

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

VITEN

SUPLEMENTO NUTRICIONAL

Entregado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Gerencia y Administración

Agustina Feder, 160119

Kevin Jakter, 150068

Matias Raij, 174730

Tutor: Enrique Kramer

2015

Declaración de Autoría

Nosotros, *Agustina Feder*, *Kevin Jakter* y *Matias Rajj*, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Agustina Feder

Firma



Kevin Jakter

Firma



Matias Rajj

Firma



Fecha: 1/07/2015

Dedicatoria

Se lo dedicamos a nuestras familias, principalmente nuestros padres por habernos apoyado durante toda la carrera, así como también cada persona que ha aportado su granito de arena durante la duración de la misma.

Agradecimientos

En primer lugar, queremos agradecer a nuestras familias y colegas de trabajo por la comprensión durante el desarrollo del plan, acompañándonos y apoyándonos en todo momento.

Al Dr. Isaac Jakter por estar siempre dispuesto a colaborar, aportando principalmente su conocimiento pero también ideas e información de relevancia.

A nuestro tutor Enrique Kramer por sus valiosos aportes y su predisposición, además del tiempo dedicado a ayudarnos e incentivarnos en momentos críticos.

También queremos aprovechar la oportunidad para agradecer por sus diversos aportes y buena predisposición a:

- ✓ Pablo Gagliardi
- ✓ Claudio Beinhacker
- ✓ Lucyla Martinez
- ✓ Antonella De Giuda
- ✓ Adriana Tellechea
- ✓ Fernando Moreira
- ✓ Nicolás Morales
- ✓ Mariano Francescoli

Resumen Ejecutivo

En el mundo, la Maca, la Chía y la Spirulina son reconocidos como superalimentos que ofrecen grandes beneficios como mejorar la energía y vitalidad, resistencia, potencia, bienestar físico y mental, mejorar la memoria y la función cerebral, mejorar el estado de ánimo, mejorar la visión, obtener más apetito y potencia sexual. En Uruguay, son muy poco conocidos y difíciles de conseguir. Se encuentran en su formato natural –polvo o semillas- en pequeñas tiendas especializadas. La ingesta de estos tres superalimentos requiere de una preparación de cierto tiempo, además de tener un sabor y aroma desagradable (especialmente la Maca y Spirulina).

Se ve como oportunidad y se ofrece como propuesta de valor brindarle al cliente un producto que contenga los tres superalimentos, a través de un sitio web, para que los uruguayos que estén buscando vitalidad, energía y potencia así como mejorar su bienestar físico y mental puedan consumirlo de forma fácil e insabora, además de obtenerlo de forma rápida y cómoda siendo entregado a su domicilio en menos de 72 horas. Asimismo, se le dará la tranquilidad y la confianza al consumidor que es un producto respaldado por el Dr. Jakter (Doctor en Medicina reconocido por atender a miles de pacientes en su Clínica desde 1982, además de ser miembro de la American Academy of Anti-Aging Medicine). El producto será llamado VITEN by JakterAntiaging.

VITEN pertenece a la industria de los suplementos nutricionales, en la cual coexisten jugadores de la industria farmacéutica y alimenticia. En Uruguay existen tres grandes laboratorios de renombre internacional que comercializan suplementos nutricionales: Boehringer Ingelheim, Abbott y Bayer con sus multivitamínicos Pharmaton, Daya Mineral, Supradyn y Berocca respectivamente. Se comercializan a través de las farmacias obteniendo entre éstos un 56% del mercado total de suplementos. Por otra parte, Qualivits y Natural Life, importadores de suplementos, cuentan con más de veinte productos cada una y entre ellas, obtienen el 44% restante de market share.

El tamaño total de la industria en nuestro país se estima en USD 3.500.000 a precio mayorista y en USD 5.500.000 a consumidor final. La tendencia de crecimiento de la misma, tanto en el mundo y en la región como en nuestro país, representa una fuerte oportunidad. En Uruguay entre Qualivits y Natural Life crecieron un 47% las importaciones desde el año 2010 al año 2014; los multivitamínicos obtuvieron un crecimiento constante desde el 2008 hasta el 2013, manteniéndose constante las cifras en 2014. Para los próximos 6 años (2015-2020) los expertos de la industria estiman un crecimiento acumulado del 35%. En Latinoamérica hubo un crecimiento del 22% acumulado desde el 2008 al 2013. Por otro lado, mientras que el consumo per cápita en Uruguay es de USD 1,7, en Latinoamérica es de USD 9 y en Estados Unidos de USD 37. Esto representa una gran oportunidad de crecimiento para nuestro país, ya que aún queda mucho por desarrollar en la industria.

Se identificó que el actual -o potencial- consumidor de suplementos nutricionales valora muy positivamente que se unifiquen diversas propiedades en una sola cápsula (en lugar de tener que tomar más de cinco diarias); que estos suplementos estén en una dosis óptima para mejorar el rendimiento físico y mental; y que el producto esté respaldado por un laboratorio o un profesional que le inspire confianza. Además, una vez explicado los beneficios, les resulta tentador el hecho de consumir tres superalimentos diariamente de una forma confortable e insabora. Para satisfacer estas

necesidades, VITEN ofrece ventajas sobre la actual competencia. Qualivits y Natural Life ofrecen vitaminas, minerales o alimentos con una alta dosis pero de forma unitaria (no comprime muchos en una sola cápsula). Pharmaton, Supradyn, Berocca y Daya Mineral ofrecen una cápsula comprimida de diversas vitaminas y minerales pero con una dosis muy pequeña -según los expertos a nivel mundial- para la óptima suplementación nutricional y el mejoramiento del bien estar físico y mental. Además, ningún competidor junta ni siquiera dos superalimentos en una cápsula ni otro formato.

El mercado objetivo planteado en el plan de negocios está compuesto por cuatro segmentos diferenciados por sus características, necesidades, deseos y hábitos de consumo. Estos son: deportistas amateurs, jóvenes que estudian y trabajan, madres con hijos pequeños y personas que consumen productos saludables y orgánicos. Se apunta a un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Para cada segmento se tendrá un relacionamiento diferente en su forma de adquirir, retener y crecer. Para adquirir se hará publicidad online a través de Google adwords y redes sociales con diferentes mensajes para cada segmento. Además, se dará a conocer el producto mediante promotoras en gimnasios, colegios, universidades y mercados naturistas con diferentes mensajes e imágenes para atraer a cada segmento. La principal estrategia para retener y crecer la cantidad de consumidores será a través de una *app* que generará interacción entre los usuarios, además de ofrecer obsequios a quienes referencien VITEN a sus conocidos o subiendo contenido de interés. VITEN se comercializará a través de un sitio web e-commerce (www.viten.com.uy) mediante el cual el cliente podrá adquirir el producto y recibirlo a domicilio en menos de 72 horas.

Se comenzará fabricando las cápsulas en un laboratorio local -Matías González y Apiter mostraron interés y viabilidad-. Se planifica para una segunda instancia fabricar en un laboratorio en el exterior para disminuir los costos unitarios del frasco.

Para el modelo de negocios proyectado a cinco años se espera un VAN de USD 214.565 tomando una tasa de descuento de 20%. La TIR del proyecto es del 62,63%. Se estima una evolución de market share como indica la planilla – por el atractivo del producto, la inversión en publicidad, el relacionamiento directo a través del sitio y de la *app* – de un 9% en el segundo año. Sensibilizando la cantidad de unidades vendidas, si caen un 35% con respecto al escenario base, el VAN será 0. Si el costo unitario de los frascos sube un 40% con respecto al escenario base, el VAN será 0.

Concepto	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	-120.000	-	-	-	-	-
Ventas USD		360.948	625.293	772.834	878.220	966.042
Res desp Imp		-22.647	54.045	113.066	190.802	214.779
F.F		40.329	51.823	102.180	182.371	293.343

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Industria usd	5.768.960	6.345.856	6.663.149	6.929.675	7.206.862	7.495.136	7.794.942
Viten usd	0	0	360.948	625.293	772.834	878.220	966.042
Market share proyectado de viten	0%	0%	5,4%	9,0%	10,7%	11,7%	12,4%

Índice

Resumen Ejecutivo	5
I. Identificación de la oportunidad.....	9
I.0 Identificación de la oportunidad e introducción del producto para facilitar entendimiento de la industria	9
I.I Industria y reglamentación de la industria	9
I.II Proceso de aprobación regulatorio para lanzar al mercado	10
I.III Actores de la industria	10
I.III.I Proveedores	10
I.III.II Competencia.....	10
I.III.III Influenciadores.....	11
I.III.IV Canales de venta	11
I.III.V Distribuidores.....	12
I.IV Entorno competitivo.....	12
I.V Tamaño de la industria	12
I.VI Análisis de tendencias y variables críticas	13
I.VII Cadena de valor de la industria	15
I.VIII Mercado.....	15
I.IX Comportamiento del cliente.....	16
I.X Amenazas y oportunidades	18
I.XI Justificación de la oportunidad.....	18
II. Modelo de negocios.....	19
II.I Propuesta de valor.....	19
II.II Segmentos de mercado objetivo	19
II.III Canales de distribución	20
II.IV Precio y justificación del mismo	20
II.V Relaciones con los clientes	21
II.VI Recursos clave para la propuesta de valor	23
II.VII Actividades y procesos clave para nuestra propuesta de valor	23
II.VIII Socios clave para el modelo de negocios	23
II.IX Modelo de ingresos	24
II.X Estructura de costos.....	24
II.XI Fortalezas y debilidades	24
III. Implementación del modelo	25
III.I Contratación del personal	25
III.II Contratación de servicios externos	25
III.III Fabricación	25
III.IV Distribución.....	26
III.V Gestión de inventarios de mercadería	26

III.VI Cobranzas.....	27
III.VII Lanzamiento del negocio.....	27
III.VIII Intereses de los Stakeholders	27
IV. Evaluación del retorno/riesgo	28
IV.I Inversión inicial y estructura de financiamiento	28
IV.II Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	28
IV.II.I Políticas de pagos y cobros	28
IV.II.II Políticas de inventarios y de liquidez	28
IV.II.III Políticas de recursos humanos.....	28
IV.II.IV Costo de envío	29
IV.III Proyección de flujos de ingresos y egresos.....	29
IV.IV Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	29
IV.V Punto de equilibrio	30
IV.VI Sensibilidad a variables críticas	30
IV.VII Market share proyectado:	30
Bibliografía	31
ANEXOS.....	32
Anexo 1 - Acuerdo de alcance con el emprendedor.....	33
Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto.....	34
Anexo 3 - Modelo de Osterwalder.....	35
Anexo 4 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	36
Anexo 5 - IMS Health Facturación en \$ uruguayos y unidades vendidas 2013 y 2014 a precio farmacia:.....	39
Anexo 6 - Evolución de importaciones y facturación de Qualivits y Natural Life	40
Anexo 7 - tamaño de la industria y market share:	41
Anexo 8 - Tendencia de consumo por país	42
Anexo 9- Datos relevantes sobre usuarios de internet en Uruguay.	44
Anexo 10 - Entrevistas al consumidor:	45
Anexo 11 - Trial Run:.....	47
Anexo 12 - Estructura de costos:	50
Anexo 13 - Horarios del personal.....	51
Anexo 14 - Como se superaran las barreras de entrada a la industria	52
Anexo 15 - Previsión y neutralización de ingreso de nuevo competidor	53
Anexo 16 - Cálculo de punto de equilibrio:	54
Anexo 17 - Análisis de sensibilidad	55
Anexo 18 - Market share proyectado de VITEN:.....	56
Anexo 19 - Modelo económico financiero.....	57

I. Identificación de la oportunidad

I.0 Identificación de la oportunidad e introducción del producto para facilitar entendimiento de la industria

En el mundo, la Maca, la Chía y la Spirulina son reconocidos como superalimentos que ofrecen grandes beneficios como: mejorar la energía y vitalidad, resistencia, potencia, bienestar físico y mental, mejorar la memoria y la función cerebral, mejorar el estado de ánimo, mejorar la visión, obtener más apetito y potencia sexual. Además contiene una alta fuente de fibras, antioxidantes, hierro, proteínas vegetales y aporta Vitamina B-12, Vitamina E, Betacaroteno, Omega 3, Fósforo, Magnesio, Zinc y Calcio entre otras vitaminas y minerales beneficiosos para la salud.

En Uruguay, son muy poco conocidos y se pueden conseguir en su formato natural –polvo o semillas- en pequeñas tiendas especializadas, y no siempre encontrar disponibilidad. Estos tres superalimentos requieren de una preparación de cierto tiempo, además de que tienen un sabor y aroma desagradable (especialmente la Maca y Spirulina).

Se ve como oportunidad que en Uruguay no existe un producto que aproveche las ventajas de estos tres superalimentos y que lo haga de manera cómoda, confortable e insabora para los usuarios. Es más, la mayoría de las personas en nuestro país no conocen estos productos y las que sí tienen conocimiento, no los pueden conseguir de manera fácil, sencilla ni económica.

VITEN by Jakter Antiaging ofrecerá en formato de cápsulas -conteniendo la dosis óptima de Maca, Chía y Spirulina- las ventajas de estos superalimentos sin los inconvenientes arriba descriptos.

I.1 Industria y reglamentación de la industria

VITEN se encuentra dentro de la industria de los suplementos nutricionales. Dentro de esta, coexisten jugadores de dos industrias: farmacéutica y alimenticia.

Dependiendo del reglamento del MSP según los insumos que contenga el suplemento, el mismo puede caer dentro de las siguientes tres categorías:

Suplemento alimenticio	Suplemento de venta libre	Suplemento bajo receta médica
Producidos a base de hierbas, extractos vegetales, alimentos tradicionales, o concentrados de frutas con presencia de vitaminas y minerales. Pueden comercializarse en cualquier local habilitado para vender alimentos. Están autorizados para publicitar en medios masivos	Deben comercializarse únicamente en farmacias pero no necesitan de una receta médica para poder ser vendidos. Se puede realizar publicidad de la marca y del suplemento en cualquier medio de comunicación.	Deben comercializarse únicamente en farmacias bajo receta médica. Se encuentran presentados detrás del mostrador. Se puede realizar publicidad masiva de la marca pero no del suplemento en particular. El producto se puede promocionar en farmacias y revistas especializadas.

I.II Proceso de aprobación regulatorio para lanzar al mercado

Suplemento alimenticio	Suplemento de venta libre	Suplemento bajo receta médica
El suplemento alimenticio puede ser aprobado por la Intendencia o por el MSP dependiendo de los ingredientes del comprimido. Para ambos casos se debe contar con una empresa habilitada para comercializar alimentos. Teniendo esta empresa habilitada el trámite es sencillo (tanto en la Intendencia y el MSP) y en alrededor de un mes se podría habilitar la comercialización del suplemento.	Tanto el suplemento de venta libre como el suplemento bajo receta médica lo debe aprobar el MSP. Se debe contar con una empresa habilitada para comercializar suplementos (o medicamentos). La aprobación puede demorar entre seis meses y un año.	Se debe contar con la aprobación del MSP y con una empresa habilitada para comercializar medicamentos. Al ser un suplemento de receta médica el trámite puede demorar entre un año y dos.

I.III Actores de la industria

I.III.I Proveedores

Laboratorios habilitados por el MSP para producir suplementos nutricionales. Se encuentran Caillon&Hamonet, Spefar, Gramón Bagó, Fármaco Uruguayo, Clausen, Celsius, Apiter y Matías González. **Suplementos importados:** posibilidad de importar los suplementos del exterior (Estados Unidos, China, Buenos Aires) obteniendo el costo de producción más económico. Actualmente la mayor parte de los suplementos son importados.

I.III.II Competencia

Importantes laboratorios que comercializan suplementos nutricionales: existen tres laboratorios de renombre internacional que importan sus propias marcas de suplementos multivitamínicos. Boehringer Ingelheim comercializa Pharmaton, Bayer cuenta con Supradyn y Berocca, y Abbott con Dayamineral. Estos cuatro multivitamínicos prometen energía y vitalidad para todos los días, la cual brindan gracias a su composición de vitaminas y minerales. Otro competidor incorporado recientemente son las "Chía caps" del laboratorio Urufarma. **Marcas importadas de suplementos nutricionales:** Qualivits (Lukenor S.A) representa la marca importada líder en suplementos nutricionales seguida por Natural Life y Verus. Comercializan compuestos integrados por un único elemento (vitamina, mineral o alimento) con el objetivo de brindarle al consumidor un fortalecedor de determinado elemento en su organismo. Dentro de esta categoría se encuentran la Vitamina C, Omega 3, Magnesio, Zinc, Co Enzima Q 10, Vitamina E, Vitamina B-12, Ginkgo Biloba, Ginseng, entre otros. Entre Pharmaton, Supradyn, Dayamineral, Berocca, Qualivits y Natural Life representan alrededor del 95% del total de los suplementos nutricionales comercializados en Uruguay.

Farmacias medianas con su propia línea de suplementos: existen algunas farmacias con su propia planta que comercializan su línea de suplementos. Estos no representan una parte considerable de la industria. Entre estas se puede destacar a Matías González y Ferrero Pharma&Lab. **Tiendas especializadas en alimentos saludables y orgánicos:** comercializan alimentos naturales como la Chía, Spirulina, Maca, Bayas de Goji y otros con altos niveles de vitaminas, minerales y diversos beneficios para el bienestar del cuerpo/mente. **Suplementos nutricionales traídos del exterior:** Los suplementos nutricionales que el consumidor final compra en el exterior representa un competidor para la industria, entendiéndose que muchas veces el consumidor trae del exterior un producto que no puede adquirir en plaza.

I.III.III Influenciadores

Representan a quienes ocupan un rol fundamental a la hora de la decisión de compra por parte del consumidor final. En mayor o menor medida los influenciadores detectados en la industria son: médicos, nutricionistas, preparadores físicos, familiares y amigos, y por último líderes de opinión y páginas especializadas dentro de las redes sociales. Posteriormente se detallará con mayor precisión el impacto del influenciador en la conducta del consumidor.

I.III.IV Canales de venta

Farmacias: Uruguay cuenta con tres grandes cadenas de farmacias. Farmashop es la cadena líder en este sector con 98 sucursales en el país, seguida por San Roque -30 sucursales- y Pigalle -15-. Por otro lado existen las farmacias independientes -no cuentan con la importancia y el tamaño de las grandes cadenas-. Entre las tres grandes cadenas y las farmacias independientes existen 200 sucursales a lo largo de todo el país. Los suplementos Pharmaton, Berocca, Supradyn, Daya Mineral y la línea de Qualivits y Natural Life se comercializan en este canal. **Farmacia especializada:** Existe una cadena de farmacias especializadas en suplementos nutricionales y suplementos para deportistas llamada Sport Nutrition la cual cuenta con cinco sucursales en el departamento de Montevideo y una sucursal en el departamento de Maldonado.

Mercado de alimentos saludables y orgánicos: Estos mercados representan pequeñas tiendas en las cuales se comercializan alimentos saludables, naturales y orgánicos atendidos por profesionales en el rubro capaces de dar a conocer las diferentes preparaciones para mantener las propiedades de los alimentos y los beneficios del consumo de dichos alimentos para la salud.. **Redes sociales y sitios web:** personas que utilizan las redes sociales como medio para comercializar suplementos nutricionales. Hoy en día las ventas a través de sitios web representan un canal con fuerte crecimiento con proyecciones de crecer aún más en los próximos años. Tal es así, que farmacias como Sport Nutrition han sufrido una disminución en sus ventas luego de que ciertos suplementos comenzaron a comercializarse por esta vía.

Según la investigación cualitativa se pudo identificar que del total de la venta de suplementos aproximadamente el 70% se vende en farmacias, 15% en redes sociales (suplementos en categoría alimentos o "ventas informales"), 13% Sport Nutrition y 2% en mercados naturistas.

I.III.V Distribuidores

Droguerías: Corresponden a los únicos entes autorizados a revender tanto medicamentos como suplementos a las farmacias. Chiappe y Uruguay son las principales droguerías del país. Las farmacias pueden acceder a los medicamentos tanto a través de las droguerías como directamente a través de los laboratorios. Las grandes cadenas como Farmashop, San Roque y Pigalle obtienen la mayoría de sus productos directamente a través de los laboratorios, evitando la intermediación de las droguerías. **Laboratorios y empresas importadoras:** Tanto los laboratorios como las empresas importadoras de suplementos actúan también como distribuidores ya que les venden directamente a las grandes cadenas de farmacias.

I.IV Entorno competitivo

	Pharmaton	Supradyn	Qualivits	Natural Life
Características	Multivitamínico con Ginseng. Bajas dosis de Ginseng y de cada vitamina.	Multivitamínico. Baja dosis de cada vitamina	Línea de más de veinte productos con un único componente de alto gramaje	Línea de más de veinte productos con un único componente de alto gramaje
Precio	30 cápsulas. \$384	30 cápsulas. \$440	Oscilan entre \$400 y \$1200 dependiendo el compuesto	Oscilan entre \$400 y \$1200 dependiendo el compuesto
Publicidad	Alta inversión en publicidad en medios masivos de comunicación y en puntos de venta.	Alta inversión en publicidad en medios masivos de comunicación y en puntos de venta.	Inversión mediana en revistas específicas. Además entregan catálogos a las farmacias.	Inversión mediana en revistas específicas. Además entregan catálogos a las farmacias. Distribuye su propia revista a suscriptores.
Distribución	Farmacias de todo el país	Farmacias de todo el país	Farmacias de todo el país	Farmacias de todo el país

Ver anexo 4 – intensidad competitiva ampliada de Porter

I.V Tamaño de la industria

Según la investigación realizada, se estima el tamaño de la industria de los suplementos nutricionales en USD 3.500.000 por año a precio distribuidor y de USD 5.600.000 a precio consumidor final (precio consumidor final = 3.500.000 x 1,6). Detalle explicado a continuación:

Según el IMS Health (investigadora de la industria) las ventas acumuladas durante el año 2014 a precio distribuidor de Pharmaton, Supradyn, Daya Mineral y Berocca ascienden a \$54.000.000 (pesos uruguayos). Pharmaton, el líder de la industria obtuvo una facturación correspondiente a \$30.000.000, Supradyn \$15.000.000, Daya Mineral \$4.600.000 y Berocca \$4.400.000. Tomando el dólar americano a \$26,5 por dólar, la facturación de cada multivitamínico fue la siguiente: Pharmaton

USD 1.130.000 , Supradyn USD 566.000 , Dayamineral USD 173.600 ,Berocca USD 166.000¹. **Ver anexo 5 informe de IMS Health**

En lo que respecta a las empresas importadoras de suplementos nutricionales se obtuvo los siguientes datos brindados por la empresa despachante de aduana -Murillo, Rufinelli, Moreira-: en el año 2014 Lukenor S.A (Qualivits) realizó importaciones por un monto de USD 707.713, de los cuales el 60% (USD 424.000) corresponde a la importación de suplementos nutricionales. Por su parte, Natural Life S.A realizó una importación de USD 360.758 en suplementos nutricionales. Esto corresponde a un monto total de importación de suplementos nutricionales que asciende a USD 784.758 en el año 2014. A través de las entrevistas en profundidad realizadas, entre ellas al Director de Lukenor S.A, se observó que el mark up promedio para la venta a las farmacias es de 2 (costo del producto despachado multiplicado por 2 x 1,22 = precio de venta a la farmacia). Se determinó entonces una facturación anual –precio distribuidor- de alrededor de USD 850.000 para Qualivits y de USD 720.000 para Natural Life. **Ver anexo 6 evolución de importaciones de Qualivits y Natural Life. Ver anexo7 - Tamaño de la industria y market share.**

I.VI Análisis de tendencias y variables críticas

Tendencia en el mercado uruguayo: Analizando datos de importaciones (Lukenor S.A. y Natural Life S.A.), se observó un crecimiento entre ambas empresas de suplementos nutricionales de un 47% acumulado desde el año 2010 hasta el año 2014, destacando un crecimiento de Lukenor de 44% durante el último año (2013-2014).

En cuanto a los productos multivitamínicos (Pharmaton, Supradyn, Berocca y Dayamineral), si bien no se obtuvo datos cuantitativos de años anteriores al 2013, a través de las entrevistas en profundidad realizadas a expertos de la industria, se puede percibir un significativo crecimiento desde el año 2008 hasta la fecha. Esto se debe a un aumento en el conocimiento de los mismos por un fuerte trabajo publicitario en medios masivos de comunicación y en los puntos de venta.

Debido al aumento del conocimiento por parte de los consumidores y mayor información en los canales de comunicación convencionales y no convencionales (como los sitios web y redes sociales), en el total de la industria de suplementos, para el año corriente 2015, los expertos de la industria, a quienes se ha entrevistado -Director de Lukenor S.A, Director Droguería Paysandú, Gerente Comercial San Roque, entre otros), proyectan un crecimiento de alrededor de un 10% con respecto al año anterior. Además estiman una tendencia de crecimiento acumulado del 2015 al 2020 de 23%.

Tendencia en la región: “Latinoamérica representa uno de los mercados de productos nutricionales más dinámicos del mundo, impulsado por una diversidad de tendencias económicas de consumo y regulatorias, así como cada vez una mayor atención por parte de un gran número de gigantes globales de la industria. Las Vitaminas y los Suplementos Nutricionales, juegan un rol creciente y fundamental en la vida de los consumidores Latinoamericanos. El reciente impulso económico y el

¹IMS Health (2015). *Uruguay Pharma. Apr/2015*. Montevideo: IMS Health

aumento de los ingresos disponibles, han incrementado significativamente la accesibilidad de estos productos para muchos de los 611 millones de residentes Latinoamericanos”. Existe una creciente adopción de tendencias hacia la salud, el bienestar, el cuidado y la prevención de enfermedades por parte de los consumidores que ha contribuido a un crecimiento en el Mercado. La fuerte y creciente competencia en el sector en Latinoamérica ha impulsado al desarrollo de productos innovadores con mejores fórmulas y formatos a precios más económicos. Como resultado de esto, el valor de las ventas Retail de los Suplementos Nutricionales creció a una tasa de crecimiento anual compuesto de 4,9% desde el año 2008 al año 2013. Esto representa al segundo crecimiento más rápido en todas las regiones a nivel Mundial, únicamente superado por Australasia. Se espera que este excepcional rendimiento del mercado de los Suplementos Nutricionales en Latinoamérica continúe. Asimismo, se estima que la demanda se verá apoyada por la mejora en la información y educación al consumidor sobre temas de salud, en parte impulsadas por el incremento en actividades promocionales y de marketing realizadas por las empresas productoras de estos suplementos tanto a nivel local como internacional. Se espera que el valor de ventas retail experimente una tasa de crecimiento anual compuesto del 3% o superior en Latinoamérica entre 2013 y 2018 hasta alcanzar USD 5,5 mil millones.² **Ver anexo 8 - Tendencia de consumo por país.**

Tendencia en el mundo: Estados Unidos representa al país con mayor cantidad de ventas en el mundo de suplementos nutricionales a consumidor final por un monto mayor a 11 mil millones de dólares en 2013. Esta tendencia de consumo está ganando adeptos en países de Europa Occidental y Australia. La tendencia de alto consumo de suplementos nutricionales en el mundo existe ya hace más de quince años, incrementando en los últimos años de manera significativa. Estados Unidos es sede de grandes cadenas, como GNC (con 7.400 locales al público) o Vitamin Shoppe por ejemplo, dedicadas específicamente a la venta de Suplementos nutricionales. Además, en farmacias de medianas y grandes superficies como CVS y Walgreens, se pueden encontrar góndolas enteras de Suplementos nutricionales con una gran variedad de oferta en cuanto a comprimidos y tamaño. El crecimiento en los países desarrollados ya fue tal, que existe riesgo de saturar al mercado con tantas marcas y variedad de productos.

Conclusiones de tendencias: Actualmente en Uruguay existe un consumo promedio de suplementos nutricionales per cápita de 1,7 dólares por año. En América Latina el consumo promedio per cápita asciende a 9 dólares por año y en Estados Unidos –país con mayor consumo de suplementos-, asciende a 37 dólares. Además se entiende que en Uruguay existe una tendencia creciente de consumo aunque está muy lejos del promedio de consumo per cápita de la región y ni que hablar de los países más desarrollados en la industria. La razón principal del bajo consumo per cápita en Uruguay se debe a la falta de conocimiento que tienen los potenciales consumidores sobre los beneficios de los suplementos así como también de la oferta existente. Esto se puede explicar, ya que las marcas del mercado uruguayo no han hecho una alta inversión en dar a conocer este tipo de producto -en comparación con los países más desarrollados-. Además, según explica el Dr. Jakter, los

²Euromonitor Internacional. *Claves para descifrar el mercado de vitaminas y suplementos alimenticios en América Latina*. Accedido el 15 de mayo, 2015, desde

[http://www.asonatura.com/files/CLAVES%20PARA%20DESCIFRAR%20EL%20MERCADO%20DE%20LAS%20VITAMINAS%20Y%20SUPLEMEN TOS%20DIETARIO%20EN%20A L %20\(1\).pdf](http://www.asonatura.com/files/CLAVES%20PARA%20DESCIFRAR%20EL%20MERCADO%20DE%20LAS%20VITAMINAS%20Y%20SUPLEMEN TOS%20DIETARIO%20EN%20A L %20(1).pdf)

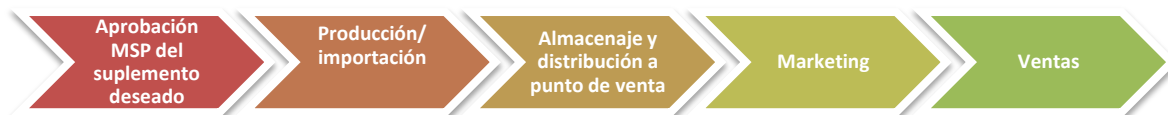
productos innovadores de la medicina, tardan entre cinco y quince años en llegar a conocerse y popularizarse en Uruguay (acortándose cada vez más esta brecha por la cantidad de información globalizada) y esto puede ayudar a explicar el actual bajo consumo per cápita comparativo.

Asimismo, en nuestro país **solo los grandes laboratorios** han hecho cuantiosas campañas de marketing para sus multivitamínicos. Qualivits y Natural Life, los cuales ofrecen una cartera de productos mucho mayor –más de 20 suplementos diferentes por marca-, **no han hecho esfuerzos de marketing considerables** para dar a conocer sus productos.

Por estos motivos se considera que la industria en nuestro país aún no está explotada y queda mucho por explorar, informar a los potenciales consumidores y crecer en ventas. Existe un potencial muy grande de crecimiento, en un mundo donde la información corre cada vez más rápido, y donde los suplementos representan una atractiva industria tanto en la región como en el mundo.

I.VII Cadena de valor de la industria

El primer paso consiste en obtener la aprobación del MSP para comercializar el suplemento deseado. En segundo lugar se fabrica o importa el suplemento. Luego, el producto debe ser almacenado en un punto estratégico que permita transportarlos de forma rápida y eficiente al consumidor final. Se deben realizar esfuerzos de marketing, para dar a conocer el producto y brindar información acerca de los beneficios del mismo. Ejecutar la venta representa el último escalón en la cadena de valor.



Proceso de mark up: El laboratorio o la empresa importadora vende al distribuidor con un mark up de 2. El distribuidor vende a las farmacias marcándole 1,4. Las farmacias le marcan 1,6 para llegar al precio de consumidor final. De cada \$100 ¿Cuánto se apropia cada jugador de la cadena?



I.VIII Mercado

Los consumidores de suplementos nutricionales son en su mayoría personas mayores a veinte años (a excepción de algunos específicos para los niños) dispuestos a pagar por un bien de consumo que no es de necesidad básica, sino de prevención y mejoramiento de la salud. Entre ellos se encuentran:

Hombres y mujeres que cuidan su salud mediante la alimentación y el ejercicio de forma regular. Además, buscan complementar su estilo de vida saludable con algún suplemento nutricional. **Mujeres que se preocupan por su belleza y cuidado del cuerpo.** Se pueden encontrar en clínicas estéticas y algunas suelen ingerir suplementos nutricionales con beneficios relacionados a la belleza (por ejemplo cápsulas que fortalecen el cabello y las uñas). **Jóvenes que estudian y trabajan**, así como también **ejecutivos con jornadas largas**, que necesitan de multivitamínicos que prometan energía para sobrellevar dichas jornadas. **Personas mayores a 40 años que buscan detener el proceso acelerado del envejecimiento** y cuidar de su salud con suplementos específicos para mejorar aspectos como el corazón, el cerebro y otras partes fundamentales del cuerpo así como también antioxidantes y anti radicales libres. **Deportistas amateurs y semi profesionales** que consumen suplementos específicos para mayor rendimiento. **Pacientes cuyos médicos le recomiendan algún suplemento** específico para mejorar o prevenir aspectos puntuales (ejemplo: consumir altas dosis de Vitamina C y Zinc en el invierno para prevenir gripes, entre otros)

I.IX Comportamiento del cliente

A través de la investigación cualitativa (30 entrevistas en profundidad a personas que comparten características determinadas en el punto anterior) se detectó dos procesos de compras diferentes:

1) Publicidad: el potencial consumidor ve publicidad del suplemento nutricional en los medios masivos de comunicación. Esto despierta curiosidad de conocer más acerca de los beneficios que otorgan estos suplementos. **Buscan información:** a raíz del interés causado por la publicidad, el potencial consumidor busca más información del producto en Internet -Google y Facebook-. **Consultan con influenciadores:** en caso de tener acceso a un profesional (en el gimnasio, nutricionista, médico, entre otros), es muy común que el potencial consumidor busque la aprobación del mismo a la hora de decidir la compra. **Aprueban con influenciador:** una vez que la decisión está aprobada por el influenciador el potencial consumidor está en condiciones de comprar. **Compra:** el potencial consumidor acude a los puntos de venta del producto para comprarlo. **Repetir la compra:** una vez que lo compró, comienza a consumirlo y luego de terminar la dosis mensual decide si repetir la compra o no. **El 60% de los entrevistados indican haber tenido este proceso de compra. El 50% de este 60% compran directamente sin consultar con un influenciador.**

2) Recomendación de un influenciador: Este proceso se inicia con la recomendación de un influenciador. Un preparador físico, nutricionista, médico o algún familiar/amigo sugiere la compra de un suplemento para satisfacer determinado deseo o mejorar algún aspecto específico. Por ejemplo: el preparador físico que recomienda consumir Whey Protein para mejorar la masa muscular; un doctor que recomienda tomar un multivitamínico para tener más energía o un nutricionista que sugiere tomar L-Carnitina para acelerar el proceso de adelgazamiento. **Buscan información en internet:** En algunos casos este punto se saltea y directamente realizan la compra, en otros casos suelen re confirmar la información en sitios especializados en internet. **Compra y repetición de compra:** Ídem proceso de compra 1.

A continuación se detallará resultados relevantes de la investigación cualitativa sobre aspectos del comportamiento del cliente a la hora de consumir un suplemento nutricional:

¿Qué consumen?	¿Dónde ven publicidad y de dónde obtienen información?	¿Dónde los compran?
<p>-60% consumen Pharmaton o Supradyn en períodos de jornadas intensas.</p> <p>-60% consumen regularmente otro tipo de suplementos nutricionales más específico de Qualivits o Natural Life</p> <p>-De los entrevistados que hacen deporte más de tres veces por semana, el 80% consume algún suplemento nutricional que mejora el rendimiento del ejercicio.</p> <p>-El 100% de los vegetarianos entrevistados consumen suplementos o alimentos enriquecidos para complementar su alimentación con proteínas, hierro, otras vitaminas y minerales.</p>	<p>-El 70% ha visto importantes campañas de Pharmaton y Supradyn indicando los beneficios del multivitamínico.</p> <p>-El 60% de los entrevistados plantea haber buscado o visto alguna nota o publicidad relacionado a suplementos nutricionales en las redes sociales la cual ayudo a concretar su proceso de compra.</p> <p>-El 70% de los entrevistados reconocen que les falta conocimiento sobre los suplementos y que solo conoce algunos pocos, aunque esta interesado en tener mayor conocimiento.</p>	<p>- El 100% de los multivitamínicos se compran en farmacias.</p> <p>-El 80% de los entrevistados no concurre al canal de ventas, realiza los pedidos por teléfono.</p> <p>-Del total de los deportistas entrevistados, el 30% adquieren sus suplementos en Sport Nutrition (farmacia especializada), el 10% en farmacias regulares, el 20% en sus gimnasios o a sus preparadores físicos y el 40% restante en sitios alojados en Facebook (solo los que están habilitados).</p>

Los principales aspectos valorados por los potenciales consumidores son: **Confiablez del producto:** el 90% de los entrevistados no ingerirían suplementos que no tengan el respaldo de una empresa o experto reconocido (por ejemplo los grandes laboratorios o marcas internacionales; así como también estarían afines a consumir productos avalados por el Dr. Jakter). **Beneficios del suplemento:** valoran el beneficio específico que cada suplemento le puede brindar. El 70% de los entrevistados estaría afin a consumir un producto que mejore el bienestar general de la salud física y mental. **Facilidad de ingesta:** algunos suplementos comprimen en una sola pastilla los beneficios del consumo de grandes cantidades de alimentos saludables. Por ejemplo: la vitamina C 1000 mg, equivaldría a la misma cantidad de vitamina C que se obtendría de comer entre 8 y 10 naranjas. A su vez plantean que les es más fácil tomar un solo comprimido diariamente, compuesto por muchas vitaminas y minerales, que varios comprimidos al día (por este motivo el éxito de los multivitamínicos). **Precio:** para el target apuntado y entrevistado no es un atributo demasiado valorado si estos les hace bien a su salud. El 20% estaría dispuesto a pagar alrededor de \$2000 mensuales por el consumo de diferentes suplementos, el 30% alrededor de \$1500, el 40% alrededor de \$900 y el 10% restante menos de \$500.

Conclusiones del comportamiento del cliente

Existen diversos actores que cumplen el rol de influenciadores a la hora de que el potencial cliente tome la decisión de adquirir un suplemento nutricional. Al no ser un medicamento, se percibe como algo más natural y **solo el 25% de los entrevistados deciden preguntar al médico** antes de consumir

uno de estos. Por iniciativa propia o si algún influenciador lo recomienda para algún beneficio en particular, es suficiente al menos para probarlo. La mayor cantidad de los suplementos se compran en farmacias, ya que por legislación son el único canal legal disponible para comprar la mayoría de estos. Sin embargo, solo el 20% plantea dirigirse hacia el lugar físico, el restante 80% plantea realizar el pedido telefónicamente. **Hay una tendencia ascendente en la búsqueda de información y compra por internet** de los suplementos que legalmente se pueden comercializar fuera de la farmacia. Los deportistas amateurs son los más acostumbrados a realizar compras a través de este medio. **Ver Anexo 9-Datos sobre usuarios de internet en Uruguay. Anexo 10-Entrevistas al consumidor. Anexo 11-Trial Run**

I.X Amenazas y oportunidades

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Muy bajo consumo per cápita de suplementos nutricionales en Uruguay en comparación con tendencia regional y mundial Tendencia al consumo de alimentos naturales y orgánicos y mercado ávido de la oferta de suplementos nutricionales naturales Fuerte desarrollo del comercio online en Uruguay y en el mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> Ingreso fácil de competencia con producto similar Industria con fuertes competidores a nivel internacional

I.XI Justificación de la oportunidad

Comparándola con las tendencias mundiales y con las respuestas de los potenciales consumidores se considera que la industria de los suplementos nutricionales es muy atractiva, con alto potencial de crecimiento. En Estados Unidos, el promedio de consumo per cápita por año es de USD 37, mientras que en América Latina asciende a USD 9 y en Uruguay es de USD 1,7. Se cree, por estos motivos, que la industria en nuestro país aún no esta explotada y queda mucho por explorar e informar a los potenciales consumidores. Además, los potenciales consumidores se declararán cada vez más ávidos por consumir productos naturales, orgánicos y saludables.

Si bien existen fuertes competidores dentro de la industria, ninguno logro informar en su totalidad la diversidad de los beneficios que tienen los suplementos nutricionales para la salud. Asimismo, **ningún competidor comercializa actualmente** un producto que englobe los tres súper alimentos en una sola cápsula (Maca, Chía y Spirulina) como propone nuestro proyecto. Entendiendo que los grandes laboratorios de renombre internacional cuentan con un alto poder de negociación en las farmacias y aprovechando la tendencia creciente de consumo de productos por internet, se ve como oportunidad comercializar VITEN **a través de un sitio web e-commerce** de forma de no competir directamente con estos.

II. Modelo de negocios

II.I Propuesta de valor

Ofrecer un producto que contiene los tres superalimentos -en una cápsula-: Maca, Chía y Spirulina, a través de un sitio web, para que los uruguayos que estén buscando vitalidad, energía y potencia así como mejorar su bienestar físico y mental puedan consumirlo de forma fácil e insabora, además de obtenerlo de forma rápida y cómoda siendo entregado a su domicilio en menos de 72 horas.

Asimismo se le da la tranquilidad y confianza al consumidor que es un producto respaldado por el Dr. Jakter, Doctor en Medicina reconocido en el mercado uruguayo por atender a miles de pacientes en su Clínica desde 1982 (además de ser, miembro de la American Academy of Anti-Aging Medicine, entre otros títulos).

Otro valor importante que se le ofrece al cliente es ser parte de una comunidad virtual (mediante una aplicación detallada posteriormente) donde el cliente pueda obtener información relevante sobre alimentación saludable, ejercicio, además de consejos y tips sobre el cuidado de la salud y una mejora en la calidad de vida.

II.II Segmentos de mercado objetivo

El mercado objetivo de VITEN está compuesto por hombres y mujeres de NSE Medio Alto y Alto mayores a 20 años, quienes realicen exigentes actividades diarias tales como estudiar, trabajar, actividades físicas como también quienes se preocupen por alimentarse de forma saludable y por mantenerse en forma tanto física como mental. Es importante destacar que el target definido (por sus hábitos, edades y nivel socioeconómico) utiliza con alta frecuencia internet, y hacen importante uso de las redes sociales. Se han definido cuatro segmentos:

Mujeres con hijos chicos que trabajan durante el día: mujeres entre 29 y 45 años quienes tienen hijos chicos (menores a 12 años) las cuales cumplen con jornadas laborales intensas además de tener el rol de ama de casa. Estas Mujeres buscan estar activas durante el día y a su vez mantenerse en buen estado tanto físico como mental para lograr sobrellevar las jornadas diarias con mayor energía.

Deportistas Amateurs: Este segmento está compuesto por personas quienes realizan actividad física de forma rutinaria más de tres veces a la semana. Nuestro target se encuentra en gimnasios de la zona de Pocitos, Punta Carretas, Buceo, Malvin y Carrasco. Estas personas, pertenecientes a cualquiera de ambos sexos, plantean su interés por mantenerse activos, en buen estado físico y sobre todo mantenerse saludables.

Jóvenes que estudian y trabajan: hombres y mujeres de ambos sexos entre 20 y 30 años quienes, además de contar con largas horas dedicadas al estudio, también tienen largas jornadas laborales,

necesitando energía y vitalidad para poder cumplir con sus obligaciones durante el día. Se encuentran a estas personas en las Universidades ORT, Católica, UM y UDE.

Personas que consumen productos “Orgánicos y Saludables”: Hoy en día la tendencia al consumo de alimentos naturales y orgánicos es cada vez más fuerte, tanto en el mundo como en nuestro país. Existen tiendas específicas donde se comercializan este tipo de alimentos, orientando a que las personas consuman alimentos que contienen un alto valor nutricional. A pesar de que los alimentos orgánicos sean más costosos que aquellos que no lo son, los consumidores comprenden la relación precio-beneficio que brindan estos alimentos. Además dentro de este sub grupo se encuentran los vegetarianos y veganos, los cuales suelen consumir estos súperalimentos en sus dietas ya que aportan muchas vitaminas, minerales, así como también proteína vegetal.

II.III Canales de distribución

Se comercializará VITEN a través de un sitio web www.viten.com.uy. Al ingresar al sitio web, el potencial consumidor deberá crearse un usuario ingresando su mail y contraseña. Creado el usuario, el potencial consumidor podrá ingresar una orden rápida a través del carrito de compras. Los métodos de pago a utilizar serán tarjeta de crédito, Abitab o Red pagos. Una vez realizado el pago, el envío del producto será efectuado a la dirección detallada por el cliente en menos de 72 horas.

Se escogió este canal de distribución por dos motivos principales: 1) tanto los laboratorios como Qualivits y Natural Life no pueden comercializar bajo este canal ya que sus suplementos caen en la categoría de “venta libre” o “bajo receta médica” y éstos solo se puede vender en farmacias. Esto nos trae como ventaja ser la única empresa que puede comercializar y hacer una estrategia fuera del canal convencional (y atraer nuevos consumidores así como también quitarle mercado a los actuales competidores). 2) El canal nos da la ventaja de “saltearnos” los pasos de venta a distribuidor y luego a farmacia en la cadena de valor. Esto indicará un mayor margen bruto unitario ya que se iría directo desde el costo del producto hasta el consumidor final.



II.IV Precio y justificación del mismo

	VITEN	Pharmaton	Supradyn	Berocca	Daya Mineral	Qualivits	Natural Life
Precio a consumidor final(\$)	\$600	\$380	\$440	\$370	\$399	Entre \$400 y \$1200	Entre \$400 y \$1200
IVA incluido							

El precio de VITEN estará un 36% por encima de Suprdayn y un 57% por encima de Pharmaton. Según las entrevistas realizadas, el consumidor entiende y valora los beneficios y la practicidad que propone VITEN a la hora de consumir tres súperalimentos bajo una única cápsula. Evalúa el suplemento como

positivo y esta dispuesto a pagar el extra porque le aporta beneficios que hoy no encuentra en otro producto. También ve como atributo positivo la comodidad de que le pongan el producto a su disposición y se lo envíen a domicilio sin ningún cargo adicional. **Anexo 10 entrevistas al consumidor**

En cuanto a la composición de los productos competidores, Pharmaton es el único que incluye Ginseng, además de ciertas vitaminas y minerales. El Ginseng es una planta que se caracteriza por brindar energía. No obstante, la dosis de Ginseng 115 mg que contiene Pharmaton es baja según los expertos a nivel mundial (se recomienda una ingesta de 250 mg de Ginseng diaria). Además, los especialistas indican que las dosis de vitaminas y minerales en este compuesto son extremadamente bajas para causar el efecto beneficioso que promete. Por ejemplo: Pharmaton contiene 60 mg de Vitamina C, cuando el mínimo sugerido para tener efecto es de 500 mg y el recomendado es de 1000 mg; lo mismo con cada una de las 11 vitaminas y 9 minerales que contiene. Supradyn, Berocca y Daya Mineral se componen exclusivamente de vitaminas y minerales. Las vitaminas y minerales por sí solas no tienden a brindar energía, sino más bien vitalidad y una mejor calidad de vida. Al igual que Pharmaton, estos suplementos contienen "poco de todo" pero ningún compuesto en la dosis óptima.

Qualivits y Natural Life, que venden vitaminas y minerales por sí solas, sí ofrecen la suplementación óptima, que suelen tener un gramaje entre 4 y 12 veces mayor al de los multivitamínicos. Por ejemplo: Supradyn contiene 7,5 mg de Zinc y en Qualivits se puede conseguir Zinc de 25 mg; además de Vitamina C 1000 mg, Ginseng 250 mg, y así con cada vitamina o mineral (aunque no están todas disponible en plaza uruguaya).

VITEN **se diferencia** de los multivitamínicos ya que la dosis de Maca, Chía y Spirulina sugerida son las óptimas para un mejor desempeño. Por ejemplo: el principal ingrediente de Pharmaton Ginseng 115 mg tiene menor impacto en la energía y vitalidad que 250 mg de Maca. Además, VITEN ofrece más beneficios (no solo energía y vitalidad) que sus principales competidores. Con respecto a Qualivits y Natural Life, VITEN **propone como ventaja** la practicidad, ya que con solo dos comprimidos diarios se obtiene una óptima suplementación (y con Qualivits y Natural Life habría que tomar más de cinco comprimidos diarios diferentes para tener la diversidad de vitaminas y minerales).

Es por estas razones se considera que el cliente estará dispuesto a pagar más con respecto a los multivitamínicos que existen hoy en plaza. Asimismo los *heavy users* de vitaminas específicas están acostumbrados a pagar más \$600 por suplementos de Qualivits o Natural Life (o comprarlos en sus viajes al exterior). La estrategia de comunicación que se propondrá tendrá como objetivo dar a conocer los beneficios de ingerir VITEN por encima de sus competidores.

II.V Relaciones con los clientes

Adquirir: para la adquisición de nuevos clientes y dar a conocer nuestro producto se realizarán los siguientes esfuerzos de marketing:

Estrategia online: Se invertirá en redes sociales -principalmente en Facebook-, Google Adwords y sitios web de interés de nuestro *target*. Este canal de comunicación será fundamental para dar a

conocer el producto y referenciarlos al sitio web para poder generar la compra. Primeramente esta será la composición de inversión en medios online: Facebook 45%, Google Adwords –Red Display y anuncios en palabras claves- 40%, 10% en sitios específicos y 5% en Twitter. Se harán diferentes anuncios con mensajes e imágenes específicas para cada segmento y se segmentará con las herramientas correspondientes en Facebook y Google Adwords. Por ejemplo: para alcanzar a los deportistas las imágenes serán de personas haciendo deporte con un mensaje de potencia y energía. Para los estudiantes con jornadas largas, el mensaje se enfocará en la energía, rendimiento y un mayor nivel de concentración. Para las madres con hijos pequeños se hará hincapié en el aumento de energía para poder realizar todas las actividades y llegar con fuerzas para atender a los hijos. Para los consumidores de comida saludable el enfoque de comunicación estará centrado en la cantidad y calidad de proteínas vegetales que contiene el suplemento y todos los beneficios para la salud.

Promotoras: se encontrarán en la puerta de gimnasios, colegios, mercados naturistas y universidades repartiendo folletos a personas de nuestro público objetivo dando a conocer el producto y los beneficios del mismo. En el folleto se hará alusión al sitio web de la marca, incentivando al potencial cliente a visitar el mismo. Al igual que en la estrategia online, se repartirá un folleto diferente tanto en diseño gráfico como en el mensaje contenido para cada segmento..

Promoción mediante posteos: Aprovechando la popularidad de la Fanpage de la Clínica Jakter dentro de Facebook (con más de 65.000 seguidores), se propondrá lanzar artículos acerca de VITEN. A través de estas publicaciones se logrará un alcance que llegara directo a nuestro *target*. **Influencia de preparadores físicos y nutricionistas específicos** a quienes se los visitará, informará y se le regalará productos para consumo propio para que influyeran a potenciales consumidores finales.

Retener: Se tiene intención crear alrededor de la compra, una experiencia, que nos permitirá relacionarnos con el cliente de una forma directa (la cual es imposible de obtener a través de un canal convencional). **Se contará con una aplicación (app) para smartphones y tablets**, con el objetivo de crear una comunidad de usuarios VITEN. A través de esta app, el usuario podrá ingresar el día que comenzó a ingerir las cápsulas y ser avisado seis días antes de que finalice su frasco (para que pueda comprar el siguiente e incentivando la toma regular todos los meses). Asimismo la app será utilizada como medio para compartir información de interés para los usuarios (alimentación saludable, ejercicios, noticias y artículos sobre superalimentos a nivel mundial, entre otras). También se utilizará la app como lugar para la interacción de los usuarios donde podrán contar su experiencia al consumir VITEN, compartir links de interés común, hacer consultas que serán respuestas en un plazo máximo de veinticuatro horas, y programar actividades para realizar en conjunto (seminarios, actividades deportivas, charlas, por ejemplo). Se promocionará a través de la app conferencias que brindará el Dr. Jakter trimestralmente con el fin de afianzar la comunidad y crear una instancia de interacción entre los usuarios y el profesional. Con cada compra de VITEN mediante la app, los usuarios obtendrán puntos (VITENPOINTS). La acumulación de puntos se podrá canjear por artículos deportivos (pelotas, medias, gorros, paletas), invitación a actividades deportivas, alimentos saludables y orgánicos, asistencia de cursos de cocina vegana, asistencia gratuita a seminarios o jornadas específicas universitarias o de interés profesional, mochilas y bolsos para mamás.. De esta manera, con la diversidad de premios se podrá captar el interés de los cuatro segmentos definidos ya que están pensados para éstos. Vale destacar que todos los artículos de merchandising serán

personalizados con el logo de VITEN. Además, se ganarán VITENPOINTS con recomendaciones de la aplicación a amigos, interacciones en la app, posteos de información de interés para el target, entre otros.

Asimismo las redes sociales son un buen lugar para generar vínculo de conversación y pertenencia. Se entiende que para el cliente es importante contar con este espacio y para la marca es una forma de retenerlo. Se plantea para ello tener sitios y cuentas de la marca en Facebook y Twitter.

Crecer. Para hacer crecer el consumo de VITEN, ya que es un mono producto y no se puede ingerir más de la dosis recomendada, se planificará una estrategia de crecimiento a través de referenciación de los usuarios. La estrategia que se utilizará para crecer en nuevos usuarios será a través de la app. Se propondrá a los usuarios que sugieran a su círculo (amigos, familia, compañeros de trabajo) el consumo de VITEN. Mediante la aplicación, podrán enviar invitaciones al email o por Whatsapp a sus conocidos, donde haya un link que dirija al usuario a una *landing page*. En la landing, el nuevo potencial usuario tendrá información resumida de VITEN y una opción de compra de un frasco (además de la opción para descargarse la app). En caso de que un usuario logre captar tres nuevos clientes, este recibirá un frasco gratis de VITEN.

II.VI Recursos clave para la propuesta de valor

Los recursos clave para la propuesta de valor son: la fórmula química para la elaboración del suplemento; el laboratorio de elaboración del producto; la plataforma online para comercializar los suplementos, la app para el relacionamiento con los clientes y el capital necesario para realizar el proyecto. Además, **el Dr. Jakter es un recurso clave** por su prestigio y le da confiabilidad al producto. El Dr. Jakter no cobrará royalties ni licencias ni comisiones por la creación de la fórmula ya que será el inversor del proyecto y se da por satisfecho por la rentabilidad del mismo.

II.VII Actividades y procesos clave para nuestra propuesta de valor

1) Búsqueda de Laboratorio para elaborar las cápsulas. 2) Autorización del MSP para la comercialización del producto. 3) Realización y **ejecución** de estrategia de marketing y comunicación. 4) Diseño, puesta en marcha, mantenimiento y **gestión** de sitio web e-commerce y app. 5) Visitar regularmente a influenciadores 6) Logística de entrega del producto



II.VIII Socios clave para el modelo de negocios

Laboratorio: ocupa un rol fundamental. Este debe contar con las habilitaciones del MSP necesarias para poder fabricar el producto en su planta, y como empresa se debe exigir un acuerdo de

confidencialidad y exclusividad de la fórmula. Es esencial para un mayor poder de negociación de nuestra parte, contar con la posibilidad de más de un laboratorio como proveedor.

Empresa de entrega del producto: será clave contar con una empresa de confianza y dedicación para asegurarse la entrega en menos de 72 horas de VITEN a los consumidores finales en sus casa u oficinas, siendo este uno de nuestros diferenciales con respecto a nuestros competidores.

Profesionales, Preparadores Físicos y Redes Sociales: Los influenciadores ocupan un rol fundamental a la hora de que el consumidor final decida concretar la compra. Son ellos quienes deben estar informados acerca del producto y los beneficios para poder aconsejar e influenciar a aquellos quienes buscan su aprobación para finalmente consumir el producto.

II.IX Modelo de ingresos

El ingreso se dará a través de las ventas realizadas a través del sitio web. El pago se efectuara tanto a través de tarjetas de crédito como mediante redes de cobranza (Abitab y Red Pagos), según preferencias del cliente.

II.X Estructura de costos

El costo principal es la elaboración de los suplementos (costo variable). En promedio (durante los cinco años del plan) el costo variable representa el 64% del total de los gastos, el 34% restantes son gastos fijos proyectados -sueldos, marketing, gastos de estructura-. Esto indica un menor nivel de riesgo ya que el costo variable depende de las ventas proyectadas; si baja el nivel de ventas, disminuyen los costos variables. **Ver anexo 12 – Estructura de costos.** En cuanto a moneda nacional y extranjera, en los primeros dos años del plan las compras, los gastos y las ventas se realizan todo en pesos uruguayos, no existiendo riesgo de tipo de cambio. Para el año 3, 4 y 5, se proyecta importar los suplementos, corriendo el riesgo del tipo de cambio. Si el tipo de cambio sube en relación a lo proyectado, habría que evaluar si conviene más importar o comprar en plaza (teniendo en cuenta también la inflación y el bajo costo de importación; a priori parece más conveniente importar). Además si el tipo de cambio sube, las proyecciones de beneficio bruto disminuirían (costos más altos), si el tipo de cambio baja ocurriría lo contrario (manteniendo como supuesto que todas las demás variables se mantienen constantes)

II.XI Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto nuevo y único en el mercado uruguayo • Respaldo de Clínica Jakter con larga trayectoria, prestigio y confianza en nuestro país • Producto de calidad • Creación de una comunidad donde se podrá tener un relacionamiento más directo con el usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener antecedentes en el mercado de los suplementos (aunque mitigada por la Clínica Jakter) • Ningún miembro del equipo emprendedor con experiencia en el comercio online (aunque si los tres con experiencia en marketing, ventas y emprendimientos personales)

III. Implementación del modelo

III.I Contratación del personal

Para la primer etapa se deberá contratar un encargado del proyecto, un encargado de compras y envíos (al ser un solo producto puede desempeñar ambas tareas), un community manager que además gestione el sitio web de forma interna y una persona encargada de la administración.

El encargado de proyecto coordinará todas las puntas del negocio y dará soporte en el área que esté siendo más necesaria, además de aprobar los presupuestos. Se sugiere que los emprendedores del proyecto y quienes realizaron el plan de negocios puedan desempeñar tres de estos cuatro roles. El encargado de compras y envíos, será quien mande a producir los suplementos al laboratorio y se encargue de que llegue en tiempo y forma al cliente. El community manager y gestor del sitio web se encargará de recibir todos los pedidos online. Además, se encargará de hacer los posts correspondientes en las redes, así como también contestar cada uno de los mensajes e interacciones con los potenciales consumidores. **Ver anexo 13 – Horarios del personal**

III.II Contratación de servicios externos

Se contratará una agencia digital, para que, en conjunto con el community manager interno, defina la estrategia de comunicación e inversión en Google Adwords y redes sociales. También se contará con servicios de contador y escribano para el inicio de la nueva sociedad. El contador también hará el trabajo de liquidación de impuestos y de llevar los estados contables mensuales al día. Se contratará una empresa con servicio de entrega de los productos que se detallará en los próximos sub capítulos.

III.III Fabricación

Durante los primeros dos años se fabricarán las cápsulas en el laboratorio Matias González, teniendo posibilidad de producir también en el Laboratorio Apiter. Por acuerdo de producción al por mayor se estima un costo por frasco de \$210 + IVA que en el mes seis del primer año (por mayor cantidad) bajará a \$195 + IVA. Para el tercer año se plantea la alternativa de fabricar en laboratorios en el extranjero (Buenos Aires, Estados Unidos o China son opciones viables) y se estima un costo por frasco luego de despachado de 6 dólares; disminuyendo para el último año a 4,5 dólares por frasco, ya que se comprará más cantidad.

Para el inicio del proyecto, con Matías González se realizará un acuerdo con los siguientes términos: por su parte Matías González asegura la confidencialidad y exclusividad de la fórmula para VITEN, asegurando que no producirá ningún comprimido con los tres superalimentos por cuatro años. Mantendrá los estándares de calidad con las materias primas importadas y en caso de que alguna cápsula o frasco venga con alguna falla, se hará cargo del costo de reposición. No aumentará los costos de producción durante el primer año y para el segundo año podrá hacer un ajuste de máximo 10% del costo (que en caso de que haga el ajuste, VITEN no estará obligado a seguir con la compra).

Para el segundo semestre del primer año se compromete a disminuir el costo en un 7% en caso de que las compras del primer semestre superen las 6.000 unidades acumuladas. VITEN por su parte, se compromete a comprarle un mínimo de 10.000 unidades en el primer año y 15.000 unidades en el segundo año (en caso de que Matias González aumente el precio en el año 2, VITEN queda excluido del compromiso de compra)

Por cualquier incumplimiento por parte de Matías González, existe la alternativa (ya conversada) de producir localmente en el laboratorio Apiter, el cual tendrá pronta su planta de producción para suplementos a fines de este año 2015.

III.IV Distribución

El cliente comprará en el sitio web e-commerce y se le hará entrega a su domicilio en cualquier parte del país en menos de 72 horas. Esto se logrará ya que el inventario estará en la Clínica Jakter, y los envíos se harán por medio de Agencia Central (DAC) para el interior y por una empresa pequeña de envíos en Montevideo.

Tanto con DAC como la empresa de envíos de Montevideo se pactó un costo por entrega dependiendo la cantidad enviada mensualmente. El costo inicial será de \$50 + IVA por envío e irá disminuyendo a medida que incremente la cantidad de los mismos. Los puntos de inflexión son en 1500 entregas por mes donde el precio disminuye a \$45 + IVA y 2500 entrega por mes donde el precio disminuye a \$40 + IVA. Ambas empresas se comprometen a recoger todas las mañanas (de lunes a sábados) los pedidos y enviarlos en menos de 24 horas al domicilio del consumidor final, independientemente de la parte del país que se encuentre.

Se dispone de 72 horas ya que si el consumidor solicita su producto luego de la mañana, el pedido será venido a buscar por la empresa de distribución al otro día -menos de 24 horas del pedido- y será entregado en un plazo máximo de 24 horas -menos de 48 horas desde el pedido- Pero en caso de que el consumidor pida el producto un sábado, el domingo las empresas de distribución no trabajarán y se tendrá un plazo de 24 horas más. La entrega de los obsequios obtenidos a través de los VITENPOINT serán entregado sin cargo para el usuario junto con la entrega del frasco de VITEN.

III.V Gestión de inventarios de mercadería

La política de días en inventario que se ha tomado es de 30 días. Se considera importante tener la misma cantidad en stock que la cantidad que se proyecta vender cada mes por si hay un aumento imprevisto de la demanda y no quebrar stock. La mercadería, una vez producida, se trasladará mensualmente, desde el laboratorio hacia la Clínica Jakter, donde se contará con una habitación para almacenar los frascos de VITEN. En caso que se supere la demanda y se quiebre el inventario, se notificará al cliente que tendrá demora por más de 72 horas, pero al tener la posibilidad de producción local y rápida se puede ágilmente mandar a producir más cantidad en poco tiempo.

III.VI Cobranzas

Los pagos se harán mediante tarjetas de crédito por el sitio web o las casas de pagos Abitab y Red Pagos. En cualquiera de los casos, se acreditarán automáticamente los pagos en una cuenta de un banco escogido en los plazos correspondientes (según las fecha de pago y las cuotas). Como los pagos se manejarán a través de plataformas y empresas con alta tecnología, el margen de error de que las cobranzas no se estén acreditando es muy pequeño.

III.VII Lanzamiento del negocio

Se propone lanzar el negocio en **marzo del 2016** ya que se percibe que enero y febrero no son buenos meses para lanzar un producto al mercado. Además, en esta zafra las ventas suelen disminuir y no es el momento indicado para realizar una alta inversión ni introducir la marca. Por este motivo, en marzo, abril y mayo se hará una inversión de USD 25.000 distribuidos el 80% en medios online, 15% en folletería y promotoras, además de cartelería y folletos en la Clínica Jakter. El 5% restante será destinado a obsequios a influenciadores.

III.VIII Intereses de los Stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Inversionista	Altas	Alto	Alto	Implementar el plan para que produzca los beneficios esperados. Demostrarle trimensualmente los resultados.
Competencia	Bajas	Medio	Alto	Inicialmente, pasar desapercibido por los grandes competidores para desarrollar nuestra marca en un canal no convencional donde no tienen incidencia. A medida de nuestro crecimiento, estar atentos para reaccionar a un posible lanzamiento de un producto similar que pueda captar a parte de nuestros clientes.
Proveedores	Medio	Alto	Medio	Llegar a acuerdos por compras por cantidad para disminuir el precio unitario
Influenciadores	Medio	Medio	Medio	Se recorrerá gimnasios y centros de nutrición, para dar a conocer VITEN a los influenciadores y los beneficios de su consumo. Les se obsequiará frascos para consumo personal y se brindará información para que puedan asesorar a sus pacientes/alumnos del consumo del mismo. Según lo ya conversado, los influenciadores están a favor del ingreso de VITEN al mercado, y plantean no tener relación directa con otras marcas de suplementos nutricionales.

IV. Evaluación del retorno/riesgo

IV.I Inversión inicial y estructura de financiamiento

Para iniciar el negocio se necesita una inversión inicial de USD 120.000. Con esta inversión, se podrá adquirir los insumos necesarios para cumplir las ventas, mantener la política de stock y de cobranzas; realizar la inversión necesaria en activo fijo (software, hardware, muebles) y poder afrontar los gastos de publicidad y fijos (sueldos, alquiler, gastos de mantenimiento y otros) hasta que el negocio comience a tener un cash flow positivo. Al ser un emprendimiento nuevo y pudiendo ser percibido con cierto riesgo para las entidades bancarias, además de no tener garantías para ejecutar, el proyecto será financiado 100% por la Clínica Jakter. Además, la inversión es relativamente pequeña con relación al retorno esperado.

IV.II Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

IV.II.I Políticas de pagos y cobros

Se fijó una política de **pagos a proveedores** a 30 días de recibida la mercadería ya que es un plazo prudente que los proveedores pueden brindarnos manteniendo su precio de venta hacia nuestra empresa. En cuanto a los **días de cobranza** se estiman 45 días. En los primeros tres años el 100% de las transacciones se harán por tarjeta de crédito o en las casas de cobranza Abitab o Red Pagos. Las tarjetas de crédito tardan en promedio 15 días en darnos la liquidación por las ventas y se calcula entre 15 y 30 días más para que se acredite el monto. Solo se permitirá comprar en una cuota.

IV.II.II Políticas de inventarios y de liquidez

La política de días en inventario que se ha tomado es de 30 días. Es importante tener la misma cantidad en stock que la cantidad que se proyecta vender por mes, por si hay un aumento imprevisto de demanda y no quebrar stock. La política de liquidez es tener una caja por encima de los USD 10.000 y USD 50.000 como límite superior. En caso que la caja supere los USD 50.000 (y según la proyección, no se necesite la liquidez para afrontar gastos o compras futuras) se distribuirá el dinero ocioso al accionista.

IV.II.III Políticas de recursos humanos

Se contratarán cuatro empleados. Los sueldos iniciales no serán tan altos pero se propone un ajuste (hasta el año 5) de aumento del 10% por año, ya que acompañaran el crecimiento de la empresa. El encargado del proyecto comenzará ganando USD 2000 mensuales, el encargado de compras y envíos USD 1200, el Community Manager y el administrativo USD 800 cada uno. Además habrá un 3% de comisiones por el total de las ventas que se dividirá en 1,5% para el encargado del proyecto, 0,5% para el encargado de compras y envíos, 0,5% para el Community Manager y 0,5% para el administrativo.

IV.II.IV Costo de envío

Todos los productos serán enviados al domicilio de los consumidores, tanto en Montevideo como en el interior. El costo será de 1,78 dólares por envío hasta el primer semestre del año 1, 60 dólares hasta el mes 14 de la proyección donde disminuye a 1,42 dólares.

IV.III Proyección de flujos de ingresos y egresos

Cada dólar se tomó a \$28. El capital inicial -120.000 USD- se ingreso todo en "common stock" y en "cash" en el momento 0. Se comienza el ejercicio en marzo ya que se ha considerado la mejor época para lanzar el producto

Ingresos: Se comienza la proyección de ventas con 600 unidades en el primer mes y evoluciona en forma ascendente (al igual que la publicidad y el conocimiento del producto) hasta llegar a 2300 unidades en Diciembre, para luego disminuir por cierta estacionalidad en enero y febrero. A medida que se sigue invirtiendo en publicidad y la marca se hace más conocida, las ventas incrementarán.

Costos y compras: El costo más alto del proyecto es el costo de los frascos con suplementos (variable). Se comienza con un costo relativamente alto en producción local y por cantidades medianas y comienza a decrecer a medida que aumentan las cantidades. **Costo de la tarjeta de crédito y redes de cobranza para las ventas web:** se incluye esta comisión al costo unitario del producto que se vende por web. No se encontró una celda específica para poder incluirlo y se ha decidido incluirla en el costo del producto. Se tomó un 4% de comisión sobre el precio de venta, tanto para tarjetas de crédito como para las redes de cobranza. **El costo del producto enviado por web,** en la planilla **esta compuesto por:** costo del producto + comisión de tarjeta de crédito (4% de PV) + costo del envío a domicilio del cliente. Se gasta 80 dólares por mes por departamento en gastos como **teléfono y papelería.** **Cargas sociales:** 47% sobre salarios. **"Se alquila"** una oficina, hoy ociosa, dentro de la Clínica Jakter de 50 metros cuadrados y se paga el monto como el costo de oportunidad por alquilar esta. Las **compras iniciales** las cuales se amortizan todas entre 2 y 3 años son: una computadora para cada empleado (USD 700 c/u) , un software simple de gestión (USD 1200), el sitio web y la app (USD 4000) y USD 500 por departamento para el resto de los muebles de la oficina y deposito de los frascos.

IV.IV Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN

La tasa interna de retorno del negocio es de 63% que es mayor que la tasa de descuento requerida por el accionista (20%, tomada como tasa de costo de oportunidad). El negocio refleja un VAN positivo de USD 214.565 por lo que confirma la viabilidad de realizarlo.

Para el cálculo del valor residual se hizo el supuesto de liquidación en el último momento del año 5. Se liquidó y se vendió los 30 días de stock más los 45 días de inventario (valor que aparecía en activo corriente) y se pagaron los pasivos que quedaban pendientes.

IV.V Punto de equilibrio

Tomando como supuestos los gastos fijos proyectados, para estar en su punto de equilibrio la empresa debería vender 24.167 unidades en el año 1, 27.044 unidades en el año 2, 24.889 en el año 3, 22.709 en el año 4, y 24.281 en el año 5. En promedio serían 24.500 unidades de venta al año para llegar al punto de equilibrio, lo que representa un 55% de las ventas proyectadas en el año 3, un 49% en el año 4 (cuando el negocio comienza a tener su madurez) y un 45% en el año 5. Esto muestra un indicador de riesgo bajo-moderado. **Ver anexo 16 – Cálculo de punto de equilibrio**

IV.VI Sensibilidad a variables críticas

Las variables más críticas que pueden variar significativamente los resultados del modelo son: **Costo de los productos.** Si aumenta o disminuye el costo de los suplementos puede variar sensiblemente tanto el beneficio neto como el flujo de caja. Este costo está sujeto a proveedores y dependen a su vez de los precios de las materias primas (Maca, Spirulina y Chía). Si se logra conseguir importar los suplementos de laboratorios en el extranjero, se puede lograr un costo de producto más barato y hacer más rentable el negocio. Una actividad fundamental para que el modelo de negocios funcione adecuadamente durante la implementación es mantener lo más cercano posible (o por debajo) el costo del producto a lo proyectado. **Demanda del producto.** Mediante nuestra investigación cualitativa, el trial run, la tendencia de la industria y el tamaño de la industria actual combinada con nuestra estrategia de marketing y de negocio, se proyectó cantidades demandadas razonables. Si estas cantidades varían tanto de forma creciente como decreciente serán una variable crítica al negocio. **Ingreso de nuevo competidor.** Se previó el ingreso de un competidor y por ende se tomó acción para neutralizarlo. Esta acción incluyó una inversión extra en publicidad para poder mantener el nivel de ventas proyectado. En caso de que no ingrese ningún nuevo competidor se podrá prescindir de ese gasto extra de publicidad, o se podrá hacer y se estima un aumento en lo proyectado de la demanda. También puede pasar lo inverso y que entre más de un competidor o un competidor con más fuerza; por lo que habrá que invertir más en marketing o también podrá suceder que haya un descenso en el crecimiento esperado de las ventas.

Sensibilizando la cantidad de unidades vendidas, para que el VAN sea igual a 0 las cantidades vendidas deberían disminuir en un 35% (constante para cada mes) con respecto a las unidades base proyectadas. Sensibilizando el costo del producto, debería subir 40% (constante para cada mes) para que el VAN = 0. **Ver anexo 17 - Análisis de sensibilidad**

IV.VII Market share proyectado:

Para el primer año se proyectó un market share de 5,4%, dando un salto en cantidad para el segundo año (debido a la fidelidad proyectada del cliente con el producto y el mayor conocimiento de marca) y proyectando un 9% de share. Luego comienza un crecimiento en unidades más lento, pero por encima del crecimiento del mercado teniendo para el año 3 un 10,7% y para el año 4 un 11,7%. Para el último año -2020- se estimó un market share de VITEN de 12,4% **Ver evolución de market share proyectado de VITEN en Anexo 18**

Bibliografía

¿Qué son los superalimentos, la nueva apuesta para una vida más sana? Accedido el 3 de junio de 2015 desde <http://www.elpais.com.uy/vida-actual/que-son-superalimentos-nueva-apuesta.html>

Asociación de Farmacias del Interior. Accedido el 2 de mayo de 2015 desde <http://afi.com.uy>

Clínica Jakter. *Trayectoria*. Accedido el 20 de junio de 2015 desde <http://www.clinicajakter.com/la%20clinica/index.html>

Euromonitor International. *Claves para descifrar el mercado de vitaminas y suplementos alimenticios en América Latina*. Accedido el 15 de mayo, 2015, desde [http://www.asonatura.com/files/CLAVES%2OPARA%2ODESCIFRAR%2OEL%2OMERCADO%2ODE%2OLAS%2OVITAMINAS%2OY%2OSUPLEMENTOS%2ODIETARIO%2OEN%2OAL%20L%20\(1\).pdf](http://www.asonatura.com/files/CLAVES%2OPARA%2ODESCIFRAR%2OEL%2OMERCADO%2ODE%2OLAS%2OVITAMINAS%2OY%2OSUPLEMENTOS%2ODIETARIO%2OEN%2OAL%20L%20(1).pdf)

González Pacheco, F. (2014). *Fiebre por consumo de vitaminas*. Accedido el 28 de mayo de 2015 desde <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/consumo-de-medicamentos-en-colombia/14771916>

IMS Health (2015). *Uruguay Pharma. Apr/2015*. Montevideo: IMS Health

MSP, Uruguay. *Suplementos para deportistas*. Accedido el 22 de mayo de 2015 desde [http://www.msp.gub.uy/sites/default/files/CONSULTA_PUBLICA_8_DE_ENERO_\(1\).pdf](http://www.msp.gub.uy/sites/default/files/CONSULTA_PUBLICA_8_DE_ENERO_(1).pdf)

Presidencia, Uruguay. *Decreto 278/009 del Reglamento Bromatológico Nacional (Decreto 315/994)*. Accedido el 10 de mayo de 2015, desde http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/decretos/2011/11/msp_291.pdf

Vida Naturalia. Los superalimentos más populares: beneficios y propiedades. Accedido el 3 de junio de 2015 desde <http://www.vidanaturalia.com/los-mejores-superalimentos-beneficios-y-propiedades/>

ANEXOS

Anexo 1 - Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración de la materia Plan de Negocios de la Universidad ORT: Agustina Feder, Matias Raij y Kevin Jakter; y el emprendedor Dr. Isaac Jakter en carácter de respaldo y apoyo en la idea para el desarrollo del Plan de Negocios acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del plan:

Objetivo del emprendedor:

El objetivo principal del emprendedor es analizar la industria y el mercado de los suplementos nutricionales y ver el atractivo del mismo.

El emprendedor busca obtener información así como también un plan de negocios y un plan de acción para poder llevar a cabo la idea.

Alcance del Plan de Negocios:

La totalidad de los capítulos del "Contenido Sugerido" brindado por la cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- Análisis de la industria y el mercado
- Modelo de negocios
- Evaluación del retorno/riesgo

En señal de conformidad se firma el mismo el día 30 de Junio del 2015-06-30.

Los estudiantes:

Agustina Feder, estudiante 160119. Firma: 

Kevin Jakter, estudiante 150068. Firma: 

Matias Raij, estudiante 174730. Firma: 

Los emprendedores:

Empresa: Clínica Jakter

Dr. Isaac Jakter, cédula id. 1.343.584-8. Firma: 

Email: jakter@clinicajakter.com

Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

A continuación se presentan los principales pasos que serían recomendables para llevar adelante este proyecto:

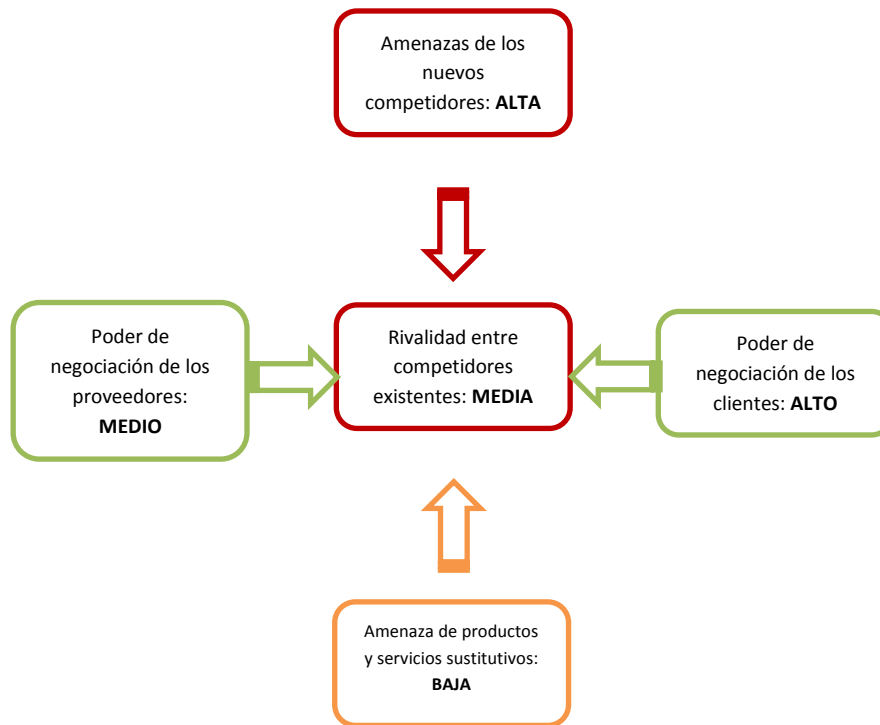
1. Contratar al encargado del proyecto
2. Poner a punto la oficina dentro de la Clínica Jakter y comprar un escritorio y una computadora para el encargado del proyecto
3. Crear una S.A. nueva para VITEN
4. Abrir una cuenta bancaria para la S.A.
5. Conseguir la habilitación para que la S.A pueda comercializar alimentos (ya que VITEN cae dentro de esta categoría)
6. Conseguir la habilitación del M.S.P para comercializar VITEN
Los trámites entre el paso 4 y 5 pueden demorar entre tres y nueve meses
7. Registrar la marca en nombres y patentes
8. Registrar www.viten.com.uy
9. Comprar otro escritorio y otra computadora
10. Contratar al encargado de compras y envíos
11. Hacer arreglo de fabricación con laboratorio (ya hablado y con viabilidad Matias González)
12. Negociar precio por cantidades con Matias González
13. Negociar precio por cantidad de envíos con DAC y con la empresa de distribución en Montevideo
14. Contratar empresa tercerizada para realización de sitio web
15. Negociar y arreglar con tarjetas de crédito, Abitab y Red Pagos
16. Amueblar la oficina dentro de la Clínica Jakter. Comprar todo lo necesario para el ingreso del personal.
17. Contratar al administrativo y al Community Manager
18. Realizar el sitio de Facebook, la cuenta de Twitter y de Instagram de VITEN, pero no ponerlos en circulación aún
19. Mandar a producir los primeros 1300 frascos (650 proyectados de venta para el primer mes más un mes de stock)
20. Realizar la estrategia y los materiales para el lanzamiento publicitario online
21. Una vez llegado los primeros 1300 frascos a la Clínica, lanzar el sitio web, los sitios de Facebook y cuentas de Instagram y Twitter.
22. Lanzar la campaña online
23. Recibir los pedidos
24. Coordinar las entregas con las empresas de distribución arregladas y verificar la entrega al cliente
25. Verificar que las cobranzas se estén acreditando a las cuentas
26. Controlar cada aspecto del plan e ir ajustándolo bajo la marcha.

Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Laboratorio ✓ Empresa de entregas ✓ Influenciadores 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Búsqueda del laboratorio para fabricar las cápsulas ✓ Autorización del MSP para la comercialización del producto ✓ Realización y ejecución de la estrategia de marketing y comunicación ✓ Diseño, puesta en marcha, mantenimiento y gestión del sitio web e-commerce y app ✓ Visitar regularmente a influenciadores ✓ Logística de entrega del producto 	<p>Ofrecer un producto que contiene tres superalimentos – Maca, Chica y Spirulina – a través de un sitio web, para que los uruguayos que busquen vitalidad, energía y potencia, así como mejorar su bienestar físico y mental puedan consumirlo de forma fácil e insabora, además de obtenerlo de forma rápida y cómoda siendo entregado a su domicilio en menos de 72 horas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estrategia online ✓ Promotoras ✓ Folletos y cartelería ✓ Promoción mediante posteos ✓ Influencia de preparadores físicos y nutricionistas específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mujeres con hijos chicos que trabajan durante el día ✓ Deportistas amateurs ✓ Jóvenes que estudian y trabajan ✓ Personas que consumen productos orgánicos y saludables.
Recursos clave			Distribución	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fórmula química ✓ Laboratorio de elaboración ✓ Plataforma online ✓ App ✓ Capital 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sitio web e-commerce ✓ APP 			
Estructura de costos			Estructura de ingresos	
<p>Elaboración de los suplementos, creación y mantenimiento del sitio web e-commerce y APP, marketing y comunicación, logística y entrega del producto, sueldos, costo de alquiler y almacenamiento, costos legales (autorización del MSP, costos societarios, honorarios profesionales)</p>			<p>Ventas realizadas a través del sitio web (El pago se efectuara tanto a través de tarjetas de crédito como mediante casa de pagos (Abitab y Red Pagos)).</p>	

Anexo 4 - Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

Se analizaran a continuación las cinco fuerzas de Porter para la industria de los suplementos nutricionales.



Amenaza de nuevos competidores: ALTA

Si bien se entienda que las barreras de entrada a esta industria son bajas, también se considera que existen competidores muy fuertes en el mercado, (**como los laboratorios** Boehringer Ingelheim, Bayer y Abbott) los cuales realizan alta inversión en publicidad. Se puede afirmar que el **poder** se concentra en unas pocas empresas. Al ser nuestro producto fácilmente imitable, debido a que únicamente contiene tres superalimentos en su composición, se considera que puede ser muy fácil para las grandes marcas competidoras salir al mercado a ofrecer un producto con características similares a las nuestras. Por otro lado, aquellas marcas pequeñas dentro de la industria no representan una alta amenaza para VITEN, debido a la poca publicidad que realizan en los medios así como también el poco posicionamiento que tienen en el mercado.

Los laboratorios de renombre internacional presentes en nuestro país no solo se destacan por su trayectoria, sino también por la confianza y la calidad que han logrado transmitir a los clientes. Se considera entonces que, en caso de que uno de estos lance un producto similar a VITEN al mercado, los compradores podrán optar por cambiar de producto a un costo relativamente muy bajo. Se cree

que el consumidor no tendrá dificultades en adaptarse al consumo del nuevo producto sugerido por nuestro competidor. A partir del análisis detallado anteriormente, se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores es ALTA para la industria de suplementos nutricionales.

Amenaza de productos sustitutos: BAJA

Se considera que hoy en día no existe ningún producto que ofrezca beneficios similares a los que ofrece nuestro producto con una tecnología diferente, ni se considera que pueda existir alguno en el corto plazo. Se puede afirmar entonces que la amenaza de los productos sustitutos es BAJA.

Poder negociador de los clientes: ALTO

En cambio, si se habla de clientes como los canales de venta (farmacias, más específicamente) se puede afirmar que el poder de negociación es alto. Esto se debe a que es de fundamental importancia para las marcas de suplementos nutricionales contar con presencia en las farmacias para lograr dar a conocer y posicionarse en el mercado. Los clientes finales no tienen barreras a la movilidad (flexibilidad de cambiar de un producto a otro)

Poder negociador de los proveedores: MEDIO

Se considera que el poder negociación de los proveedores es variable, dependiendo si se trata de producción en el mercado local o de proveedores extranjeros. En caso de tratarse de pequeñas empresas quienes deciden producir cantidades reducidas en el mercado local, se entiende que el poder de negociación de los proveedores es alto. Esto se debe a que existen pocos laboratorios en plaza los cuales cuenten con sus propias plantas de fabricación así como con las habilitaciones del Ministerio de Salud Pública para la fabricación de cápsulas, aparte de que les sea rentable producir pequeñas cantidades. Por su parte, se considera que para empresas quienes desean producir cantidades más elevadas, la opción de producir en el exterior propone una oferta más amplia y más económica que el mercado local. El poder de negociación de los proveedores en el exterior se ha considerado que es baja. Teniendo en cuenta estas dos variables, se puede afirmar que el poder negociador de los proveedores es medio.

Rivalidad entre los competidores: MEDIA

Se entiende como rivalidad a la capacidad que tienen los competidores de reaccionar de forma rápida a cualquier movimiento competitivo de los demás y neutralizarlo.

En el mercado de los suplementos nutricionales existe una dinámica muy fuerte de consolidación entre los laboratorios más fuertes del mercado. Esto significa, que el poder de la industria se concentra en muy pocas empresas. Cada marca tiene su posición dentro del mercado y se mantiene relativamente estable a lo largo de los últimos años, cada una con su estrategia. Se puede definir la rivalidad entre competidores como media, dado que, por más que las marcas líderes ya cuenten con

su posicionamiento y reconocimiento en el mercado, compiten por crecer en market share de sus productos estrella (como es el caso de Pharmaton y Supradyn, por ejemplo)

En base a dicho análisis se pudo concluir que la **industria de los suplementos nutricionales es atractiva.**

Anexo 5 - IMS Health Facturación en \$ uruguayos y unidades vendidas 2013 y 2014 a precio farmacia:

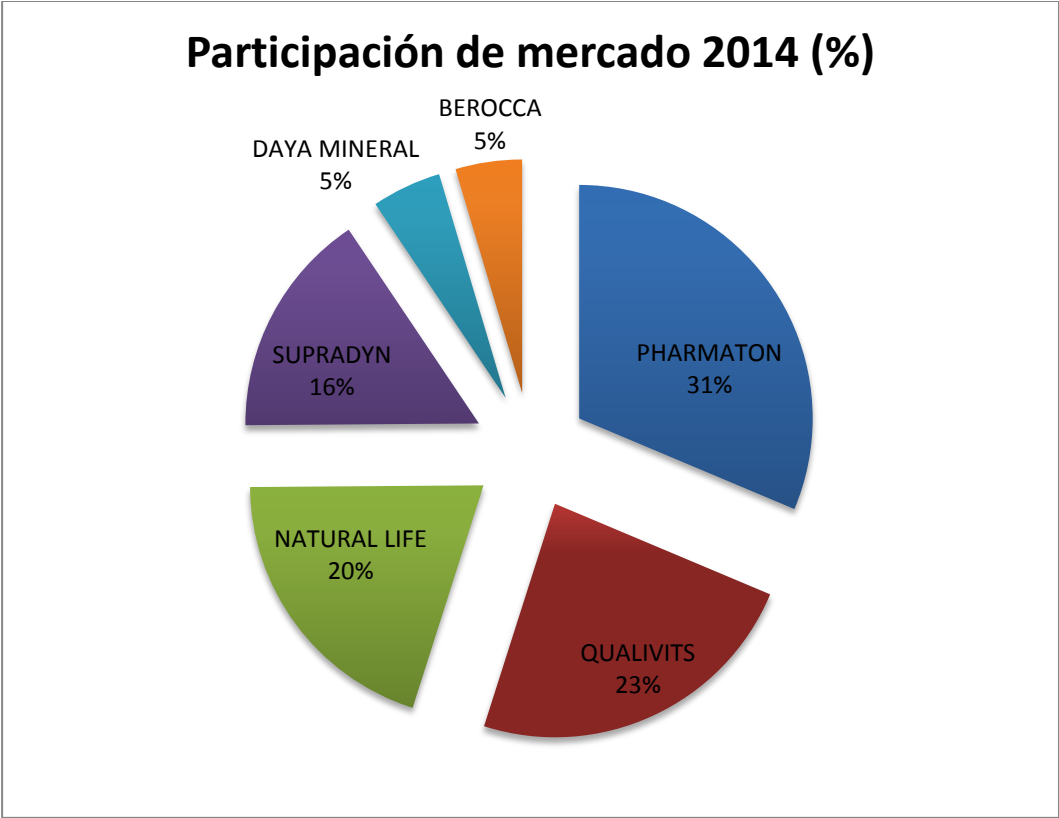
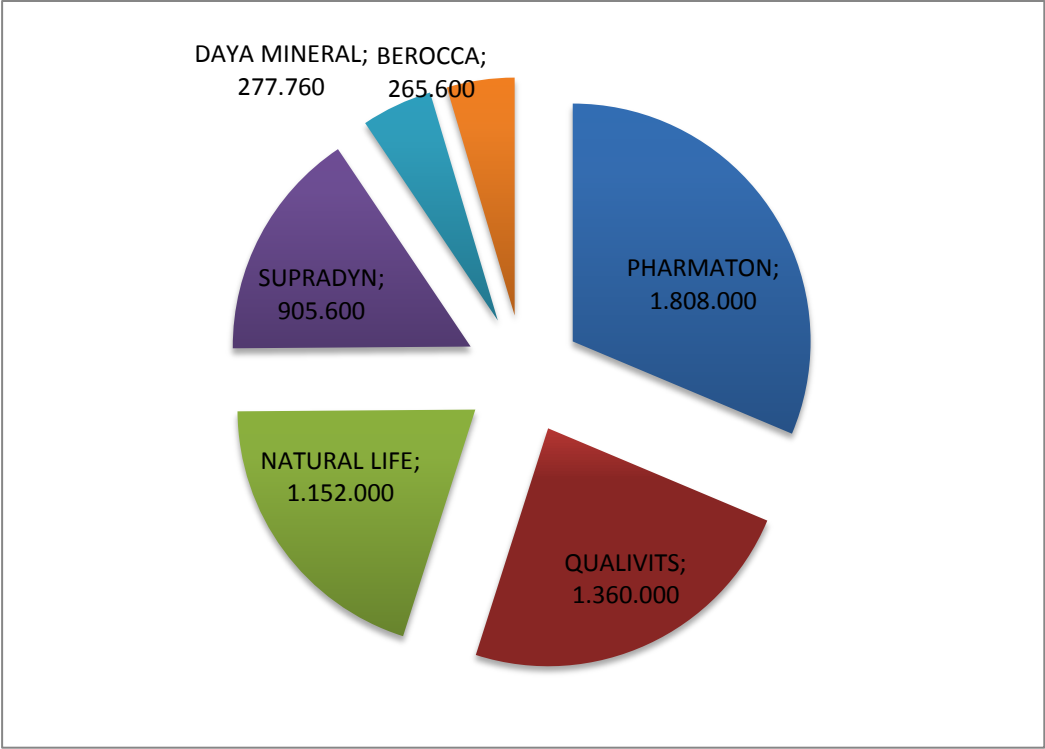
			\$ Uruguayos	\$Uruguayos	Q frascos	Q frascos
			MAT Dec-13	MAT Dec-14	MAT Dec-13	MAT Dec-14
Laboratorios		Acum (%)	59.243.425	59.636.999	254.297	235.149
Pharmaton	Boehringer Ing	53%	32.434.870	30.237.444	141.259	124.404
Supradyn Forte	Bayer	75%	13.604.331	14.920.448	52.953	51.452
Berocca Plus	Bayer	85%	4.951.863	4.692.287	28.642	24.753
Dayamineral	Abbott	94%	3.973.723	4.871.660	18.917	21.374
Vitamin C - lku	Lukenor	97%	1.607.172	2.086.430	4.752	5.661
Vitamin E [02/2] - nrf	Natural Life	98%	1.086.149	1.175.356	2.408	2.266
Vitamin E [01/2] - lku	Lukenor	99%	459.721	738.144	1.345	2.205
C+zinc	Lukenor	99%	407.964	364.039	1.247	1.326
Spirulina [01/2] - ab7	Abies	100%	472.244	308.588	1.815	1.150
C & E	Natural Life	100%	156.485	144.534	352	289
Spirulina [02/2]	Natural Life	100%	0	48.434	0	127
Chiacaps [02/2]	Urufarma	100%	0	33.626	0	86
Berocca	Bayer	100%	88.901	3.649	607	30
Chiacaps [01/2]	Natural Life	100%	0	12.361	0	26

Anexo 6 - Evolución de importaciones y facturación de Qualivits y Natural Life

	2014	2013	2012	2011	2010	SUBTOTAL
LUKENOR S.A (QUALIVITS)	424.628	294.147	352.006	253.225	275.491	1.599.497
NATURAL LIFE S.A	360.758	381.067	399.899	264.008	260.131	1.665.863
SUBTOTAL	785.386	675.214	751.905	517.233	535.622	3.265.360
DEL 2013 AL 2014 2012 AL 2013 2011 AL 2012 2010 AL 2011 ACUMULADO 2010-2014						
LUKENOR Y NATURAL LIFE JUNTOS	16%	-10%	45%	-3%		47%
LUKENOR S.A	44%	-16%	39%	-8%		54%
NATURAL LIFE	-5%	-5%	51%	1%		39%
FACTURACIÓN ANUAL						
TOMANDO COMO SUPUESTO mark up importaciones x 2 a precio farmacias						
	2014	2013	2012	2011	2010	SUBTOTAL
LUKENOR S.A (QUALIVITS)	849.255	588.294	704.012	506.450	550.982	3.198.994
NATURAL LIFE S.A	360.758	360.758	360.758	360.758	360.758	1.803.790
SUBTOTAL	1.210.013	949.052	1.064.770	867.208	911.740	5.002.784

Anexo 7 - tamaño de la industria y market share:

Facturación en USD en el año 2014:



Anexo 8 - Tendencia de consumo por país

En Argentina:

“Las vitaminas y suplementos alimenticios se han convertido en una tendencia significativa entre los consumidores argentinos y en un importante mercado de productos de consumo para la salud. Esto se debe principalmente a las fuertes campañas de marketing realizadas por las principales marcas como Centrum, Pharmaton, Supradyn y 102 Años. Esta tendencia puede ser observada en las campañas publicitarias lanzadas durante el 2012 que contaron con la participación de destacados líderes de opinión/artistas argentinos. Las vitaminas y suplementos alimenticios subieron un 19% en términos de valor actual”

En Chile:

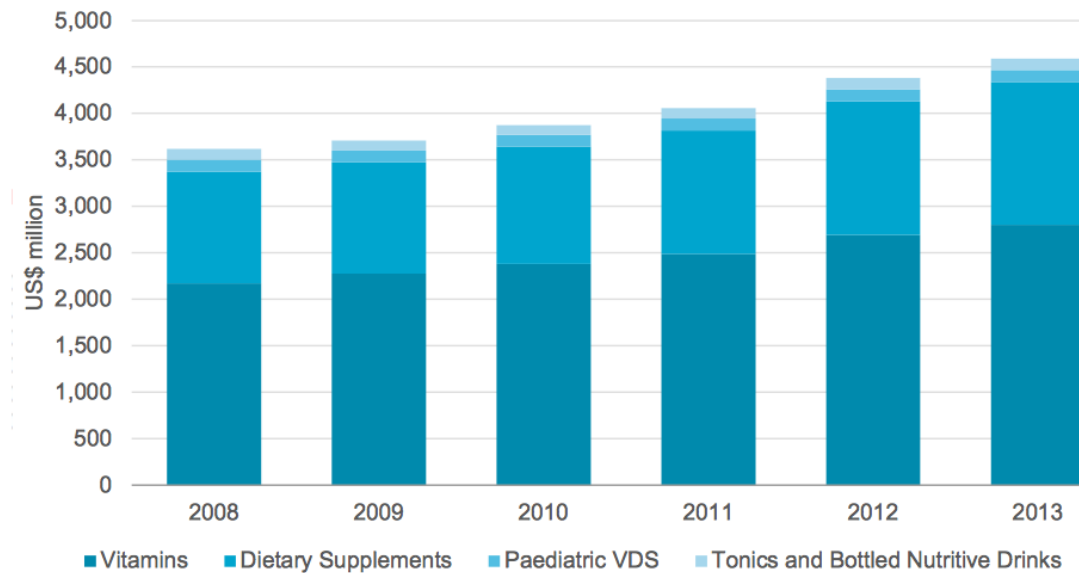
“Durante el periodo 2008-2013, Chile fue testigo de una mayor demanda de vitaminas y suplementos alimenticios como resultado de la mejora en los ingresos disponibles y estándares de vida. Los consumidores chilenos están más dispuestos a gastar en vitaminas y suplementos alimenticios porque están más conscientes de la calidad preventiva de tales productos. Además, las empresas publicitan constantemente vitaminas y suplementos alimenticios por medio de diferentes canales como la televisión, diarios e internet para incrementar la conciencia del consumidor así como para educar a los consumidores sobre los beneficios de tales productos. En 2013, la combinación de suplementos alimenticios no herbales/tradicionales y suplementos probióticos llevó a un incremento del 10% en el valor de ventas retail. Este rendimiento puede atribuirse al mayor interés de los consumidores en mejorar su salud y bienestar en general. Como la combinación de suplementos alimenticios no herbales/tradicionales incluye diferentes componentes como vitaminas, probióticos y minerales, estos tienen la ventaja de concentrar todas las propiedades en una, reduciendo los costos y la necesidad de tomar varios comprimidos. ”

En Brasil:

“Las ventas de vitaminas y suplementos alimenticios en centros urbanos como Sao Paulo y Río de Janeiro se han visto impulsadas por los típicamente estresantes estilos de vida de los consumidores, ya que estos se ven permanentemente inmersos en el tráfico automovilístico, la contaminación y lugares saturados tales como centros comerciales y transporte público. Como resultado, muchos consumidores que viven en grandes ciudades no suelen comer bien durante la semana, principalmente el almuerzo y por tanto muchos de ellos terminan consumiendo opciones de comida rápida en lugar de comidas más balanceadas. Para compensar la falta de nutrientes debido a sus vidas estresantes, un gran grupo de consumidores utiliza vitaminas y suplementos alimenticios, lo que no es tanto el caso de los consumidores que viven en el campo. En el pasado, el consumo de vitaminas y suplementos alimenticios estaba asociado con adultos mayores que necesitaban estos productos para mejorar su salud. Sin embargo, en nuestros días, el número de adultos jóvenes que

consumen vitaminas y suplementos alimenticios se ha incrementado significativamente. La mayoría de estos adultos jóvenes, entre los 30 y 40 años, adoptan el consumo de vitaminas y suplementos

Latinoamérica: Valor de ventas retail (Tipo de cambio fijo, precios constantes) por tipo de VDS 2008-2013



alimenticios para lograr un estilo de vida más saludable combinado con una dieta balanceada.”

En Estados Unidos y los países más desarrollados de la industria:

“El estudio señala que en algunos mercados existe la amenaza de fatigar a los consumidores con una ola de ofertas de esa clase de productos vitamínicos, lo que les hace difícil tomar una elección en medio de tantas opciones. “En mercados donde la fragmentación es muy alta -como en Estados Unidos, Australia, China, Japón, Alemania y el Reino Unido- seleccionar una opción puede volverse muy difícil, lo que lleva a la frustración del consumidor o a una mala decisión de compra. Por ejemplo, si un cliente cuenta con 25 marcas diferentes de suplementos de calcio, ¿Cómo selecciona qué marca comprar, especialmente si se trata de su primera compra?”

El caso es que cada vez es más común ver en los estantes de los grandes supermercados productos vitamínicos y suplementos alimenticios que prometen al consumidor protegerlo contra las enfermedades y brindarle una mejor calidad de vida, pero los mercados también tienen sus límites.”

Anexo 9- Datos relevantes sobre usuarios de internet en Uruguay.

Encuesta de perfil del internauta por Grupo Radar del 9 de Diciembre del 2014. Como resumen:

- Se mantiene la búsqueda de info sobre marcas y empresas en Internet
- **Los sitios web “oficiales” siguen siendo la principal fuente de información, destacando su importancia principal en la estrategia digital.**

67% sitio de la empresa ,36% redes sociales ,19% opinión de otros compradores ,16% opinión de expertos

- **Los usuarios confían mucho más en el sitio de la empresa que en otros medios**

58% sitio de la empresa , 9% redes sociales ,16% opinión de otros compradores ,10% opinión de expertos

- **Explosivo aumento de la conexión desde dispositivos móviles** :60% de los usuarios de internet ya se conecta desde dispositivos móviles.
- Crecimiento explosivo de los smartphones: alcanza el 47% de los celulares.
- El número de compradores online se multiplicó por 5 en 6 años.

El pago personal y a través de redes de pago sigue siendo la preferencia entre los uruguayos, aunque la tarjeta de crédito ha aumentado.

- 75% de la población es usuaria de internet (2.500.000 personas).
- El usuario promedio se conecta 12, 5 horas por semana.
- Whatsapp crece explosivamente, Facebook llega a 1.700.000 usuarios y las redes sociales son la “vía de entrada” a internet para los nuevos usuarios.
- Las redes sociales se usan cada vez más desde dispositivos móviles, y el número de personas con smartphones llega a 850.000. 770.000 uruguayos ya han comprado por internet.
- Más de un millón de uruguayos lee noticias en internet, en los portales o (cada vez más) a través de las redes sociales. Chrome sigue creciendo y alcanza al 74% de los internautas uruguayos.

Anexo 10 - Entrevistas al consumidor:

A lo largo del Plan de Negocios se realizaron dos instancias de investigación cualitativa para conocer el comportamiento del potencial consumidor. En la primer instancia nos enfocamos en entrevistas cualitativas a tres grupos de personas diferentes. En primer lugar, a aquellas personas que considerábamos como potencial público objetivo para, en aquel entonces, nuestra variada gama de suplementos nutricionales. En segundo lugar a lo que se consideró que podían ser potenciales vendedores y puntos de venta: farmacéuticos y doctores y por último a potenciales influenciadores, en este caso personal trainers y nutricionistas.

Los datos obtenidos de los potenciales consumidores fueron (30 entrevistas):

- ✓ El 100% de los entrevistados conocía al menos algún suplemento nutricional
- ✓ El de mayor reconocimiento y top of mind fue el multivitamínico Pharmaton
- ✓ Los suplementos más recordados por los consumidores eran: Pharmaton, Supradyn, Vitamina C y Omega 3.
- ✓ El 60% de los entrevistados consumió alguna vez algún suplemento
- ✓ El 40% de los entrevistados consume regularmente algún suplemento
- ✓ El 40% de los entrevistados había escuchado alguna vez o tenía cierta información sobre los súper alimentos
- ✓ El 80% del anterior 40% de estos ya habían consumido alguna vez súper alimentos.
- ✓ Dentro de los que ya habían consumido en alguna ocasión, un importante porcentaje reconoció haber adquirido el producto en el exterior.
- ✓ Un importante número de entrevistados admitió sentir mayor seguridad y confianza en un producto respaldado por la Clínica Jakter.
- ✓ La mayor cantidad de los que efectivamente habían consumido súper alimentos, habían comenzado a partir de la recomendación de un persona cercana o referencia deportiva como podría ser un profesor de Gym.
- ✓ Todos destacaron que el motivo por el cual lo consumieron fue para verse mejor y por el cuidado de la salud.
- ✓ En promedio estarían dispuestos a gastar unos \$800 por mes en este tipo de productos.
- ✓ 30% aludió no consumir alguno de los superalimentos debido a su sabor.
- ✓ La mayoría de estos consultaría a un Doctor previamente en caso de que los suplementos sean enfocados a soluciones cardíacas, cerebrales o celulares.
- ✓ Por otra parte, no creían necesario consultar un doctor si el fin del suplemento que consumían era para mejorar la vitalidad y sentir mayor energía.
- ✓ Si bien mencionaron algunas marcas que comercializan suplementos nutraceutícos, encontramos que aún no existe una marca en el mercado que se relacione directa y únicamente con los súper alimentos, ya que la mayoría de las empresas competidoras traen otro tipo de suplementos a parte de los naturales.
- ✓ El 80% valora positivo juntar tres superalimentos en una sola cápsula
- ✓ El 70% indica que le gustaría que le entreguen un suplemento a domicilio de forma sistemática (mensualmente)

Otras conclusiones obtenidas:

- ✓ El target suele preocuparse y darle mucha importancia al cuidado de su alimentación, ejercicio y salud
- ✓ El target suele informarse en redes sociales, sitios de interés y mediante influenciadores, expertos y líderes de opinión del cuidado de la salud.
- ✓ Si el consumidor percibe al suplemento como natural, no suele preguntarle al médico antes de consumirlo. En cambio si el suplemento es percibido como complejo o con químicos si suelen preguntarle.
- ✓ El target está dispuesto a probar y reiterar la compra en caso de que obtenga resultados beneficiosos

Los datos obtenidos de los farmacéuticos, doctores y expertos de la industria fueron:

- ✓ 1 de los suplementos que ofrecíamos entraban dentro de la categoría de productos alimenticios, 2 de los productos dentro de venta libre y 1 bajo receta médica.
- ✓ Los productos de venta libre y bajo receta médica no pueden ser comercializados en otro lugar que no sea farmacias.
- ✓ Los productos bajo receta médica no pueden ser publicitados fuera de las farmacias (salvo revistas medicas especializadas)
- ✓ Algunos doctores reconocieron no conocer todos los suplementos que les nombrábamos.
- ✓ La inversión que deberíamos hacer para entrar a las grandes cadenas de farmacias es elevada y se debería, en la primer entrada, llenar las góndolas obsequiando los productos. Además se debería invertir grandes sumas en publicidad para poder competirle a los ya existentes.
- ✓ La mayoría de los compradores de suplementos ya llegan con una decisión tomada a la farmacia y no suelen realizar consultas en el punto de venta.
- ✓ **Los datos obtenidos de los influenciadores fueron:**
- ✓ Todos los potenciales influenciadores demostraron mucho interés en nuestros productos.
- ✓ La mayoría de estos estaba en conocimiento de los súper alimentos y los beneficios que estos traen.
- ✓ Algunos de estos ya tenían algún tipo de convenio con otros comercialidores de suplementos.
- ✓ Todos demostraron interés en formar parte de nuestro proyecto en caso de requerirlo.
- ✓ Varios de estos solicitaron una muestra gratis para su consumo personal.
- ✓ La mayoría apunto hacia los productos de inmunidad, vitalidad y energía ya que preferían no involucrarse en el mundo relacionado a lo cardíaco y cerebral.

Ante estos datos obtenidos es que se decidió enfocarse en comenzar comercializando un único producto de suplemento nutricional compuesto por tres de superalimentos Maca, Chía y Spirulina. A pesar de que el resto de los suplementos resultaban muy atractivos en sus beneficios resultaron ser un negocio más complejo ya que se pasaría a depender demasiado de los Doctores y farmacias para conseguir una venta importante de los mismos. De todas maneras no se descarta expandirse en un futuro en una mayor gama de productos en caso de tener éxito y lograr un buen posicionamiento con el primero. Se considera que existe una gran posibilidad de éxito ya que hoy por hoy no existe en nuestro mercado ningún producto que ofrezca la combinación de estos tres súper alimentos.

Anexo 11 - Trial Run:

En esta instancia ya se tenía un panorama más claro. Teníamos bien definido cual sería nuestro producto a comercializar y cuáles serían nuestros posibles canales de venta, aparte de una clara idea de quienes podrían ser influenciadores de nuestra marca y consumidores final.

Solo faltaba salir a vender nuestro producto y analizar cuáles eran los resultados. Los canales por los cuales optamos para vender nuestro producto fueron dos. En primer lugar a través de gimnasios y puntos deportivos donde se concentran en primer lugar los influenciadores y finalmente el consumidor final. En segunda lugar se lanzó una venta a través de redes sociales.

Los resultados fueron aún mejores de lo esperado:

Redes Sociales:

Se lanzo la venta y comercialización del producto a través de la redes sociales. Es importante destacar que no se pudo realizar ninguna página específica de la marca ni producto ya que el Dr. Jakter solicitó no poner su nombre hasta que el producto se encuentre correctamente registrado y regulado. Dicho esto, la venta a través de Redes Sociales las realizamos a través de nuestras propias cuentas subiendo los folletos y explicando los beneficios de nuestro producto. Los resultados fueron:

- Minutos después que se subió la información a las Redes Sociales comenzamos a recibir consultas, aparte de una significativa interacción de los usuarios señalando interés en el producto y en muchos casos compartiendo la información en sus propias cuentas.
- Sin lugar a dudas fue el canal sobre el cual no solo se realizaron más ventas, sino que también nos llegaron más consultas y dudas informativas acerca de VITEN.
- Aquí recordamos uno de los insights obtenidos en las entrevistas cualitativas por parte de un preparador físico: "Sport Nutrition (competencia directa) ha disminuido sus ventas de manera importante debido a que muchos de los consumidores uruguayos hoy en día adquieren los productos a través de internet y las redes sociales".
- Encontramos otro segmento interesado en nuestro producto que no habían sido tenidos en consideración en un principio: madres con hijos chicos.
- Encontramos un interés general en el público a interiorizarse e informarse más acerca de los súper alimentos. Notamos mucha gente intentando comprender nuestro producto y los beneficios de los súper alimentos en general, lo que nos comprobó nuestra hipótesis de que hoy en día existe muy poca información del rubro en nuestro mercado y es en gran parte a la desinformación sobre los mismos que el mercado aún no este desarrollado.
- La poca gente informada sobre el tema había adquirido dichos conocimientos por su propia cuenta a través de Internet o en el exterior.

Gimnasios y Puntos Deportivos:

Se visitaron distintos gimnasios deportivos donde se hablo con encargados y profesores, dejándoles folletos informativos de nuestra marca con los beneficios que el mismo otorga y con un contacto para cualquiera que pueda llegar a estar interesado en probar o consumir VITEN. También se le dejo un frasco de obsequio solamente a aquellos que lo solicitaron.

- Comenzaron a llegar consultas a los pocos días de haber realizado la visita a los gimnasios.
- Varias de las personas que nos contactaron fue para directamente solicitar la obtención de nuestro producto.
- Luego de dos semanas se volvió a visitar los gimnasios obteniendo feedbacks positivos y motivantes para la continuación del negocio.
- Algunos de los puntos de venta e influenciadores abrieron la puerta para negociar una posible alianza o acuerdo.

Los primeros resultados fueron muy optimistas ya que entre los dos canales de venta se consiguió pre-vender de 55 frascos en las primeras 96 horas. Se tomo información básica de cada uno de los compradores para guardarlos en una base de datos.

Un 80% de las ventas se realizaron a través de redes sociales mientras que el 20% se realizo a través de los preparadores físicos y folletos.

En el correr de las siguientes dos semanas se logro vender el resto de los frascos a producir que en una primera instancia fueron 100.

Materiales gráficos para Trial Run:

VITEN[®]

3 SÚPER ALIMENTOS • 1 COMPRIMIDO

Maca • Spirulina • Chía

+ ENERGÍA Y VITALIDAD
+ RESISTENCIA
+ POTENCIA
+ BIENESTAR FÍSICO Y MENTAL

Alcachofa • Mandarina • F1 • Vitamina E • Vitamina B12 • Omega 3 • Omega 6 • Omega 9 • Omega 10 • Omega 11 • Omega 12 • Omega 13 • Omega 14 • Omega 15 • Omega 16 • Omega 17 • Omega 18 • Omega 19 • Omega 20 • Omega 21 • Omega 22 • Omega 23 • Omega 24 • Omega 25 • Omega 26 • Omega 27 • Omega 28 • Omega 29 • Omega 30 • Omega 31 • Omega 32 • Omega 33 • Omega 34 • Omega 35 • Omega 36 • Omega 37 • Omega 38 • Omega 39 • Omega 40 • Omega 41 • Omega 42 • Omega 43 • Omega 44 • Omega 45 • Omega 46 • Omega 47 • Omega 48 • Omega 49 • Omega 50 • Omega 51 • Omega 52 • Omega 53 • Omega 54 • Omega 55 • Omega 56 • Omega 57 • Omega 58 • Omega 59 • Omega 60 • Omega 61 • Omega 62 • Omega 63 • Omega 64 • Omega 65 • Omega 66 • Omega 67 • Omega 68 • Omega 69 • Omega 70 • Omega 71 • Omega 72 • Omega 73 • Omega 74 • Omega 75 • Omega 76 • Omega 77 • Omega 78 • Omega 79 • Omega 80 • Omega 81 • Omega 82 • Omega 83 • Omega 84 • Omega 85 • Omega 86 • Omega 87 • Omega 88 • Omega 89 • Omega 90 • Omega 91 • Omega 92 • Omega 93 • Omega 94 • Omega 95 • Omega 96 • Omega 97 • Omega 98 • Omega 99 • Omega 100

- ✓ Mejora la memoria y la función cerebral
- ✓ Mejora el estado de ánimo
- ✓ Mejora la visión
- ✓ Mayor apetito y potencia sexual
- ✓ Regenerador de la flora intestinal
- ✓ Fuente de fibra y antioxidantes
- ✓ Fuente de hierro y proteínas

Por más información y encargos comunicarse con:
vitensup@outlook.com

Natural • Vegano

by **jakterantiaging[®]**

Folleto impreso



Folleto para redes



Anexo 12 - Estructura de costos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio 5 años
Costo variable	\$232.280	\$364.579	\$400.946	\$378.835	\$416.687	\$358.665
Gastos fijos	\$151.315	\$193.212	\$210.364	\$226.811	\$242.528	\$204.846
Subtotal	\$383.595	\$557.791	\$611.310	\$605.647	\$659.214	\$563.511

	\$	% del total de gastos
Promedio de los 5 años gastos variables	\$358.665	64%
Promedio de los 5 años gastos fijos	\$204.846	36%
Promedio de los 5 años costos totales	\$563.511	100%

Anexo 13 - Horarios del personal

Día hábiles de lunes a viernes con una hora de almuerzo en el medio. Community Manager trabajará también los sábados	
Horario	
0:00 - 1:00	
1:00 - 2:00	
2:00 - 3:00	
3:00 - 4:00	
4:00 - 5:00	
5:00 - 6:00	
7:00 - 8:00	
8:00 - 9:00	
9:00 - 10:00	Encargado de proyecto
10:00 - 11:00	
11:00 - 12:00	
12:00 - 13:00	
13:00 - 14:00	Encargado de compra y envíos
14:00 - 15:00	
15:00 - 16:00	
16:00 - 17:00	
17:00 - 18:00	Administrativo
18:00 - 19:00	
19:00 - 20:00	
20:00 - 21:00	
21:00 - 22:00	Community Manager
22:00 - 23:00	
23:00 - 0:00	

Anexo 14 - Como se superaran las barreras de entrada a la industria

Uno de los desafíos más complicados para VITEN es enfrentarse a los gigantes de la industria como Bayer y Boehringer Ingelheim, donde ya comercializan su multivitamínico y son líderes del mercado.

Para superar esta barrera, la estrategia planteada en este plan de negocios, comercializar en otro canal donde no compita con estos laboratorios. Pasar por debajo del radar de los grandes laboratorios y apuntar a relacionarnos de forma más directa con el cliente, llegándole con mensajes de su interés particular.

Además ofrecer al consumidor una forma de relacionamiento más directa y que VITEN forme parte de la vida activa y genere interés e interacción con el usuario (mediante la app).

Por estos motivos, el canal que se escogió fue la web en adhesión a una app para smartphones y tablets. Además la interacción web y de aplicaciones tiene tendencia creciente y cada vez más los uruguayos suelen realizar compras online.

Anexo 15 - Previsión y neutralización de ingreso de nuevo competidor

Debido a la gran aceptación que se cree que tendrá VITEN en el mercado, se prevee que se despertará la posibilidad que un nuevo competidor ofrezca un producto similar apuntando al target definido y/o planteando el mismo canal de ventas que se ha elegido.

Se pronostica que para el año 2 puede incorporarse este competidor y se propone neutralizarlo para que no impacte en la proyección de crecimiento de ventas con un aumento de publicidad. Para marzo, abril y mayo del año 2, previendo que pueda ingresar este competidor, se hará una nueva campaña en medios online y con promotoras y se invertirá USD 25.000 adicionales.

Anexo 16 - Cálculo de punto de equilibrio:

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos fijos	151.315	193.212	210.364	226.811	242.528
Margen bruto promedio %	36%	41%	48%	57%	57%
Total ventas unidades	20.550	35.600	44.000	50.000	55.000
Precio de venta	17,56	17,56	17,56	17,56	17,56
Margen bruto unitario promedio	6,26	7,14	8,45	9,99	9,99
Punto de equilibrio en unidades (Gastos fijos/Margen bruto unitario)	24.167	27.044	24.889	22.709	24.281

Anexo 17 - Análisis de sensibilidad

Si la cantidad de unidades vendidas disminuyen un 35% con respecto a las ventas pronosticadas para el escenario base el VAN = 0, TIR = 20%

Si el costo unitario de fabricación aumenta 40% con respecto al costo pronosticado para el escenario base el VAN = 0, TIR = 20%

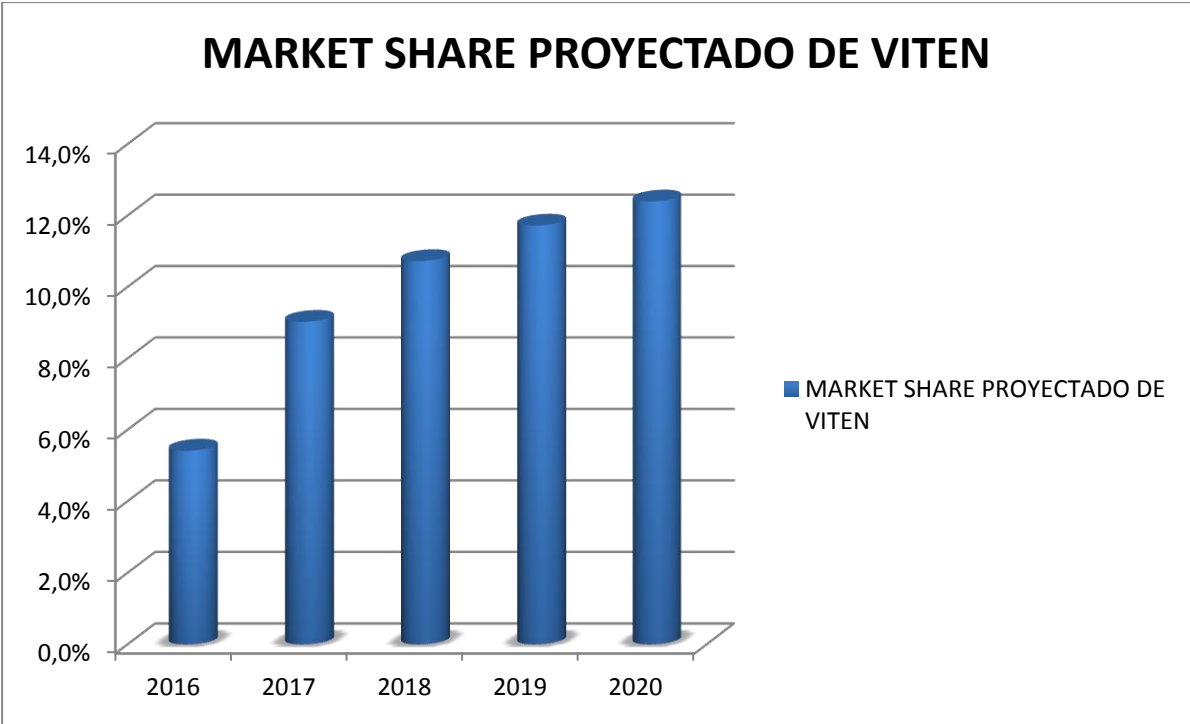
	ESCENARIO BASE	Q vendidas disminuye 35%	Costo unit aumenta 40%
VAN (20%)	214.565	0	0
TIR	62,63%	20,00%	20,00%
Inversión inicial	-120.000	-120.000	-120.000
F.F año 1	40.329	14.800	-37.763
F.F año 2	51.823	-19.128	-71.224
F.F año 3	102.180	35.111	119.138
F.F año 4	182.371	85.448	103.830
F.F año 5	293.343	147.890	203.709
RN D IMP año 1	-22.647	-67.476	-100.738
RN D IMP año 2	54.045	-15.201	-62.033
RN D IMP año 3	113.066	44.242	143.945
RN D IMP año 4	190.802	113.012	103.729
RN D IMP año 5	214.779	131.310	112.787

Anexo 18 - Market share proyectado de VITEN:

Supuestos:

- Se toma el último año 2014 de las ventas de la industria en USD
- Para el año 2015 se proyecta un crecimiento de la industria del 10% con respecto al año 2014
- Para el año 2016 se proyecta un 5% de crecimiento de la industria
- Se proyecta un crecimiento de la industria a partir del año 2017 del 4% anual

	2016	2017	2018	2019	2020
INDUSTRIA USD	6.663.149	6.929.675	7.206.862	7.495.136	7.794.942
VITEN USD	360.948	625.293	772.834	878.220	966.042
MARKET SHARE PROYECTADO DE VITEN	5,4%	9,0%	10,7%	11,7%	12,4%



Anexo 19 - Modelo económico financiero

VITEN					
<i>Income Statement (\$)</i>					
	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
Revenue					
VITEN	\$360.948	\$625.293	\$772.834	\$878.220	\$966.042
Product Two	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Product Three	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Services	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Revenue	\$360.948	\$625.293	\$772.834	\$878.220	\$966.042
Cost of Goods Sold	\$232.280	\$364.579	\$400.946	\$378.835	\$416.687
Gross Margin	\$128.668	\$260.714	\$371.888	\$499.385	\$549.356
% of Revenue	36%	42%	48%	57%	57%
Operating Expenses					
Engineering	\$22.645	\$24.761	\$26.740	\$29.135	\$31.952
% of Revenue	6%	4%	3%	3%	3%
Marketing/Sales	\$69.656	\$91.925	\$97.284	\$103.473	\$109.224
% of Revenue	19%	15%	13%	12%	11%
Administration	\$59.014	\$76.525	\$86.340	\$94.204	\$101.352
% of Revenue	16%	12%	11%	11%	10%
Total Operating Expenses	\$151.315	\$193.212	\$210.364	\$226.811	\$242.528
% of Revenue	42%	31%	27%	26%	25%
Income Before Int & Taxes	(\$22.647)	\$67.502	\$161.523	\$272.574	\$306.828
% of Revenue	-6%	11%	21%	31%	32%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Income Before Taxes	(\$22.647)	\$67.502	\$161.523	\$272.574	\$306.828
Tax Exp	\$0	\$13.457	\$48.457	\$81.772	\$92.048
Net Income	(\$22.647)	\$54.045	\$113.066	\$190.802	\$214.779
% of Revenue	-6%	9%	15%	22%	22%

VITEN					
<i>Balance Sheet (\$)</i>					
	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
ASSETS					
Current Assets					
Cash	\$40.329	\$92.152	\$194.332	\$376.703	\$586.195
Net Accounts Rec	\$55.064	\$70.082	\$91.774	\$104.289	\$114.718
Inventory (30 days)	\$23.185	\$29.814	\$27.630	\$30.393	\$30.697
Total Current Assets	\$118.579	\$192.049	\$313.736	\$511.384	\$731.610
Gross Fixed Assets	\$10.800	\$10.800	\$10.800	\$10.800	\$10.800
Less Accum Depreciation	\$5.067	\$10.133	\$10.800	\$10.800	\$10.800
Net Fixed Assets	\$5.733	\$667	\$0	\$0	\$0
TOTAL ASSETS	\$124.312	\$192.715	\$313.736	\$511.384	\$731.610
LIABILITIES					
Short Term Liabilities					
Accounts Payable (30 days)	\$24.559	\$31.708	\$34.252	\$32.480	\$35.038
Salaries Payable (15 days)	\$2.400	\$2.640	\$2.904	\$3.194	\$3.514
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$6.969	\$12.114	\$20.443	\$23.012
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Short Term Liabilities	\$26.959	\$41.316	\$49.271	\$56.118	\$61.564
Long Term Liabilities					
Capital Equipment Lease (3 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (5 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Long Term Liabilities	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL LIABILITIES	\$26.959	\$41.316	\$49.271	\$56.118	\$61.564
Equity					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000	\$240.000
Retained Earnings	(\$142.647)	(\$88.601)	\$24.465	\$215.267	\$430.046
Total Equity	\$97.353	\$151.399	\$264.465	\$455.267	\$670.046
LIABILITIES & EQUITY	\$124.312	\$192.715	\$313.736	\$511.384	\$731.610

VITEN					
<i>Statement of Sources & Uses (\$)</i>					
	FY 2016	FY 2017	FY 2018	FY 2019	FY 2020
BEGINNING CASH	\$0	\$40.329	\$92.152	\$194.332	\$376.703
Sources of Cash					
Net Income	(\$22.647)	\$54.045	\$113.066	\$190.802	\$214.779
Add Depr/Amort	\$5.067	\$5.067	\$667	\$0	\$0
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$120.000	\$0	\$0	\$0	\$0
Plus Changes In:					
Accounts Payable (30 days)	\$24.559	\$7.149	\$2.545	(\$1.772)	\$2.558
Salaries Payable (15 days)	\$2.400	\$240	\$264	\$290	\$319
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$6.969	\$5.145	\$8.329	\$2.569
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (3 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (5 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Sources of Cash	\$129.379	\$73.470	\$121.687	\$197.649	\$220.226
Uses of Cash					
Less Changes In:					
Net Accounts Rec	\$55.064	\$15.018	\$21.692	\$12.515	\$10.429
Inventory (30 days)	\$23.185	\$6.629	(\$2.184)	\$2.763	\$305
Gross Fixed Assets	\$10.800	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Uses	\$89.049	\$21.647	\$19.508	\$15.278	\$10.734
CHANGES IN CASH	\$40.329	\$51.823	\$102.180	\$182.371	\$209.492
ENDING CASH	\$40.329	\$92.152	\$194.332	\$376.703	\$586.195

En la planilla no se observa la distribución de dividendos. Esto sucede cuando la caja supera los 50.000 USD y el dinero, según la proyección, no se necesitará para gastos o compras futuras. De esta manera cambiaría el Beginning Cash y Ending Cash de cada año; siempre positivo y pudiendo afrontar las obligaciones contraídas.