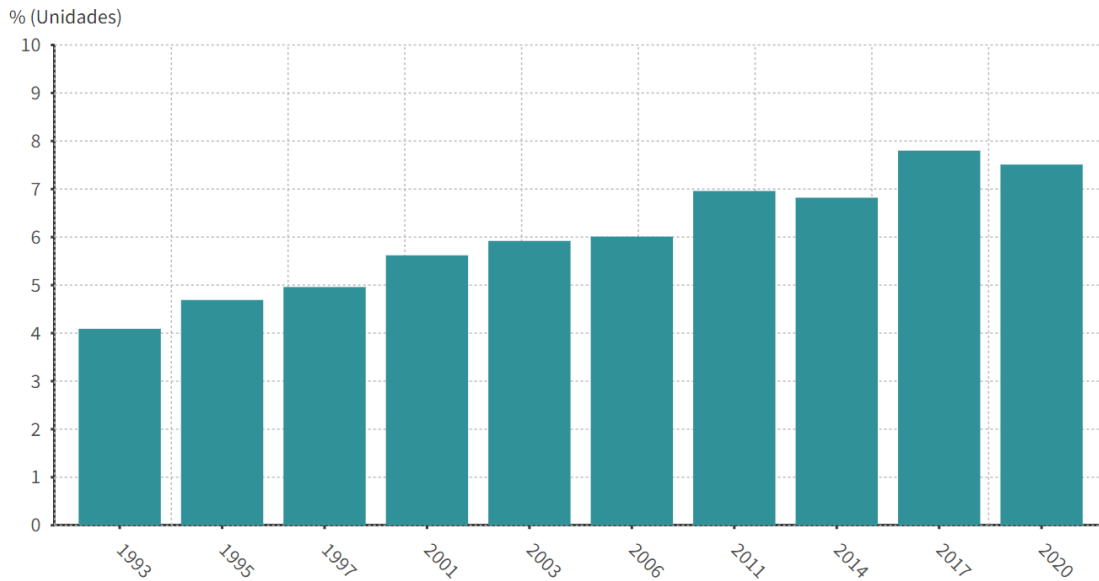


Fuente: Encuestas Nacionales de Salud del Ministerio de Sanidad.

Estas dos gráficas nos muestran el porcentaje de población española con diabetes por grupos de edad en los años 2011 y 2020. Observamos un notable aumento del mismo en todos los grupos de edad tanto en hombres como en mujeres. Destacamos que el grupo de edad con más presencia de diabetes en España es de 75 años o más seguido del grupo 65-74 años. Esta enfermedad, además afecta en mayor medida a hombres que a mujeres.

No debemos olvidar que, como bien hemos mencionado anteriormente, una diabetes poco controlada puede conllevar numerosos problemas de salud y, con el glucómetro tradicional es más difícil llevar un seguimiento adecuado de la enfermedad ya que un pinchazo en el dedo es muy molesto.

En la siguiente gráfica, veremos la evolución de la diabetes en España desde el año 1993 hasta el 2020.

Gráfica 3.2.6: Evolución de la población con diabetes en España.

Fuente: Ministerio de Sanidad.

Observamos un notable crecimiento de la población diabética española, siendo en 1993 del 4% y llegando en el 2020 hasta casi un 8%, es decir, el doble de lo que era anteriormente.

3.2.5 Público objetivo

El público objetivo de Igluco, al cual se van a dirigir todas las acciones de marketing y ventas serán las personas que sufren de diabetes Tipo1 y Tipo2, es decir, personas que no producen insulina y, por tanto, tienen una falta completa de la misma. O también personas que estén muy interesadas en las características de su cuerpo y quieran usar el glucómetro con diferentes objetivos, tanto deportivos como sanitarios.

Alrededor del mundo, 456 millones de personas tiene diabetes, que constituye un 9% del total de la población mundial.

El producto de Igluco está dirigido a un grupo objetivo que ya utiliza productos para la medición debido a la enfermedad de la diabetes. El grupo objetivo, por tanto, ya tiene experiencia con procedimientos evasivos, pero sin duda está listo para una adición a estos procedimientos.

El estatus social del grupo objetivo varía de clase baja a clase alta. Debido a que Igluco es un producto médico pero que además puede ser utilizado como un producto de estilo de vida saludable, puede ser usado y consumido independientemente del estatus social.

El público objetivo debe tener ciertos conocimientos básicos de tecnología ya que a pesar de la sencillez del uso de Igluco, se requiere de un smartphone con una app determinada para poder llevar a cabo el proceso. Es más probable que el producto sea considerado por personas cuyos valores y actitudes no son completamente basados en la tradición como pueden ser, por ejemplo, las personas mayores. Esto es, los individuos con cierto conocimiento digital estarán encantados con el producto ya que es una adición tecnológica a la forma tradicional de medir los niveles de glucosa en sangre. El producto tiene un algoritmo único, un diseño innovador y una aplicación muy fácil de utilizar.

Pero, además de los entusiastas de la tecnología, el grupo objetivo de Igluco también incluye personas impulsadas por la tradición.

3.2.6 Público objetivo centrado en España

El objetivo es filtrar el público objetivo español que se compondrá de: personas con diabetes Tipo1 y Tipo 2, aunque sobre todo las primeras y, personas que quieran llevar a cabo un control de sus niveles de glucemia por motivos deportivos o de salud.

La densidad total de la población española es de 47,62 millones de personas, de las cuales el 10,7% padecen diabetes (5,1 millones como vimos en el análisis de la diabetes en España).

Dado que no hay datos exactos específicamente sobre enfermos de diabetes de Tipo1, sabemos que aproximadamente 1 de cada 10 casos de diabetes en España es de Tipo1, lo que se traduciría en una prevalencia de la población general del 0,2% (aproximadamente 95.240 personas).

Pero no debemos olvidar que existe otro segmento de mercado al que se va a dirigir Igluco: las personas que desean vigilar su cuerpo atendiendo a su salud deportiva o médica.

Según la Encuesta Europea de Salud en España año 2020, “a nivel nacional un 26,5% de personas de 15 y más años realizaban actividad física regular en su tiempo libre. Este porcentaje es más elevado que el correspondiente a la Encuesta Nacional de Salud 2017 que proporcionaba un porcentaje de 25,9%” (INE, 2020).

Según el INE, en España en el año 2022, el porcentaje de población entre 15 y 64 años era del 65,96%, esto es 31.410.152 personas. De estas, el 25,9% hacen ejercicio físico,

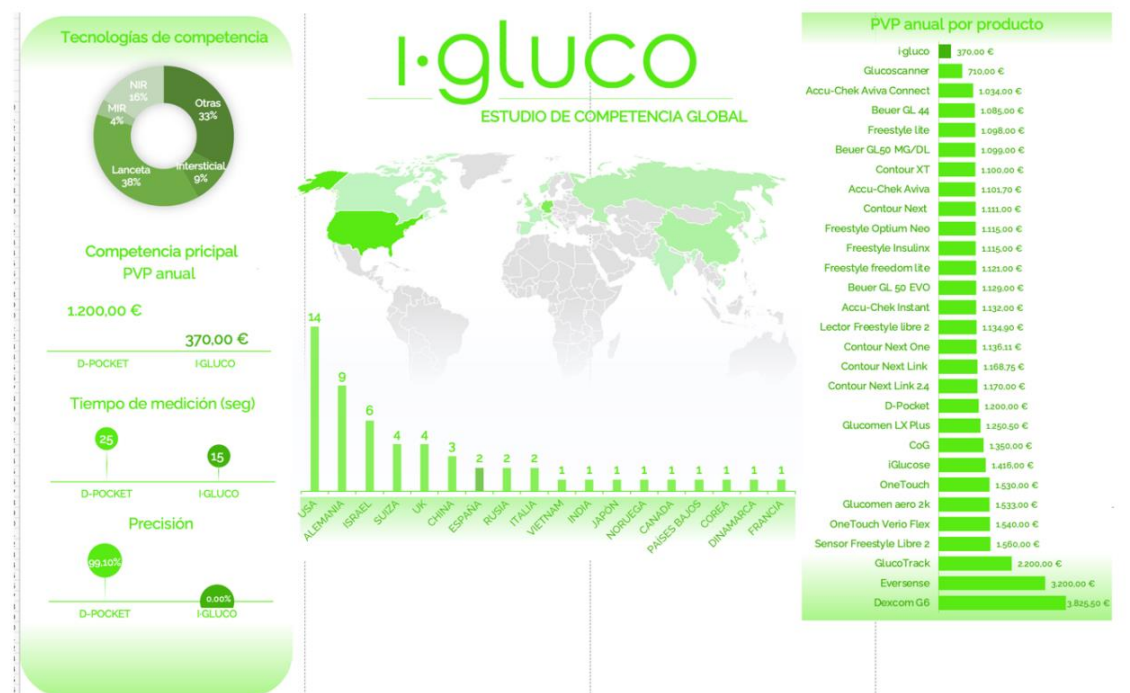
es decir, aproximadamente 8.135.229 personas más que estarían dentro del público objetivo español de Igluco.

3.2.7 Competidores

Hemos observado a lo largo de los apartados 3.2.4 y 3.2.5 que, Igluco cuenta con un gran potencial de mercado ya que se espera que cada vez más personas padezcan diabetes y, por otro lado, se preocupen por su salud física y el deporte. Todo esto conlleva algo muy positivo para la startup, pues sus ventas se verán incrementadas notablemente pero, asimismo constituye algo negativo al ser un punto de atención para posibles competidores.

Junto a los competidores, el producto de Igluco y la empresa están posicionados como un nuevo participante en el mercado de bajo precio, pero altamente avanzado en tecnología. En las estadísticas que se muestran a continuación se encuentran todos los competidores relevantes que, se comparan según sus precios. También muestra que España se encuentra en el top 10 de empresas de medidores de glucosa en sangre en el mundo, lo que otorga a Igluco con su posicionamiento un comienzo seguro.

Imagen 3.2.7: Estudio de la competencia global de IGLUCO



Fuente: Página Web de IGLUCO.

América del Norte representó la mayor parte de aproximadamente el 55 % en 2020. Es decir, es la región más dominante del mercado. Debido a ello, como ya se mencionará con mayor especificidad más adelante, Igluco se plantea la posibilidad de expandirse a este país en un periodo de tiempo no muy lejano.

Competencia directa

En el sector médico, los productos y servicios son en su mayoría similares en apariencia y función, pero diferente en tecnología. Los medidores de glucosa en sangre difieren de otros en su tecnología. Es decir, es la tecnología lo que le puede aportar a un producto de este calibre una ventaja competitiva. Por supuesto, otros factores también juegan un papel en la comparación de dispositivos médicos, pero la tecnología les da una amplia ventaja sobre la competencia. Igluco, por tanto, tiene tecnología única que ninguno de los otros competidores está usando.

Dentro de este punto, debemos añadir un nuevo competidor directo que está en proceso de creación de un producto que mide los niveles de glucosa en sangre: Apple. Esta gran multinacional lleva un tiempo intentando añadir esta función a sus Apple Watch y, cada vez están más cerca, aunque, si bien es cierto, les está costando mucho esfuerzo ya que los rumores de la posibilidad de añadir esta función surgieron hace un tiempo y todavía no lo han logrado. Lo cierto es que, patentaron un sistema que, mediante ondas electromagnéticas, podía calcular la cantidad de glucosa en sangre.

Tal y como se menciona en la página web de Apple:

"Ante estas limitaciones Apple propone un sistema de emisión de radiación electromagnética en la frecuencia de los terahertz (THz). Este sistema emite un haz en dirección a un objeto y recoge la lectura. En esta lectura se recoge el aspecto de absorción del objeto analizado. Este dato, cuando se pasa a un motor de aprendizaje automático cuidadosamente entrenado, es capaz de inferir la cantidad de azúcar en sangre".

Por tanto, estamos ante un claro competidor para Igluco en el momento en el que salga al mercado. Sabemos que la amenaza de competidores, basándonos en el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, aumenta la competencia en un sector y, consecuentemente, lo hace menos atractivo. Si bien es cierto, habrá que ver cómo evolucionan las ventas de Igluco puesto que no todo el mundo tiene un Apple Watch ni se lo puede permitir, al ser un producto bastante caro.

Por otro lado, en la estadística de abajo se muestran otras tecnologías, además del porcentaje de frecuencia con la que se han utilizado para productos medidores de glucosa en sangre. Como se mencionó anteriormente, no solo la tecnología sino también la apariencia es una ventaja en el mercado. La simplicidad y el diseño delgado de Igluco lo diferencian de los demás competidores.

Gráfica 3.2.8: Tecnologías de competencia.



Fuente: Página Web de Igluco.

Competencia indirecta

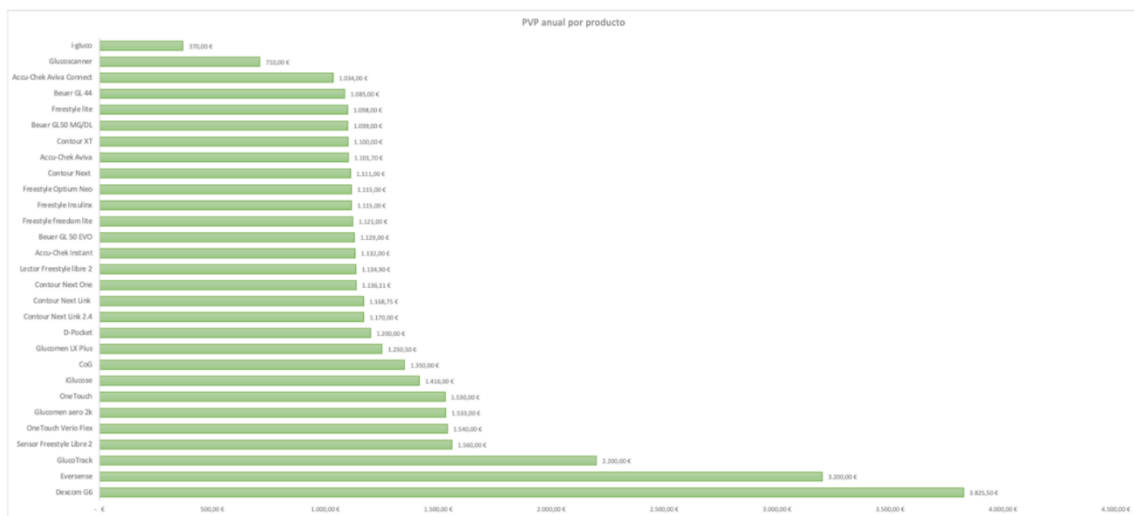
En las estadísticas que se muestran a continuación se indican todos los productos relevantes en el mercado actual. En esta estadística, el rango de precios de las empresas individuales se enumera desde el más barato hasta el más caro. Igluco está clasificado como el producto más barato del mercado. Como sabemos por nuestro análisis previo, Igluco, a pesar de su tecnología única, también tiene bajos costes de producción e innovación que hace que se mantenga el producto en la parte superior del rango de precios. Esto también puede significar para Igluco que puede ser utilizado en todas las características demográficas y medios sociales posibles, es decir, independientemente del nivel de desarrollo del país y de la clase social de las personas con diabetes.

Además, es más atractivo tener un producto de bajo precio, especialmente en el sector médico, ya que quieres llegar al mayor número de personas posible y se trata de un producto de una vital importancia.

Hemos visto, que la venta del producto es posible a través de farmacias u otros terceros médicos, lo que proporciona a Igluco un buen posicionamiento en la entrada al mercado.

Como dicen los creadores de Igluco: “ingresar al mercado como un producto complementario y tener una estrategia de bajo precio está optimizando las posibilidades de éxito”.

Gráfica 3.2.9: Productos Relevantes en el Mercado Actual.



Fuente: Página Web de Igluco.

4 PLANIFICACIÓN: OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo de la empresa en la fase actual es fijar el precio del producto para el cliente final y para entrar en el mercado español. Además, es importante para Igluco conocer otros mercados fuera de España para expandirse tan pronto como sea posible después de entrar en el mercado español. Comentaba el CEO de Igluco que, tienen pensamiento de expandirse a países de religión islámica o a Estados Unidos ya que el porcentaje de personas con diabetes en esos países son bastante elevados debido a su estilo de vida y el tipo de comida que normalmente consumen.

El objetivo de Igluco es eliminar los principales factores de incumplimiento de los pacientes, es decir, evitar que los pacientes de diabetes no tengan controlados sus niveles de glucosa brindándoles un control de la misma mejor y más fácil.

Pero, ante todo, Igluco quiere permitir ahorros significativos para los pacientes con compañías de seguros y para los sistemas de atención médica.

A continuación, se muestra una tabla en la que se señalan los gastos por ingreso de un paciente diabético Tipo2 para la Seguridad Social. Destacar que, se trata de pacientes de Tipo2 que, conllevan generalmente menos ingresos hospitalarios que los de Tipo1.

Tabla 4.1: Distribución del coste sanitario medio anual del paciente diabéticos Tipo2 en España.

	Coste medio anual por paciente (euros)	
	Porcentaje sobre costes parciales	Porcentaje sobre el coste total
Coste total	1.305,15	100%
Coste total ambulatorio	333,58 (100%)	25,5%
Visitas al médico general	78,05 (23,4%)	6%
Visitas al endocrinólogo	8,43 (2,5%)	0,6%
Visitas a especialistas	86,02 (25,8)	6,6%
Visitas profesionales paramédicos	78,61 (23,6)	6%
Visitas a urgencias	33,21 (9,9%)	2,5%
Pruebas	49,27 (14,8%)	3,8%
Coste total farmacéutico	554,28 (100%)	42,5%
Antidiabéticos orales	60,69 (10,9%)	4,6%
Insulina	61,25 (11,1%)	4,7%
Cardiovasculares	181,02 (32,7%)	14%
Hipolipemiantes	54,72 (9,9%)	4,2%
Gastrointestinales	42,21 (7,6%)	3,2%
Antidepresivos	17,25 (3,1%)	1,3%
Antibióticos	16,27 (2,9%)	1,2%
Test para autoanálisis	7,90 (1,4%)	0,6%
Otros	112,97 (20,4%)	8,7%
Coste total hospitalización	417,28 (100%)	32%
Estancia en UCI	56,09 (13,4%)	4,3%
Estancia en planta	361,19 (86,6%)	27,7%

Fuente: SCIELO. Gaceta sanitaria.

Como podemos observar en la tabla, el coste para la administración de un ingreso hospitalario de un diabético Tipo2 es muy elevado, en total: 1.305,15€. Con ello, se quiere hacer ver que es muy costoso para la Seguridad Social un ingreso de un paciente de este tipo que, ocurriría si este no se trata de una manera adecuada. Por tanto, Igluco sería un dispositivo que generaría ahorros significativos a los sistemas de administración médica.

Todo esto se logrará a través de métodos no invasivos, mediciones sin dolor, ni agudo ni crónico. Además, la medición será más cómoda para el cliente, ya que, por ejemplo, las tiras o lancetas ya no son necesarias. Este ahorro en equipos también ayuda a proteger el medio ambiente, entre otras cosas, pues cada tira utilizada se desecha y no es reutilizable, generando así una gran cantidad de residuos.

4.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS SMART

El objetivo de la empresa es posicionarse en el mercado español. Dado que la tecnología de la empresa Igluco es una tecnología nueva, son los primeros en el mercado. Esto es desafiante porque no hay competidores directos. Sin embargo, el objetivo principal es lanzar el producto y, mantenerlo en el mercado.

A continuación, se realizará un análisis de los objetivos SMART. Se trata de una metodología para definir objetivos, los cuales deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada.

Específicos

Para lograr el objetivo descrito anteriormente, una estrecha colaboración entre el equipo de marketing y la empresa es importante. Dado que la meta es posicionar el producto, el objetivo solo se logra a través de un análisis de mercado preciso en el mercado enfocado, en el caso de Igluco, el mercado español de salud.

El primer objetivo específico de Igluco, sería vender su producto en las farmacias, pues se trata de los prescriptores y, a través de ellos se haría llegar el producto a los pacientes.

Este objetivo se quiere lograr porque la empresa aún no ha lanzado su producto, por tanto, no sería un objetivo realista, por ejemplo: “vender cierta cantidad de productos al año”.

Medibles

Los objetivos medibles del análisis SMART incluyen la cantidad de productos que se venderán. El supuesto que se planteó inicialmente es la producción de 1.000 dispositivos por mes. De acuerdo con la empresa, sería posible producir 5.000 dispositivos por mes.

La confirmación de que este objetivo se ha alcanzado sólo será posible cuando el producto se haya establecido en el mercado.

Sin embargo, la meta se alcanzaría cuando se han vendido más dispositivos de los que se han producido en un mes. Esto también significaría que la empresa debe producir más productos, pero definitivamente es un objetivo muy deseable para Igluco ya que significaría que el mercado acepta el producto y muchos de ellos están siendo vendidos. De 1.000 unidades que se producirían en un mes, se están pidiendo y vendiendo más.

Alcanzables

Cuanto más alcanzables sean los objetivos de marketing, más éxito se logrará con el producto Igluco. Hacer que los objetivos sean atractivos puede depender del diseño de la publicidad y otros atributos o acciones de marketing. Esto también conduce a un valor de reconocimiento de nuestro producto con el grupo objetivo, esto es, a una buena imagen de marca y reputación. Es crucial para la empresa tener una imagen y un posicionamiento lo antes posible ya que cuenta antes reconozca el cliente la empresa, antes se decidirá por comprar el producto y antes se podrá empezar a generar beneficios.

Realistas

El objetivo de lanzar el producto para 2023 es muy realista, ya que el desarrollo de la tecnología es muy avanzado e Igluco se encuentra en una fase en la que, si todo sale bien, podría lanzarse el producto sin ningún tipo de problema. Cuentan, además, con la alianza con COFARES, lo cual hace que todo el proceso se desarrolle de una manera más sencilla para Igluco.

Duración limitada

La fecha límite para el lanzamiento del producto es a mediados de 2023. Hasta entonces, la empresa establecerá una buena gestión de abastecimiento para hacer llegar el producto a las farmacias.

También, el reconocimiento del producto puede estar establecido hasta ese momento y la comunicación entre la empresa y el cliente ya ha sido previamente establecida al someter a voluntarios a las pruebas para comprobar las posibles desviaciones que se pudieran ocasionar con el medidor de glucosa tradicional.

El Plan establece alcanzar la meta en el año 2023.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Una vez analizados los objetivos generales de Igluco, nos centramos en algunos objetivos específicos que he creído importante analizar. Tal y como hemos mencionado anteriormente, resulta de una gran importancia la definición de los objetivos y, en nuestro caso, de los objetivos de marketing, como pueden ser: aumentar la cuota de mercado, captar clientes, dar a conocer la marca entre el público objetivo o aumentar las ventas. Sin embargo, existen otro tipo de indicadores más específicos, que pueden ser asimismo cuantificados y en los cuales me voy a centrar para realizar el análisis: el Índice de Satisfacción del Cliente, la Tasa de Recompra, la Tasa de Recomendación, el Índice de Lealtad, y el análisis de la Cuota de Mercado de la empresa.

A continuación, realizaré el mencionado análisis viendo qué indicadores tienen establecidos en Igluco, o cuáles tienen previsión de medir. Posteriormente, estableceré una serie de recomendaciones personales en el caso en el que lo crea oportuno para así ofrecerles a la empresa otra visión y una posible vía de mejora.

4.2.1 Índice de Satisfacción del Cliente.

Este índice muestra el grado de satisfacción del cliente, dentro de una muestra, y a través de una escala de medida. La satisfacción del cliente es muy importante y es el primer paso hacia la rentabilidad de una empresa.

Sabemos que Igluco es una startup que todavía no ha sacado su producto al mercado, por lo tanto, este indicador no es de vital importancia para ellos en este momento. Sin embargo, podemos hacer mención a los early adopters, es decir, a los primeros clientes que ha tenido Igluco a lo largo de su fase de control de las desviaciones. Como bien se expuso en el Lean Canvas, los early adopters de Igluco son los voluntarios que se han sometidos a las pruebas para determinar la fiabilidad del producto. Podemos observar algunos de los comentarios de estos clientes en la página web de Igluco:

“Ha sido maravilloso ver medirme sin necesidad de pincharme el dedo”.

“Hace apenas un mes que utilizo Igluco y no me lo puedo creer”.

“Antes no me medía o me medía muy poco porque me asustan las agujas. Ahora vivo más tranquilo gracias a Igluco”.

Observamos cómo, en un hipotético caso en el que Igluco llevara a cabo una medición del ISC, este podría ser bastante elevado.

4.2.2 Tasa de Recompra.

La tasa de recompra te muestra el número de clientes que vuelven a comprar tus productos en un determinado periodo de tiempo. Tal y como menciona Gabriel Murillo, CEO de la empresa de zapatos Offlander: “una persona que te compra una sola vez es un comprador, un cliente es el que recompra y el que te recomienda”.

De igual manera que el Índice de Satisfacción, la Tasa de Recompra de los clientes debe mantenerse a lo largo del tiempo para obtener una mayor rentabilidad y, en nuestro caso, no se encuentra cuantificada por Igluco, puesto que todavía no han realizado ninguna venta a sus clientes.

Ballester (2005, p. 17) subraya que: “mientras que para unos investigadores la lealtad se manifiesta como la recompra persistente de una marca a lo largo del tiempo, para otros toma la forma de un compromiso psicológico del consumidor con la marca que se traduce en una actitud positiva y en una intención de recompra”.

Es decir, al fin y al cabo, las variables analizadas están muy interrelacionadas entre sí. En este caso, la lealtad se traduce en recompra, puesto que un cliente leal, es muy probable que su tasa de recompra sea muy elevada.

4.2.3 Tasa de Recomendación.

Constituye la manera de conocer numéricamente los clientes que te recomiendan a otros clientes. De igual modo que la Tasa de Recompra, Igluco todavía no cuenta con clientes que lo recomienden como tal.

Sin embargo, cuenta Pedro, el CEO de la compañía, que, le mandaron un producto a una influencer sevillana la cual padecía de diabetes y se llevaron una grata sorpresa por

su parte. Estaba tan contenta con el producto y le había parecido tan útil y práctico que, subió un video a sus redes sociales recomendándolo. La publicación obtuvo un gran número de likes. Esta acción que realizó la influencer fue muy beneficiosa para Igluco ya que cuando saquen el producto al mercado, con total seguridad, muchos de sus seguidores optarán por comprarlo.

Asimismo, los clientes que se han mencionado anteriormente que se encontraban satisfechos y que dejaron unos comentarios en la página web, indirectamente también están recomendando el producto, pues al expresar su satisfacción públicamente, están dando a entender que lo recomiendan.

Una Tasa de Recomendación alta indica que los clientes están satisfechos con la empresa y que es probable que recomienden sus productos o servicios a otros. Por el contrario, una tasa de recomendación baja indica que los clientes no están satisfechos y que es menos probable que recomienden la empresa a otros.

Es una métrica importante en marketing porque puede ayudar a las empresas a medir la satisfacción del cliente y mejorar su experiencia. También puede ser útil para identificar áreas de mejora en la empresa y en sus productos o servicios.

4.2.4 Índice de Lealtad.

Este indicador es el resultado de multiplicar los tres indicadores anteriores: satisfacción, recompra y recomendación. Por ello, destacamos que es de gran relevancia contar con indicadores con números elevados ya que simplemente tener uno de ellos por debajo de la media, conllevará una disminución notable de la lealtad de los clientes.

La lealtad representa un compromiso psicológico con una marca o una empresa y, sin duda, conlleva una alta rentabilidad de la empresa. Cabe destacar que es más barato para una empresa, recuperar clientes antiguos que intentar captar nuevos ya que la relación ya está iniciada, el valor es superior al de los nuevos clientes y potencialmente es un grupo de alto rendimiento.

La variable lealtad se asume como un esfuerzo de la empresa para mantener la conexión con el cliente, siendo así de vital importancia su creación y su sustentación diaria, debido a la fuerte competencia del contexto actual. La lealtad tiene, de esta manera, una importancia mayor en la estrategia empresarial, lo que obliga a una mayor comprensión de su dimensión (Rodrigues, 2015).

Vargas y otros (2020) señalan que “las diferentes áreas de la empresa deben preocuparse por trabajar conectadas y en sintonía con los aspectos de la confianza de marca y del compromiso de marca, de lo contrario la lealtad de marca no será alcanzada y el modelo pierde su fin estratégico, limitándose al marketing tradicional y, por tanto, desperdiciando su mayor alcance de valor de marca”.

4.2.5 Mis recomendaciones.

En primer lugar, mencionar que Igluco no hace un seguimiento de ninguno de los indicadores anteriores puesto que el producto no se ha puesto a la venta todavía y, dicen, existen ciertos indicadores los cuales son más convenientes analizar en esta etapa del proceso de creación de una startup.

A continuación, realizaré una serie de recomendaciones personales a raíz de lo analizado anteriormente para que Igluco consiga sus objetivos principales y mejore su rendimiento en cuanto a la relación con el cliente. No obstante, mi primera recomendación podría consistir en llevar un análisis de los indicadores anteriores, pues, creo que es una fase esencial para llegar a entender al cliente, conseguir que sean leales y que acaben prefiriendo nuestro producto a otro cualquiera. El enfoque del departamento de marketing debe ser un enfoque dirigido al cliente que, significa, estar de forma permanente en contacto con sus necesidades y con los cambios del entorno. Esto, incluye el análisis de sus emociones y de cómo se están sintiendo con respecto al producto. Asimismo, una actitud proactiva y reactiva por parte de los directivos es fundamental para lograr un ambiente cálido de trabajo.

La satisfacción y lealtad de los clientes puede ser un intangible de gran importancia para la empresa puesto que conlleva clasificarlo dentro de la marca y reputación que se encuentran dentro de los activos intangibles. No siempre se puede tener contento al cliente y, no todos opinarán lo mismo del producto, pero, se debe gestionar de una manera eficiente las diferencias que existen entre ellos.

En segundo lugar, considero crucial llevar una gestión proactiva de la insatisfacción de los clientes. Esto quiere decir que, si un cliente no se encuentra satisfecho con el producto, deben animarlos a que se quejen y comenten el porqué de esta insatisfacción para así poder hacer frente a ese problema e intentar mejorarlo. Existen otros motivos para llevar una gestión proactiva de la insatisfacción: aumenta la satisfacción de los clientes actuales, reduce los costes de la insatisfacción (evitar pérdida de ventas y de cuota de mercado y el deterioro de la imagen y su propagación) y facilita la captación

de nuevos clientes. Es elemental mostrar simpatía y generar confianza brindando asesoramiento cualitativo si un cliente tiene alguna duda con respecto al producto o desea conocer más información. Así, quizás, en lugar de perder un cliente, se consigue que siga fiel a la empresa y, por ende, otorgue rentabilidad.

Los clientes que no se quejan se suelen denominar cautivos o terroristas. Los primeros son clientes insatisfechos que se quedan en la empresa por los elevados costes de cambios y que, por tanto, van a difundir mala imagen y, los segundos son clientes insatisfechos que difunden mala imagen tanto si se quedan como si se van. Hay que prestarle especial atención a este tipo de clientes ya que pueden llegar a ser bastante peligrosos para una empresa.

En tercer lugar, considero que analizar la rentabilidad de los clientes a través del valor de vida, es fundamental. Con ello, se analiza a los clientes a los cuales es más importante dirigir todos los esfuerzos y las acciones de marketing. Dado que no se puede fidelizar a un cliente insatisfecho, hoy en día, los estudios de satisfacción de clientes son de vital importancia para la mayoría de las empresas. Hartmann y otros (2002) señalan que “en muchas compañías, éstos son realizados periódicamente como herramienta indispensable para corregir y mejorar la calidad de servicio a los clientes” (p. 5).

El valor de vida de un cliente es “el valor actualizado de los fondos que proporciona el cliente a lo largo de su vida en la empresa”. Una vez se haya hecho este análisis, convendría dedicar más esfuerzo a los clientes que sí son rentables ya que no todos los clientes de una empresa ofrecen la misma lealtad y rentabilidad. En numerosas ocasiones, no conviene retener clientes que son poco rentables.

Autores como Rodríguez (1997) ratifican también este argumento, señalando que, en muchas ocasiones, la insatisfacción del cliente o su infidelidad, no se debe sólo a la deficiencia del servicio que recibe, sino también al hecho de atraer a los clientes equivocados o a una mala política para recuperar a aquellos que han sufrido una mala experiencia de compra con la empresa.

“Lo importante no es solo lo satisfechos que estén los clientes, sino cuántos clientes satisfechos y rentables se conservan”.

En cuarto lugar, recomiendo a la empresa utilizar otra herramienta que es, el análisis del cliente y el valor percibido que tiene sobre el producto. Es esencial realizar este análisis del cliente identificando posibles mejoras en el producto que refuercen sus

beneficios básicos, para así proporcionarle un valor superior, teniendo una visión amplia del mercado y un análisis en profundidad del cliente.

Asimismo, creo que la empresa debería ostentar una buena estrategia de marketing, sobre todo, los primeros años de funcionamiento ya que es cuando se comienza a obtener los primeros clientes que, tienen una gran probabilidad de que sean rentables. Generar emociones tanto positivas como negativas en los clientes a través de una estrategia de marketing es muy efectivo para la empresa ya que puede generar un alto índice de lealtad. Dentro de la lealtad, como hemos visto, puede provocar que los clientes recompren, recomienden o que se sientan satisfechos. Como ya sabemos, los clientes más satisfechos y leales son los más rentables y, una buena inversión en marketing optimizando todas las estrategias puede suponer un notable aumento de la cuota de mercado.

Crear una marca sólida puede ser un punto fuerte para Igluco y, aprovechar las redes sociales ya que hoy día, son una herramienta de marketing poderosa y económica que permiten llegar con mas facilidad al público objetivo.

La empresa deberá mirar a largo plazo para detectar oportunidades y amenazas, pero también fortalezas y debilidades, por ello creo que es importante que siga llevando un análisis exhaustivo del entorno, tanto interno como externo, para así ir mejorando poco a poco las características del producto. Vivimos en un mundo en el que el entorno es cada vez más cambiante y, al estar en un sector tecnológico, el producto puede quedar obsoleto en cualquier momento. Igluco deberá estar pendiente a todos estos cambios e incluso a sus posibles competidores para tener posibilidad de generación de una ventaja competitiva y, que, su producto siga en manos del mayor número de clientes posible. Es decir, Igluco deberá ser innovadora y creativa ya que las startups necesitan destacar en un mercado competitivo. Aprovechar la oportunidad para ser innovadores y creativos en los esfuerzos de marketing para así llamar la atención de los clientes potenciales.

5 IMPLEMENTACIÓN.

Para implementar estrategias, se deben tomar decisiones en otras cuatro áreas muy importantes, es decir, en lo que conocemos como marketing mix: política de producto, precio, comunicación y distribución.

En el caso de Igluco, la política de producto está dirigida principalmente a que el paciente mida sus niveles de glucosa de manera frecuente sin ningún tipo de dolor o punzamiento. Conocer los deseos y necesidades del cliente es importante para desarrollar el propio producto y poder seguir desarrollándolo después del lanzamiento al mercado. Detectaron una necesidad y han conseguido generar una solución que, además de solucionar el problema, lo hace de una manera menos lesiva para el paciente. Asimismo, es el primer producto en esta área y con esta tecnología en el mercado. El valor ideal de Igluco sería poder llegar a muchas personas enfermas de diabetes para que puedan controlar su diabetes de una manera única en el mercado. Podríamos, por tanto, clasificar el producto de Igluco como un producto diferenciado al ser fácilmente identificable debido a su tecnología innovadora.

Con la ayuda de una tecnología en la nube, la empresa quiere crear una base de datos y llenarla con nuevos datos diariamente que mejorarán el producto y los valores de control. Para ello, es útil que los clientes lo utilicen a largo plazo para recopilar datos lo más significativos posibles. Esta relación a largo plazo se pretende alcanzar con un servicio de suscripción que mantenga al cliente vinculado al producto y a la empresa.

El siguiente paso dentro del área de decisión del producto será tener una imagen de marca, reputación y una estrategia de marketing dependiendo de la etapa del ciclo de vida del producto que, se conseguirá con el paso del tiempo y a medida que Igluco vaya realizando sus primeras ventas.

En el caso de la política de precios, en esta startup, la relación precio-rendimiento es muy alta ya que la elaboración del producto no ocasiona altos gastos. Sin embargo, sabemos que, al ser un producto sanitario, los requisitos técnicos y de calidad, son muy elevados.

Comentan desde Igluco que, por el momento, los descuentos y las reducciones de precios solo los tienen pensado para el contexto de la aplicación y, no para el producto en sí.

La política de comunicación tiene dos objetivos, primero dirigirse al cliente con el producto e incentivarlos a que realicen la compra. En segundo lugar, apuntar a grandes segmentos de la población para anclar el producto en la mente del cliente.

Sin embargo, dado que el producto de Igluco se dirige únicamente a pacientes diabéticos, la política de comunicación debe estar perfectamente coordinada a través de los instrumentos de comunicación que se desean llevar a cabo, como pueden ser: la publicidad o la promoción de venta. Esta última, es importante para Igluco ya que se define como “incentivos a corto plazo para compradores, vendedores y prescriptores, para fomentar la adquisición del producto”. Es decir, se trata de utilizar técnicas complementarias involucrando a varios grupos simultáneamente y, como vimos anteriormente, los farmacéuticos van a tener un papel de vital importancia a la hora de vender el producto. Estos serán los que vendan el producto, pero, además, serán los que asesoren a los clientes cuando lleguen a sus establecimientos.

Asimismo, considero importante para Igluco, llevar a cabo relaciones públicas con los clientes para crear buenas relaciones con ellos y con diversos grupos de interés y así crear una buena imagen. Como consecuencia de una buena gestión de las relaciones públicas, se apoya el lanzamiento de producto, se ayuda al reposicionamiento, se crea interés por el producto y todo lo que conlleve el mismo y se puede crear una imagen corporativa que favorezcan los productos de la empresa. Igluco concede gran importancia a una estrecha relación con sus clientes ya que es de interés de la empresa que los clientes se sientan cómodos mientras le dan uso al producto. Dado que el objetivo es mejorar la salud del cliente, este factor es importante.

De igual manera, para Igluco tiene sentido tener una buena presencia en las redes sociales, especialmente para el segmento “Wellness” al que se va a dirigir que, cuenta con personas de menos avanzada edad. Para la entrada al mercado en el sector de la salud y el grupo objetivo esperado, es probable que otras opciones de comunicación sean más efectivas. Una posibilidad sería la publicidad a través de anuncios o carteles cerca de las farmacias que venden el producto. Además, la publicidad en la radio y en los programas de televisión locales sería útil para informar al grupo objetivo de mayor edad sobre el producto por primera vez.

En último lugar, en cuanto a la política de distribución, hemos dado unas pequeñas pinceladas anteriormente. Hablamos de la comodidad y de la facilidad para el cliente de comprar el producto. Cuando analizamos el porcentaje de personas con diabetes, vimos como la mayoría de estas personas se encuentran dentro del rango de edad de 55 a 85 años. Por lo tanto, se puede suponer que solo una pequeña proporción de estas

personas utilizaría los servicios online, es decir, venta online. Dicho esto, la farmacia local es un buen primer distribuidor del producto y podríamos decir que los clientes detectarían que el producto se encuentra bien distribuido y de fácil disponibilidad.

Sin embargo, en ningún caso se debe descartar la opción de la expansión a las ofertas online y mejorar los servicios de internet. Debemos recordar que el producto, en segundo lugar, tiene un público objetivo que son los deportistas y, se dirigirá a un público más joven que sí podrán y, les resultará más sencillo, hacer la compra por internet.

6 CONTROL

El éxito no sólo debe referirse a los instrumentos del plan de marketing, sino también a clientes, mercados y productos.

En esta etapa de control, se evalúan los objetivos de marketing alcanzados, los gastos y se cuantifican los ingresos. Se debe decidir si los gastos han sido suficientes para llegar a los objetivos establecidos o si se necesita más presupuesto. Es necesario, por tanto, un análisis real de los objetivos que se quieran cuantificar y realizar preguntas tales como: ¿cuánto se ha vendido del producto y a cuántos clientes se ha llegado? ¿Ha sido suficiente o se han producido desviaciones? Y si eso es así, ¿cómo se puede mejorar y cambiar esto en un plan de marketing adicional?

Nos encontramos en el punto en el que comparamos objetivos con resultados y, esto da lugar a la identificación de posibles desviaciones. Esto forma parte del último apartado del plan de marketing y posiblemente sea el más importante de todos.

Las circunstancias pueden cambiar o se pueden detectar errores, pero no debe olvidarse que es crucial analizar las causas de esas posibles desviaciones y, por consiguiente, la formulación de planes de contingencias. Para ello, definimos en el apartado 4 “Objetivos de Marketing”, una serie de indicadores a los cuales es aconsejable hacer un seguimiento y comprender su impacto sobre la rentabilidad. Sin embargo, existen otros muchos indicadores que la empresa podría construir, dependiendo de los intereses que se deseen en cada momento, como pueden ser: ingresos por clientes, margen unitario, rotación de inventarios, entregas tardías, rentabilidad sobre activos o el crecimiento del mercado. Estoy segura que en Igluco, una vez comiencen las primeras ventas y se consolide la empresa, tendrán en cuenta estos indicadores y muchos más.

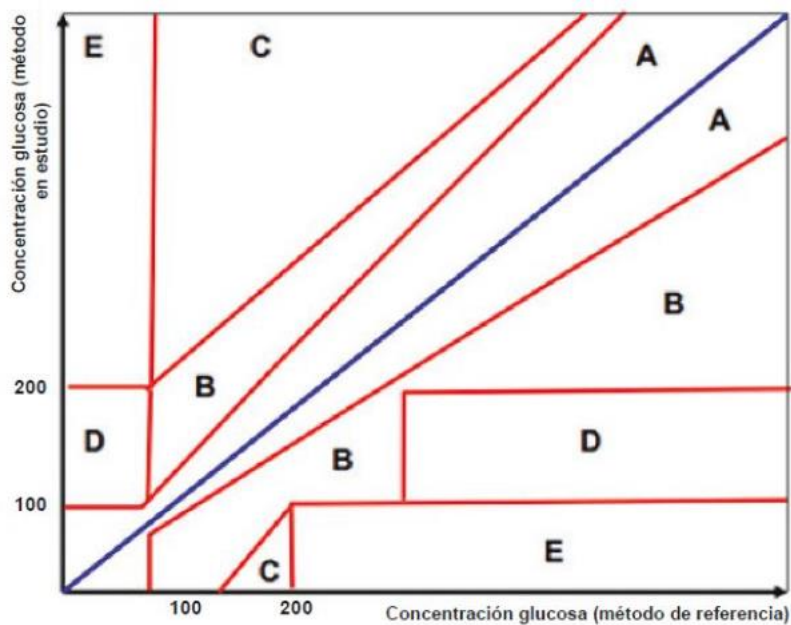
Igualmente, cabe mencionar en este apartado los ensayos que se han realizado en el Hospital Universitario Virgen Macarena para validar el dispositivo y que sea considerado apto para uso clínico. Para este ensayo, contaron con voluntarios que se sometieron durante un periodo de tiempo a mediciones del nivel de glucosa con el dispositivo de Igluco y a su vez, con un medidor de lanceta, para comprobar que los resultados eran similares y, por tanto, se corroboraba la precisión y fiabilidad.

Tras estos ensayos, se ha constatado una precisión del dispositivo del 99,26% en la gráfica de Clarke. Esta gráfica es aquella marcada por la norma ISO 15197 que

determina la precisión requerida por los glucómetros para poder ser comercializados. Existen distintas zonas dentro de dicha gráfica:

- Zona A: valores clínicamente precisos
- Zona B: tratamiento apropiado
- Zona C: tratamiento inadecuado
- Zona D: zona de detección y tratamiento peligrosa
- Zona E: errores en el tratamiento

Gráfica 6.1: Gráfica de Clarke.



Fuente: FABA.

El porcentaje de medidas recogidas en el ensayo fueron:

- Zona A y B: 99,26%
- Zona C: 0%
- Zona D: 0,74%
- Zona E: 0%

La norma ISO 15197, como ya vimos anteriormente, exige que mínimo el 99% de las mediciones estén dentro de la zona A y B, lo cual el dispositivo Igluco logra cumplir sin impedimentos.

7 ENTREVISTA A PEDRO LUIS NAVARRO

En este epígrafe del trabajo, se realizará una entrevista al CEO de la compañía Igluco, Pedro Luis Navarro, para así acercarnos un poco más a las profundidades de la empresa. Para ello, nos personaremos en el espacio RES, donde se encuentra ubicada esta startup. Gracias a este espacio, Igluco ha podido desarrollarse y crearse de una manera más sencilla y en un ambiente de trabajo familiar y tranquilo.

En primer lugar, ponemos en antecedentes al emprendedor al que nos estamos refiriendo y seguidamente nos adentraremos en preguntas sobre la puesta en marcha de la empresa y la consolidación de la misma, siguiendo con cuestiones relativas al marketing. Por último, se realizó una pregunta sobre Inteligencia Artificial ya que creo que esta muy presente en nuestros días y, será el futuro de numerosos productos y servicios.

- **¿Existían familiares o personas de tu entorno que fueran emprendedores?**

¡Desde luego! Mi padre fue un gran emprendedor a su modo. Tal y como se entiende el emprendimiento de la época. Todavía lo recuerdo con su propia tienda de electrodomésticos y el videoclub que montó en 1983.

- **¿Cuál era tu conocimiento del sector antes de poner en marcha el proyecto Igluco?**

Bueno, mucho y nada a la vez. Ten en cuenta que IGLUCO es el resultado de pivotar otro proyecto, que inicié en 2017 y que consistía en la detección de apneas del sueño. Se trata de un pulsioxímetro con conexión Bluetooth, fabricado en China, el cual a través de una APP recogía una serie de datos, que sumado al sonido de las pulsaciones determinaba las apneas. Como te decía, ya tenía cierta experiencia en el mundo de la tecnología y la salud, pero apenas era un neófito en el mundo de la diabetes.

- **¿Cómo surgió la idea de crear Igluco?**

Surgió trabajando con el Grupo de Ingeniería Biomédica de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros de la Universidad de Sevilla. Tratábamos de mejorar el proyecto de detección de apneas, cuando me propusieron avanzar en unas líneas de estudio, de concordancia de señales por infrarrojo con el azúcar en sangre, que resultaban muy prometedoras.

- **Desde tu punto de vista, ¿cuáles crees que son las principales ventajas e inconvenientes de haber montado una empresa?**

La principal ventaja es ser el dueño de tu proyecto de vida. Con tus reglas, con tus objetivos, con tu manera de pensar. Y que, a esa idea, se sume un grupo de personas como son tus compañeros de trabajo, accionistas, clientes, proveedores... ¡Es muy gratificante!

¿El mayor inconveniente? La limitación económica. Conseguir fondos para un proyecto tan intensivo en capital como este, es como nadar en gelatina.

- **Dinos cuáles son los principales factores que crees que van a favorecer el éxito de Igluco.**

Que seremos el primer glucómetro no invasivo que saldrá en el mercado. Hay muchas empresas investigando esto, pero vamos a ser pioneros. Y, además, que todo nuestro “know how” científico, se mantiene dentro de la organización.

- **¿Crees que tener un buen plan de marketing va a ayudar al éxito de Igluco?**

Es fundamental para el éxito del producto tener un buen plan de Marketing, en el que desarrollemos los objetivos que pretendemos conseguir, y fijemos las estrategias de marketing para lograrlo. Ya sabes que un plan no sirve sin una buena estrategia.

El plan parte de la situación inicial, y establece los pasos a dar para situarnos donde queremos, que es llegar al mayor público objetivo posible.

En nuestro caso, revisamos dicho plan periódicamente, ya que surgen nuevas amenazas y posibles competidores por el camino que nos hacen replantearnos algunas cuestiones de dicho plan.

- **¿Cómo crees que puede afectar la estrategia de marketing al éxito de Igluco?**

La estrategia es el mecanismo y acciones tendentes a colocar el producto en el mercado, hacerlo visible, y que llegue a ser una alternativa competitiva. Nuestra estrategia la hemos enfocado en varias fases, y la inicial vamos a desarrollarla a través de e-commerce.

Pretendemos llegar a que los clientes potenciales conozcan la marca y el producto, comunicar las importantes ventajas competitivas de Igluco respecto a los productos tradicionales de medición, y llegar a los potenciales consumidores.

Por tanto, nos vamos a enfocar en esta etapa inicial de lanzamiento en la venta, distribución y el suministro de toda la información (básico en nuestra oferta) a través de internet, redes sociales etc.,

Pretendemos que nuestro cliente sea el mejor prescriptor, como parte de dicha estrategia.

Posteriormente lo ampliaremos a otros tipos de estrategias, como medios sociales, motores de búsqueda...etc., hasta llegar a la red sanitaria completa.

- **Me gustaría comentaras cuál es el papel de la IA en vuestra empresa y, especialmente en el marketing del producto.**

Hasta la fecha, hemos hecho uso de la IA principalmente para el desarrollo del algoritmo que permite los cálculos del nivel de azúcar en sangre. Nuestro algoritmo se ha basado en infinidad de datos, lecturas de nuestro sensor y lecturas reales en sangre y, a través de la IA se han analizado todos estos datos para correlacionarlos de la mejor forma posible.

Tenemos previsto la incorporación de la IA en nuestra estrategia de marketing, sobre todo la digital, ya que nos permite manejar una gran cantidad de datos, que nuestra empresa genera, y nos permitirá la creación de contenidos específicos en base al análisis de estos datos, así como personalizar determinadas campañas que hagamos, vía mail, RRSS etc.

8 CONCLUSIONES Y VALORACIÓN PERSONAL

A lo largo de este trabajo se han analizado numerosas variables que influyen de una manera muy significativa en cualquier empresa, pero, al ser Igluco una startup y todavía no tener un mercado consolidado, es muy probable que la influencia sea mayor.

Se puede afirmar que Igluco desea introducirse en el mercado español en el año 2023. Esto, tal y como hemos estado analizando, solo puede darse con un plan de marketing estructurado y detallado pues, sabemos que realizar un plan de marketing puede suponer el éxito o el fracaso de una empresa. Una de las ideas extraídas de este plan es que, una buena campaña publicitaria debe ser crucial para llegar a los clientes a los que quiere llegar Igluco. Además, para que la empresa se establezca plenamente en el mercado, debe apoyarse en las redes sociales y publicidad en internet, tal y como nos mencionaba el CEO de la startup.

El mercado, como hemos visto, tiene mucho potencial y es muy rentable, lo cual constituye una gran oportunidad para Igluco. Se han analizado factores que ponen de manifiesto que la diabetes es una enfermedad muy común en la sociedad, en el mundo y, sobre todo, en España. Creo que este país, constituye un gran nicho de mercado en el que Igluco puede desarrollar su potencial ya que, además, posee una alta tasa de crecimiento. Asimismo, la empresa podría en algún momento reducir su precio, pues, al introducirse primeramente en el mercado a través del B2B, Igluco no necesitará establecer tiendas propias.

Vimos cómo puede suponer una amenaza para Igluco que, hoy día, los avances en tecnología avanzan a unos ritmos muy apresurados y pueden generar que el producto quede obsoleto. Sin embargo, considero que esto no ocurrirá si van actualizándose en cuanto a las mejoras que vaya necesitando el producto y atendiendo a las necesidades de los clientes.

Creo que es muy positivo para Igluco, la visión amplia que tienen del mercado ya que en un futuro les podrá ayudar a descubrir oportunidades que otras empresas ignoran. Esto es, considerar las oportunidades de crecimiento tanto dentro del desarrollo vertical del mercado como desarrollando los mercados adyacentes. Es muy importante, observar el mercado atendido, pero igual de importante es el no atendido ya que puede influir en la empresa y en la demanda de sus clientes.

Con todo ello, se puede asegurar que es crucial seguir realizando planes de marketing para poder seguir observando aspectos clave como son, el ritmo de crecimiento del

mercado, la tasa de mercado de la propia empresa, debilidades, amenazas, fortalezas, debilidad, competidores tanto directos como indirectos... entre otros muchos más. Estos, irán cambiando a lo largo de los años y de las necesidades de los clientes y de la propia sociedad y, aunque se crea que hay algún aspecto que no es relevante para Igluco, de una manera o de otra, al final todo influye y es necesario estar en constante atención.

Estoy muy agradecida de haber podido trabajar con grandes profesionales del mundo de la empresa que me han proporcionado toda la información que he necesitado. Crear una startup y ser un emprendedor no es tarea fácil. Es un desafío que no siempre puede salir bien pero que con entusiasmo y esfuerzo como tienen en Igluco, siempre se puede conseguir.

9 BIBLIOGRAFÍA

Ballester, M.E.D., & Alemán, J.L.M. (2005). Does brand trust matter to brand equity? *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 87-196.

Best, R.J (2012): *Marketing Estratégico. 4ª Ed.*

Castro, I. (2016): *De la Start-Up a la Empresa.*

CDC. (2023, abril 12). *CDC Works 24/7*. Centers for Disease Control and Prevention. <https://www.cdc.gov/index.htm>

Certificación ISO 13485—Gestión de productos sanitarios / NQA. (s. f.). Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://www.nqa.com/es-es/certification/standards/iso-13485>

Diabetes. (s. f.). Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/diabetes>

Diabetes, enfermedades cardíacas y accidentes cerebrovasculares—NIDDK. (s. f.). National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases. Recuperado 23 de marzo de 2023, de <https://www.niddk.nih.gov/health-information/informacion-de-la-salud/diabetes/informacion-general/prevenir-problemas/diabetes-enfermedades-cardiacas-accidentes-cerebrovasculares>

El aumento de la diabetes y la obesidad es una amenaza para los avances en el tratamiento de enfermedades cardiovasculares, dice la OCDE - OECD. (s. f.). Recuperado 13 de abril de 2023, de <https://search.oecd.org/newsroom/el-aumento-de-la-diabetes-y-la-obesidad-es-una-amenaza-para-los-avances-en-el-tratamiento-de-enfermedades-cardiovasculares.htm>

elEconomista.es. (s. f.). *Noticias sobre start-up Página: 0.* Recuperado 24 de abril de 2023, de <https://www.economista.es/tags/startup-/>

- España es el segundo país con mayor prevalencia de diabetes de Europa* / Sociedad Española de Diabetes. (s. f.). Recuperado 13 de abril de 2023, de <https://www.sediabetes.org/comunicacion/sala-de-prensa/espana-es-el-segundo-pais-con-mayor-prevalencia-de-diabetes-de-europa/>
- Global report on diabetes*. (s. f.). Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789241565257>
- Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2022): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid. 6ª Ed.
- Home—T1International*. (s. f.). Recuperado 13 de abril de 2023, de <https://www.t1international.com/>
- Inicio*. (s. f.). iGluco. Recuperado 6 de mayo de 2023, de <https://igluco.eu/>
- International Diabetes Federation—Home*. (s. f.). Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://idf.org/>
- Mántaras, R. L. de. (s. f.). El futuro de la IA: Hacia inteligencias artificiales realmente inteligentes. *OpenMind*. Recuperado 13 de abril de 2023, de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/el-futuro-de-la-ia-hacia-inteligencias-artificiales-realmente-inteligentes/>
- Mata, M., Antoñanzas, F., Tafalla, M., & Sanz, P. (2002). El coste de la diabetes tipo 2 en España: El estudio CODE-2. *Gaceta Sanitaria*, 16(6), 511-520.
- Normas ISO - Normativas de calidad y normas internacionales ISO*. (s. f.). Normas ISO. Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://www.normas-iso.com/>
- Oficina Española de Patentes y Marcas*. (s. f.). Recuperado 21 de abril de 2023, de <https://www.oepm.es/es/index.html>
- Productos y Servicios / Publicaciones / Publicaciones de descarga gratuita*. (s. f.). Recuperado 13 de abril de 2023, de

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259944495973&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalleFichaIndicador¶m3=1259937499084

Rocha, F. R. V., Curiel, J. de E., & Cunha, L. R. M. (2020). La relación entre la confianza y el compromiso y sus efectos en la lealtad de marca. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 29, 131-151.

<https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.3839>

Rodrigálvarez Nieto, C. (1997): «La gestión del valor percibido del servicio». *MK Marketing + Ventas*, n.º 113, Abril, pp. 6-10.

Rodrigues, P.M.A. (2015). Influencia de la experiencia de marca, en el valor de la marca, por vía de la satisfacción y lealtad de clientes. Tesis Doctoral (Doctorado en Economía de la Empresa) - Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España

Vargas, F. R., De Esteban, J., Moura, L. R. (2020). La relación entre la confianza y el compromiso y sus efectos en la lealtad de marca.

Year: 2021 |, B. (s. f.-a). *Blood Glucose Monitoring Devices Market Growth Report, 2030*. Recuperado 13 de abril de 2023, de <https://www.strategicmarketresearch.com/market-report/blood-glucose-monitoring-devices-market>

Year: 2021 |, B. (s. f.-b). *Blood Glucose Test Strip Market Size, Report Analysis, 2030*. Recuperado 12 de abril de 2023, de <https://www.strategicmarketresearch.com/market-report/blood-glucose-test-strips-market>

(S. f.). Recuperado 13 de abril de 2023, de https://sanidad-ue.es/es/ingresos_diabetes