



Facultad de Ciencias Económicas

Lic. en Comercialización

**Trabajo de Investigación Final**  
***"FortiFit Sport"***

Integrantes Grasso, Ailen

Peretti, Franco

Ruiz Díaz, Alejo

Tutores Maltagliatti, Nancy

Bucciarelli, Mariela

Turno Noche

Aula 1005

## INDICE

---

Resumen Ejecutivo .....	5
Plan de Investigación .....	7
1. Empresa.....	7
2. Problema.....	8
4. Conclusiones del Macroentorno .....	10
5. Conclusiones del Microentorno .....	12
6. Ventaja Competitiva .....	13
7. Planteo de Estrategias.....	16
8. Estrategia de Posicionamiento .....	17
8. Segmento Objetivo .....	18
9. Oportunidad y Solución detectada .....	20
10. Objetivos del proyecto.....	21
11. Estrategia de Posicionamiento .....	22
Plan de Marketing .....	24
4. Planteo de Insights .....	30
5. Marketing Mix.....	32
Producto .....	32
PRECIO.....	35
PLAZA.....	38
COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING .....	39
6. Estrategias de Marca y Mensaje Clave .....	48
7. Brief Publicitario.....	49
Plan Económico-Financiero.....	53
Sales Forecast .....	55
.....	56
Cashflow.....	56
Tablero de Control .....	57
.....	57
ANEXO .....	58

FODA Nutricia .....	58
FODA principal competidor .....	58
Cruz de Porter Cuantitativo .....	63
PESTAL .....	64
Matriz Mc Kinsey .....	70
Matriz Peyea.....	71
Posicionamiento de la Competencia.....	73
Análisis de Variables de Segmentación .....	75
Plan de Marketing .....	78
Investigación Cualitativa: Guía de Pautas a Heavy User .....	78
Guía de Pautas: Experto .....	80
Planteo de Insights.....	80
Investigación Cuantitativa .....	81
Cuestionario: Suplementos Deportivos.....	81
Mix de Marketing .....	88
Producto .....	88
Precio .....	89
Plaza .....	90
Comunicaciones integradas de Marketing .....	91
Tabla de Ajustes .....	97
.....	97
<input type="checkbox"/> Escenario Probable .....	97
<i>Anexo de gastos</i> .....	97
<i>Inversión Inicial</i> .....	98
<input type="checkbox"/> Escenario Optimista.....	99
<i>Pronóstico de ventas</i> .....	99
.....	99
.....	100
<i>Estado de resultados</i> .....	100
.....	100
<i>Cashflow</i> .....	101
<input type="checkbox"/> Escenario Pesimista .....	102

<i>Pronóstico de Ventas</i> .....	102
<i>Estado de Resultados</i> .....	103
.....	103
<i>Cashflow</i> .....	103

## Resumen Ejecutivo

---

En el plan de investigación que se detalla a continuación, se enumerarán los puntos significativos para el desarrollo de un proyecto relacionado con la salud y el cuidado personal.

A lo largo de la investigación se demuestra que las tendencias de mercado se declaran propicias al desarrollo de un suplemento deportivo líquido, balanceado en sus macronutrientes, alto en proteínas y rico en HMB para que pueda ser comercializado y consumido consecuentemente tanto por los deportistas de alto rendimiento como los amateurs, con el simple objetivo de ayudarlos a complementar su dieta.

La inversión resultará de Nutricia-Bagó con sede en Holanda, empresa owner del proyecto y quien financiará, en principio, el nuevo lanzamiento del FortiFit Sport.

Analizando el macroentorno y el microentorno se obtuvo la conclusión de que, si bien el mercado ya cuenta con líderes enmarcados dentro del segmento de "suplementos", con una campaña de comunicación apalancada en el aval médico y en la nobleza del producto para con la salud del deportista, no sólo se podrá obtener share que antiguamente pertenecía a la competencia sino que, también, la campaña buscará agrandar el mercado, para poder captar a todos los nuevos consumidores.

En este lanzamiento hay un marcado cambio de eje competitivo, dado que Nutricia históricamente compite con Abbott en casi todas sus líneas, en este caso, el foco será distinto.

Se espera que bajo el respaldo de un laboratorio internacional como lo es Nutricia Bagó, el producto en el mercado masivo logre adaptarse como un apéndice del laboratorio, dado que el foco de Nutricia siempre han sido las instituciones de salud.

El proyecto se apalancará en el know how de la compañía, como ventaja competitiva. Otro gran diferencial de valor es el aporte del producto a la salud del consumidor, sus atributos y beneficios. Concientizar sobre los mismos será la mejor estrategia para sostener los diferenciales de valor.

El producto presenta (a través de una encuesta) una alta tasa de aceptación por parte del segmento objetivo. El mismo también ha sugerido puntos de comercialización y atributos de mayor valoración.

El proyecto analizado a nivel financiero, arroja valores prometedores para la compañía. Una tasa de retorno superior a la de corte de mercado (Badlar 24%), con un retorno de la inversión de entre un año y medio a dos.

El proyecto se encuentra aceptable en 2 de sus 3 escenarios posibles.

## Plan de Investigación

---

### **1. Empresa**

Nutricia es la división Médica del Grupo Danone, cuyos comienzos se remontan en Holanda, alrededor del año 1901 bajo la afirmación de que “alimentarse no era suficiente”. Bajo esta premisa, elaboraron su misión que se trata de escuchar las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones rápidas e innovadoras a través de su gama amplia de productos nutricionales, servicios de calidad y programas educativos para los profesionales de la salud.

Esta misión es transversal a todas sus unidades de negocios, dando día a día lo mejor para ofrecer un servicio diferencial a los profesionales de la salud y a la población en general.

La labor de la empresa se centra en el desarrollo de productos de nutrición médica, que logren satisfacer necesidades específicas de personas con distintas patologías, para ayudarlos a tener vidas duraderas y saludables. Para materializarlo, realiza investigaciones científicas y desarrolla productos con propósitos médicos y fórmulas que colaboran en el cuidado del paciente. <sup>1</sup>

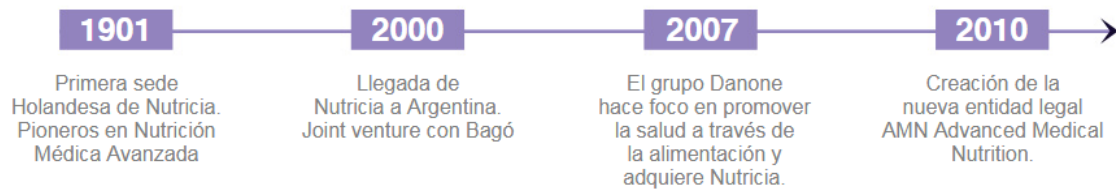
La empresa trabaja conjuntamente con la comunidad médica y líderes de opinión y se apalanca de su experiencia para seguir construyendo y actualizando su portfolio a cada necesidad. Además, Nutricia es una empresa con eficacia comprobada y se fundamenta, justamente, en la ciencia y en el rol que desempeñan las instituciones para comprender los aspectos económicos de la salud (fármaco-economía) y los beneficios en lo que respecta a los costos. <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.nutricia.com.ar/sobre-nosotros>

<sup>2</sup> <http://www.nutricia.me/about-nutricia/>

Para Nutricia, la ciencia es la base del compromiso con la nutrición y la salud, es por esto que se enfoca en habilidades y recursos para ofrecer nutrición médica especializada a pacientes de todas las edades. Al día de hoy, Nutricia representa calidad en nutrición en todo el mundo.



## 2. Problema

La creciente tendencia al cuidado del cuerpo, a la alimentación “fit” y saludable, desde una edad cada vez más temprana lleva a pensar en desarrollar o adaptar un producto, a esta nueva corriente.<sup>3</sup>

Es importante destacar que la creciente suplementación en deportistas, tanto de alto rendimiento como amateurs, representa una oportunidad que FortiFit buscará captar con su nuevo desarrollo.

Se ha detectado una gran cantidad de investigaciones e informes sobre suplementos con una composición muy desigual entre sus macronutrientes, lo que hace que sean poco balanceados y traigan ciertos trastornos en la dieta de los deportistas, a lo que se suma también una baja evidencia científica.

Como evidencia, se encontraron estudios realizados por la OMS en el cual se demuestra que la población tiende a una expectativa de vida mucho

<sup>3</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1353319-el-cuidado-del-cuerpo-un-gran-negocio>



mayor y a un “sano envejecimiento”, originado por los cuidados de salud realizados durante toda la etapa previa.<sup>4</sup>

- Entre 2015 y 2050, el porcentaje de los habitantes del planeta mayores de 60 años casi se duplicará, superando del 12% al 22%.
- Para 2020, el número de personas de 60 años o más, será superior al de niños menores de cinco años.
- En 2050, el 80% de las personas mayores vivirá en países de ingresos bajos y medianos.
- La pauta de envejecimiento de la población es mucho más rápida que en el pasado.
- Todos los países se enfrentan a retos importantes para garantizar que sus sistemas sanitarios y sociales estén preparados para afrontar ese cambio demográfico.<sup>5</sup>

Respecto a la oportunidad interna, Nutricia actualmente no cuenta con productos ricos en HMB en su portfolio, por lo que sería el primero en contar con este aminoácido.

Además, el laboratorio actualmente no tiene foco en público masivo, dado que todos sus productos son de uso institucional.

### 3.Solución

Nutricia importará una botella lista para beber bajo el nombre FortFit Sport, en presentación de 200ml, práctica y lista para consumir.

Es importante destacar que Fortifit como **suplemento deportivo** funcionará como complemento en la alimentación básica de una persona que ejerce deporte.

---

<sup>4</sup> <http://www.marketersbyadlatina.com/articulo/2706-ra%C3%BAI-wainraich-%E2%80%9Chay-m%C3%A1s-conciencia-en-torno-a-tener-buenos-h%C3%A1bitos%E2%80%9D>

<sup>5</sup> [www.who.int/es/](http://www.who.int/es/)

Acompañará a su dieta de manera tal que quede equilibrada, evitando posibles carencias nutricionales por el desgaste realizado durante la actividad física.

No generará ningún contratiempo en la salud a mediano/largo plazo.

Es importante resaltar que contará con un alto aporte de HMB (metabolismo de la Leucina), con el respaldo de un laboratorio internacional y con representativas evidencias científicas.

#### **4. Conclusiones del Macroentorno**

Se han encontrado algunas adversidades con las que hay que trabajar para superar y otros puntos en los cuales se manifiesta una oportunidad o ventaja significativa.

A nivel político, el punto más relevante para el proyecto es la apertura comercial a Holanda como miembro de la Unión Europea. Esto es así, dado que la planta de Zoetemeer es principal socio estratégico y proveedor de Nutricia a nivel Global en lo que respecta a productos líquidos.

Sin embargo, no debemos restarle importancia a la inestabilidad política que favorece a la especulación de la población en cuanto al rumbo económico.

Si se habla de este último entorno, se observa que en este caso el peso de la desventaja es apenas mayor que el de la oportunidad. La visibilidad o trazabilidad obtenida para poder importar los productos a un dólar estable, se ve opacada por la crisis de poder adquisitivo que está viviendo la población argentina en general. Esto se deriva en una gran desventaja y se traduce en una menor cantidad de ventas potenciales del producto ya que no resulta ser un producto necesario.

Igualmente, debemos destacar que hay una fuerte tendencia que puede llegar a tener un peso aún mayor que la crisis económica: la moda. Esto se refleja en los cambios de estándares de belleza o de estilos de físicos, en

las nuevas tribus urbanas como los "aesthetics" o la tendencia al deporte y al verse bien. Todo ello estimula a un cambio de paradigma del deporte y representa, sin dudas, el punto más destacable de la investigación y, probablemente, el más importante para apalancar el proyecto.

En segundo lugar, pero no menor, es la gran oportunidad de desarrollar el producto en base a las exigencias que tiene el consumidor. Hoy en día, gracias a internet y a los avances tecnológicos, los consumidores se nutren cada vez más y en un mayor grado de información que está al alcance de su mano.

Lógicamente, al ser un mercado sumamente delicado, como es el de la salud, constantemente se descubren nuevas fórmulas mejoradas, nuevos nutrientes y nuevas formas de consumo, por lo que es sumamente importante, en el mercado, estar en constante innovación y a tono con los lanzamientos y tendencias de consumo en materia de suplementos para la salud.

Por otro lado, gracias a los tratados políticos que se han nombrado en cuanto al comercio y al impulso de la industria, es posible que laboratorios u otras empresas decidan instalar fábricas y desarrollarse en el país, por lo que el cambio y las innovaciones en fórmulas puede verse de una manera sumamente vertiginosa y rápida.

Todo esto sin descartar que, hoy en día, la tendencia está cada vez más enfocada en "Eco-Friendly", por lo que cualquier competidor del mercado deberá respetar y entender tanto ese concepto como el de "sustentabilidad", sin descuidar todas las habilitaciones que se deben considerar para comercializar productos de este estilo. ANMAT, INAL, ISO 14001 entre otros entes reguladores y controladores.

En conclusión, el negocio se sitúa en un macroentorno de inestabilidad económica y política pero sumamente favorable en todo lo relacionado con el consumidor y su preferencia de compra, mientras que en lo tecnológico, legal y ambiental se arman un conjunto de posibilidades de desarrollo,

siendo positivos y haciendo propicio el contexto para la generación del nuevo proyecto.

## **5. Conclusiones del Microentorno**

Analizando el microentorno de la empresa y del proyecto, se observa que el poder de negociación con el que cuentan los proveedores de Nutricia Bago, en productos líquidos está dado por tres fábricas creadoras de precios, que podrían tener un gran poder si el grupo Danone no hubiese adquirido parte de las fábricas. El grupo se garantiza, de esta manera, que los proveedores de sus empresas estén regulados constantemente y asegurando que no generarán, en ningún momento, una integración vertical hacia adelante.

En el caso de los clientes como hipermercados o farmacias, cuentan con una gran barrera de ingreso. En el caso de querer realizar una integración vertical hacia atrás, y es que, como la tendencia en productos de salud apunta cada vez más a un consumo “profesionalizado” por parte del cliente, es decir, que cuenta cada vez con más información, es de baja probabilidad que una farmacia o un hipermercado comience a producir y comercializar bajo su propia marca. No podría contar con una sólida imagen que transmita seriedad en un producto de esta índole y que, además, tenga aval científico. Sumado también a que se requiere de una inversión de gran envergadura para instalar la capacidad productiva correspondiente o bien importar los productos.

En el caso de los sustitutos más cercanos, se destacan los productos “de gimnasio”, que no cuentan con gran aval científico, no son balanceados en cuanto a su formulación y que, inclusive, existen notas en las cuales se demuestra que varios de estos productos son nocivos para la salud tanto en la actualidad como en un futuro cercano.

También tendrán que contener todas las leyendas y habilitaciones legales de ANMAT para posicionarse como un “competidor leal” o directo. Es importante destacar que, en este proyecto Nutricia Bagó, se deja de

competir con su actual rival Abbott, para comenzar a competir con marcas masivas de suplementos nutricionales de bajo balance nutritivo y baja tasa de evidencia científica.

Si bien Nutricia dejará de competir con Abbott en este segmento, la empresa competidora proveniente de los Estados Unidos, es una amenaza latente para el proyecto. Con más de 100 productos en su porfolio de nutrición médica y sus plantas propias alrededor del mundo, es una amenaza ya que puede adaptar algunos de sus productos para enfocarlos en el mercado deportivo o de suplementos deportivos. La adaptación sería mediante la comunicación (dado que cuenta con fórmulas aptas para segmentos deportivos, solo que no los posiciona de tal manera), por lo que llegado el caso Nutricia tendrá que revalidar su posición en el mercado apalancándose en el nombre de marca y en la mejora de su fórmula.

Por último y no menor, cabe destacar que la rivalidad que existe en el mercado actual está dada por los suplementos nacionales versus los importados. En ambos casos, hay marcas reconocidas y líderes de mercado, por lo que Nutricia competirá directamente con los líderes importados dado su rango de precios y el segmento al cual apunta. Se deberán utilizar los canales utilizados actualmente por la empresa, y, en caso de no contar con alguno como las tiendas de suplementos, se deberá gestionar su desarrollo.

En resumen, si bien este entorno no es tan prometedor como lo es el contexto macro además de presentar barreras tanto de competencia, clientes y proveedores, las mismas pueden ser franqueables y superadas. Esto se puede materializar mediante el apalancamiento del producto bajo el paraguas del Grupo Danone, presentando las mejoras que tendrá la fórmula y posicionándose como un producto importado de gran aval científico, con el apoyo del cuerpo profesional y respaldado por un laboratorio internacional.

## **6.Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva se basa en el know how y la experiencia que posee la empresa para el desarrollo de productos médicos.

La empresa se apalanca en su centro de investigación para innovar y asegurarse de que sus productos se fabriquen en base a los últimos avances tecnológicos y científicos.

En el centro "Nutricia Research" se trabaja con equipos interdisciplinarios, todos ellos expertos en tecnología y nutrición. Es en este punto que no se debe dejar de mencionar el valor de los pacientes a la hora de tomar decisiones corporativas, ya que forman parte de su cultura y se trabaja constantemente para crear nuevos productos que logren los mejores resultados.

Esta ventaja competitiva es realmente significativa ya que la empresa se encuentra frente a una industria que tiene un historial acotado de investigaciones y por lo tanto la mayoría de los productos que utilizan los deportistas no tienen un respaldo científico.<sup>6</sup>

El hecho de que la empresa quiera ser pionera en descubrimientos nutricionales y que, al mismo tiempo, ayude a las personas a tener vidas duraderas marca una diferencia positiva y comprobada respecto al mercado.

Además de todo ello, se puede destacar el prestigio de Nutricia que se materializa a través de la calidad de sus productos.

En lo que respecta al producto, la ventaja competitiva se basa en los beneficios/ventajas que otorga al segmento que lo consume.

En este punto, no sólo se deben tener en cuenta los beneficios a nivel nutricional sino también los beneficios en cuanto a la practicidad de una botella lista para beber.

---

<sup>6</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1972664-running-atletismo-nutricion-alimentacion-suplementos-deportivos-parte-1>

Si se compara el producto con la competencia cercana, se observa que no existe en el mercado un producto igual que ofrezca todos los requerimientos nutricionales que se necesitan para ejercer deporte en una sola presentación.

Las **barreras de entrada** para los competidores son altas por un lado porque la empresa cuenta con una capacidad productiva que le permite abastecer el mercado con costos más bajos que los de una empresa con menor capacidad productiva.<sup>7</sup>

Por otro lado, la inversión inicial no es un problema porque cuenta con una espalda financiera y económica mucho más grande de lo que puede necesitar. Sumado a que, el desarrollo del producto, tiene similares procesos productivos a los demás productos de la cartera

Sin embargo, hay una barrera que se debe abatir con respecto al posicionamiento de los competidores. Si bien, la empresa es reconocida mundialmente y desarrolla productos con la más alta calidad, para acceder al segmento deseado se deberán realizar esfuerzos extras. En la actualidad, las marcas más reconocidas por el ambiente deportivo ya se encuentran posicionadas en la mente del segmento meta,

Con respecto a las **barreras de salida** se pueden considerar bajas aunque existirían consecuencias atribuibles directamente a la empresa.

En el caso de que se decidiera suspender la fabricación del producto por algún motivo, la empresa seguiría estando presente en el país pero no así en el segmento para el cual se desarrolló el producto.

El hecho de discontinuarlo afecta directamente a la cartera de la empresa mediante la disminución de su profundidad de productos.

No se debe dejar de considerar las decisiones en lo que respecta al organigrama y el costo de despedir a los empleados contratados.

---

<sup>7</sup> Anexo. Análisis cualitativo del microentorno. 5 fuerzas de Porter.

Además de todo ello, se debe asegurar el retorno de la inversión que se realizó ya que como este activo es intransferible, la empresa no verá un retorno si sucede antes del tiempo estimado.

### **7.Planteo de Estrategias**

De acuerdo a las estrategias genéricas expuestas por Michael Porter, se diferencian tres tipos principales que son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o diversificación concéntrica.

En este sentido, la estrategia del negocio es la de *diversificación concéntrica*, se cree que tomando esta estrategia contribuirá al entorno competitivo y a sostener la ventaja tanto de la empresa como del producto

Implica que la empresa se concentre en un grupo particular de compradores, determinados por la segmentación y el método de cascada realizado, y trate de satisfacerlo con un producto beneficioso a través de estrategias que respondan a esas necesidades particulares. De esta manera, se buscará obtener la ventaja dentro de ese segmento.

Con respecto a las estrategias expuestas por la matriz Ansoff, la empresa opta por una estrategia de crecimiento mediante la *desarrollo de nuevo producto*, que ayudará a la aproximación de mercados existentes y a expandir el mercado de suplementación deportiva mediante la captación de nuevos consumidores. Esta estrategia se apalanca en el desarrollo de un nuevo producto para abastecer a este mercado.

La empresa cuenta, actualmente, con los recursos y las capacidades necesarias para producir nuevos productos que satisfagan las necesidades no cubiertas del mercado actual. En este punto, es importante destacar al área de investigación y desarrollo en esta estrategia de desarrollo.

Específicamente, bajo esta estrategia, se realizará una extensión de la mezcla mediante la incorporación de este nuevo producto.



Con el lanzamiento del producto FortiFit Sport, la empresa adopta una posición de *especialista*. De esta manera, la empresa opta por enfocarse en una parte del mercado para luego tener posibilidad de expandir y lograr una ventaja dentro de ese segmento.

Con respecto a la estrategia funcional, el hecho de desarrollar un nuevo producto afecta a la profundidad de la cartera de la empresa. Por lo tanto, se aumentará dicha *profundidad* a través del lanzamiento de una botella lista para beber.

Si bien la marca ya existe en el mercado, se haría bajo una nueva presentación o formato lo cual extiende la *profundidad* y amplía la *longitud* de la empresa acoplándose en la categoría de "botellas"

Por último, a partir del análisis que se llevó a cabo con la matriz Peyea<sup>8</sup> y teniendo en cuenta el análisis de microentorno y macroentorno, la posición de la empresa será agresiva. Esto significa que la empresa saldrá a competir en un mercado de suplementación deportiva favorable.

Persiguiendo esta estrategia, es importante que se apalanque de sus fortalezas para aprovechar las nuevas oportunidades y minimizar las amenazas superando las debilidades.<sup>9</sup>

Por último, la empresa comenzará a experimentarse en el mercado masivo por lo que necesitará de una fuerte inversión en materia de comunicación para lograr la primera compra.

## **8.Estrategia de Posicionamiento**

Se puede inferir que los consumidores de suplementos deportivos les brindan mayor importancia a los beneficios que puede otorgarle el producto. Es por eso que se decide basar la propuesta de valor y el posicionamiento en sus ventajas y beneficios.

---

<sup>8</sup> Anexo. Matriz Peyea

<sup>9</sup> Anexo. FODA

El posicionamiento se plantea, entonces, en base a beneficios que brinda la marca, obviamente teniendo en cuenta los atributos intrínsecos que posee el producto en sí.

El lugar que ocupa actualmente este tipo de productos en la mente del público está ligado principalmente a los problemas que resuelve. Desde su punto de vista, son productos atractivos que prolongan la resistencia, aceleran la recuperación, reducen la grasa corporal, entre otras afirmaciones.<sup>10</sup>

FortiFit Sport se quiere posicionar en la mente del consumidor como un nuevo suplemento que tiene como beneficio principal la practicidad de consumir una bebida lista para utilizar, que mejora aspectos relacionados a la fuerza, músculo y movilidad; además de los mencionados anteriormente.

A diferencia de la competencia, FortiFit Sport es un suplemento nutricional completo, hiperproteico que contiene una combinación exclusiva de Leucina, HMB, otros aminoácidos esenciales y Vitamina D logrando un equilibrio entre todos sus componentes y diferenciándose de su competencia más próxima que cuenta con productos separados para cada beneficio en particular.

El producto a desarrollar es inexistente en el mercado actual, es por esto que se perseguirá una comunicación centrada y ligada a las ventajas del HMB (metabolismo de la Leucina).

La imagen de marca de la empresa es fundamental para el desarrollo de este posicionamiento y, por consecuente, el fortalecimiento del nuevo producto en el mercado.

## **8. Segmento Objetivo**

El segmento meta al que se destinará el producto FortiFit Sport, está constituido por un público con algunas características particulares, lo que deriva en un mercado potencial sumamente interesante, sobretodo todo si

---

<sup>10</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1972664-running-atletismo-nutricion-alimentacion-suplementos-deportivos-parte-1>

se tiene en cuenta el CLV (P&L durante el período de consumo) por consumidor.

El consumidor tipo de este nuevo producto es un deportista, persona que realiza actividad física como mínimo dos veces a la semana ya sea por competición profesional o amateur o simplemente por interés personal.

Este último segmento del mercado representa el 50% aproximadamente de la población, según datos del Observatorio Nacional de Deportes, que es extraído de una muestra de 34.000 personas mayores de 18 años. Esta muestra no distingue sexo dado que tanto mujeres como hombres pueden consumir el producto, sin ningún tipo de contratiempo.<sup>11 12</sup>

Es sumamente importante comprender que la suplementación en deportistas se comienza a considerar e interesar alrededor de los 18 o 19 años de edad, etapa en la que se supone que ya ocurrió su desarrollo físico.<sup>13</sup>

Si bien puede perpetuarse y mantenerse a lo largo de toda la vida, como FortiFit Sport buscará acompañar al desempeño del entrenamiento, el segmento se acotará a los 34 años (edad promedio de un deportista en su etapa final).

En cuanto al nivel socio económico del target, se busca apuntar a un ABC1-C2, con un ingreso mínimo de \$21.000 al mes, dado que es un producto con un gasto de consumo mensual aproximado entre los \$1000 a \$1500.

Además, en este punto es importante destacar que no solo el precio del producto es lo que determina el segmento. El usuario debe entender la importancia de la nutrición en el deporte, y mejor aún, debería estar asesorado por un profesional de la salud en su actividad deportiva. Por lo tanto, a veces, puede sumarse un costo adicional por mes entre \$ 400 a \$600.

---

<sup>11</sup> <https://www.nosis.com/es>

<sup>12</sup> [http://www.coldeportes.gov.co/observatorio\\_81770\\_81770](http://www.coldeportes.gov.co/observatorio_81770_81770)

<sup>13</sup> Anexo Analisis de variables de segmentación

A nivel geográfico, el lanzamiento del producto se llevará a cabo en las plazas de Buenos Aires, en su totalidad: CABA y GBA, Rosario, Córdoba y Mendoza.

Esta elección se sustenta en dos pilares: en primer lugar estas plazas representan la mayor densidad poblacional del NSE buscado y en segundo lugar, son las plazas más accesibles en cuanto a logística y reconocimiento de los players del mercado (los intermediarios), por los cuales se llega al consumidor final.

Cascada	
Total Poblacion	39.200.000
Deportiva	19.600.000
Poblacion de 18 a 34	6.620.000
NSE ABC1y2	1.335.000
Provincias selecc	1.019.500
<b>Mercado Potencial</b>	<b>1.019.500</b>
Precio estimado Venta Publico	\$ 55,00
Consumo Prom. / Mes	19
<b>Potencial Mensual</b>	<b>\$ 1.065.377.500</b>
<b>Potencial Anual</b>	<b>\$ 12.784.530.000</b>

Usuarios

Datos	
39.200.000	Total
50%	Deportista
34%	Edad
20%	NSE
76%	Provincias

## 9.Oportunidad y Solución detectada

A partir del análisis de la empresa, se pudo visualizar un segmento potencial al que la marca FortiFit aún no estaba contemplando. Este es el segmento de adolescentes/adultos entre 18 a 34 años de edad, con un nivel socioeconómico ABC1-C2 con un ingreso mínimo de \$21.000, caracterizado por estar bajo la creciente tendencia al cuidado del cuerpo, a la alimentación "fit" y saludable, desde una edad cada vez más temprana.

Bajo esta premisa, hay estadísticas que afirman que los deportistas son consumidores frecuentes de suplementos deportivos y es por este motivo

que constituyen un objetivo más que significativo para la industria que los produce.<sup>14</sup>

La solución a este problema u oportunidad detectada es el lanzamiento de un suplemento completo a nivel nutricional y práctico para su consumo que se diferenciará de lo que se ofrece actualmente en el mercado a través de sus beneficios.

Gracias a la ventaja competitiva de la empresa, el know how tecnológico y científico y la experiencia, se crea el FortiFit Sport que iniciará su camino en el mercado de suplementación deportiva.

De esta manera, la empresa puede superar la debilidad de enfocarse únicamente en necesidades de adultos mayores o pediátricos.

## **10.Objetivos del proyecto**

### OBJETIVOS CUALITATIVOS

- Posicionar la marca como la referente más importante en el ambiente fitness en el lapso de 2 años.
- Educar sobre la correcta utilización de suplementos deportivos durante los 3 primeros años.
- Desarrollar la imagen de marca que contribuya a la fidelización del producto en el lapso de 2 años.

### OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- Lograr el 15% de potencial de mercado en ventas en el transcurso del primer año
- Ganar un 10% de participación de mercado del segmento al que apunta el producto, luego de dos años del lanzamiento.
- Incrementar la rentabilidad del producto en un 20% de forma tal que se aumenten los ingresos en un periodo de 2 años.

---

<sup>14</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1972664-running-atletismo-nutricion-alimentacion-suplementos-deportivos-parte-1>

## 11. Estrategia de Posicionamiento

Se puede inferir que los consumidores de suplementos deportivos les brindan mayor importancia a los beneficios que puede otorgarle el producto. Es por eso que se decide basar la propuesta de valor y el posicionamiento en sus ventajas y beneficios.

El posicionamiento se plantea, entonces, en base al nivel de *beneficios* que brinda la marca, obviamente teniendo en cuenta los atributos intrínsecos que posee el producto en sí.

El lugar que ocupa actualmente este tipo de productos en la mente del público está ligado principalmente a los problemas que resuelve. Desde su punto de vista, son productos atractivos que prolongan la resistencia, aceleran la recuperación, reducen la grasa corporal, entre otras afirmaciones.<sup>15</sup>

FortiFit Sport se quiere posicionar en la mente del consumidor como un nuevo suplemento que tiene como beneficio principal la practicidad de consumir una bebida lista para utilizar, que mejora aspectos relacionados a la fuerza, músculo y movilidad; además de los mencionados anteriormente.

A diferencia de la competencia, FortiFit Sport es un suplemento nutricional completo, hiperproteico que contiene una combinación exclusiva de HMB, Leucina, otros aminoácidos esenciales y Vitamina D logrando un equilibrio entre todos sus componentes y diferenciándose de su competencia más próxima que cuenta con productos separados para cada beneficio en particular.<sup>16</sup>

El producto a desarrollar es inexistente en el mercado actual, es por esto que se perseguirá una comunicación centrada y ligada a las ventajas del HMB (metabolismo de la Leucina).

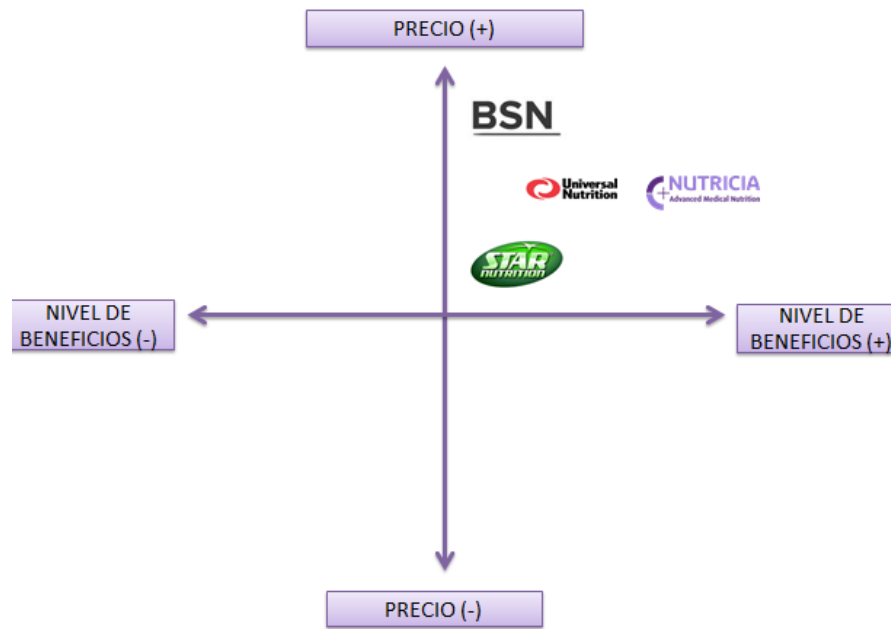
---

<sup>15</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1972664-running-atletismo-nutricion-alimentacion-suplementos-deportivos-parte-1>

<sup>16</sup> Anexo Posicionamiento

La imagen de marca de la empresa es fundamental para el desarrollo de este posicionamiento y, por consiguiente, el fortalecimiento del nuevo producto en el mercado.

*Mapa de posicionamiento respecto a los precios y el nivel de beneficios que otorga la empresa*



## Plan de Marketing

---

### **1. Planteo de Investigación**

#### Objetivos generales

- Definir el perfil del cliente, sus gustos, preferencias, hábitos de consumo
- Determinar los canales en los cuales se dispondrá el producto y bajo qué precio.
- Analizar la comunicación para que sea efectiva y logre los objetivos planteados.

#### Objetivos específicos

- Analizar el mercado de suplementos deportivos, determinando las principales marcas que se consumen, el valor agregado que ofrecen, cómo se posicionan en la mente de los clientes, entre otros aspectos.
- Analizar la intención de compra del producto a lanzar.
- Determinar el precio del producto a lanzar, previamente analizando el precio de los principales competidores.
- Analizar la imagen de la empresa, la posición que ocupa en la mente de los clientes, el conocimiento y el nivel de awareness.
- Identificar principales influenciadores en las decisiones de los clientes en lo que respecta a suplementos deportivos.
- Ahondar sobre los componentes del producto a lanzar, para determinar el nivel de conocimiento que tienen para cada uno de ellos.

#### Hipótesis

La creciente tendencia al cuidado del cuerpo, a la alimentación "fit" y saludable, desde una edad cada vez más temprana lleva a pensar en desarrollar o adaptar un producto, a esta nueva corriente.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1353319-el-cuidado-del-cuerpo-un-gran-negocio>



En lo que respecta al mercado, los suplementos cuentan con una composición muy desigual entre sus macronutrientes, lo que hace que sean poco balanceados y traigan ciertos trastornos en la dieta de los deportistas, a lo que se suma también una baja evidencia científica.

Es por esto que se plantea el desarrollo de FortiFit Sport, un suplemento nutricionalmente completo y balanceado, práctico para complementar la alimentación básica.

#### Metodología utilizada

Se llevó a cabo una investigación cualitativa de tipo exploratoria con el objetivo de indagar sobre aspectos técnicos del producto y hábitos de consumo de este tipo de productos.

Dichas entrevistas se realizaron a expertos y a heavy user de manera personal para tener un contacto directo. La selección de esta muestra fue basada en la opinión de los que integran este trabajo de investigación.

Por otro lado, también se llevó a cabo una investigación cuantitativa a través de las encuestas con el objetivo de indagar acerca del segmento atractivo e intención de compra.

#### Conclusiones de entrevistas

##### Perfil de Heavy Users

Practican actividad física ya sea profesionalmente o bien amateur. Lo hace con periodicidad y se preocupa no solo por la actividad que realiza en el entrenamiento sino también en el post y pre entrenamiento a través de suplementación, alimentación y descanso.

- Juan Ignacio Rivero Jugador de Rugby, acude entre 3 y 4 veces por semana al gimnasio sumado al entrenamiento habitual. Es un consumidor de suplementos dietarios. Estudiante de Marketing en UCES, se desempeña como pasante en una empresa de consumo masivo.

- Federico Alborino, Jugador de Handball profesional, acude 1 vez por semana al gimnasio sumado al entrenamiento que requiere el deporte. Fue consumidor de suplementos. Estudiante de Ingeniería Industrial en UTN.

#### Perfil de expertos

- Silvia Jereb, Lic. en Nutrición. Se desempeña como jefa de nutrición en el Hospital Nacional Posadas. Actualmente también es presidenta de AADYND (asoc. Argentina de dietistas y nutricionistas). Es una gran referente en el ámbito de soporte nutricional institucional por sus conocimientos y experiencia. Ha formado parte de otros laboratorios como Abbott.
- Natalia Exner, Lic. en Nutrición. Se desempeña como docente en la Universidad de La Plata y además, atiende consultorio propio. Trabajó en distintas instituciones públicas y privadas, en empresas de renombre y hasta en gimnasios.

Como conclusión de las entrevistas a especialistas y heavy users se puede concluir que la marca es únicamente reconocida por otros productos como es el caso de las leches para bebés. A partir de esto, aconsejan realizar una fuerte campaña de marketing para dar a conocer el producto ya que deberá tener presencia en un segmento donde no se la reconoce.

Será de vital importancia comunicar que el consumo de este producto debe ir acompañado de la recomendación de un profesional que siga de cerca la actividad física del consumidor para que obtenga una suplementación balanceada y completa

La campaña se debería enfocar en la practicidad, comodidad y la completa

nutrición que aporta el producto como suplemento a su actividad física.

El lanzamiento de FortiFit Sport se percibe a priori como algo innovador ya que no hay, en este segmento, un producto con estas características y se supone con cierto prestigio por el respaldo de Nutricia-Bago.

### Análisis y conclusiones de las encuestas

En primer lugar, se pudo definir que el 66,5% de las encuestadas tomaron o tomaron suplementos deportivos para complementar su entrenamiento.

Para continuar los resultados obtenidos demostraron que un 74,4% consulta con un nutricionista o entrenador físico a la hora de armar una dieta saludable. Esto resulta clave para el negocio, ya que la opinión de los expertos es fundamental a la hora de incorporar un nuevo producto.

El 58,2% de los encuestados admitieron consumir un suplemento, 1 o 2 veces por semana, mientras que lo hacen en mayoría antes del entrenamiento.

En relación al lugar de consumo se obtuvo que la mayoría compra los suplementos en tiendas especializadas 60,3% y un 20,7% en farmacias.

Además, se indagó acerca del conocimiento por el laboratorio, la cual un 82,8% respondió que es la conoce, por lo que se obtuvo una intención de compra muy alta (71,1%).

Finalmente, con respecto al precio, se intentará mantener el rango de entre \$51 y \$70 que es el que la mayoría de las encuestados sugirió (86,2%).

## **2. Ajustes de demanda**

A partir del segmento de negocio atractivo mencionado anteriormente, se aplicaron los distintos ajustes.

Se llevó a cabo un ajuste por innovación: se tomó el corte en 17% según la campana de Gauss. Este corte se llevó a cabo dado que no solo los adoptadores tempranos son los que se espera que consuman, sino también, parte de los consumidores iniciales - serán personas que tengan buenas referencias o hayan buscado la información suficiente -

El siguiente ajuste aplicado, es el de Awareness de marca, en el cual se tomó la tasa de respuestas a la pregunta de "conocimiento de Nutricia como laboratorio". En dicho caso, el 79% de los encuestados conocía la marca, ya sea por sus productos de Early Life Nutrition (Baby) (en su mayoría por este motivo) o por sus productos de adultos. Este ajuste ha sido el más alto, y permite asumir que el producto se encuentra bajo el paraguas de una marca con una imagen creada en el mercado.

El próximo ajuste realizado es por share esperado o competencia, el cual se determinó en función del promedio de los competidores, es decir, se utilizó la pregunta de top of mind de la encuesta y a eso se le sumó el porcentaje de awareness de Nutricia. El promedio de "awareness de marcas" arroja un 30%, lo cual es positivo en un mercado que tiene más de cinco grandes competidores claros.

En el caso del último ajuste, se escogió la tasa de respuesta de la pregunta de intención de compra. En el caso de los que definitivamente comprarían el producto, se le calculó un 80% y en el caso de los probables un 30%. La suma de los porcentajes arroja un saldo de 33% de intención de compra, lo cual impacta directamente en el mercado potencial y por consecuente en el P&L del producto. Este es el ajuste más importante y relevante que se hace con la marca.

Ajuste de Innovacion		17%
Ajuste de Awarneess	173.315	79%
Ajuste de Competencia	136.052	29,67%
Ajuste cobertura	40.367	75,00%
Ajuste de Intencion de compra	30.275	33,74%
	10.215	Usuarios x mes
	194.081	Botellas x mes
\$	10.674.462	\$ x mes
\$	128.093.541	\$ Anual
\$	5.123.742	Presupuesto MKT
<b>1,9 Indice de Recompra Inicial</b>		

### 3.Comportamiento de Compra y Consumo

Luego de analizar los datos relevantes obtenidos de las encuestas realizadas a una muestra de 460 personas, se obtuvo información clara y valiosa sobre las acciones y comportamientos que adoptan los consumidores del target.

En primer lugar, es necesario destacar que alrededor del 70% presenta una leve o más marcada inclinación hacia la compra del producto. La misma está apalancada sobre sus beneficios, puntualmente el consumidor percibe al producto como innovador y practico, lo que muchos catalogan como "completo".

Además, es importante destacar que dentro de este porcentaje que presenta interés real en el producto, el 20% consulta a su nutricionista a la hora de consumir un producto de estas características. Por otro lado, poco más del 35% consulta a su entrenador o preparador físico aunque también se dejan llevar por su "ámbito social" y las redes sociales.

En este punto, es importante resaltar el papel que juega el entorno social y deportivo principalmente, que es casi tan importante como la influencia del profesional de la salud (nutricionista, deportólogo, otras especialidades) que lo receta.

A la hora de la adquisición de este producto, por lo general, el decisor y la persona que lo utilizará o consumirá es la misma persona, la misma figura, dado que el consumidor tipo decidirá adquirir el producto para poder optimizar su entrenamiento físico.

Generalmente las decisiones de compra de los consumidores se basan en motivos emocionales y racionales

Se presenta un pico elevado en la tasa de intención de compra, en la gama de precios de entre 51 y 70 por botella. En este punto, es necesario mencionar que para el cliente es una decisión de compra compleja, que requiere de una gran inversión en materia de esfuerzo y tiempo para la selección de la marca. Esto representa una barrera para FortiFit Sport ya que es un producto que está ingresando a un segmento en el que ya hay marcas con trayectoria y que ya se encuentran establecidas en el mercado.

#### **4.Planteo de Insights**

La investigación estuvo compuesta por entrevistas que fueron llevadas a cabo personalmente tanto a expertos como a heavy users. De dichas entrevistas, surgieron una serie de insights sobre los cuales se tomarán las decisiones del mix.<sup>18</sup>

Los expertos afirman que existe un prejuicio en cuanto al uso de los suplementos deportivos, ya que en la mayoría de los casos, lo que se ofrece en el mercado es impráctico e incómodo para su consumo. A pesar de ello, asienten que si el profesional que lo recomienda está convencido de sus beneficios, el producto se presentaría como una solución. Sólo en el

---

<sup>18</sup> Ver Anexo Insights

caso de que sea un producto en presentación líquida o en polvo para luego restituir ya que de no ser así ingresaría al mercado y no existiría reacción alguna por parte del consumidor.

Los suplementos se consideran necesarios para acompañar la dieta de un deportista, siempre y cuando el producto cumpla con los beneficios que promete. Muchas veces es difícil que una persona llegue al aporte calórico proteico es por esto que a partir del uso de estos productos se puede cuantificar y cumplir de manera adecuada y controlada por el profesional.

Está en claro que los suplementos son vistos como un complemento a la dieta diaria, esto significa que no puede reemplazar a ninguna comida por más que brinde el mayor aporte.

El producto no parece tener desventajas, por lo contrario, a nivel deportivo acelera la síntesis de masa muscular evitando el catabolismo y actuando como anti-inflamatorio.

El consumo de HMB puede ligarse a 3 gramos por día, que sería equivalente a 600 gramos de carne magra, sin embargo no es conveniente comunicar esta relación para evitar el reemplazo de comidas por suplementos.

Para evitar la canibalización del producto, se debe vender en farmacias y gimnasios, en el caso de las tiendas de suplementación se debería ofrecer un diferencial.

Con respecto a los heavy user, destacan del producto los beneficios que otorga y su composición. Como el producto lo compraría de acuerdo al consejo del profesional de la salud también la compra la haría en dónde le diga el profesional.

A simple vista percibe un ahorro a diferencia de los suplementos que se encuentran en el mercado, pero necesitaría más información para hacer el switch de marca.

## 5. Marketing Mix

### Producto

Nutricia lanza el innovador **FortiFit Sport**, un alimento **completo** a nivel nutricional y **práctico** para su consumo. Se clasifica dentro de lo que hoy se llaman "suplementos deportivos". Está enfocado en el aumento de la masa y fuerza muscular y a la rápida recuperación post-entrenamiento.

FortiFit Sport es un suplemento nutricional, hiperproteico que contiene aminoácidos esenciales, Vitamina D, calcio y HMB (metabolismo de la Leucina).

FortiFit Sport como **suplemento deportivo** funcionará como complemento en la alimentación básica de una persona que ejerce deporte. Acompañará a su dieta de manera tal que quede equilibrada, evitando posibles carencias nutricionales por el desgaste realizado durante la actividad física.

FortiFit Sport se **presenta en botella de 200 ml**, listo para utilizar. La ingesta recomendada para adquirir todos los nutrientes será de dos a tres veces por día durante el plazo de 3 meses que es el período de iniciación del tratamiento. Luego de los 3 meses, en el periodo de mantención, la ingesta puede disminuir de 1 a dos veces por día.

Es importante destacar que la ingesta puede realizarse en cualquier hora del día, no necesariamente debe ser antes o luego de entrenar.

El **diseño del envase** de este suplemento deportivo es importante por un doble motivo.





Por un lado, el envase tiene que ser capaz de transmitir de forma eficaz los valores y las propiedades que el producto en cuestión contiene, proyectando energía, vitalidad, superación, éxito, fuerza. Este envase transmite una inyección de confianza para que los usuarios refuercen su determinación por seguir superándose y obtener mejores resultados deportivos.

El envase tiene una estética adecuada que responde a las necesidades y a la imagen que los consumidores esperan recibir, también es funcional, es práctico y compacto, además de ofrecer información, son cómodos de utilizar.

El material del envase primario es plástico, 100% reciclable para mantener la ideología del grupo "eco-envase".

Con respecto al envase secundario, el material será cartón corrugado.

En cuanto al concepto, FortiFit Sport es un nombre corto, fácil de recordar teniendo en cuenta el target al que apunta. Es de fácil lectura y pronunciación, utiliza letras simples que no requieren complejidad al momento de ser leído y pronunciado, generando una connotación positiva en lo que refiere a la salud.

En cuanto a la asociación del mismo, tiene una fuerte relación con el mensaje que el grupo Danone, específicamente Nutricia Bagó, quiere transmitir en su portfolio de productos: la nutrición como un pilar fundamental en la salud de las personas.

El producto hace foco en los beneficios que otorga y que fueron mencionados anteriormente, lo cual hace fácil su asociación y recordación

FortiFit Sport es una **marca individual con aval** de la empresa Nutricia Bagó, busca proporcionar una imagen e identidad única lo que facilita el proceso de posicionamiento. Dentro del portfolio, se incluye dentro de la categoría de botellas que actualmente está compuesto por las siguientes marcas Diasip, Fortisip y Fortisip Compact.

La **identidad de marca** se construye a través de la combinación de los elementos tangibles que son empleados como es la marca gráfica, los colores empleados y la tipografía definida; además de su unificación a todas sus manifestaciones como es el diseño de producto, el packaging, la publicidad, la comunicación interna, entre otros.

En el caso de la marca, es un **isologo** ya que el texto y la imagen se encuentran agrupados reflejando al ámbito deportista. Con respecto a los colores, predomina el color naranja y violeta. Son colores con mucha fuerza y brindan una imagen de seguridad, alegría y mucha energía. Dado que esta marca está enfocada en temas de salud, el naranja puede reforzar la fe y seguridad de aquellos que lo utilizan.

Con respecto al nivel de producto, es un **producto aumentado** ya que además de las características básicas que tienen para cumplir su función como un suplemento y cubrir las expectativas que tiene el cliente, se le agregan beneficios en cuanto al uso y composición del producto: HMB.



El producto se encuentra en la **fase de introducción** ya que, si bien la marca se encuentra establecida en el mercado como un producto que cubre necesidades específicas (FortiFit), se debe tener en cuenta que se está abordando un target distinto y bajo un producto inexistente en la actualidad. Por lo tanto la comunicación y el mix de estrategias de marketing serán muy diferentes entre sí.<sup>19</sup>

Por último, es importante mencionar que el producto es afectado por la estacionalidad, considerando que el pico ocurre en Septiembre y Octubre y luego se mantiene hasta Enero, finalizado este mes comienza a reducirse el volumen de ventas. Está íntimamente ligado a la frecuencia en la que los deportistas acuden al gimnasio.

## **PRECIO**

### **Método de pricing: Valor percibido**

#### **Estrategia: Precio prestigio**

Cabe destacar que, si bien Fortifit Sport no cuenta con competidores directos, cuenta con módulos de suplementos como el caso de las proteínas de suero, o bien, los aminoácidos ramificados que en su conjunto pueden suplementar una dieta balanceada. Por supuesto que tienen que ser administrados en su justa medida, y en el caso de las proteínas, son presentaciones en polvo, el cual se debe reconstituir en agua para beber.

En el cuadro que se muestra en el anexo, se encuentra resaltado el Fortifit Sport. El costo mensual del mismo, se encuentra en el umbral superior de los precios del segmento, aproximándose a un precio de tratamiento mensual cercano a los precios que proponen los competidores más costosos y mejor posicionados en la mente de los consumidores.<sup>20</sup>

Por otro lado, el precio es ajustado a lo que demanda el mercado. Según las respuestas obtenidas en el trabajo de campo. En el mismo, el 75% de

---

<sup>19</sup> Ver Anexo Producto

<sup>20</sup> Ver Anexo Precios

los encuestados coincide que está dispuesto a comprarlo o definitivamente lo compraría en un rango de precio de los \$ 51 a los \$70 por botella.

Por último y no menor, es importante aclarar que el precio se basa en la percepción que el consumidor tiene sobre el lanzamiento de FortiFit Sport, es decir, se apalanca en su innovación y practicidad, sin dejar de lado la fórmula completa y balanceada con la que cuenta FortiFit. Por supuesto que el HMB es el beneficio diferencial por el cual también el consumidor puede percibir mayor calidad y, por ende, justificar un mayor precio.

Desde un inicio, el precio estará definido por la **percepción de los atributos** que tiene el cliente. Excepto por una promoción inicial, en la cual se considera un 50% o "2x1", siendo una promoción de ventas, con vigencia. Luego continuará su precio de \$62 basado en sus atributos, en su investigación y desarrollo previos y en el aporte de HMB como un diferencial. Además de la coherencia con su imagen en cuanto a la transmisión de "tecnología e innovación" como percepción del cliente.

Se consideró la opción de generar una penetración de mercado, pero se correría el riesgo de ingresar con un precio bajo al mercado que no comunique toda la investigación y desarrollo con el que cuenta el producto. Además, no posicionaría a la marca como se busca dado que la intención es posicionar la marca como un producto Premium, completo y sumamente diferencial en el mercado. Posicionar a la marca como una marca de innovación y vanguardia en la alimentación saludable y tendencias FIT, junto con su amplio espectro de I+D.

Por dichos motivos, se cree que el producto tiene que competir de manera indirecta con el actual Top of Mind del consumidor, y comunicando a través de su precio de \$ 62 por botella, el concepto de Premium y de marca internacional.

Adjunto, se encuentran los precios para los distintos canales con los que se cuenta, ya sean indirectos largos o indirectos cortos. Debajo, los márgenes de cada player de la cadena de distribución.

Los márgenes farmacéuticos son los más altos dado su poder de negociación, y que históricamente dicho rubro opera con márgenes superiores al 50% en casi todos los casos. Por otro lado, en caso de los distribuidores (al funcionar como nexos y/u operadores logísticos) son quienes menos margen poseen en la operación.

Por último, es importante destacar que los márgenes y costos de Nutricia, están alineados a los que utiliza actualmente la empresa, por lo general, maneja en estas líneas de botellas.

Costo de botella	Costo de importacion	Impuestos	Clean Cost
\$ 17,45	\$ 1,57	11%	\$ 19,13

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Distribuidor	Precio Distribuidor	Costo Farmacia	Precio Farmacia	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 28,70	\$ 28,70	\$ 38,74	\$ 38,74	\$ 61,98	\$ 62,00
33%		26%		38%		

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Farmacia	Precio Farmacia	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 34,43	\$ 34,43	\$ 61,98	\$ 62,00
44%		44%		

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Distribuidor	Precio Distribuidor	Costo Gimnasio	Precio Gimnasio	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 42,61	\$ 42,61	\$ 62,00	\$ 62,00
39%		26%		31%		

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Gimnasio	Precio Gimnasio	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 31,57	\$ 31,57	\$ 62,03	\$ 62,00
39%		49%		

Promociones únicamente para los canales más rentables, donde únicamente allí, es posible que se realicen las acciones promocionales correspondientes al lanzamiento.

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Farmacia	Precio Farmacia	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 23,91	\$ 23,91	\$ 31,09	\$ 31,00
20%		23%		

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Distribuidor	Precio Distribuidor	Costo Gimnasio	Precio Gimnasio	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 25,52	\$ 25,52	\$ 31,01	\$ 31,00
13%		14%		18%		

Costo Nutricia	Precio de Venta Nutricia	Costo Gimnasio	Precio Gimnasio	CONSUMIDOR
\$ 19,13	\$ 23,34	\$ 23,34	\$ 30,99	\$ 31,00
18%		25%		

## PLAZA

Se utilizarán **canales de distribución indirectos cortos** directamente a farmacias o gimnasios, e **indirectos largos** por medio de distribuidores o droguerías cumpliendo el rol de intermediarios. Serán utilizados para expandir el mercado y captar la mayor cantidad de PDV en las plazas seleccionadas.

No se utilizarán canales directos, dado que Nutricia no cuenta con otros productos de su portfolio que estén dirigidos al público masivo, por lo que un PDV propio no está justificado para un solo producto dentro del portfolio de más de 50 productos de la compañía.

En el caso de la distribución de los productos, tal como se describió en el punto de Precio, se hará a través de distribuidores o directo a los PDV. En el caso de los indirectos cortos, son los canales más rentables y en los que se decidió hacer una potencial promoción de 2x1, en caso de ser necesario para el lanzamiento.

Se escogió una distribución de tipo selectiva, en el cual los productos llegarán a gimnasios y farmacias como bocas de expendio o punto de venta.

Según la distribución propuesta en la primera etapa de la investigación, en donde el producto se distribuirá entre las principales plazas del país, los puntos de venta, ascienden a 5.000 aproximadamente. Esta composición

se da a través de 3.000 gimnasios y 2.000 farmacias en las zonas escogidas para la distribución del producto (que a su vez es la zona de mayor densidad de PDV).

Actualmente, la compañía cuenta con grandes droguerías y distribuidores (scienza, Droguería Del Sud, Suizo), son quienes cubren el canal comunidad (farmacias). Se espera poder utilizar la capacidad instalada y los contratos ya firmados con dichas droguerías para poder colocar el producto en el canal comunidad.

Por otra parte, el canal gimnasios el cual llamaremos "proximidad", se buscarán distribuidores entre los que se encuentran en la cartera actual de Nutricia, que deseen llevar adelante el negocio y comenzar a efectuar envíos y abastecimiento al canal NUEVO para Nutricia.

Si bien se ha tomado como estándar algunos descuentos y márgenes que se han detallado en el punto de precios, es importante destacar que se segmentarán los distribuidores bajo dos índices.<sup>21</sup>

En el caso de la logística se distribuirá a través de Cruz Del Sur, operador logístico que actualmente distribuye los productos de Nutricia hace más de 8 años. CDS únicamente distribuye los productos importados por Nutricia Global, es decir, hacen el retiro (FOB) que deja en el puerto la división Global de Nutricia. Arman sus stocks e informan a la gente de Supply de la compañía sobre los inventarios. Sobre dichos inventarios es sobre los cuales Nutricia opera.

La creencia está en que, si se manejan únicamente estos 2 canales, pero en profundidad, se logrará una coherencia con lo que la promoción de marca busca transmitir: marca Premium, diferenciada y cargada de innovación e I+D.

## **COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING**

---

<sup>21</sup> Ver Anexo Plaza

Basados en el ciclo de vida del producto, FortiFit Sport se encuentra en etapa de introducción. De esta forma, los esfuerzos de comunicación y promoción están orientados a:

Dar a conocer la marca por medio del producto, enfatizando en las ventajas diferenciales.

Generar ocasión de primera compra entre la mayor cantidad de población objetivo.

Incentivar un consumo habitual que brinde los ingresos necesarios de acuerdo a los objetivos de rentabilidad propuestos con anterioridad.

De acuerdo a esto, la base de la comunicación se concentrará en el beneficio del producto que le otorga un valor agregado al cliente. Por este motivo, se decide realizar una campaña de comunicación con una duración de un año, dividida en dos fases significativas:

- Pre-Marketing o fase de concientización con una duración de 3 meses
- Lanzamiento del producto con una duración total de 12 meses

Posteriormente al lanzamiento, si bien se continuarán realizando acciones para incentivar la re-compra, el nivel de inversión disminuirá por lo menos hasta el tercer año, en el que se llevará a cabo una campaña de recordación.

Las fases mencionadas apelarán a informar acerca de la importancia del beneficio principal que otorga y los atributos, siempre enfatizándose en el cuidado de la salud.

Desde hábitos de la vida cotidiana, se le enseña al consumidor sobre la importancia de la buena nutrición, y los beneficios que tiene para su salud.



Es importante, en este punto, generar una relación entre la vida cotidiana de los consumidores con el impacto que el producto pueda generar en su rutina.

Se empleará un tono de comunicación demostrativo mediante el cual se presentará en su uso real para convencerlos de su funcionamiento y calidad.

Tal como se mencionó anteriormente, generalmente la decisión de compra de este producto en particular se basa en motivos emocionales y racionales, es por esto que, para lograr una comunicación efectiva, hay que enfocarse en ambas apelaciones (informativas y emocionales).

En lo que respecta a la apelación emocional, estará basada en lo social como lo es el "respeto" y la "seguridad" que muestra la marca en lo relacionado a la salud de los clientes intentando establecer un vínculo, también hacia ella.

Por otro lado, la apelación informativa se basará en las características en sí del producto, se pondrá enfoque en los rasgos predominantes del mismo y los beneficios que aporta poniendo especial atención en la generación de la necesidad práctica del consumidor hacia el producto, provocando razones (buenas) para consumir la marca. De esta manera buscará captar la atención del público objetivo.

#### Pre-Marketing

El objetivo principal de esta acción es informar sobre la nueva tendencia en el ámbito de suplementación deportiva.

Teniendo en cuenta las encuestas realizadas, el 85% de las personas desconoce el HMB, por lo tanto es necesario realizar una campaña de pre marketing que incluya una capacitación acerca de cómo se utiliza, qué beneficios aporta, la cantidad a consumir por día, entre otros aspectos.

Por lo tanto, para lograr estos objetivos se utilizarán los siguientes sistemas para comenzar a concientizar: vía pública mediante gráficas de tipo refugios, en principio para GBA, AMBA, Córdoba, Rosario y Mendoza; y redes sociales mediante el diseño de contenido digital.

En la actualidad, el target al que se apunta es activo en este tipo de medios, por este motivo es necesaria la presencia en las redes sociales. Dado que la red social más activa es Facebook y en donde realmente los contenidos se hacen virales, se decide contratar a un Community Manager para que sea el responsable de construir y administrar la marca dentro de este ámbito.

En principio, el responsable comenzará con dos posteos semanales hasta cumplir el plazo de los 3 meses de pre-marketing. Esta acción buscará aproximarse a los clientes potenciales.

Además, se abonarán honorarios al Dr. Alberto Cormillot, quién tiene un nivel de agrado y conocimiento, para concientizar sobre el uso y los beneficios del HMB en conjunción con una dieta saludable.

Esto permitirá popularizar el producto y dará la posibilidad de preparar el mercado para el lanzamiento. Esta acción constará de la realización de 2 posteos semanales en twitter aconsejando sobre el uso de suplementos completos y naturales.

Gráfica de Concientización



### Lanzamiento del Producto

Tal como se mencionó al principio de este punto, la campaña de lanzamiento tendrá una duración de 12 meses (Agosto-Julio). En esta etapa, se utilizará la promoción de ventas a través de:

- Muestras gratis y degustaciones in situ de los gimnasios (cadenas como SportLine, Megatlon, Bigg Crossfit) junto con la entrega de merchandising como bolsas, remeras, pesas e información de interés. Esta acción estará orientado puramente al deportista, le permitirá probar la efectividad del producto durante su plan de ejercitación. Esta acción únicamente se realizará 2 veces al mes durante los primeros 3 meses de lanzamiento.
- Promoción de 2x1 (según la estacionalidad en la que se encuentre el producto) para productos que se obtengan en las farmacias o gimnasios adheridos.



Por otro lado, se utilizará la venta personal, una fuerza de ventas - compuesta por 3 vendedores - calificada para que pueda asesorar a los clientes y, por sobre todo, generar la demanda en el punto de venta. Cumpliría un rol de asesoramiento ajustando el mensaje que quiere transmitir la marca a cada una de las personas.

Esta acción tendrá una duración de 12 meses, es decir, hasta la finalización de la etapa de lanzamiento, ya que es una fase clave para difundir los mensajes y captar la mayor cantidad de clientes.

Para estimar la cantidad de puntos de ventas, se utilizará un padrón que tenga en consideración la variable potencialidad determinada por el volumen de compra y la variable de tráfico de clientes. En este sentido, se brindará más importancia en aquellos puntos de venta que tengan un tráfico de gente considerable para que sea rentable la inversión.

Se estima que la jornada laboral será de lunes a viernes y que la misma esté dividida en dos turnos (09hs a 13hs - 13hs a 18hs) y sábados en un solo turno (09hs a 13hs). El salario estará compuesto por un 60% fijo y un 40% variable, el cual se medirá a través de la efectividad en las ventas. El objetivo a cumplir es la venta de 30.000 botellas al mes para que el

retorno de la inversión sea significativa (dependiendo de la estacionalidad del mes).

Por otro lado, se diseñarán gráficas para distribuir en la **vía pública** en las plazas de GBA, AMBA, Córdoba, Rosario y Mendoza.

En lo que respecta a gráficas, se pondrá foco también en las revistas especializadas dentro del rubro Fitness, Nutrición, Vida Sana, así como también, en revistas del rubro de la medicina, orientadas a deportólogos y kinesiólogos especializados en alto rendimiento.<sup>22</sup>

#### Gráficas en vía pública y revistas

---

<sup>22</sup> Ver Anexo CIM



En lo que respecta al **Marketing interactivo y de Internet**, se plantea invertir en Google Adwords con el objetivo de que aparezca el sitio oficial del producto dentro de las primeras opciones del buscador de Google.<sup>23</sup>

Por último, en cuanto a las redes sociales se decidirá invertir un total de diez posts por semana. La pauta estará segmentada para llegar al target objetivo, lo cual representa un beneficio respecto de otros medios masivos que no tienen esta facilidad de captación.

Se estima que la inversión hará que la página oficial aumente en un 10% sus seguidores y logre un engagement del 15% en cada posteo.

Por otro lado, para la red social Twitter e Instagram se decide contratar a influencers deportistas o del rubro médico para que amplíen los mensajes de la marca y que, además, brinden consejos útiles de alimentación saludable. La inversión estará atada a la aparición de cada uno de ellos. Los "influencers" seleccionados:

- **Mariano Martinez**, se efectúa un convenio de dos twitts y dos posts en Instagram.
- **Sergio Verón**, entrenador físico. La elección se basa en el rol protagónico que tuvo en el programa "Cuestión de Peso". Su figura permitirá popularizar el producto y dará la posibilidad de difundir los

<sup>23</sup> Ver Anexo CIM

mensajes a gran cantidad de personas. Se negocia el posteo de 4 twits en total.

- **BIGG Crossfit**, la cadena de gimnasios es una de las que más creció en los últimos años con la explosión de este deporte. Se cierra un convenio con dicha cadena para que los deportistas que son imagen de este centro hagan ocho posteos cada uno. Son en total diez deportistas influencers, además de tres posteos que hará la cuenta oficial de la cadena. En total representan un convenio de ochenta y treis posteos.

### Posteos en Facebook



En lo que respecta al **Sponsoring**, se decide negociar una participación conjunta con el negocio de Aguas - el cual forma parte también del grupo Danone - para participar de los Juegos Olímpicos de la Juventud organizado por el Gobierno de la Ciudad bajo el mensaje "Nutrición para cada etapa de la vida".

Además de la inversión en lo que respecta a la participación, la marca estará presente con merchandising para todos los que participen de esta jornada. El merchandising incluye remeras para todos los inscriptos, cintas, premios para los ganadores, banderas, toallas.

A modo de información, el presupuesto utilizado en esta etapa se determinó de manera descendente en el cual se establecieron los gastos que implicaría cada acción hasta llegar al monto final.

### Objetivos de la Comunicación

- Educar sobre la correcta utilización de suplementos deportivos durante los 3 primeros años.
- Desarrollar la imagen de marca que contribuya a la fidelización del producto en el lapso de 2 años.
- Incentivar la compra en un 15% en el lapso de 1 año.

## **6.Estrategias de Marca y Mensaje Clave**

El mensaje que se quiere transmitir está basado en la eficacia en cuanto a la correcta nutrición del cuerpo para estar listo a la hora de entrenar, evitando posibles carencias nutricionales por el desgaste provocado por la actividad física.

Se busca transmitir una imagen de credibilidad, mostrando que el producto promete con lo que cumple desde sus beneficios hasta la imagen en sí que transmite.

Se trata de un producto destinado al cuidado de la salud, es por esto que, en función a ello, se creó el slogan "Nunca es tarde para cambiar tu estilo de vida" apalancándose en la idea de que es la mejor nutrición a la hora de entrenar. No solo considerando la palabra entrenar como la actividad física sino en un sentido más amplio: en todo lo que se pueda aplicar a la vida cotidiana.

Al tratarse de una bebida nutricional para deportistas es un diferencial del producto que su presentación sea líquida y de una sola medida. Conceptos del estilo "siempre es momento de entrenar" o "nunca es tarde para empezar" serán los claims que acompañarán al mensaje principal.



## **7. Brief Publicitario**

### Datos

- Cliente Nutricia Bagó
- Campaña Lanzamiento
- Marca FortiFit Sport

### **Información corporativa de la empresa**

Nutricia es la división Médica del Grupo Danone, cuyos comienzos se construyen bajo la deducción de que “alimentarse no era suficiente”. Bajo esta premisa, elaboraron su misión que se trata de escuchar las necesidades de los clientes para ofrecer soluciones rápidas e innovadoras a través de su gama amplia de productos nutricionales, servicios de calidad y programas educativos para los profesionales de la salud.

Esta misión es transversal a todas sus unidades de negocios, dando día a día lo mejor para ofrecer un servicio diferencial a los profesionales de la salud y a la población en general.

La labor de la empresa se centra en el desarrollo de productos de nutrición médica, que logren satisfacer necesidades específicas de personas con distintas patologías, para ayudarlos a tener vidas duraderas y saludables.

### **Campañas realizadas anteriormente**

Nutricia Bagó materializa su imagen a través de la visita médica y la distribución de materiales científicos, que son exclusivos para los profesionales de la salud.

También fortalece su imagen mediante la participación activa en eventos auspiciados por sus marcas, congresos relacionados al negocio sumado a colaboraciones con asociaciones importantes. El relacionamiento con los profesionales es la clave de su negocio.

Actualmente, la empresa únicamente utiliza su página web y el relacionamiento médico para comunicar sus próximas acciones en donde su principal objetivo no sólo es brindar información relevante para la posterior compra del producto, sino también, educar continuamente al cuerpo profesional.

La empresa comenzará a experimentarse en el mercado masivo por lo que necesitará de una fuerte inversión en materia de comunicación para lograr la primera compra.

### **Target**

El segmento está compuesto por adolescentes/adultos entre 18 a 34 años de edad, de nivel socioeconómico ABC1-C2 con un ingreso mínimo de \$21.000. Caracterizado por estar bajo la creciente tendencia al cuidado del cuerpo, a la alimentación "fit" y saludable.

El consumidor tipo de este nuevo producto es un deportista, persona que realiza actividad física como mínimo dos veces a la semana ya sea por competición profesional o amateur o simplemente por interés personal.

### **Producto a lanzar**

Nutricia actualmente no cuenta con productos ricos en HMB en su portfolio, por lo tanto FortiFit Sport sería el primero en contar con este aminoácido y, también, el primero que se enfoque a un público masivo, dado que todos los productos del laboratorio son de uso institucional.

FortiFit Sport como **suplemento deportivo** funcionará como complemento en la alimentación básica de una persona que ejerce deporte. Acompañará a su dieta de manera tal que quede equilibrada, evitando posibles carencias nutricionales por el desgaste realizado durante la actividad física.

El valor agregado del producto respecto a la competencia directa es la practicidad y el consumo de un suplemento deportivo nutricionalmente completo. La posibilidad de obtener un suplemento que permite un alto

aporte de vitaminas y minerales en conjunción con el HMB y las proteínas que el cuerpo necesita para incentivar el proceso anabólico.

El producto a desarrollar es inexistente en el mercado actual, es por esto que se perseguirá una comunicación centrada y ligada a las ventajas del HMB (metabolismo de la Leucina).

### **Precio**

El precio estará definido por los atributos del producto y lo percibido por el cliente. Excepto por una promoción inicial, en la cual se considera un 50% o "2x1", siendo una promoción de ventas, con vigencia. Luego continuará su precio de \$62 basado en sus atributos y beneficios.

Se cree que el producto tiene que competir de manera indirecta con el actual Top of Mind del consumidor, y comunicando a través de su precio de \$ 62 por botella, el concepto de Premium y de marca internacional.

### **Empaque o presentación**

FortiFit Sport se presenta en botella de 200 ml, listo para consumir.

### **Canales de distribución**

Se hará a través del canal de distribuidores o indirecto. Se escogió una distribución de tipo selectiva, donde los productos llegarán a gimnasios y farmacias como bocas de expendio o punto de venta.

Según la distribución propuesta en la primera etapa de la investigación donde el producto se distribuirá entre las principales plazas del país, los puntos de venta, ascienden a 5.000 aproximadamente. Esta composición se da a través de 3000 gimnasios y 2000 farmacias en las zonas escogidas para la distribución del producto (que a su vez es la zona de mayor densidad de PDV).

### **Tendencias del mercado**

Hay una creciente tendencia al cuidado del cuerpo, a la alimentación "fit" y saludable, desde una edad cada vez más temprana. Es importante destacar

que la creciente suplementación en deportistas, tanto de alto rendimiento como amateurs, representa una oportunidad para este negocio.

Hay estadísticas que afirman que los deportistas son consumidores frecuentes de suplementos deportivos y es por este motivo que constituyen un objetivo más que significativo para la industria que los produce.

### **Canales publicitarios interesados en promocionar**

Realización de una campaña publicitaria para el lanzamiento del producto FortiFit Sport bajo la empresa Nutricia Bago. La misma está pensada en 2 etapas, la primera de concientización sobre los beneficios de HMB y una segunda etapa de lanzamiento efectivamente.

Para ello, es necesario la construcción de un main concept: "Nunca es tarde para cambiar tu estilo de vida" en conjunción con "La mejor nutrición para entrenar", la cual se pretende linkear con el mundo fitness, transmitiendo que FortiFit Sport es el mejor complemento para la actividad física.

Los medios preferidos para utilizar son vía pública (GBA, AMBA, Cordoba, Mendoza, Rosario) y revistas (Mercado Fitness, Deportes & Gimnasios).

Además, se planean realizar acciones en cadenas de gimnasios reconocidas y contenido digital para redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter).

El objetivo es puramente relacionado al logro de la prueba y adherencia al producto.

### **Tiempo**

- Mayo-Julio: Campaña de Pre-Marketing que incluye la concientización sobre los principales beneficios del HMB
- Agosto-Julio: Lanzamiento del producto

## Plan Económico-Financiero

---

Para el análisis de factibilidad del proyecto que engloba lo económico-financiero, no se han tenido en cuenta factores del entorno como ser la inflación, ajustes de tipo de cambio, impuestos, entre otros. A modo de aclaración, la moneda en la que se realizaron los análisis que se detallan a continuación es la moneda argentina.

Por otro lado, es importante mencionar que en todos los escenarios, el presupuesto inicial tiene el mismo nivel de inversión la cual incluye:

- Investigación de mercado, llevada a cabo para determinar las decisiones en cuanto a estrategias y mix de marketing
- Campaña de pre-marketing encabezada por el Dr. Cormillot con el objetivo de preparar el mercado para el posterior lanzamiento, a través de la concientización sobre una adecuada nutrición y los beneficios del consumo de HMB.
- Publicidad en vía pública, la producción de los carteles para que el primer día de lanzamiento ya estén configurados en sus respectivas posiciones.
- Fee de agencia ya que se comenzará a trabajar con tiempo en la publicidad.
- Gastos de promoción, que incluye el diseño y producción de material a entregar a los distintos gimnasios y farmacias.
- Registros pertinentes al producto en cuestión en ANMAT, documentación necesaria para evitar la prohibición de su comercialización.
- Honorarios de la gestoría, los cuales están relacionados al registro en ANMAT y toda la certificación necesaria.
- Remuneración a fuerza de ventas, con el objetivo de comenzar a empadronar clientes específicamente droguerías y farmacias.
- Remuneración a Community Manager, cuya tarea será el manejo de las redes sociales durante el pre-lanzamiento, en el que se subirá material de interés para acompañar la acción del Dr. Cormillot.

- Stock de seguridad de 90 días, calculado sobre la base del primer trimestre de ventas para evitar inconvenientes frente a las variaciones de la demanda.
- Almacenamiento, es decir, el alquiler del depósito durante los primeros tres meses ya que la mercadería se espera recibir con 2 meses de antelación a la venta. Se determina un 2,5% sobre el CANN (facturación).
- Capacitaciones, las mismas van de la mano de la incorporación de la fuerza de ventas.

En lo que respecta al pronóstico, se conformó teniendo en cuenta el segmento calculado por medio del método de cascada. A partir del potencial, se aplicaron ajustes relacionados a la estacionalidad del producto y ajustes según el tipo de escenario (probable, pesimista y optimista).

En el *escenario probable*, se tuvo en cuenta exactamente los mismos ajustes que se aplicaron al momento de determinar el potencial.

En el caso del *optimista* se toma como supuesto que la campaña de lanzamiento será agresiva y por lo tanto generará mayor conocimiento de marca provocando el switch con respecto a productos de la competencia y por tanto un aumento en el volumen de ventas (ajuste por competencia y awareness).

En lo que respecta al *escenario pesimista*, se toma como supuesto que la campaña no logrará los objetivos comunicacionales provocando que todos los clientes potenciales finalmente decidan por las marcas de la competencia (ajuste de competencia)

En los tres escenarios, la facturación comienza en Agosto mes en el cual comienza el lanzamiento real del producto.

A modo de resumen, el escenario probable apunta a un futuro alentador que se refleja en una tasa de rendimiento mayor a la tasa de corte de la

industria (24% < 25,46%) concluyendo que el proyecto es considerado rentable.

En lo que respecta al VAN, el mismo arrojó un resultado positivo, en el cual el valor presente de los futuros ingresos son suficientes para cubrir la totalidad de la inversión inicial.

Por último, el período de recuperación de la inversión inicial del proyecto, es decir, el payback, se estima ser recuperado en un periodo de dos años luego de haber hecho la inversión inicial.

Como conclusión, el proyecto es rentable de acuerdo a la relación entre la TIR y el wacc, y además, se determina que el proyecto es viable en base a los resultados arrojados por el VAN.

### Sales Forecast

Año 2018				
Mes	Unidades	Aj. Estacionalidad	Recompra	Facturación s/ Precio x canal
Agosto	164.067	7%	164.067	\$ 4.155.805
Septiembre	210.943	9%	400.791	\$ 5.343.178
Octubre	328.133	14%	623.453	\$ 8.311.611
Noviembre	281.257	12%	33.751	\$ 7.124.238
Diciembre	257.819	11%	28.360	\$ 6.530.551
Enero	257.819	11%	28.360	\$ 6.530.551
Febrero	234.381	10%	23.438	\$ 5.936.865
Marzo	187.505	8%	15.000	\$ 4.749.492
Abril	140.628	6%	8.438	\$ 3.562.119
Mayo	93.752	4%	3.750	\$ 2.374.746
Junio	70.314	3%	2.109	\$ 1.781.059
Julio	117.190	5%	5.860	\$ 2.968.432
<b>Total 2018</b>	<b>2.343.808</b>	<b>1</b>	<b>1.337.377</b>	<b>\$ 59.368.649</b>

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Facturacion	\$ 59.368.649	\$ 68.273.947	\$ 75.101.341	\$ 79.607.422	\$ 83.587.793
Venta unidades	2.343.808	2.695.379	2.964.917	3.142.812	3.299.952
%	0%	15%	10%	6%	5%
Recompra	2.343.808	5.121.220	5.633.342	5.971.342	6.269.909
<b>Ventas anuales</b>					

Potencial Units	Tasa de recompra	PD promedio	Clean Cost	Costos Log/alm
2.343.808	1,9	\$ 25,33	\$ 15,35	5%

## Cashflow

### CASHFLOW PROYECTADO A 5 AÑOS

	FO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		\$ 43.537.009	\$ 68.273.947	\$ 75.101.341	\$ 79.607.422	\$ 83.587.793
VENTAS		\$ 43.537.009	\$ 68.273.947	\$ 75.101.341	\$ 79.607.422	\$ 83.587.793
EGRESOS		\$ 53.209.446	\$ 59.741.577	\$ 66.761.033	\$ 66.745.905	\$ 67.467.472
SUELDOS		\$ 4.297.000	\$ 4.297.000	\$ 4.297.000	\$ 4.297.000	\$ 4.297.000
SAC		\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083
CMV		\$ 28.560.313	\$ 44.787.763	\$ 49.266.539	\$ 52.222.531	\$ 54.833.658
BONOS E INCENTIVOS		\$ 1.518.000	\$ 1.518.000	\$ 1.518.000	\$ 1.518.000	\$ 1.518.000
LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO		\$ 2.176.850	\$ 2.176.850	\$ 2.176.850	\$ 2.176.850	\$ 2.176.850
PUBLICIDAD		\$ 9.599.200	\$ 1.933.880	\$ 7.944.560	\$ 4.223.440	\$ 1.933.880
PROMOCION		\$ 6.700.000	\$ 4.670.000	\$ 1.200.000	\$ 1.950.000	\$ 2.350.000
INVERSION INICIAL	-\$ 12.371.247					
RESULTADO NETO	-\$ 12.371.247	-\$ 9.672.437	\$ 8.532.370	\$ 8.340.308	\$ 12.861.516	\$ 16.120.321
RDO. ACUMULADO	-\$ 12.371.247	-\$ 22.043.684	-\$ 13.511.314	-\$ 5.171.006	\$ 7.690.511	\$ 23.810.832



## Indicadores Financieros

Conepto	Probable	Optimista	Pesimista
INVERSIÓN INICIAL	\$ -12.371.247	\$ -12.371.247	\$ -12.371.247
TASA DE CORTE	24%	24%	24%
VAN DEL PROYECTO	\$ 690.781	\$ 46.210.410	\$ -37.577.204
TIR DEL PROYECTO	25,46%	105,94%	-38,97%
PAYBACK	3,58	1,46	>5

## Tablero de Control

Área	Indicador	Descripción	Comparación	Alarmas		
				Verde	Amarillo	Rojo
CLIENTE	Market Share (%)	Participación de mercado	Real/Objetivo	entre 80% y 60%	entre 53% y 50%	43% o menos
	Unidades en el punto de equilibrio	Costo fijos sobre margen de contribución unitario	Real/Objetivo	+	=	-
	Ventas concretadas	Cantidad de ventas concretadas en relación a las potenciales	Real/Objetivo	Mayor a 90%	entre 90% y 70%	63% o menos
	Incremento de ventas	% Aumento Bimestral	Real/Objetivo	>10%	5% al 8%	<5%
NIVEL DE SATISFACCIÓN	Aceptación del producto	Encuesta post lanzamiento/test		>85%	84% a 65%	<64%
	Fidelización del cliente (%)	Cantidad de consumidores encuestados que volverían a comprar sobre total de	Real/Objetivo	90% o mas	entre 83% y 65%	64% o menos
	Cientes satisfechos con el producto	Consumidores encuestados satisfechos sobre consumidores encuestados totales	Real/Objetivo	90% o mas	entre 83% y 70%	63% o menos
	Reclamos / Quejas (%)	Cantidad de reclamos/quejas sobre contactos totales	Real/Objetivo	entre 0 y 2%	entre 2% y 10%	mas de 10%
IMAGEN	OAR	Overall Average Rating: puntaje de valoración de marca por parte de consumidores (IPSOS)	Real/Objetivo	mas de 75	entre 50% y 75%	menos del 50%
	Top of mind FortiFit Sport	Posición actual en la mención de marcas que conocen los consumidores del mercado de suplementos deportivos	a través de encuesta	posición 2	posición 3	posición 4 o menos
FINANCIERO	ROI	Beneficio neto comparado con el capital	Real/Objetivo	>1,5	entre 1 y 1,5	menor a 1
	Liquidez	activos corrientes comparados a los pasivos corrientes	Real/Objetivo	igual a 1	mayor a 1	menor a 1
	Nivel de endeudamiento	Pasivos totales comparados con el capital	Real/Objetivo	menor a 0,5	entre 0,5 y 1,5	mayor a 1,5
	Crecimiento de la liquidez	% aumento de liquidez financiera respecto al año anterior	Real/Objetivo	entre 5% y 3%	de 2,9% a 0	menor a 0
LOGÍSTICA	Rechazos de pedidos	Devoluciones / Facturación	Real/Objetivo	<5%	5% a 9%	>10%
	Nivel de servicio	Compras / Pedidos entregados	Real/Objetivo	>85%	80% a 84%	<84%
RRHH	Capacitación	Cantidad de capacitaciones en el año	Real/Objetivo	>85%	75% a 84%	<74%
	Evaluación por objetivos	Valoración a cada empleado (1 a 5)	Real/Objetivo	5	3 o 4	1 o 2
	Resultado encuesta interna (%)	Índice de satisfacción interna	Real/Objetivo	85 a 100%	81% a 84%	<80%

## ANEXO

### **FODA Nutricia**



### **FODA principal competidor**



## FODA Cuantitativo

IFAS / EFAS	Fortalezas	Debilidades
	Presencia comercial instalada en Instituciones Públicas Privadas de todo el país	Falta de conciencia de marca
	Marcas reconocidas	Importación del 80% de los productos
	Excoelencia en calidad	Plazos extensos de importación
	Investigación & Desarrollo para nuevos productos o mejoras en productos existentes	Falta de convenio con obras sociales para que los pacientes puedan acceder a los productos
	Portfolio amplio de productos para necesidades específicas	Condiciones comerciales desfavorables respecto a la competencia
	Pionera en descubrimientos nutricionales para ayudar a las personas a vivir vidas más largas	Precios altos
	Se enfoca únicamente en la promoción de productos para adulto mayor o pediátricos	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Desarrollo y promoción de productos para canal comunidad (consumidor final)	Expandir los productos a los mercados que hoy en día no atendemos	Generar conciencia a través de la presencia de marca en los nuevos targets Realizar comunicación masivas de las marcas reconocidas
Expansión del mercado, nuevos targets que atender.	Apalancarnos de la excoelencia en la calidad para promocionar los productos en nuevos canales de comercialización	
Ganar mercado mostrando nuevos usos de productos existentes	Aprovechar nuestra área de I&D para desarrollar productos acordes a las nuevas tendencias	
Ganar presencia comercial en farmacias y tiendas especializadas		
Creciente aumento del cuidado de la salud que fomenta el uso de este tipo de productos		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Competencia más intensa para quitarle mercado a Nutricia	Diferenciamos de la competencia con las fórmulas que no comercializan Generar "aw areness" en el cuerpo profesional mediante acciones educativas	Promocionar de manera masiva los productos que no necesariamente necesitan prescripción médica
Mejores políticas de precios y descuentos por parte de la competencia.		Mejorar las condiciones comerciales
Mayor conciencia de marca por productos de la competencia		Generar políticas de descuentos fuertes para minimizar a la competencia
Mayor credibilidad en los productos de la competencia por parte del cuerpo profesional		
Promoción y distribución masiva		

Factores estrategicos externos			
Oportunidades	Valor	Ponderación	Valor Ponderado
1 Desarrollo y promoción de productos para canal comunidad (consumidor final)	5	0,1	0,5
2 Expansión del mercado, nuevos targets que atender.	5	0,1	0,5
3 Ganar mercado mostrando nuevos usos de productos existentes	3	0,1	0,3
4 Ganar presencia comercial en farmacias y tiendas especializadas	3	0,1	0,3
5 Creciente aumento del cuidado de la salud que fomenta el uso de este tipo de productos	4	0,2	0,8
Amenazas	Valor	Ponderación	Valor Ponderado
1 Competencia más intensa para quitarle mercado a Nutricia	-4	0,1	-0,4
2 Mejores políticas de precios y descuentos por parte de la competencia.	-3	0,05	-0,15
3 Mayor conciencia de marca por productos de la competencia	-4	0,1	-0,4
4 Mayor credibilidad en los productos de la competencia por parte del cuerpo profesional	-3	0,1	-0,3
5 Promoción y distribución masiva	-2	0,05	-0,1
Calificación total		1	1,05

## Cruz de Porter

- Poder de negociación de los Proveedores**

Haciendo un análisis del poder de los mismos, se observó que cuentan con un alto margen de negociación para con Nutricia.

Actualmente la empresa dispone de tres fábricas alternativas que le puedan proveer productos líquidos, dado que las mismas tienen que estar avaladas y ser parte del grupo Danone.

La opción principal, que representan menores costos para el negocio, es la fábrica holandesa de Zoetemeer. Actualmente es la fábrica a la cual se le compra el 100% de los productos líquidos que se encuentran en el portfolio de Nutricia Bagó Argentina.

Por otro lado, la segunda opción más importante, es la fábrica de NutriMed en Fortaleza, donde la ruta no es la más económica y los costos en general son más elevados.

En tercer lugar, como opción de cambio, se encuentra la fábrica instalada en China.

El poder de negociación es tan alto que incluso las fábricas fijan el precio y Nutricia Bagó toma la decisión de comprar o no. Sin embargo, al haber pocas alternativas, el poder que concentra una o dos de las fábricas es sumamente elevado posicionándose como creadores de precios.

En este caso hay una escasa probabilidad de que el fabricante realice una integración vertical hacia adelante, la cual deriva de la propiedad del grupo Danone sobre las fábricas o un porcentaje de ellas, es decir, Danone regula las fábricas que le producen a sus empresas manteniendo la conexión entre ellos y, que la fábrica, produzca para que Nutricia-Bagó (en este caso) le agregue su impronta de marca respaldatoria.

- **Poder de negociación de Compradores y Consumidores Finales**

El proyecto apunta a un mercado "masivo" dado que, si bien será consumido por deportistas, como actualmente se tiende a una vida más sana, más activa, menos sedentaria, se espera que el público sea bastante amplio y eso disminuya el poder que un solo comprador tenga del producto.

En cambio, el segmento deportista como tal, concentra un alto poder en el público meta.

Como el producto estará disponible en grandes cadenas de farmacias, tiendas de suplementos y deportes e hipermercados de grandes superficies, hay que tener en cuenta también el poder que concentran.

En este caso, es significativamente superior al que tienen las tiendas de suplementos, dado que en Argentina actualmente estas últimas no están desarrolladas al 100%, a diferencia con USA o Europa, en los que concentran todo el poder de compra ya que su popularidad como boca de expendio o punto de venta es reconocida por todo el segmento.

En este punto, es baja la probabilidad de que algún miembro del canal realice una integración vertical hacia atrás, dado que la inversión requerida para la producción y el abastecimiento es sumamente grande. Por otro lado, se le suma que, al ser productos para la salud y el cuerpo, el consumidor se puede mostrar mucho más rígido en cuanto a la decisión de compra basada en la calidad que la marca transmite. En ese último caso, una marca que pueda desarrollar el punto de venta no reflejaría la calidad que pueda brindar un competidor actual del mercado.

En cuanto a la integración horizontal, no se descarta esta posibilidad de la adquisición de alguna marca ya instaurada en el mercado debido a que las habilitaciones exigidas por el ente regulador son sumamente estrictas y por esto representan una barrera.

- **Poder de Negociación de los Sustitutos**

Lo más significativo para destacar en este punto es el segmento al cual apunta el proyecto. Los sustitutos más directos serán los productos de gimnasio. Puntualmente módulos proteicos, módulos de aminoácidos o bien suplementos enfocados en un solo macronutriente, pero que son combinables entre sí, para generar en todo el combo una dieta balanceada rica en el macronutriente necesario. Es decir, el competidor directo sería un conjunto de productos "de gimnasio".

También es importante destacar que estos productos cuentan con la trayectoria de mercado (según marca) y de alto reconocimiento por el segmento, sin embargo, su deficiencia está relacionada con el bajo nivel de evidencia científica. También pocos son los productos que se apalancan en el HMB como una fuente principal generadora de masa muscular. Por

último, todos estos son productos en polvo, mientras que el proyecto ofrecerá un producto líquido, listo para beber en botella.

Se espera que los consumidores prioricen la practicidad y el aval científico de FortiFit a un precio que esté dentro de los umbrales posibles de pago.

Por último, los productos alimenticios y suplementarios, deben obtener las habilitaciones que ANMAT le expide a los laboratorios. Se entiende que estas habilitaciones son parte de largos procesos de aprobación y de buena fe del ente regulador, por lo que funciona como la barrera de entrada más importante para los suplementos que no superan los controles requeridos o no cuentan con las habilitaciones requeridas para ser proveedores de suplementos en Argentina.

Lógicamente, ingresar al mercado también será un desembolso millonario en tecnología (en caso de tener fábrica) o bien una inversión para agregar una línea adicional a una fábrica terciarizada. En ese caso se observa otra gran barrera de ingreso para un nuevo sustituto

- **Rivalidad entre Competidores**

- Competencia Potencial*

- Analizando el riesgo posible que surge en el mercado de suplementos deportivos, se encuentra como amenaza potencial el laboratorio "ABBOTT", quien cuenta con productos que, a nivel fórmula, son similares al FortiFit pero que su comunicación y campaña están dirigidas a adultos mayores.

- Es una amenaza latente, dado que, con un cambio comunicacional, podrían ingresar al mercado.

- Además, es importante destacar que Abbott ya cuenta con las habilitaciones, por lo que habrá sorteado la barrera de ingreso más significativa. Por otro lado, también cuenta con sus plantas de producción, por lo que no sería un problema ni un costo adicional.

- Una herramienta de defensa, en caso de que esto suceda, podrá ser recordar que Abbott dirigió sus productos durante décadas a adultos

mayores, pacientes con alguna enfermedad, por lo que la imagen no sería tan aceptada por el segmento más joven y deportista.

### Competencia actual/rivalidad

Actualmente la competencia está dividida en dos grandes grupos: aquellos productos importados y los suplementos nacionales. Lógicamente, se manejan costos significativamente distintos entre unos y otros, y apuntan a públicos que desarrollan una actividad física pero a diferente poder adquisitivo de los consumidores. En este caso, Universal y BSN son las principales marcas que lideran el consumo de suplementos deportivos en la gama de importados. Ambos tienen un portfolio completo que incluye desde módulos proteicos hasta quemadores de grasa, entre otros.

Por otro lado, Ena o Gentech son marcas líderes a nivel nacional, las cuales también cuentan con un portfolio extenso.

Por supuesto FortiFit, es un producto que competirá en la gama de importados por su precio y, sobretodo, porque el público que consume un importado es aquel que valora las evidencias científicas tal como lo hace Nutricia.

Tanto las marcas locales como aquellas importadas, utilizan puntos de venta o bocas de expendio similares, es decir:

- E-commerce a través de tiendas online de suplementos
- Grandes cadenas de farmacias
- Tiendas de suplementos (físicas)
- En algunos casos, más las marcas locales, se pueden encontrar en algunos hipermercados.
- Gimnasios
- Revendedores/importadores independientes (como si fuese la figura del distribuidor)

### Cruz de Porter Cuantitativo

MATRIZ DE PORTER			
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	PUNTAJE	PONDERACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
Diferenciación del producto	3	0,3	0,9
Acceso a los canales de distribución	4	0,25	1
Identificación de la marca	4	0,25	1
Experiencia y efectos de aprendizaje	3	0,2	0,6
Calificación total		1	1,5

AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			
Disponibilidad de sustitutos cercanos	-1	0,25	-0,25
Valor - precio del sustituto	1	0,3	0,3
Costos de cambio del usuario	3	0,2	0,6
Rentabilidad y agresividad del producto sustituto	2	0,25	0,5
Calificación total		1	1,15

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES			
Número de compradores importantes	4	0,3	1,2
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	-2	0,2	-0,4
Costo de cambio de los compradores	2	0,1	0,2
Amenaza de los compradores de integración hacia adelante	1	0,4	0,4
Calificación total		1	1,4

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
Número de proveedores importantes	3	0,25	0,75
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	2	0,3	0,6
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	1	0,2	0,2
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	2	0,25	0,5
Calificación total		1	2,05

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES			
Concentración y equilibrio entre competidores	-1	0,3	-0,3
Barreras de salida	-2	0,2	-0,4
Crecimiento de la industria	3	0,3	0,9
Intereses estratégicos corporativos	4	0,2	0,8
Calificación total		1	1

FUERZAS DE LA INDUSTRIA			
Amenaza de nuevos entrantes	1,5	0,3	0,45
Amenaza de sustitutos	1,15	0,15	0,1725
Poder de negociación de los compradores	1,4	0,15	0,21
Poder de negociación de los proveedores	2,05	0,1	0,205
Rivalidad entre competidores	1	0,3	0,3
Calificación total		1	1,3375

## PESTAL

### • Entorno Político

El país se encuentra en un entorno de inseguridad política, incertidumbre e inestabilidad. Si bien la situación ha mejorado para nosotros con la



apertura a las importaciones, Argentina se encuentra en período de elecciones legislativas a mitad de un mandato de una nueva corriente de pensamiento político, por lo que la incertidumbre aumenta dado que se desconoce la reacción en función a los resultados eleccionarios de octubre.

24

Por otro lado, se ve como una gran oportunidad la apertura que presenta el gobierno a la elaboración de tratados internacionales y el fomento de visitas de negocios con países de primer mundo sobre todo de la Unión Europea dado que son nuestros proveedores principales (Holanda, Francia, Alemania, Suiza). Se espera que el Mercosur, y la Unión Europea comiencen a elaborar un tratado de comercio a partir del segundo semestre del 2017.

Desde lo político, el punto más relevante para el proyecto es la apertura comercial a Holanda (como miembro de la UE), dado que la planta de Zoetemeer es el socio estratégico y principal proveedor de Nutricia Global en lo respectivo a productos líquidos.

- **Entorno Económico**

Si bien está sumamente ligado a la incertidumbre política interna, se observa una oportunidad en cuanto a las características actuales del mercado de dinero.

Las medidas tomadas por el Banco Central de hacer una flotación controlada del tipo cambiario deriva en un aumento de la visibilidad y trazabilidad a largo plazo, dado que las importaciones de producto se cotizan siempre tomando el dólar de referencia en el mercado interno.

Por otro lado, se está fomentando la inversión en pesos, otorgando tasas tentadoras en Lebacks, Bonos a mediano y largo plazo, Plazos fijos y Fondos comunes de inversión, por lo que se busca reducir el tipo de cambio

---

<sup>24</sup><http://www.telam.com.ar/notas/201704/185774-macri-quiere-que-el-mercosur-y-la-union-europea-cirren-un-acuerdo-en-el-segundo-semester.html>

constantemente al intentar disminuir la compra de dólares como inversión, por lo que, al caer su demanda masivamente, se busca que el tipo de cambio quede controlado en una franja predeterminada por el BCRA.<sup>25</sup>

A partir de lo comentado anteriormente, se observa una gran amenaza originada por la crisis económica que atraviesa el país actualmente y que se deriva en el poder adquisitivo de la población.

Si bien se toman medidas para poder controlar el mercado de dinero, por otro lado, se están empleando políticas contractivas a mediano plazo y de enfriamiento económico para intentar reducir el índice inflacionario. Dichas políticas derivan en pérdidas de empleos o reducción de ingreso disponible del consumidor (por ajustes tarifarios, tasas impositivas, etc).

Concretamente, esto nos afecta pero también nos favorece. La ventaja deriva de la visibilidad a futuro y la estabilidad que busca otorgar el Estado mediante el control del mercado cambiario, lo que hace que se pueda planear a largo plazo la importación de productos.

De lo contrario, la desventaja deriva de la crisis de poder adquisitivo que atraviesa el país, en donde el consumidor, al contar con menor poder de compra, busca consumir únicamente lo justo y necesario, haciendo recortes en lo suplementario o accesorio. El producto FortiFit si bien puede acompañar la alimentación de deportistas, no deja de ser un suplemento por lo que la crisis podría afectar al volumen de consumo del producto.

- **Entorno Social**

El contexto social es el factor más favorable en comparación con el resto. Realmente es una oportunidad tangible y concreta que se busca explotar a través del producto.

---

<sup>25</sup> <http://www.lanacion.com.ar/2040054-el-banco-central-volvio-a-apuntalar-la-tasa-de-interes-para-moderar-el-alza-del-dolar>

El cambio cultural y la tendencia por los cuidados de la salud, cuidados corporales, tendencias "fit", representan una oportunidad, no solamente en este mercado sino en el mercado global.

La cultura de lo sano y del deporte, está cada vez más instaurada en la población y cada vez a más temprana edad.

Actualmente el 30% de los deportistas amateurs (gimnasios, crossfit, etc) suplementa su dieta y, sin cifras oficiales, cerca del 85% de los deportistas de alto rendimiento suplementan su alimentación con algún modulo alimenticio adicional.<sup>26</sup>

Actualmente, es importante destacar que en el mercado de suplementos es muy baja la tasa de evidencia con la que cuentan los suplementos de consumo habitual.

Por otro lado, los productos suplementarios y los cuidados del cuerpo tienden a perder la estacionalidad y volatilidad que tenían antiguamente, en donde las personas concurrían a un gimnasio o hacían deportes de septiembre a febrero. Hoy se tiende a un consumo y concurrencia más uniforme durante el año, justamente, por el cambio cultural mencionado.

Concluyendo con el ámbito social, la moda y los cambios de estándares de belleza son oportunidades presentadas para el producto en cuestión. La tendencia a la pérdida parcial de estacionalidad de consumo de productos suplementarios y la tendencia cada vez más uniforme de prácticas deportivas en el año son oportunidades para el proyecto y que son detectadas en el público.

- **Entorno Tecnológico**

Tomando en cuenta el desarrollo tecnológico, se observa una potencial amenaza originada por algunos competidores locale y su desarrollo de plantas nacionales con producción nacional de varios productos.

---

<sup>26</sup> <http://www.larazon.es/atusalud/el-30-de-las-personas-que-va-al-gimnasio-toma-suplementos-KH9119738>

Si bien actualmente la producción local, por parte de laboratorios, es únicamente en productos en polvo, no se descarta que en algún momento comiencen a fabricar productos líquidos en el país.

Por consiguiente, es un mercado que está en constante innovación, ya que hay nuevos descubrimientos a diario en cuanto a la mejora de las formulas o la manera en la que se puede reducir el impacto futuro de las mismas en el cuerpo del ser humano. Por esta razón, es importante destacar la velocidad de adaptación con la que debe contar todo competidor que desee desarrollarse en dicho mercado.

Se tiene que destacar la presencia de esta barrera de entrada al mercado, la cual, si bien no es un limitante total para ingresar al mismo, será cuestión de tiempo (de que el mercado mismo lo expulse) para aquel competidor que no pueda sortearla.

- **Entorno Ambiental**

Se debe destacar que cada vez son más las exigencias a las empresas (lógicamente, entre ellas, laboratorios) en cuanto al reciclado, huella de carbono, el uso de materiales "eco-Friendly", certificaciones ISO 14001 / IRAM, entre otros.<sup>27</sup>

Por otro lado, el crecimiento de la conciencia social que se apega a estos temas en donde el consumidor o la población en general cada vez más cuenta con gran cantidad de información acerca del desarrollo sustentable.

Puntualmente en el proyecto a llevar a cabo, es un factor que afecta a todo el mercado por igual, la única diferencia está en que hay determinadas empresas o grupos empresarios, Danone en este caso, que están sumamente vinculadas con el concepto de sustentabilidad que engloba a todo el resto de las concepciones ambientales.

---

<sup>27</sup> <https://www.cronista.com/responsabilidad/La-RSE-y-la-Sustentabilidad-temas-que-cada-vez-interesan-mas-a-todas-las-areas-de-la-empresa-20170316-0009.html>

En este caso, las empresas que cuenten con ese vínculo tanto en lo legal como también en la percepción del consumidor, tendrán una ventaja respecto a sus competidores.

- **Entorno Legal**

Por último y no menos importante, en el aspecto legal se deben tener ciertas consideraciones en cuanto a asuntos regulatorios para laboratorios y alimentos. Actualmente INAL, un ente dependiente de la ANMAT, es quien determina los estándares de calidad que deben cumplir los productos alimenticios. Existen algunas reglamentaciones en cuanto a las importaciones, sus condiciones de arribo al país, su embalaje, sus vencimientos y refrigerio (en caso de ser necesario).<sup>28</sup>

Por otro lado, ANMAT es quien determina si el embarque ha llegado, se libera al cumplir las normativas vigentes o bien se retiene bajo la leyenda "sin derecho a uso" para poder continuar las investigaciones. Actualmente dicha retención se hace para productos de baja tasa de importación o en el caso de productos masivos se hace de manera aleatoria.

Para productos nuevos, ya sea desde un cambio de sabor hasta una fórmula nueva, el registro nacional de productos (RNPA) debe ser totalmente nuevo, con un nuevo número y avalado por la ANMAT. Ahora bien, para que sea avalado por el ente, se debe contar también con el certificado de Buenas Prácticas de Fabricación (GPM, por sus siglas en inglés) y, también, con el registro de establecimiento correspondiente: RNE (en caso de fábricas locales), en caso de fábricas europeas, es un certificado expedido por la UE.

---

<sup>28</sup> Fuente interna a la empresa – Área de Regulatorios

<b>Análisis PESTAL</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
Entorno Político	2	0,1	0,2
Entorno Económico	-1	0,2	-0,2
Entorno Social	3	0,3	0,9
Entorno Tecnológico	2	0,2	0,4
Entorno Ambiental	3	0,1	0,3
Entorno Legal	3	0,1	0,3

<b>Calificación Total</b>	<b>1</b>	<b>1,9</b>
---------------------------	----------	------------

### Matriz Mc Kinsey

*Unidad de negocios: Suplementos  
Vitamínicos*

<b>Indicadores de atractivo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Accesibilidad al mercado	3	0,2	0,6
Tasa de crecimiento	3	0,1	0,3
Extensión del ciclo de vida	-1	0,15	-0,15
Potencial del margen bruto	3	0,15	0,45
Fuerza de la competencia	-4	0,1	-0,4
Posibilidad de diferenciación	5	0,2	1
Concentración de clientes	3	0,1	0,3
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,1</b>

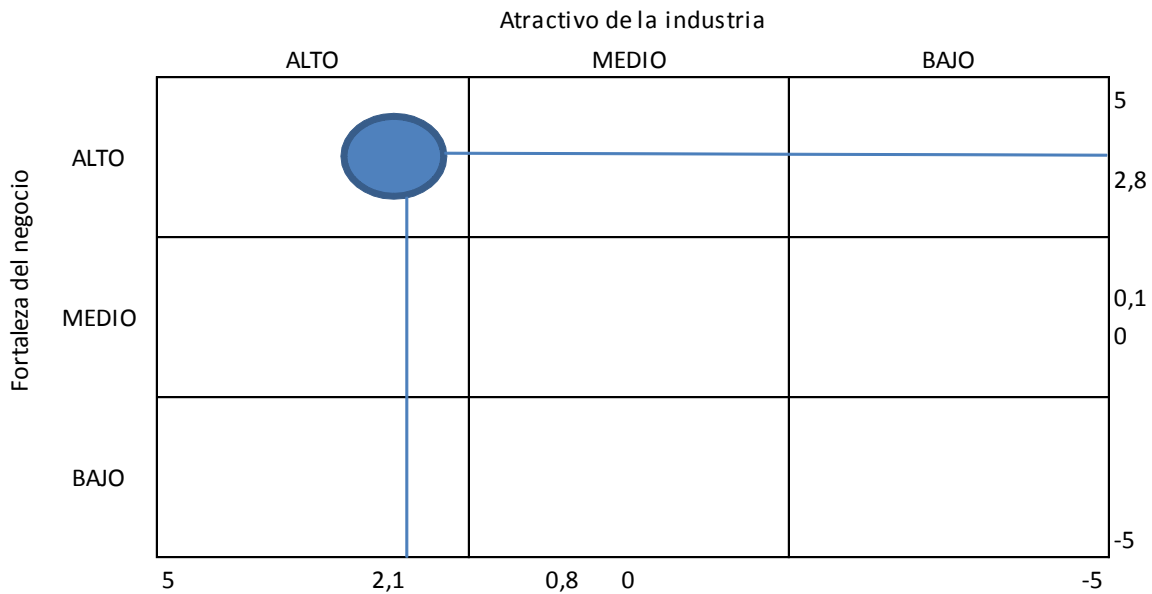
<b>Indicadores de competitividad</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Participación relativa	3	0,2	0,6
Costo unitario	2	0,2	0,4
Cualidades distintivas	3	0,15	0,45
Know-how tecnológico	1	0,1	0,1
Organización de venta	3	0,15	0,45
Imagen	4	0,2	0,8
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>2,8</b>

Teniendo en cuenta que, para los suplementos vitamínicos, el atractivo de la industria es alto y la fortaleza del negocio es alta, se concluyó que la posición es de *inversión y crecimiento*.

En base a la posición de la unidad de negocio analizada anteriormente, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

### Suplemento vitamínico

- Crecimiento.
- Buscar predominio.
- Maximizar la inversión.



### Matriz Peyea

Fuerza Financiera	Valor	Ponderación	Valor Ponderado
Retorno de la inversión	3	0,4	1,2
Rentabilidad	4	0,5	2
Riesgo del negocio	2	0,1	0,2
<b>Calificación total</b>			<b>3,4</b>

Perfil Competitivo	Valor	Ponderación	Valor Ponderado
Experiencia	3	0,3	0,9
Know How	4	0,15	0,6
Calidad	5	0,15	0,75
Imagen de marca	5	0,25	1,25
Conciencia de marca	-5	0,15	-0,75
<b>Calificación total</b>			<b>2,75</b>

Análisis Macro	Valor	Ponderación	Valor Ponderado
Estabilidad del ambiente (PESTAL)	1,9	0,5	0,95
Fuerza Financiera	3,4	0,5	1,7

Calificación Total	1	2,65
--------------------	---	------

Análisis Micro	Valor	Ponderación	Valor Ponderado
Fuerzas de la industria (Porter)	1,33	0,5	0,665
Perfil Competitivo	2,75	0,5	1,375

Calificación Total	1	2,04
--------------------	---	------

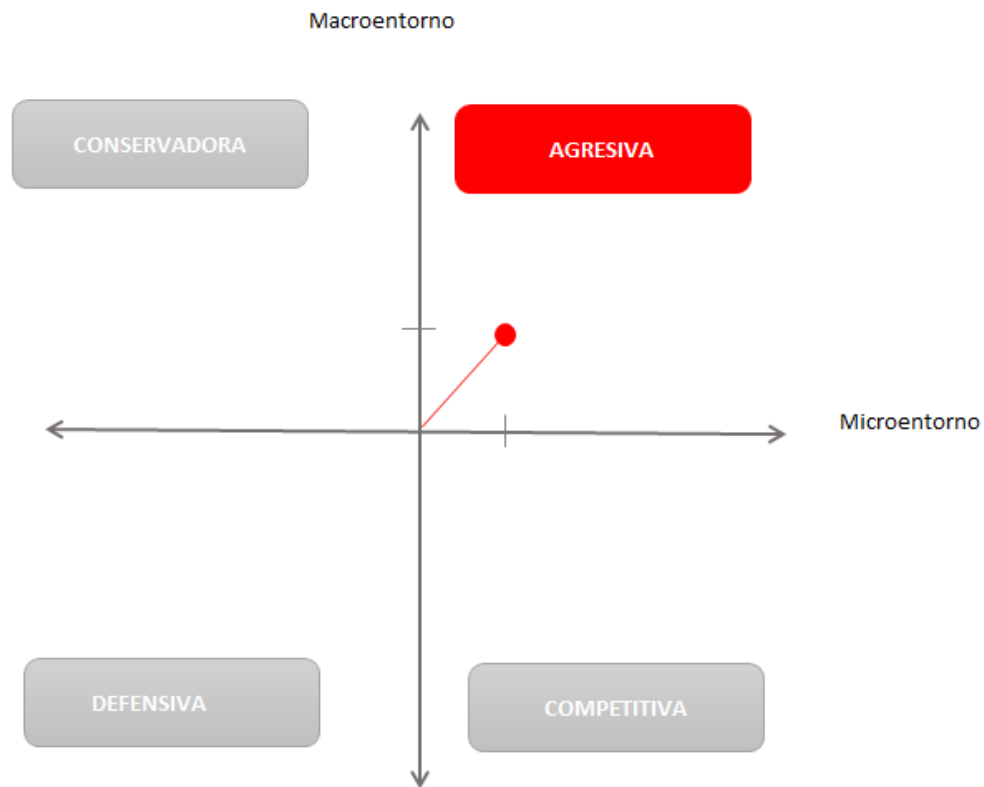
A partir del análisis de la matriz Peye y teniendo en cuenta el análisis de microentorno y macroentorno, la posición de la empresa será agresiva. Esto significa que es un entorno favorable para salir a competir en el mercado de suplementación deportiva dado que se encuentra en una situación en la que debe utilizar al máximo sus fortalezas, aprovechar las nuevas oportunidades, minimizar las amenazas y superar sus debilidades.

Se materializará a través del desarrollo de un nuevo producto que buscará expandir el mercado de suplementación deportiva mediante la captación de nuevos consumidores.

Es importante destacar que la empresa comenzará a experimentar en el mercado masivo por lo que necesitará de una fuerte inversión en materia de comunicación para lograr el reconocimiento y la conciencia de marca

El producto se diferenciará en base a la formulación. Hoy en día, es un producto inexistente en el mercado que ofrece todos los nutrientes, proteínas, aminoácidos en una sola presentación. La base de la diferenciación está ligada al HMB, es decir, el metabolismo de la Leucina que favorece el aumento de la fuerza y de la masa muscular.





### **Posicionamiento de la Competencia**

La competencia posiciona sus productos en base a los beneficios que otorga, sin embargo no hay respaldo ni comprobación científica de los resultados que pueda lograr.

Sus productos no tienen un equilibrio en lo que respecta a sus componentes por lo tanto tiene un portfolio bastante amplio de productos para cubrir las necesidades de cada deportista.

Respecto a la posición que ocupa la competencia en el mercado, es importante destacar algunos puntos.

En primer lugar, los tres competidores que se presentan, en todos los casos, son competencia indirecta, dado que no se cuenta con un competidor que tenga un producto todo en uno. Dicho esto, los costos de

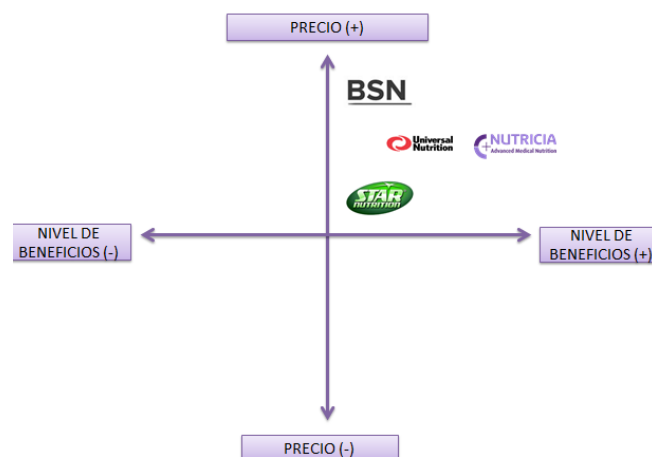
los productos claramente son más elevados, dado que para llegar a obtener una bebida con todos los macronutrientes se requiere la compra de 2 o varios módulos en polvo de cada marca.

En cuanto al posicionamiento que actualmente ocupan, BSN tiene el primer lugar, seguido por Universal. Star Nutrition tiene un posicionamiento un poco más débil apalancado por un costo menor.

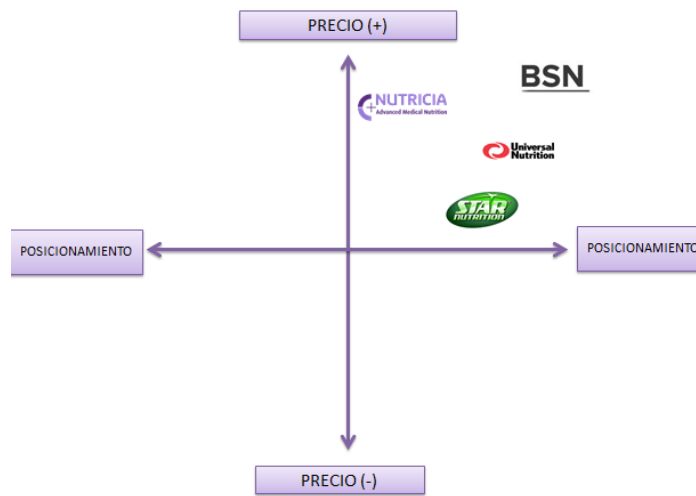
Por supuesto FortiFit ingresará con un precio moderado/alto dado que concentra todo en un solo producto, pero actualmente cuenta con una baja tasa de reconocimiento en el segmento meta.

Respecto a los beneficios, FortiFit buscará capitalizar todos los beneficios enumerados previamente, como la concentración, la practicidad de la botella, el sabor vainilla o chocolate, el líquido listo para beber, y su dilución en 250 ml Aprox. Si bien será quien tenga mayor tasa de beneficios, el precio de los competidores más caros, seguirá siendo mayor, dada la combinación de productos necesaria.

*Mapa de Posicionamiento respecto a los precios y nivel de beneficios que otorga la empresa*



*Mapa de posicionamiento respecto al precio y el posicionamiento actual en la mente del consumidor*



### Análisis de Variables de Segmentación

- **Variables Geográficas**

Fortifit Sport apunta a las personas residentes en las grandes ciudades, en las plazas principales en cuanto a concentración de población. Es importante tener en cuenta que en estas plazas es, a su vez, donde más información se concentra respecto a nutrición e incidencia de la misma en la vida deportiva. Por otro lado, y no menos importante, al ser un producto líquido en botella listo para beber la amplitud de temperaturas tanto en verano como en invierno es la menor del país dentro de la región seleccionada.

- **Variables Demográficas**

Tomando en cuenta este grupo de variables, la población a la que apunta Fortifit Sport es un consumidor de 18 a 34 años, dada la vida activa del deportista, sin distinción de sexo. Generalmente el consumidor es una persona que vive sola o en pareja, al ser un dedicado al deporte.

Por otro lado, el ciclo de vida en el siglo 21 se ha prolongado de una manera significativa, tiene como resultado que la gente del rango

etario seleccionado todavía se considera joven y a tiempo de formar una familia.

El producto va dirigido a personas que cuenten con un ingreso moderado a alto (ABC1.C2), ya que el costo tanto del producto como de todo lo que trae aparejado el deporte que practiquen, demanda un ingreso que pueda cubrir no solo sus necesidades básicas.

Se entiende que en el caso de los deportistas Amateur que entrenen en un club o gimnasio pero que no vivan del deporte, sean empleados corporativos, universitarios o bien emprendedores de negocios. Distinto sucede en el caso del deportista profesional, que su ocupación principal y fuente de ingresos deriva del deporte, aunque en estos casos se espera que un sponsor u organización faciliten el producto al deportista.

En cuanto al análisis étnico, de raza, no hay ninguna restricción para que personas de la colectividad judía o de alguna rama del catolicismo puedan consumir el producto.

- **Variables Psicográficas**

El perfil apunta a una persona universitaria o empleada profesional, que consuma o haya consumido algún tipo de suplementos deportivos o bien que se muestre dispuesto a incorporarlo en su dieta.

Es importante que sea altamente consciente de la incidencia de la nutrición balanceada en el desempeño deportivo.

Además, en todos los casos es de gran utilidad que el consumidor acuda periódicamente a un profesional de la salud que apuntale su alimentación.

Por supuesto que no estará orientado a personas con inclinaciones veganas o de fuerte idealismo naturista, que pueda llegar a considerar a un producto de esta índole como nocivo.

Un día promedio de un consumidor incluye ir al trabajo o ir a la universidad, entrenar en ocasiones cardio (aeróbico) u otros días anaeróbico. El hecho de terminar su entrenamiento y consumir una

botella de Fortifit Sport, regresar a su hogar, complementar con la cena y dar por finalizado el día.

- **Posibilidades de momento de consumo**

En función de la compra o consumo del Fortifit Sport, se espera que la compra sea programada para que el consumidor tenga un stock de acuerdo a los días y las veces que consuma por semana.

La primera vez se apuntará a que tenga stock para abastecer pocos días con el objetivo de evaluar su practicidad, su sabor, etc.

Una vez sea consumidor habitual, se espera que se abastezca a un plazo mayor siempre y cuando teniendo en cuenta que son productos que cuentan con un vencimiento de no más de 8 meses en góndola.

Los puntos de venta o bocas de expendio donde el consumidor adquiera el producto dependerán según su preferencia en cuanto a tienda de suplementos o farmacias o hipermercados.

En caso de ser una compra programada y de gran volumen, es altamente probable que sea en un hiper de gran superficie.

- **Segmento por beneficios**

Lo que busca el consumidor en cuanto a beneficios es, en primer lugar, algún tipo de suplemento externo a su cuerpo que le de todas las vitaminas, minerales, macro y micronutrientes; que pueda apoyar su dieta y aporte lo que no puede hacer a través de la dieta ya sea por falta de tiempo o bien por exigencias calórico-proteicas demasiado altas.

A esto se le suma la practicidad de tener todo en un solo lugar, sin tener que combinar diferentes módulos de macronutrientes.

- **Frecuencia de uso**

La frecuencia de consumo estará ligada a dos pilares fundamentales. El primero es la frecuencia e intensidad con la que practica deporte, o entrena el usuario. El segundo pilar se basa en la intención de consumo, es decir, si el consumidor beberá una botella luego de

cada entrenamiento únicamente o bien beberá una aunque no entrene, o hasta desea beber dos en un día puntual.

En ese caso, podremos distinguir un user promedio (botella diaria entrene o no), un user de entrenamiento (el que únicamente consume si entrena, 1 botella), o un heavy uSer (quien puede llegar a consumir 2 en un día, y hasta es posible que busque reemplazar alguna comida o colación con una botella de FortiFit).

- **Según fidelidad**

Lógicamente, en este punto se hará foco en los consumidores dispuestos a cambiar de marca en caso de que actualmente consuman algún suplemento de la competencia.

En el caso de que no consuman ninguno, se deben indagar los motivos y poder sumar al potencial consumidor que actualmente no lo hace por algún tipo de temor o desinformación.

## **Plan de Marketing**

### **Investigación Cualitativa: Guía de Pautas a Heavy User**

1. ¿Consulta con un profesional de la nutrición para determinar su dieta? En caso de ser negativo, ¿Por qué? En caso de ser positivo, ¿A qué profesional acude?
2. Como participante de su dieta, ¿suplementa o suplementaba la misma? En caso de no haber suplementado su dieta, ¿cuál ha sido el motivo? De ser positivo, ¿Qué tipo de suplementos consume o consumía acompañando al entrenamiento?
3. De consumir proteínas en polvo, ¿Cuándo lo hace? ¿Y en el caso de los aminoácidos?

4. ¿Conoce el HMB (HidroxiMetilButirico), derivado del metabolismo de la leucina y su funcionamiento en el proceso anabólico/catabólico? Enumere ventajas y desventajas que conozca.

5. ¿Qué marcas de suplementos conoce?

6. ¿Cambiaría el suplemento que utiliza diariamente? ¿En qué apalanca su decisión?

7. ¿Conoce Nutricia Bagó como laboratorio internacional? ¿Qué le transmite la marca?

Si supiera que se está lanzando un nuevo suplemento dietario, balanceado, rico en proteínas y en HMB (aminoácido participante activo del proceso anabólico muscular). Que además será un líquido listo para beber, en una práctica botella de 250 ml (aprox) y que cuenta con el aval científico de un laboratorio de reconocimiento internacional y que podrá consumirlo cada vez que realice actividad física o bien cuando lo desee (en caso de saltar alguna comida)

8. En caso de haber respondido que no cambiaría su suplementación actual, (pregunta 6) y sabiendo del nuevo lanzamiento, ¿Mantendría su decisión? ¿Por qué?

9. ¿Dónde haría la compra del mismo? (Teniendo en cuenta que su consumo es prácticamente 2 botellas diarias)

10. Establezca un rango de precios al cual estaría dispuesto a pagar por el producto, en relación a los módulos (proteicos, de aminoácidos, de creatina) de gimnasio y su ingesta diaria también.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la practicidad de la botella lista para beber?

12. ¿Qué beneficios cree que le traería el producto? (Más allá de lo estrictamente nutricional)

## Guía de Pautas: Experto

1. ¿Conoce el HMB (HidroxiMetilButirico), derivado del metabolismo de la leucina y su funcionamiento en el proceso anabólico/catabólico?, ¿Cuáles son sus efectos?
2. De ser así, cite ventajas y desventajas para los deportistas.
3. ¿Recomendaría el consumo de HMB a sus deportistas? ¿Por qué?
4. Actualmente, ¿Qué suplementación recomienda para sus pacientes/deportistas? Enumere productos y marcas recomendadas
5. ¿Recomendaría la ingesta diaria de un suplemento balanceado, rico en proteínas y en Leucina?, como acompañante de la dieta del deportista. ¿Qué beneficios aportaría dicha ingesta?
6. ¿Prefiere el uso de suplementos tipo módulos, o bien completos y balanceados? ¿Sugiere suplementación en polvo, o líquida? ¿Por qué?
7. ¿Cómo percibe la constancia en cuanto al consumo de los suplementos, y con qué periodicidad recibe consultas de sus pacientes sobre los mismos?
8. ¿Dónde sugeriría que se efectúe la compra del producto?
9. ¿En qué momento recomienda su consumo? (Dia, franja horaria)
10. ¿Conoce a Nutricia Bagó como laboratorio de nutrición medica avanzada? De ser así, ¿Qué le transmite la marca?
11. ¿Qué tipo de información necesitaría para recomendar el uso del producto?

## Planteo de Insights

- “El lugar de cabecera para comprar el producto es farmacia. Puede



estar en supermercados siempre y cuando no altere la percepción del producto. Para marcar un diferencial, se puede vender en tiendas de suplementos con capacitación in situ aunque podría canibalizarse si no se ofrece un diferencial”

- “Hay un prejuicio con el uso de suplementos porque es incómodo e impráctico”
- “Entiendo que el producto deberá ser más caro por la promesa de valor que detallan (respecto a los productos de la competencia)”
- “Nutricia es una marca reconocida como nutrición medica avanzada pero no “del palo” de la deontología”
- “Las marcas que consumo o consumí fueron las recomendadas en el ambiente que en la mayoría de los casos fueron importadas”
- “Ahorraría dinero respecto a los suplementos de gimnasio, porque a mi entender todos los módulos de gimnasio serían mucho más caros si lo comparo en términos de composición”
- “El hecho de que tenga HMB no presenta desventajas dado que es un metabolito de la leucina, siempre y cuando se consuma en cantidades estipuladas por un profesional”
- “Se necesitan 3 gramos de HMB diarios que es equivalente a comer 600 gramos de carne por día”
- “El producto no puede reemplazar ninguna comida”
- “Sugiero la suplementación balanceada y completa, en una presentación que sea líquida o en polvo para conseguir una mejor adherencia por parte del consumidor”
- “Su practicidad parece un atributo bastante destacado. Entiendo que en función de su precio puede generar algún tipo de beneficio económico, general un ahorro respecto a los suplementos de gimnasio”

## **Investigación Cuantitativa**

### **Cuestionario: Suplementos Deportivos**

La siguiente encuesta fue elaborada únicamente para fines académicos. Su colaboración será de gran utilidad para el desarrollo de un nuevo producto

de suplementación deportiva para nuestro trabajo final de investigación. Contestar el siguiente cuestionario le llevará solo unos minutos y los datos que brinde serán confidenciales.

1. ¿Realiza deporte de manera habitual?

SI

NO (finaliza la encuesta)

2. ¿Ha consumido o se encuentra consumiendo suplementos deportivos?

SI

NO (finaliza la encuesta)

3. Edad

Entre 18 y 21 años

Entre 22 y 35 años

Mayor a 36 años (finaliza la encuesta)

4. Sexo

Femenino

Masculino

5. Lugar de residencia

Capital Federal

Gran Buenos Aires

Interior del país

6. ¿Cuál es su ocupación?

Estudiante

Comerciante

Empleado

Empresario

Independiente

Otro

7. ¿Cuál es el rango de salario que percibe?

Entre \$10.000 y \$20.000

Entre \$20.001 y \$30.000

Más de \$30.001

8. Por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo respecto a las siguientes afirmaciones en relación al cuidado de la salud

	de acue rdo	de acue rdo	ne utra l	de sa cuer po	de sa cuer po
Se están adoptando estilos de vida más saludables y producto de las nuevas tendencias					
Hay una tendencia al cuidado del cuerpo y a una alimentación fit desde una edad cada vez más temprana					
Hay un consumo creciente de suplementos deportivos, que complementan a la alimentación diaria					
Los jóvenes son los que invierten en productos para mejorar su condición física porque lo consideran un aspecto fundamental, un estilo de vida saludable y de alto rendimiento.					

09. ¿A quién le consulta a la hora de comprar un suplemento deportivo?

Nutricionista

Deportólogo

Entrenador Físico

Entorno social

Redes Sociales

10. ¿Con qué frecuencia consume suplementos deportivos?

Entre 1 y 2 veces por semana

Entre 3 a 5 veces por semana

Todos los días de la semana

11. ¿En qué momento del día consume suplementos deportivos?

Antes del entrenamiento

Luego del entrenamiento

En cualquier hora del día

12. ¿Qué cantidad suele consumir por día?

1 vaso (350 ml)

Entre 2 y 3 vasos

Más de 4 vasos

13. ¿Qué presentación prefiere?

Polvo

Pildoras

Líquido

14. ¿Dónde suele realizar la compra?

Farmacia

Hipermercado

Tiendas especializadas

Gimnasio

Otro

¿Cuál? \_\_\_\_\_

15. Ordene de mayor a menor según el nivel de importancia de cada uno de los items, teniendo en cuenta que 1 es el de mayor importancia y 5 el de menor importancia

Composición \_\_\_\_\_  
Beneficios \_\_\_\_\_  
Marca \_\_\_\_\_  
Sabor \_\_\_\_\_  
Precio \_\_\_\_\_

16. ¿Qué tipo de suplemento bebe habitualmente?

Proteico  
Quemadores de grasa  
Vitamínico  
Glutamínico  
Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17. Clasifique del 1 al 5 según el nivel de conocimiento que tiene de cada uno de los items, teniendo en cuenta que 1 es el de mayor conocimiento y 5 el de menor conocimiento

Universal  
BSN  
StarNutrition  
Cellucor  
Ultimate Nutrition

18. ¿Cuál de las siguientes marcas consumió o se encuentra consumiendo?  
(Puede seleccionar más de una opción)

Universal  
BSN  
Star Nutrition  
Cellucor  
Ultimate Nutrition  
Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

19. ¿Qué beneficios valora de la marca que consume?

Fortalece los músculos

Acelera el metabolismo

Aporta energía y nutrientes

Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

20. ¿Cuánto estima que invierte en suplementación?

Menos de \$1000

Entre \$1.001 y \$2000

Entre \$2001 y \$3000

Más de \$3000

21. ¿Conoce la empresa Nutricia Bagó?

SI

NO (continúa con pregunta 24)

22. ¿Por qué la conoce?

Leches para bebés

Nutrición para adulto mayor

Fórmulas para pediatría

Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

23. ¿De dónde la conoce?

Farmacia

Supermercado

Hospital o clínica

Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

24. ¿Conoce el HMB?

SI

NO (continua con pregunta 26)

25. ¿Cuáles de los siguientes beneficios del HMB cree que son los más importantes para su actividad física?

Acelera la síntesis muscular

Colabora en una mejor absorción de la proteína

Aumenta la fuerza y masa muscular

Reduce el daño muscular provocado por el entrenamiento

Ayuda a perder grasa corporal

26. ¿Estaría dispuesto a pagar por un suplemento nutricional, hiperproteico que contenga HMB (metabolismo de la leucina), otros aminoácidos esenciales y Vitamina D, en formato botella de 200 ml y que además mejora aspectos relacionados a la fuerza, músculo y movilidad (teniendo en cuenta que en el mercado no existen productos completos y balanceados)?

Definitivamente lo compraría

Probablemente lo compraría

Podría comprarlo o no

Probablemente no lo compraría

Definitivamente no lo compraría

27. A simple vista, ¿qué opina del producto?

Innovador

Distintivo

Completo

Práctico

Otra

¿Cuál? \_\_\_\_\_

28. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este suplemento deportivo listo para usar de 200ml?

Menos de \$50

Entre \$51 y \$70

Más de \$71

## **Mix de Marketing**

### **Producto**

Nutricia-Bago incorpora FortiFit Sport, un producto que se destaca por brindarle al consumidor el suplemento total que necesita para acompañar su actividad física. Se destacará de su competencia ya al contar con el respaldo de investigaciones científicas que avalan sus productos, trayectoria y el reconocimiento de marca.

Los beneficios principales del producto vienen dados por el HMB, un compuesto natural que se produce durante el metabolismo del aminoácido leucina y será un componente importante respecto a la competencia. Los beneficios del producto son:

Estimula la síntesis de proteínas: Incrementa la masa muscular y evita el catabolismo: cambia el equilibrio de la síntesis de proteínas

Ayuda a perder grasa corporal: Un estudio avala que la pérdida de grasa con HMB resulta ser significativamente mayor en comparación con los grupos no suplementados. Además, en personas con colesterol elevado, se demostró ser muy eficaz en la reducción de LDL malo y el colesterol total.

Acelera los tiempos de recuperación muscular: reduce el daño muscular asociado con el ejercicio, lo que acorta el tiempo de recuperación entre días de entrenamiento.

Aumenta la fuerza: Las ganancias de fuerza se maximizan con el uso de HMB.



FortiFit Sport contiene un mix único que tiene altas cantidades de proteína de rápida absorción y alta cantidad de HMB y otros aminoácidos esenciales. En números, aporta 20 gramos de proteínas de suero de rápida absorción por cada porción, 3 gramos de HMB que favorecen la construcción de masa muscular, junto con 500mg de Calcio y 800 UI de vitamina D para reforzar los huesos. Todos ellos, facilitan la estimulación, en forma efectiva, la síntesis de proteína muscular ya que colabora en la fuerza y la función del músculo.

Al encontrarse en la etapa de introducción, las utilidades serán negativas o casi nulas debido, en gran parte, a la inversión en lo que respecta al lanzamiento que incluye gastos, a la promoción y comunicación del producto (detallada a continuación). Estos últimos conceptos alcanzan la cifra más elevada en esta fase a causa de la necesidad por informar a los consumidores potenciales, generar la búsqueda de más información e inducir finalmente la prueba del producto.

## Precio

### *Top of mind*

Tipo	Empresa	Costo unitari	Costo por me	Presentaci	Gr/ Pastillas x d	Tomas
Proteinas	Star Nutrition	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	3000	150	20
Proteinas	Star Nutrition	\$ 3.900,00	\$ 1.275,00	10000	150	66
Proteinas	Star Nutrition	\$ 450,00	\$ 1.350,00	1000	150	7
Proteinas	BSN	\$ 3.900,00	\$ 2.574,00	4560	150	30
Proteinas	Universal	\$ 4.300,00	\$ 2.838,00	4550	150	30
Proteinas	Universal	\$ 2.290,00	\$ 2.977,00	2300	150	15
Proteinas	BSN	\$ 1.220,00	\$ 3.660,00	988	150	7
Proteinas	BSN	\$ 2.080,00	\$ 3.800,00	1640	150	11
Fortifit Sport	Nutricia	\$ 62,00	\$ 2.480,00	200	400	0,5
Aminoacidos BCAA 1900	Universal	\$ 765,00	\$ 240,00	300	4	75
Aminoacidos BCAA 1900	Star Nutrition	\$ 440,00	\$ 290,40	120	4	30
Aminoacidos BCAA 1900	Universal	\$ 450,00	\$ 380,00	110	4	27
Aminoacidos BCAA 1900	Star Nutrition	\$ 380,00	\$ 380,00	290	14,5	20
Aminoacidos BCAA 1900	BSN	\$ 1.625,00	\$ 464,29	1000	14,5	69
Aminoacidos BCAA 1900	BSN	\$ 760,00	\$ 501,60	435	14,5	30

## **Plaza**

Clasificar a los distribuidores de acuerdo al volumen que maneja y a la cantidad de puntos de venta que visita. Esta clasificación, llevará a focalizar con acciones de tipo promocional o Push de ventas en los realmente rentables.

Por otro lado, el Pull que se pueda generar sobretodo en el canal proximidad también se hará en función de la locación de los mejores distribuidores con los que se cuente en dicho momento.

Como acciones de Merchandising destacadas se tomaron en consideración varias alternativas. Primero como posibilidad de incluir alguna capacitación o bien asesoramiento en los PDV de proximidad, como parte de la estrategia comunicacional en PDV. Sumando a la estrategia alguna promoción de ventas (sea 2x1, 3x2, descuentos adicionales, etc) y material promocional para dicho punto y canal, sean remeras de entrenamiento, vinchas, pulseras, etc.

El canal más proclive a la acción promocional en PDV es el canal de proximidad, por su formato y concurrencia de las personas.

En el caso del canal farmacias las acciones serán más de tipo Push, para generar una mayor rotación del stock del canal, compensando el ingreso a los gimnasios (que prevé una rotación baja en la etapa inicial).

Se ha evaluado el ingreso a otros canales como tiendas especializadas en suplementación o hipermercados de grandes superficies. En el caso de las tiendas de suplementación por medio de una entrevista en profundidad con Silvia Jereb (presidenta de AADYN y Directora de Nutricion Hospital Posadas), se observó que el ingresar a competir en dicho canal puede generar un desprestigio al producto, llevándolo a un nivel inferior de imagen y por consecuente una guerra por precio contra productos ya instaurados en el canal hace mucho tiempo, en la cual FortiFit no saldrá beneficiado.

Por otro lado, no se descarta el canal de hipermercados de grandes superficies para una etapa de mayor madurez del producto en el mercado. Donde el producto ya tenga una imagen formada y solamente reste acercarlo un poco más al consumidor para lograr una recompra automática, y sobretodo lograr las compras que con los dos canales primarios quedan perdidas.

Para los distribuidores que la compañía agregue como externos, nuevos para dicho negocio, se les impondrá una condición de pago a 60 / 90 días. En función del distribuidor, se podrá otorgar con los que se crea conveniente, el modelo de consignación que actualmente utiliza la compañía para lograr un vínculo más estrecho con los distribuidores, convirtiéndolos en socios estratégicos. Por otro lado, en el caso de que el distribuidor cuente con fuerza de ventas propia, se hará uso de la misma capacitándola sobre el producto (son los distribuidores a los que se apunta).

Igualmente, no se descartan distribuidores que trabajen como mero operador logístico, para poder disminuir los márgenes del canal y generar una mayor ganancia para el laboratorio, apalancado en el menor poder de negociación con el que cuentan los pequeños operadores logísticos.

### **Comunicaciones integradas de Marketing**

Presentación del producto, al tratarse de una bebida nutricional para deportistas es un diferencial del producto que su presentación sea líquida y de una sola medida. Conceptos del estilo "siempre es momento de entrenar" o "nunca es tarde para empezar" serán los claims para esta etapa.

Nutrición, la tendencia hacia el bienestar y la salud ha llevado a los consumidores a buscar alimentos y bebidas que vayan más allá de alimentarse. En el caso de FortiFit Sport su beneficio funcional se resume

en un atributo altamente valorado por los deportistas, la nutrición, contribuyendo a su estilo de vida saludable.

Tiempo de calidad, la comodidad es lo más importante para los consumidores, estos buscan productos en formatos híperprácticos que se adapten a sus agitados ritmos de vida, sin sacrificar los beneficios que recibe, de esta forma la promesa de valor es una bebida rápidamente consumible y con el complemento necesario para el deportista.

Se diseñarán gráficas para distribuir en la **vía pública**, en principio, para GBA y AMBA y más tarde en las principales plazas como Córdoba, Rosario, Mendoza. En lo que respecta a gráficas, se pondrá foco, también, en las revistas especializadas dentro del rubro Fitness, Nutrición, Vida Sana, así como también, en revistas del rubro de la medicina, orientadas a deportólogos y kinesiólogos especializados en alto rendimiento.

- **Revista Mercado Fitness** es la publicación de negocios para la industria de clubes y gimnasios líder en América latina. Se edita bimestralmente y se distribuye en Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Perú y Uruguay.

Se trata de un medio de comunicación dinámico en el cual se transmiten las últimas novedades del mercado del fitness, se publican informes relativos al sector, introducen nuevos productos y señalan las últimas tendencias relacionadas con la industria.

Mercado Fitness está dirigida principalmente a propietarios y/o administradores de centros deportivos y de salud, a profesionales de la actividad física (profesores, médicos, deportólogos, nutricionistas, kinesiólogos, psicólogos, etc.), a proveedores de productos y servicios, a emprendedores en busca de oportunidades de negocios y a directivos de asociaciones, federaciones y demás entidades deportivas.

Es una oportunidad para informar el lanzamiento del producto, teniendo en cuenta que no sólo se debe enfocar en el consumidor final sino también en la comunidad médica que pre-escribe y recomienda el producto. Aunque en esta primera instancia la aproximación se hará para el consumidor final no debemos dejar de lado a esta comunidad que es importante a la hora de la prescripción del producto.

En esta revista que tiene tirada bimestral se pactarán dos publicaciones dentro de los meses de campaña por una hoja completa en cada publicación.

- **Revista Deportes & Gimnasios** La revista realiza dos publicaciones, cuenta con un público deportista y mayormente femenino. El objetivo es tener una llegada mucho más directa al público femenino ya que sus intereses y deseos son diferentes. La elección se basa en encontrar un lugar especializado en el cuidado del cuerpo desde un punto de vista deportivo. Se llevarán a cabo cuatro publicaciones de página completa.

Se invertirá en Marketing interactivo y de Internet, para que aparezca el sitio oficial del producto dentro de las primeras opciones del buscador de Google. Las palabras para asociar serán:

“Recuperación muscular”

“Fuerza muscular”

“Cuidado músculos”

“HMB”

“Proteínas”

“Nutrición médica”

“Fortifit”

“Nutricia Bagó”





Año 4

MEDIO	FORMATO	LANZAMIENTO																								PRECIO		
		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO				
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4		S5	
Gráficas	Revista La Nación			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1													\$	3.600.000
Internet	Facebook	2		2	2		2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$	66.000
	Instagram	2		2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1									\$	195.000
	Google Adwords																		1								\$	200.000
																								SUBTOTAL CAMPAÑA DE MEDIOS	\$	4.061.000		
																								FEE AGENCIA (4%)	\$	162.440		
																								TOTAL CAMPAÑA	\$	4.223.440		

Concepto	Costo
Presencia en Gimnasios	\$ 1.000.000
Simposio en Congreso SAN	\$ 50.000
Presencia en Congreso SAN	\$ 100.000
Diseño de material	\$ 200.000
Producción	\$ 600.000
Total inversión	\$ 1.950.000

Total inversión en medios	\$ 6.173.440
---------------------------	--------------

Año 5

MEDIO	FORMATO	LANZAMIENTO																								PRECIO		
		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO				
		S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4		S5	
Vía Pública	Refugios					10						10							5								\$	900.000
Internet	Facebook	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	\$	72.000
	Instagram	5				5						5															\$	187.500
	Twitter	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	\$	350.000
	Google Adwords																										\$	350.000
																								SUBTOTAL CAMPAÑA DE MEDIOS	\$	1.859.500		
																								FEE AGENCIA (4%)	\$	74.380		
																								TOTAL CAMPAÑA	\$	1.933.880		

Concepto	Costo
Evento NutriFit	\$ 600.000
Presencia en Gimnasios	\$ 1.000.000
Diseño de material	\$ 70.000
Producción	\$ 500.000
Total inversión	\$ 2.170.000



## Plan Financiero-Económico

### Tabla de Ajustes

Ajustes	Escenario Pesimista		Escenario Probable		Escenario Optimista	
	Ajuste	Valor	Ajuste	Valor	Ajuste	Valor
Ajuste de Innovacion	8%	2.174	17%	10.280	17%	17.499
Ajuste de Awarneess	79%		79%		90%	
Ajuste de Competencia	25%		29,67%		35%	
Ajuste por Cobertura	40%		75,00%		95%	
Ajuste de Intencion de compra	33,74%		33,74%		33,74%	
<b>Units Demandadas (Año1)</b>		<b>495.672</b>		<b>2.343.808</b>		<b>3.989.772</b>
Ventas Incrementales 2019	9%	540.282	15%	2.695.379	20%	4.787.726
Ventas Incrementales 2020	6%	572.699	10%	2.964.917	11%	5.314.376
Ventas Incrementales 2021	6%	607.061	6%	3.142.812	8%	5.739.526
Ventas Incrementales 2022	3%	625.273	5%	3.299.952	6%	6.083.898
<b>DEMANDA TOTAL DE MERCADO ESTI -</b>		<b>2.840.989 -</b>		<b>14.446.867 -</b>		<b>25.915.299</b>

Tasa de recompra	PD promedio	Clean Cost/CMV	Costos Log/alm
1,9	\$ 25,33	\$ 15,35	5%

Botellas Potencial Anual
2.343.808

Botellas p/Persona Año
228

- **Escenario Probable**

#### Anexo de gastos

Cargo	Personas	Horas destinadas	Sueldos							
			Bruto Indiv	Porcentaje de Bruto	Bruto Mensual	Bruto Anual	Carga Social	Aguinaldo	Bono Trimestral	Bono Anual
Vendedores	3	150	\$ 80.000	100%	\$ 240.000,00	\$ 2.880.000,00	\$ 13.600	\$ 120.000	\$ 240.000,00	
Category Manager	1	20	\$ 90.000	11%	\$ 10.000,00	\$ 120.000,00	\$ 15.300	\$ 5.000		\$ 90.000
Brand Manager	1	63	\$ 50.000	35%	\$ 17.500,00	\$ 210.000,00	\$ 8.500	\$ 8.750		\$ 50.000
Asistente	1	50	\$ 25.000	30%	\$ 7.500,00	\$ 90.000,00	\$ 4.250	\$ 3.750		\$ 25.000
Regulatorios	1	25	\$ 60.000	15%	\$ 9.000,00	\$ 108.000,00	\$ 10.200	\$ 4.500		\$ 60.000
Depto Medico	1	35	\$ 65.000	19%	\$ 12.638,89	\$ 151.666,67	\$ 11.050	\$ 6.319		\$ 65.000
Supply Chain	2	45	\$ 49.000	25%	\$ 24.500,00	\$ 294.000,00	\$ 8.330	\$ 12.250		\$ 98.000
Finanzas	1	45	\$ 65.000	25%	\$ 16.250,00	\$ 195.000,00	\$ 11.050	\$ 8.125		\$ 65.000
RH	1	20	\$ 40.000	11%	\$ 4.444,44	\$ 53.333,33	\$ 6.800	\$ 2.222		\$ 40.000
Legales	1	45	\$ 65.000	25%	\$ 16.250,00	\$ 195.000,00	\$ 11.050	\$ 8.125		\$ 65.000

ANEXO DE GASTOS

AÑO 1	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
G. Administración	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 1.245.125	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 927.125	\$ 7.973.083
Sueldos Brutos	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 598.083	\$ 358.083	\$ 1.095.125	\$ 598.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 598.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 777.125	\$ 6.173.083
G. Fijos asignados	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 1.800.000
G. comercialización	\$ 2.086.183	\$ 866.183	\$ 2.271.183	\$ 928.683	\$ 2.098.683	\$ 831.183	\$ 2.066.183	\$ 756.183	\$ 1.496.183	\$ 756.183	\$ 1.386.183	\$ 756.183	\$ 16.299.200
Publicidad	\$ 1.527.850	\$ 307.850	\$ 1.712.850	\$ 370.350	\$ 1.540.350	\$ 272.850	\$ 1.507.850	\$ 197.850	\$ 937.850	\$ 197.850	\$ 827.850	\$ 197.850	\$ 9.599.200
Promocion	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 6.700.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.594.267</b>	<b>\$ 1.374.267</b>	<b>\$ 3.019.267</b>	<b>\$ 1.436.767</b>	<b>\$ 3.343.808</b>	<b>\$ 1.579.267</b>	<b>\$ 2.574.267</b>	<b>\$ 1.264.267</b>	<b>\$ 2.244.267</b>	<b>\$ 1.264.267</b>	<b>\$ 1.894.267</b>	<b>\$ 1.683.308</b>	<b>\$ 24.272.283</b>

GASTO	2018	2019	2020	2021	2022
G. Administración	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083
Sueldos y Jornales	\$ 6.173.083	\$ 6.173.083	\$ 6.173.083	\$ 6.173.083	\$ 6.173.083
G. Fijos asignados	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
G. comercialización	\$ 16.299.200	\$ 6.603.880	\$ 9.144.560	\$ 6.173.440	\$ 4.103.880
Publicidad	\$ 9.599.200	\$ 1.933.880	\$ 7.944.560	\$ 4.223.440	\$ 1.933.880
Promocion	\$ 6.700.000	\$ 4.670.000	\$ 1.200.000	\$ 1.950.000	\$ 2.170.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 24.272.283</b>	<b>\$ 14.576.963</b>	<b>\$ 17.117.643</b>	<b>\$ 14.146.523</b>	<b>\$ 12.076.963</b>

*Inversión Inicial*

Inversion Inicial	
Concepto	Inversión \$
Investigacion de Mercado	-\$ 500.000
Registro ANMAT	-\$ 4.750
Honorarios Gestoria	-\$ 10.000
Pre-Lanzamiento	-\$ 240.000
Publicidad Vía Pública	-\$ 1.000.000
Fee de agencia (4%)	-\$ 369.200
Gastos de promoción	-\$ 1.050.000
Sueldo FFVV (3)	-\$ 480.000
Sueldo Community Manager	-\$ 180.000
Stock de Seguridad (90 dias)	-\$ 7.149.953
Almacenamiento	-\$ 1.187.344
Capacitaciones	-\$ 200.000
<b>TOTAL</b>	<b>-\$ 12.371.247</b>

Almacenamiento	
	1.875.000
	25,33
\$	47.493.750
\$	1.187.344

## Estado de Resultados

### ESTADO DE RESULTADOS

Units Proyectadas	120.315	154.691	240.631	206.255	189.067	189.067	171.879	137.503	103.128	68.752	51.564	85.940	1.718.792
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
VENTAS	\$ 3.047.591	\$ 3.918.331	\$ 6.095.181	\$ 5.224.441	\$ 4.789.071	\$ 4.789.071	\$ 4.353.701	\$ 3.482.961	\$ 2.612.221	\$ 1.741.480	\$ 1.306.110	\$ 2.176.850	\$ 43.537.009
CMV	\$ 1.999.222	\$ 2.570.428	\$ 3.998.444	\$ 3.427.238	\$ 3.141.634	\$ 3.141.634	\$ 2.856.031	\$ 2.284.825	\$ 1.713.619	\$ 1.142.413	\$ 856.809	\$ 1.428.016	\$ 28.560.313
GANCANCIA BRUTA/EBIT	\$ 1.048.369	\$ 1.347.903	\$ 2.096.738	\$ 1.797.204	\$ 1.647.437	\$ 1.647.437	\$ 1.497.670	\$ 1.198.136	\$ 898.602	\$ 599.068	\$ 449.301	\$ 748.835	\$ 14.976.697
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 1.245.125	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 927.125	\$ 7.973.083
GASTOS COMERCIALES	\$ 2.086.183	\$ 866.183	\$ 2.271.183	\$ 928.683	\$ 2.098.683	\$ 831.183	\$ 2.066.183	\$ 756.183	\$ 1.496.183	\$ 756.183	\$ 1.386.183	\$ 756.183	\$ 16.299.200
RAI/EBITDA	-\$ 1.545.898	-\$ 26.364	-\$ 922.529	\$ 360.437	-\$ 1.696.372	\$ 68.170	-\$ 1.076.597	-\$ 66.131	-\$ 1.345.665	-\$ 665.199	-\$ 1.444.966	-\$ 934.473	-\$ 9.295.586
RESULTADO NETO	-\$ 1.545.898	-\$ 26.364	-\$ 922.529	\$ 360.437	-\$ 1.696.372	\$ 68.170	-\$ 1.076.597	-\$ 66.131	-\$ 1.345.665	-\$ 665.199	-\$ 1.444.966	-\$ 934.473	-\$ 9.295.586

- **Escenario Optimista**  
*Pronóstico de ventas*

Año 2018				
Mes	Unidades	Aj. Estacionalidad	Recompra	Facturacion s/ Precio x canal
Agosto	279.284	7%	279.284	\$ 7.074.265
Septiembre	359.079	9%	682.251	\$ 9.095.483
Octubre	558.568	14%	1.061.279	\$ 14.148.529
Noviembre	478.773	12%	57.453	\$ 12.127.311
Diciembre	438.875	11%	48.276	\$ 11.116.702
Enero	438.875	11%	48.276	\$ 11.116.702
Febrero	398.977	10%	39.898	\$ 10.106.092
Marzo	319.182	8%	25.535	\$ 8.084.874
Abril	239.386	6%	14.363	\$ 6.063.655
Mayo	159.591	4%	6.384	\$ 4.042.437
Junio	119.693	3%	3.591	\$ 3.031.828
Julio	199.489	5%	9.974	\$ 5.053.046
<b>Total 2018</b>	<b>3.989.772</b>	<b>1</b>	<b>2.276.564</b>	<b>\$ 101.060.925</b>

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
<b>Facturacion</b>	\$ 101.060.925	\$ 121.273.110	\$ 134.613.152	\$ 145.382.204	\$ 154.105.136
<b>Venta unidades</b>	3.989.772	4.787.726	5.314.376	5.739.526	6.083.898
<b>%</b>	0%	20%	11%	8%	6%
<b>Recompra</b>	3.989.772	9.096.680	10.097.315	10.905.100	11.559.406
<b>Ventas anuales</b>					

Potencial Units	Tasa de recompra	PD promedio	Clean Cost	Costos Log/alm
3.989.772	1,9	\$ 25,33	\$ 15,35	5%

## Estado de resultados

### ESTADO DE RESULTADOS

Units Proyectadas	220.487	283.484	440.975	377.978	346.480	346.480	314.982	251.986	188.989	125.993	94.495	157.491	3.149.820
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
VENTAS	\$ 5.584.946	\$ 7.180.645	\$ 11.169.892	\$ 9.574.193	\$ 8.776.343	\$ 8.776.343	\$ 7.978.494	\$ 6.382.795	\$ 4.787.096	\$ 3.191.398	\$ 2.393.548	\$ 3.989.247	\$ 79.784.941
CMV	\$ 3.663.729	\$ 4.710.509	\$ 7.327.458	\$ 6.280.678	\$ 5.757.288	\$ 5.757.288	\$ 5.233.898	\$ 4.187.119	\$ 3.140.339	\$ 2.093.559	\$ 1.570.170	\$ 2.616.949	\$ 52.338.984
GANCANCIA BRUTA/EBIT	\$ 1.921.217	\$ 2.470.136	\$ 3.842.434	\$ 3.293.515	\$ 3.019.055	\$ 3.019.055	\$ 2.744.596	\$ 2.195.677	\$ 1.646.757	\$ 1.097.838	\$ 823.379	\$ 1.372.298	\$ 27.445.957
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 1.245.125	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 927.125	\$ 7.973.083
GASTOS COMERCIALES	\$ 2.086.183	\$ 866.183	\$ 2.271.183	\$ 928.683	\$ 2.098.683	\$ 831.183	\$ 2.066.183	\$ 756.183	\$ 1.496.183	\$ 756.183	\$ 1.386.183	\$ 756.183	\$ 16.299.200
RAJ/EBITDA	-\$ 673.050	\$ 1.095.869	\$ 823.167	\$ 1.856.748	-\$ 324.753	\$ 1.439.789	\$ 170.329	\$ 931.410	-\$ 597.509	\$ 166.428	-\$ 1.070.888	-\$ 311.011	\$ 3.173.673
RESULTADO NETO	-\$ 673.050	\$ 1.095.869	\$ 823.167	\$ 1.856.748	-\$ 324.753	\$ 1.439.789	\$ 170.329	\$ 931.410	-\$ 597.509	\$ 166.428	-\$ 1.070.888	-\$ 311.011	\$ 3.173.673

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECCION 5 AÑOS

	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	\$ 79.784.941	\$ 121.273.110	\$ 134.613.152	\$ 145.382.204	\$ 154.105.136
CMV	\$ 52.338.984	\$ 79.555.256	\$ 88.306.334	\$ 95.370.841	\$ 101.093.091
GANCANCIA BRUTA/EBIT	\$ 27.445.957	\$ 41.717.854	\$ 46.306.818	\$ 50.011.363	\$ 53.012.045
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083
GASTOS COMERCIALES	\$ 16.299.200	\$ 6.603.880	\$ 9.144.560	\$ 6.173.440	\$ 4.103.880
RESULTADO NETO	\$ 3.173.673	\$ 27.140.891	\$ 29.189.175	\$ 35.864.840	\$ 40.935.082

## Cashflow

### CASHFLOW AÑO 1

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
INGRESOS	\$ 5.584.946	\$ 7.180.645	\$ 11.169.892	\$ 9.574.193	\$ 8.776.343	\$ 8.776.343	\$ 7.978.494	\$ 6.382.795	\$ 4.787.096	\$ 3.191.398	\$ 2.393.548	\$ 3.989.247	\$ 79.784.941
VENTAS	\$ 5.584.946	\$ 7.180.645	\$ 11.169.892	\$ 9.574.193	\$ 8.776.343	\$ 8.776.343	\$ 7.978.494	\$ 6.382.795	\$ 4.787.096	\$ 3.191.398	\$ 2.393.548	\$ 3.989.247	\$ 79.784.941
EGRESOS	\$ 6.387.243	\$ 6.293.807	\$ 10.755.219	\$ 8.046.154	\$ 9.389.914	\$ 7.625.372	\$ 8.057.090	\$ 5.620.525	\$ 5.473.961	\$ 3.367.396	\$ 3.434.114	\$ 4.349.720	\$ 78.800.514
SUELDOS	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 4.297.000
CMV	\$ 3.663.729	\$ 4.710.509	\$ 7.327.458	\$ 6.280.678	\$ 5.757.288	\$ 5.757.288	\$ 5.233.898	\$ 4.187.119	\$ 3.140.339	\$ 2.093.559	\$ 1.570.170	\$ 2.616.949	\$ 52.338.984
SAC					\$ 179.042							\$ 179.042	\$ 358.083
BONOS E INCENTIVOS			\$ 240.000		\$ 558.000	\$ 240.000			\$ 240.000			\$ 240.000	\$ 1.518.000
LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO	\$ 279.247	\$ 359.032	\$ 558.495	\$ 478.710	\$ 438.817	\$ 438.817	\$ 398.925	\$ 319.140	\$ 239.355	\$ 159.570	\$ 119.677	\$ 199.462	\$ 3.989.247
PUBLICIDAD	\$ 1.527.850	\$ 307.850	\$ 1.712.850	\$ 370.350	\$ 1.540.350	\$ 272.850	\$ 1.507.850	\$ 197.850	\$ 937.850	\$ 197.850	\$ 827.850	\$ 197.850	\$ 9.599.200
PROMOCION	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 6.700.000
RESULTADO NETO	-\$ 802.297	\$ 886.837	\$ 414.673	\$ 1.528.038	-\$ 613.570	\$ 1.150.971	-\$ 78.596	\$ 762.270	-\$ 686.864	-\$ 175.998	-\$ 1.040.565	-\$ 360.473	\$ 984.426

### CASHFLOW PROYECTADO A 5 AÑOS

	FO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS		\$ 79.784.941	\$ 121.273.110	\$ 134.613.152	\$ 145.382.204	\$ 154.105.136
VENTAS		\$ 79.784.941	\$ 121.273.110	\$ 134.613.152	\$ 145.382.204	\$ 154.105.136
EGRESOS		\$ 78.800.514	\$ 96.321.466	\$ 107.613.224	\$ 111.706.611	\$ 115.359.301
SUELDOS		\$ 4.297.000	\$ 4.297.000	\$ 4.297.000	\$ 4.297.000	\$ 4.297.000
SAC		\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083
CMV		\$ 52.338.984	\$ 79.555.256	\$ 88.306.334	\$ 95.370.841	\$ 101.093.091
BONOS E INCENTIVOS		\$ 1.518.000	\$ 1.518.000	\$ 1.518.000	\$ 1.518.000	\$ 1.518.000
LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO		\$ 3.989.247	\$ 3.989.247	\$ 3.989.247	\$ 3.989.247	\$ 3.989.247
PUBLICIDAD		\$ 9.599.200	\$ 1.933.880	\$ 7.944.560	\$ 4.223.440	\$ 1.933.880
PROMOCION		\$ 6.700.000	\$ 4.670.000	\$ 1.200.000	\$ 1.950.000	\$ 2.170.000
INVERSION INICIAL	-\$ 12.371.247					
RESULTADO NETO	-\$ 12.371.247	\$ 984.426	\$ 24.951.644	\$ 26.999.928	\$ 33.675.593	\$ 38.745.835
RDO. ACUMULADO	-\$ 12.371.247	-\$ 11.386.821	\$ 13.564.823	\$ 40.564.750	\$ 74.240.343	\$ 112.986.178

- **Escenario Pesimista**  
*Pronóstico de Ventas*

Año 2018				
Mes	Unidades	Aj. Estacionalidad	Recompra	Facturacion s/ Precio x canal
Agosto	34.697	7%	34.697	\$ 878.876
Septiembre	44.610	9%	84.760	\$ 1.129.983
Octubre	69.394	14%	131.849	\$ 1.757.752
Noviembre	59.481	12%	7.138	\$ 1.506.645
Diciembre	54.524	11%	5.998	\$ 1.381.091
Enero	54.524	11%	5.998	\$ 1.381.091
Febrero	49.567	10%	4.957	\$ 1.255.537
Marzo	39.654	8%	3.172	\$ 1.004.430
Abril	29.740	6%	1.784	\$ 753.322
Mayo	19.827	4%	793	\$ 502.215
Junio	14.870	3%	446	\$ 376.661
Julio	24.784	5%	1.239	\$ 627.769
<b>Total 2018</b>	<b>495.672</b>	<b>1</b>	<b>282.830</b>	<b>\$ 12.555.372</b>

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
<b>Facturacion</b>	\$ 12.555.372	\$ 13.685.355	\$ 14.506.477	\$ 15.376.865	\$ 73.235.717
<b>Venta unidades</b>	495.672	540.282	572.699	607.061	2.891.264
<b>%</b>	0%	9%	6%	6%	3%
<b>Recompra</b>	495.672	1.026.537	1.088.129	1.153.417	5.493.402
<b>Ventas anuales</b>					

Potencial Units	Tasa de recompra	PD promedio	Clean Cost	Costos Log/alm
495.672	1,9	\$ 25,33	\$ 15,35	5%

## Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS													
Units Proyectadas	30.360	39.034	60.720	52.046	47.708	47.708	43.371	34.697	26.023	17.349	13.011	21.686	433.713
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
VENTAS	\$ 769.017	\$ 988.736	\$ 1.538.033	\$ 1.318.314	\$ 1.208.455	\$ 1.208.455	\$ 1.098.595	\$ 878.876	\$ 659.157	\$ 439.438	\$ 329.579	\$ 549.298	\$ 10.985.950
CMV	\$ 504.475	\$ 648.611	\$ 1.008.951	\$ 864.815	\$ 792.747	\$ 792.747	\$ 720.679	\$ 576.543	\$ 432.408	\$ 288.272	\$ 216.204	\$ 360.340	\$ 7.206.792
GANCANCIA BRUTA/EBIT	\$ 264.541	\$ 340.124	\$ 529.082	\$ 453.499	\$ 415.707	\$ 415.707	\$ 377.916	\$ 302.333	\$ 226.749	\$ 151.166	\$ 113.375	\$ 188.958	\$ 3.779.158
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 1.245.125	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 748.083	\$ 508.083	\$ 508.083	\$ 927.125	\$ 7.973.083
GASTOS COMERCIALES	\$ 2.086.183	\$ 866.183	\$ 2.271.183	\$ 928.683	\$ 2.098.683	\$ 831.183	\$ 2.066.183	\$ 756.183	\$ 1.496.183	\$ 756.183	\$ 1.386.183	\$ 756.183	\$ 16.299.200
RAI/EBITDA	-\$ 2.329.726	-\$ 1.034.142	-\$ 2.490.185	-\$ 983.268	-\$ 2.928.101	-\$ 1.163.559	-\$ 2.196.351	-\$ 961.934	-\$ 2.017.517	-\$ 1.113.100	-\$ 1.780.892	-\$ 1.494.350	-\$ 20.493.125
RESULTADO NETO	-\$ 2.329.726	-\$ 1.034.142	-\$ 2.490.185	-\$ 983.268	-\$ 2.928.101	-\$ 1.163.559	-\$ 2.196.351	-\$ 961.934	-\$ 2.017.517	-\$ 1.113.100	-\$ 1.780.892	-\$ 1.494.350	-\$ 20.493.125

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECCION 5 AÑOS

	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	\$ 10.985.950	\$ 13.685.355	\$ 14.506.477	\$ 15.376.865	\$ 73.235.717
CMV	\$ 7.206.792	\$ 8.977.604	\$ 9.516.260	\$ 10.087.236	\$ 48.042.688
GANCANCIA BRUTA/EBIT	\$ 3.779.158	\$ 4.707.751	\$ 4.990.216	\$ 5.289.629	\$ 25.193.029
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083	\$ 7.973.083
GASTOS COMERCIALES	\$ 16.299.200	\$ 6.603.880	\$ 9.144.560	\$ 6.173.440	\$ 4.103.880
RESULTADO NETO	-\$ 20.493.125	-\$ 9.869.212	-\$ 12.127.427	-\$ 8.856.894	\$ 13.116.066

## Cashflow

### CASHFLOW AÑO 1

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	TOTAL
INGRESOS	\$ 769.017	\$ 988.736	\$ 1.538.033	\$ 1.318.314	\$ 1.208.455	\$ 1.208.455	\$ 1.098.595	\$ 878.876	\$ 659.157	\$ 439.438	\$ 329.579	\$ 549.298	\$ 10.985.950
VENTAS	\$ 769.017	\$ 988.736	\$ 1.538.033	\$ 1.318.314	\$ 1.208.455	\$ 1.208.455	\$ 1.098.595	\$ 878.876	\$ 659.157	\$ 439.438	\$ 329.579	\$ 549.298	\$ 10.985.950
EGRESOS	\$ 2.987.193	\$ 1.922.315	\$ 3.955.119	\$ 2.217.497	\$ 4.046.978	\$ 2.282.437	\$ 3.199.876	\$ 1.734.754	\$ 2.559.632	\$ 1.424.510	\$ 1.976.949	\$ 1.921.113	\$ 30.228.373
SUELDOS	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 358.083	\$ 4.297.000
CMV	\$ 504.475	\$ 648.611	\$ 1.008.951	\$ 864.815	\$ 792.747	\$ 792.747	\$ 720.679	\$ 576.543	\$ 432.408	\$ 288.272	\$ 216.204	\$ 360.340	\$ 7.206.792
SAC					\$ 179.042							\$ 179.042	\$ 358.083
BONOS E INCENTIVOS			\$ 240.000		\$ 558.000	\$ 240.000			\$ 240.000			\$ 240.000	\$ 1.518.000
LOGISTICA Y ALMACENAMIENTC	\$ 38.451	\$ 49.437	\$ 76.902	\$ 65.916	\$ 60.423	\$ 60.423	\$ 54.930	\$ 43.944	\$ 32.958	\$ 21.972	\$ 16.479	\$ 27.465	\$ 549.298
PUBLICIDAD	\$ 1.527.850	\$ 307.850	\$ 1.712.850	\$ 370.350	\$ 1.540.350	\$ 272.850	\$ 1.507.850	\$ 197.850	\$ 937.850	\$ 197.850	\$ 827.850	\$ 197.850	\$ 9.599.200
PROMOCION	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 558.333	\$ 6.700.000
RESULTADO NETO	-\$ 2.218.176	-\$ 933.579	-\$ 2.417.086	-\$ 899.183	-\$ 2.838.524	-\$ 1.073.982	-\$ 2.101.281	-\$ 855.878	-\$ 1.900.475	-\$ 985.072	-\$ 1.647.371	-\$ 1.371.815	-\$ 19.242.423

### CASHFLOW PROYECTADO A 5 AÑOS

	FO	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS	\$	10.985.950	13.685.355	14.506.477	15.376.865	73.235.717
VENTAS	\$	10.985.950	13.685.355	14.506.477	15.376.865	73.235.717
EGRESOS	\$	30.228.373	22.303.865	25.383.201	22.983.057	58.868.949
SUELDOS	\$	4.297.000	4.297.000	4.297.000	4.297.000	4.297.000
SAC	\$	358.083	358.083	358.083	358.083	358.083
CMV	\$	7.206.792	8.977.604	9.516.260	10.087.236	48.042.688
BONOS E INCENTIVOS	\$	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000	1.518.000
LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO	\$	549.298	549.298	549.298	549.298	549.298
PUBLICIDAD	\$	9.599.200	1.933.880	7.944.560	4.223.440	1.933.880
PROMOCION	\$	6.700.000	4.670.000	1.200.000	1.950.000	2.170.000
INVERSION INICIAL	-\$	12.371.247				
RESULTADO NETO	-\$	12.371.247	19.242.423	8.618.509	10.876.724	7.606.191
RDO. ACUMULADO	-\$	12.371.247	31.613.670	40.232.179	51.108.903	58.715.095