



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Lic. en Administración de Empresas y Contador Público**

***Plan de Negocios GNC Argentina***

**Autor: Tomás Sokol  
Legajo: 22243  
Mentor: María Fernanda Tamborini**

**Buenos Aires, mayo 2019**

# Índice

Resumen Ejecutivo .....	3
Introducción.....	6
Oportunidad de negocio .....	6
Negocio propuesto.....	12
Análisis del Sector e Investigación de Mercado .....	14
Tendencias y números de la Industria .....	14
Canales de Distribución.....	15
Competencia.....	17
Análisis Estratégico .....	24
Modelo de Negocios (CANVAS).....	27
Segmento de Clientes .....	27
Propuesta de valor.....	29
Canales.....	30
Relaciones con los Clientes.....	30
Fuente de Ingresos.....	30
Recursos Clave .....	31
Actividades Clave .....	31
Alianzas Estratégicas .....	32
Estructura de Costos .....	33
Plan de Marketing .....	35
Producto .....	35
Precio.....	36
Plaza.....	40
Promoción.....	42
Expansión estratégica .....	46
Operaciones del Negocio .....	49

Importación y registro de productos.....	49
Entrega y distribución .....	49
Selección de locaciones .....	49
Operaciones en locales .....	50
Costos, Finanzas e Inversión .....	51
Inversión .....	51
Financiación.....	51
Análisis de costos .....	52
Análisis ingresos.....	54
Cash-Flow.....	57
Equipo .....	58
Equipo Actual.....	58
Estructura organizacional objetivo .....	58
Aspectos Legales .....	61
Constitución SA .....	61
Aspectos comerciales .....	61
Aspectos impositivos .....	61
Marco regulatorio para la industria de productos alimenticios .....	62
Plan de Implementación y Riesgos .....	64
Plan de implementación .....	64
Riesgos.....	65
Conclusiones.....	66
Bibliografía y Fuentes de Información .....	68
Bibliografía.....	68
Fuentes de Información .....	68
Anexos .....	70

## Resumen Ejecutivo

El presente proyecto es un plan de negocio que plantea la introducción a la industria de suplementos dietarios en Argentina. Mediante la oferta de líneas de producto de segmentos medios a premium busca capturar gran parte de una demanda ya existente y en pleno crecimiento. A su vez, actuando como retailer de otras marcas de la competencia, se pretende ser uno de los principales puntos de venta (tanto físico como online) del sector. Los productos dietarios de GNC son proteínas, ganadores de peso, aminoácidos, multivitamínicos, barras de cereales energéticas, entre otros.

GNC es una empresa estadounidense fundada originalmente en 1935 como una tienda de comida saludable. A medida que el negocio fue creciendo, su dueño David Shakarian, comenzó a producir sus propios suplementos vitamínicos y de minerales. Para 1980 el negocio contaba con más de 1.000 tiendas. Hoy en día se posiciona como uno de los líderes mundiales en la industria, tanto por su reconocida marca propia como por su estrategia de retail, logrando abrir más de 4.800 tiendas entre EE. UU y otros 46 países diferentes.<sup>1</sup>

A través de la firma de un contrato de exclusividad la empresa será la única importadora de estos productos en la región, a cambio de un compromiso de abrir al menos 20 locales para el año 2022. Se pretende modificar la forma en que la gente compra, consume y se informa sobre estos productos. Este objetivo ambicioso se logrará gracias a las dos estrategias centrales del negocio: introducción en el negocio de retail y potenciamiento de marca GNC en el país. En caso de que situaciones externas, como contexto económico del país, no permitan llegar al objetivo pactado, existe una etapa de negociación en la que se deberá

---

<sup>1</sup> <https://www.gnc.com/>. Fecha de acceso: 14/04/2019

justificar el trabajo realizado. De llegar a esta instancia, un punto que resultará favorable para la negociación será el registro de los distintos productos de la marca para su importación y comercialización. Este es un trabajo que lleva tiempo y, en caso de que el proveedor decida optar por cambiar de revendedor, perderá todo lo logrado en este aspecto.

La industria de suplementos dietarios a nivel mundial cuenta con una extensa cantidad de categorías y productos como, por ejemplo: suplementos deportivos, vitaminas, cosméticos, hierbas, etc. En Argentina, no existe ningún retailer que logre liderar en todas las categorías, dependiendo el tipo de producto las personas optan por diferentes canales. Frente a esto, se aprovechará el amplio porfolio de GNC y su experiencia para ser la primera cadena de tienda especializada en suplementos dietarios. El objetivo es que los consumidores tengan un único lugar de confianza al que puedan acudir para conseguir los suplementos que necesiten. Los puntos fuertes de esta parte del negocio son la amplia variedad de categorías/productos, ofreciendo hasta marcas de terceros, los precios diferenciales que se podrán encontrar y el asesoramiento personalizado que uno puede recibir a través de los empleados en los locales.

Por otro lado, principalmente en el segmento de suplementos deportivos, no hay grandes líderes del mercado. Existe una clara segmentación entre productos nacionales e internacionales, diferenciándose por calidad y precio (los productos internacionales son de mayor calidad, pero más caros). Mediante las distintas líneas de productos GNC (premium y regular) se penetrarán los segmentos medios y altos del mercado y se intentará posicionar a la marca como líder del mercado. Para esto se apoyará en el prestigio y reconocimiento de la marca a nivel mundial y la capacidad del negocio para llegar a los distintos canales claves como farmacias y gimnasios.

Según información publicada por Euromonitor en el año 2015, se estima que el mercado total actual en Argentina tenga un valor de USD \$ 83 millones, siendo la industria de vitaminas y salud la predominante con un valor de USD 70 millones. La segmentación de este mercado se puede abrir en: aficionados del deporte

(principalmente hombres), gente que esté cuidando su peso (principalmente mujeres), personas con edad superior a los 40 años que requieran del consumo de suplementación dietaria por cuestiones de salud y, por último, personas que quieran simplemente llevar un estilo de vida más saludable (público entre 25-40 años). El negocio no pretende crecer únicamente capturando la participación de mercado existente, sino que espera hacer crecer el mercado en general en el país. Esto se hará principalmente atacando nuevos segmentos sin explotar, como el de mujeres en los suplementos deportivos, por ejemplo. El objetivo a 5 años es lograr un posicionamiento de líder en los suplementos deportivos y capturar entre un 5% y 7% del segmento de vitaminas y salud.

Se plantea una inversión total de USD \$313.000 con un VAN de USD \$ 58.829 y un recupero de inversión establecido en 4,5 años.



# Introducción

## Oportunidad de negocio

Para evaluar la oportunidad de negocio, se seguirá con la línea establecida por Mullins (2003). Dicho autor identificó elementos críticos para el éxito de cualquier emprendimiento, dentro de los cuales se destacan la presencia del mercado y la industria y propone analizar estos elementos a un nivel tanto macro como micro.

### Análisis Macro: ¿Son el mercado y la industria atractivos?

El negocio propuesto se posiciona en el sector de salud y nutrición, más precisamente en la industria de suplementos dietarios. Cuando hablamos de esto nos referimos a productos “destinados a incrementar la ingesta dietaria habitual, suplementando la incorporación de nutrientes en la dieta de personas sanas [...]”<sup>2</sup>. Dentro de los productos destacados se encuentran proteínas, vitaminas, aminoácidos, minerales y hierbas. El segmento de consumidores apuntado abarca a entusiastas del deporte, gente que quiera cuidar su peso, mayores de 40 con deficiencias nutricionales o simplemente personas que se preocupen por su salud. En relación con esto, en Argentina se observa una creciente tendencia en la población a llevar un estilo de vida más saludable. Esto se puede apreciar tanto a través de la cantidad de gente realizando de actividad física como mediante una mayor concientización en la nutrición.

Un estudio realizado por IHRSA<sup>3</sup> (Asociación Internacional dedicada al deporte) en el 2017 arroja como resultado que aproximadamente el 40% de la

---

<sup>2</sup> Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), Código Alimenticio Argentino (2008). Capítulo XVII, Artículo 1381, Inciso II.

<sup>3</sup> IHRSA: International Health Racquet & Sportsclub Association.

<https://www.ihrsa.org/publications/ihrsa-latin-american-report-second-edition/>. Fecha de acceso: 22/02/2018

población argentina practica algún tipo de actividad física al menos una vez a la semana. Adicionalmente, se destaca que el número de gimnasios y clubes deportivos abiertos es de una cifra cercana a los 8.000, posicionándolo como quinto país a nivel mundial. Se estima que aproximadamente un 6,5% de la población (2,8 millones de personas) asista a gimnasios, siendo así el mayor porcentaje de penetración en la región (Brasil y México tienen una penetración del 4,3% y 3,2% respectivamente).

Paralelamente, en una época donde existe una mayor conciencia y conocimiento acerca de enfermedades causadas por malnutrición (obesidad, diabetes, hipertensión, etc), el cuidado en la alimentación se impone casi como un deber. Según un estudio realizado por Kantar Worldpanel en 2017, el 73% de los argentinos se encuentra preocupado por su dieta. Sin embargo, únicamente el 63% realizó alguna acción al respecto. Llevar a cabo una dieta saludable no es un tema sencillo, se debe consultar con especialistas y tener disciplina, todo esto consume tiempo y dinero. Por estos motivos los suplementos nutricionales comienzan a tener un rol más significativo, su consumo es más práctico y no implica tener que hacer mayores cambios en la alimentación. Se destaca a su vez la cantidad de artículos publicados promoviendo esta tendencia, hoy en día los principales diarios argentinos como La Nación, Clarín e Infobae.com tienen sus propias secciones de salud y nutrición.

Por otro lado, para analizar la industria debemos dividir el sector de suplementos dietarios en dos: suplementos deportivos y vitaminas & salud. Esta distinción se hace principalmente por los canales en los que se venden y por la demografía de los consumidores. Para tener un mayor entendimiento del tema, a continuación, se exhibe un cuadro detallando las principales categorías y productos de dichos segmentos:

Segmento	Categoría	Productos
Supl. Deportivos	Proteínas	Proteína de huevo, aislada, caseína, suero, barras proteicas, etc.
Supl. Deportivos	Ganadores de peso	Ganadores de peso
Supl. Deportivos	Aminoácidos	BCAA, Glutamina
Supl. Deportivos	Rendimiento	Creatina, Beta Alanina
Supl. Deportivos	Descenso de peso	Quemadores de grasa
Vitaminas & Salud	Descenso de peso	Reemplazo de comidas, CLA
Vitaminas & Salud	Vitaminas	Multivitamínicos, Vitamina C, Vitamina E, etc.
Vitaminas & Salud	Omega 3	Aceite de pescado
Vitaminas & Salud	Belleza	Biotina (cuidado de pelo, piel y uñas), Colágeno.

*Figura 1: Categorías y productos en los segmentos de suplementos dietarios. Fuente: Elaboración propia en base a portfolio de productos de GNC Argentina.*

El canal con mayor volumen de ventas de suplementos deportivos es Internet (aproximadamente un 40%), presentando barreras de entradas bajas para los nuevos vendedores. Los principales jugadores son marcas locales, quienes aprovecharon la ventaja que se les dio durante años gracias a las restricciones a las importaciones. Según Euromonitor, en el año 2015, el 60% del mercado se lo llevaban cuatro marcas nacionales. Si bien hoy se puede importar sin conflictos, siguen liderando en participación de mercado, aunque se estima que en una menor medida. Con respecto a las marcas internacionales, la oferta se limita a los grandes jugadores a nivel mundial (Universal, Cellucor y BSN, por ejemplo) y la variedad de productos vendidos es muy acotada en comparación a lo que se puede observar en otros países. Las diferencias entre las marcas locales e internacionales se dan por dos factores: precio y calidad. Una marca importada puede llegar a valer hasta tres veces el precio de una nacional, sin embargo, son percibidos como productos de mayor calidad.

Por otra parte, el principal canal de ventas de productos de salud son las farmacias, ofreciendo una amplia variedad de productos. En un segundo lugar, se encuentran las dietéticas, destinadas a vender principalmente productos orgánicos y saludables. No existen locales dedicados exclusivamente a la venta de estos productos y el canal E-Commerce aún es pequeño en el segmento. El sector cuenta con múltiples jugadores, tanto pequeños como grandes. En contraste con los suplementos deportivos, aparecen laboratorios multinacionales como Bago, Raffo, Pfizer, Bayer y Elea.

En último lugar, en el país aún no existe ninguna cadena de retail grande especializada en suplementos dietarios. Por un lado, existen tiendas deportivas centrándose fuertemente en los suplementos deportivos y, por el otro, están las dietéticas que ofrecen productos destinados al cuidado nutricional. Los retailers de suplementos deportivos hacen foco en el nicho de entusiastas de gimnasios y únicamente existen un puñado de jugadores con más de un local abierto. Las ventas de vitaminas en dietéticas se dan como respuesta a un crecimiento repentino de la demanda. Ninguno de estos tipos de tiendas ofrece una asistencia ni asesoramiento personalizado para los consumidores.

**Análisis Micro: ¿La oportunidad ofrece beneficios atractivos para los consumidores? ¿Existen ventajas sostenibles?**

Dentro de los beneficios para los consumidores, se destacan los siguientes:

1. **Marca líder premium en suplementos deportivos:** actualmente el sector se encuentra liderado por marcas nacionales cuya calidad de productos es percibida como baja. La marca más relevante en el mercado actualmente es Empresa de Nutrición Argentina (ENA). Esto genera en cierta medida que algunos posibles clientes no quieran comprar los productos por desconfianza a los mismos. No existe una marca líder premium aún que ayude a mejorar la imagen general de la categoría y esto es lo que se busca lograr con el negocio propuesto. En el año 2015, la participación de mercado de estas marcas fue cercana al 20% según Euromonitor, evidenciando que existe un interés por pagar más por un producto de mayor calidad. Hay que considerar que en ese año existían trabas a las importaciones por lo que la

oferta era más limitada, se estima que esa participación hoy en día sea superior.

2. **Suplementos deportivos premium a precios accesibles:** un producto internacional puede llegar a valer hasta tres veces el precio de un producto nacional. Dentro de las marcas premium, el gap de precio para un producto puede ser de hasta un 15%. Al ser el único revendedor oficial de marcas importadas se cuenta la ventaja de poder obtener productos a un costo menor, logrando una posición favorable en términos de precios. Adicionalmente, se identifica la posibilidad de ofrecer precios agresivos mediante una estrategia de descuentos que no se realiza hoy en la industria.
3. **Foco en distintos segmentos:** si bien el mercado se encuentra en expansión, hoy en día los suplementos deportivos son consumidos mayormente por deportistas hombres de alto rendimiento. Se busca beneficiar distintos segmentos con productos con un foco específico. Un ejemplo de esto son productos innovadores que apuntan directamente a las mujeres.
4. **Marca líder en retail de suplementos dietarios:** no existe una cadena lo suficientemente grande y reconocida que ofrezca la totalidad de productos en la industria de suplementos dietarios. Si bien el universo de consumidores es variado, hay puntos comunes que los unen (preocupación por el bienestar y cuidado personal). Se cree esto beneficiaría al mercado ofreciendo una marca visible donde cualquier persona que quiera cuidarse en términos de salud y nutrición pueda encontrar lo que necesite.
5. **Asesoramiento en tiendas:** los pocos locales especializados que existen hoy en día ofrecen poco asesoramiento a los consumidores. Esto levanta barreras de entrada a los nuevos consumidores quienes por desconfianza y desinformación prefieren no consumir los productos. La idea es abrir tiendas que no solo ofrezcan una variedad amplia de productos/marcas, sino que también haya personal capacitado para ayudar a los consumidores a identificar lo que necesitan.
6. **Fuerte presencia en E-commerce:** canal que se encuentra en plena expansión en el país. Incorporar ventas aquí implicaría tener un alcance mayor al que se pueda llegar únicamente con tiendas físicas. Se planea lograr esto mediante proveedores de plataforma digital (mercadolibre.com por ejemplo) y el desarrollo de una página web propia donde los clientes puedan asesorarse.

Con respecto a las ventajas que se observan en la propuesta, se destacan las siguientes:

1. **Respaldo de marca GNC:** la marca norteamericana tiene una fuerte y larga presencia internacional. Sus productos son percibidos como de alta calidad por parte del público lo que ayuda a diferenciarse de marcas locales. A su vez, con su amplia variedad de productos se posibilita apuntar a los distintos tipos de consumidores dentro de la industria. La seguridad que brinda la marca permite atraer nuevos clientes y también ayuda para negociar contratos de *sponsor*eo y alianzas (eventos, atletas, gimnasios, farmacias, etc).
2. **Respaldo GNC para apertura de locales:** actualmente, los locales enfocados a ventas de suplementos dietarios son gestionados por deportistas/entrenadores quienes vieron una oportunidad de generar ingresos extra. Pocos tienen experiencia real en la industria del retail y negocios. Abrir locales con el nombre y respaldo de GNC implicaría tener una ventaja con respecto a la competencia por varios motivos:
  - a. Experiencia y know-how de GNC (layout de locales, presentación de productos, descuentos, etc.)
  - b. Capacidad de ofrecer tanto suplementos deportivos como vitaminas
  - c. Personal entrenado para brindar asesoramiento
  - d. Amplia oferta de productos
  - e. Ser primer retailer con ofertas agresivas
  - f. Desarrollo de programa de lealtad
  - g. Fuerte poder de negociación para incorporar marcas locales y ofrecer los mejores precios.

Para terminar de determinar el verdadero atractivo de la oportunidad, se aplica el análisis propuesto por Bygrave & Zacharakis (2010). Básicamente, los autores plantean estudiar las ideas en base a distintos criterios (tendencias, tamaño de mercado, crecimiento de mercado, etc.) y ordenarlos en un listado para determinar simultáneamente cuáles son los aspectos fuertes y cuáles son los débiles de estas. Aplicado al negocio propuesto, se observa una mayoría de aspectos fuertes, destacándose principalmente el mercado, tanto en su tamaño actual como en su tendencia de crecimiento con una ventana de oportunidad aun abierta. La competencia también se considera favorable debido a que, si bien es alta en número, no existen muchos competidores realmente fuertes en el mercado apuntado. Los consumidores muestran un interés real en el producto y son accesibles. En último para destacar, se menciona la oportunidad de distribución, con diversos puntos de venta detectados, como farmacias, dietéticas y gimnasios, que se encuentran en expansión y con un interés creciente en ofrecer suplementos dietarios.

Como puntos débiles, los más destacables vienen dados por el contexto político económico del país. Si bien hoy no existen mayores restricciones legales, existe el riesgo de que se apliquen medidas que compliquen las importaciones. Por el lado económico, la alta inflación que sufre el país en conjunto con una devaluación de la moneda local limita el crecimiento total del mercado. Esto afecta directamente a la capacidad de consumo de las personas, a los costos de importación y se refleja en los volúmenes y/o precios. Dicho esto, estos aspectos negativos son contrarrestados por los considerados 'fuertes' y es por eso por lo que se considera finalmente que la oportunidad es realmente atractiva y con potencial.

## **Negocio propuesto**

GNC es considerada la compañía de suplementos nutricionales más grande del mundo. Fundada en 1935, lleva más de 80 años en el mercado definiendo los estándares de calidad de la industria. Cuenta con presencia en 50 países y supera los 8.600 locales. El negocio se basa en el desembarco de la marca mediante una alianza estratégica que permita: (i) exclusividad en la importación de sus productos a nivel país, (ii) comercialización de sus productos de manera oficial a través de distintos canales, (iii) la apertura de tiendas oficiales GNC y (iii) permiso para conceder franquicias. Esto se negoció a cambio de un porcentaje fijo de ventas y un compromiso de abrir 20 tiendas en un plazo de 5 años.

El objetivo es desarrollar la marca progresivamente, cubriendo todos los canales de distribución relevantes de la industria. Para comenzar, se hará foco en la provincia de Buenos Aires y se expandirá el alcance a partir de ahí. Se intentará lograr un alcance nacional penetrando los mercados más rentables en un plazo de 5 años.

La intención con las tiendas físicas propias es posicionarlas estratégicamente en zonas que ayuden a generar una imagen positiva y premium de la marca y, consecuentemente, potencien el resto de los canales. El primer local ya fue inaugurado en la zona de Vicente López, en Av. Libertador 215. Se encuentra en una zona residencial de alto poder adquisitivo y, además, en el mismo complejo se destacan las presencias de locales como Carrefour, Sodimac y las oficinas 'Al Río'. Adicionalmente, la creciente apertura de oficinas por la zona genera un mayor tránsito de clientes para los comercios. El segundo local aún no se encuentra definido, pero se inaugurará en algún centro comercial dentro de Capital Federal.

Por otro lado, el canal más rentable será internet mediante el desarrollo de la página web [www.gnc.com.ar](http://www.gnc.com.ar). El objetivo aquí será lograr la afiliación de clientes a

largo plazo a través de descuentos personalizados para extender la relación con la marca.

La oferta de productos tanto en tiendas físicas como en tienda on-line incluyen varias categorías de la industria de salud y nutrición, como, por ejemplo: suplementos deportivos, vitaminas, productos de salud, belleza y cosméticos, hierbas, etc. Adicionalmente, no se limita únicamente a vender productos GNC, sino que los consumidores también pueden encontrar otras marcas nacionales e internacionales. El objetivo con las tiendas propias es ofrecer un mix de producto suficiente para abarcar la totalidad del mercado de suplementos dietarios en sus segmentos medios y premium. La variedad de productos y el asesoramiento personalizado que uno puede recibir tanto personalmente como en la web son los puntos fuertes del negocio.

Para lograr un alcance aún mayor se venderá la marca GNC en el resto de los canales significativos de la industria, siendo estos farmacias y gimnasios. Adicionalmente, en una segunda etapa del proyecto, se trabajará con sub-franquicias en ubicaciones no estratégicas.



# Análisis del Sector e Investigación de Mercado

## Tendencias y números de la Industria

El éxito de la industria de suplementos dietarios se encuentra estrictamente ligado a las tendencias que existan en materia de salud y nutrición en el mercado. Como se mencionó previamente, en Argentina se está tomando una mayor conciencia en este aspecto. La gente está realizando cambios en sus rutinas que la lleven a tener un estilo de vida más saludable. Como consecuencia, se observa un crecimiento orgánico en el sector en los últimos años.

Para empezar, analizando la categoría de suplementos deportivos, se hizo un relevamiento en distintas tiendas especializadas y se identificó que el 20% de las mismas abrieron en los últimos 6 años. Este crecimiento se apoya no solamente en la demanda de la base tradicional de consumidores (atletas, fisicoculturistas, fanáticos del gimnasio) sino que se expandió a deportistas de menor nivel. Según la consultora Euromonitor, en el año 2015 las ventas del sector fueron de ARS \$191 millones. Hay que considerar que este valor toma datos hasta el mes de Octubre (a fin de año el consumo aumenta por acercarse el verano). Sería apropiado asumir que las ventas reales del año alcanzaron los ARS \$ 200 millones. Los suplementos de proteínas son los productos que mejor facturan, representando 54% de las ventas. En este mismo estudio, se proyectó un crecimiento anual promedio del 2,3% de ventas (descontando inflación) entre 2015-2020. Se espera que el mercado crezca debido al aumento de personas realizando actividad física (principales consumidores) y a la expansión hacia distintos segmentos, saliendo del nicho de físico culturistas y deportistas de alto rendimiento.

El segmento de vitaminas & salud vendió ARS \$1.046 millones en el año 2015<sup>4</sup> (teniendo en cuenta las mismas consideraciones que en suplementos deportivos). Siendo un mercado más maduro en el país, su crecimiento anual promedio hasta el año 2020 se calculó que sea del 1% (descontando inflación). Los productos vitamínicos se llevaron una gran porción del mercado, con ventas por ARS \$289 millones. Aquellos que apuntan directamente al mercado de mujeres o de personas mayores son los más vendidos. También cabe destacar el crecimiento de la venta de Vitamina C, que con ventas por más de ARS \$ 34 millones en dicho

---

<sup>4</sup> Euromonitor International (2015). Consumer Health in Argentina. <https://www.euromonitor.com/consumer-health-in-argentina/report>. Fecha de acceso: 11/12/2018.

período tuvo un crecimiento anual del 28%, siendo el mejor de la categoría. Adicionalmente, se espera que este tipo de productos sea de los que mayor crecimiento tengan en los próximos años. Otra categoría de productos que se espera crezca notablemente según el estudio es la correspondiente al control de peso, que en 2015 facturó ARS \$396 millones entre todas sus líneas de producto.

## **Canales de Distribución**

Dentro de la industria de nutrición se detectan diferentes tipos de canales. No existe un líder en el mercado, sino que dependiendo de la categoría de productos vendidas y los segmentos de consumidores apuntados, cada jugador tiene una relevancia distinta.

### **Tiendas especializadas**

Locales dedicados a la venta de suplementos nutricionales con foco en el deporte, muchos fueron abiertos en los últimos cinco años como consecuencia a la creciente demanda en el país. Atienden primariamente al nicho de deportistas de alto rendimiento. La oferta de productos dentro de la categoría vitaminas & salud es muy escasa, se limita a vender las marcas de empresas de suplementos deportivos. Adicionalmente suelen vender accesorios de gimnasio como cinturones, vendas, guantes, etc.

No existen grandes cadenas de este tipo de tiendas, no hay un líder ni ningún tipo de concientización de marca. Generalmente son atendidas por una sola persona y quienes las manejan suelen ser deportistas sin experiencia en el negocio de retail. La asistencia que se ofrece es limitada, causando que las personas que quieran comprar por primera vez suplementos deportivos no tengan un vendedor confiable.

Un método que se usa para aumentar las ventas es publicar los productos en la página web [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar) y utilizar las tiendas como puntos de recogida. Pocas marcas tienen página web propia. Los esfuerzos en marketing y publicidad son bajos, y casi ninguno ofrece promociones o programas de lealtad a los clientes.

### **Dietéticas**

Las dietéticas están ganando popularidad en Argentina debido a las tendencias crecientes a llevar estilos de vida más saludables. Los principales

productos que comercializan son alimentos como nueces, almendras, miel, cereales, jugos y productos orgánicos. La oferta de suplementos deportivos es muy limitada, se encuentran prácticamente proteínas en polvo y creatinas de marcas económicas. La categoría de Vitaminas & Salud juega un rol más importante, siendo las marcas Good N' Natural, Natufarma y VitaTech quienes tienen una mayor presencia.

Los locales son generalmente negocios familiares, con nulos esfuerzos de marketing. Varias tiendas ni siquiera tienen marca. No existen programas de lealtad, descuentos especiales ni promociones.

### **Farmacias**

Principal canal para la venta de la categoría Vitaminas & Salud, con una gran variedad de productos y marcas ofrecidas. La industria históricamente fue dominada por farmacias independientes dispersas a nivel nacional. En los últimos años, las grandes cadenas empezaron a tomar más relevancia convirtiendo hoy en día a Farmacity como líder. La oferta de suplementos deportivos es escasa y limitada a marcas locales. La asistencia que se provee en esta categoría es prácticamente nula.

### **Gimnasios**

El aumento en la concientización por estilos de vida más saludables se expresa en el 6,5% de la población asistiendo a gimnasios. La cantidad de gimnasios aumenta cada año, impulsada por la moda del Cross-Fit y la expansión de grandes cadenas. Algunos casos son los de Megatlón, Sportclub y Tuluka.

Las compañías locales de suplementos deportivos lograron apalancarse de esta tendencia colocando stands en consignación en gimnasios para que vendan a sus clientes. Adicionalmente, los entrenadores personales proveen directamente los suplementos a los clientes como un segundo negocio. El foco aquí son especialmente los hombres que entrenen consistentemente y busquen crecer en musculatura. La venta de vitaminas y otros suplementos nutricionales no es significativa en este canal.

### **Internet**

El negocio del E-Commerce se encuentra en plena expansión en Argentina. Según datos informados por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE),

en el año 2017 se facturaron ARS \$ 156.300 millones, representando un crecimiento anual del 52% (inflación anual según INDEC del 24,8%). El crecimiento del año 2016 había sido del 51%. Analizando las órdenes de compra totales, en el 2017 hubieron más de 60 millones versus los 47 millones del 2016 (+27%). Los alimentos y bebidas se posicionan como la cuarta categoría en participación de mercado (8%) pero el número uno en crecimiento (crecimiento anual promedio del 68,86% desde el 2014).

Con respecto a los suplementos deportivos, varios consumidores prefieren que sus compras sean privadas, generando una gran participación en este canal. Aunque no exista un líder en el segmento, MercadoLibre.com, Vitaminasa.com y DeMusculos.com son los principales jugadores. Las barreras bajas de entrada permiten el ingreso de varios pequeños retailers que venden los mismos productos.

Analizando la categoría de vitaminas & salud, los consumidores aún no se han adoptado en gran medida la compra online. Existen muy pocos jugadores, siendo Farmacity.com el único que merece la pena ser mencionado.

En resumen:

Canal	Suplementos deportivos	Vitaminas & Salud	Asistencia en supl. dietarios	Principales jugadores
Tiendas especializadas	Sí	Limitado	Baja	Suplementos.com, High Nutrition
Dietéticas	Limitado	Sí	Baja	-
Farmacias	Únicamente en los principales jugadores	Sí	Baja	Farmacity, Farmar, FDA, Central Oeste, Zona Vital, Simplicity
Gimnasios	Sí	No	Baja	Megatlón, Sportclub, Tuluka
Ecommerce	Sí	Limitado	Baja	Mercadolibre, Vitaminasa, Demúsculos

Figura 2: Canales y principales características. Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento propio.

## Competencia

Se analizará la competencia del proyecto en sus dos patas de negocio: comercialización de productos marca GNC y retail de suplementos dietarios.

## Competidores en el negocio de marcas

### *Suplementos deportivos*

Como se mencionó previamente, el sector de suplementos deportivos se encuentra ampliamente liderado por marcas nacionales. La calidad percibida por los clientes de estas marcas es considerablemente baja con respecto a las internacionales. Los productos importados pueden llegar a valer hasta tres veces lo de uno local, provocando una migración de consumidores a segmentos más bajos. La inversión en publicidad es baja en las marcas locales y casi inexistente en las internacionales, esto principalmente a que no existe un líder lo suficientemente grande como algún laboratorio internacional. Esto genera grandes oportunidades de publicidad y *sponsor*eo para GNC. La oferta de suplementos importados es limitada a las marcas top y pocos productos cuando se lo compara con EEUU. Los principales jugadores extranjeros son BSN, Cellucor, Universal y Muscletech. Los principales jugadores argentinos son: Empresa de Nutrición Argentina (ENA), Star Nutrition, Ultra/Vita Tech, Gentech y Pulver.

El principal punto de diferenciación para las marcas locales es intentar probar si calidad y confianza, luchando contra el prejuicio de que sus productos son de una pobre calidad. Para esto acuden a distintas alternativas<sup>5</sup>:

1. Imitación de *packaging* importado.
2. Inclusión de información dudosa, como:
  - a. “materia prima importada” sin más información;
  - b. “Basado en fórmulas de EE. UU.” sin evidencia;
  - c. Alegando alianzas internacionales con marcas de EE. UU. sin dar ningún tipo de especificación;
3. Foco de marketing en gimnasios, atletas amateurs o eventos deportivos menores.

En orden de importancia, los canales de venta para este segmento son: Internet, farmacias, tiendas especializadas, gimnasios / venta directa. Se realizó un relevamiento para entender el alcance de las marcas más significativas. Se investigó si contaban con página web propia, tiendas físicas propias, ventas en farmacias y en gimnasios. Se destaca la presencia de Ultra/Vita Tech en todos los canales relevados. A continuación, se presentan los resultados:

---

<sup>5</sup> Ver anexo 1: Estrategias de packaging en marcas de suplementos deportivos nacionales.

Marcas de Suplementos Deportivos					
Marca	Origen	E-commerce	Tiendas propias	Farmacias	Gimnasios
ENA	Nacional	Sí	No	Sí	Sí
Star Nutrition	Nacional	No	No	No	Sí
Pulver	Nacional	Sí	No	Sí	Sí
Gentech	Nacional	No	No	Sí	Sí
Ultra/Vita Tech	Nacional	Sí	Sí	Sí	Sí
HTN	Nacional	No	No	No	No
Mervick	Nacional	No	No	No	Sí
Universal	Internacional	No	No	No	Sí
Cellucor	Internacional	No	No	No	No
BSN	Internacional	No	No	No	No

Figura 3: Principales marcas de suplementos deportivos y canales de distribución. Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento propio.

Por último, se presenta un breve perfil de los principales jugadores argentinos, resaltando sus fortalezas y debilidades:

1. ENA:

a. Fortalezas:

- i. Líder del mercado;
- ii. Más de 20 años de experiencia;
- iii. Presencia digital con E-Commerce;
- iv. Campañas de marketing con sponsoreo oficial de la Unión de Rugby Argentino (UAR), entre otros.
- v. *Stand*s en gimnasios y centros de *Cross-fit*;
- vi. Desarrollo de nuevos productos;
- vii. Fuerte presencia en farmacias;
- viii. Exportaciones a Uruguay.

b. Debilidades:

- i. Marca fuertemente asociada con productos nacionales;
- ii. No cuenta con tiendas propias;
- iii. Poco peso en tiendas especializadas;
- iv. Único foco en suplementos deportivos.

2. Star Nutrition:

a. Fortalezas:

- i. Buena percepción por parte del mercado en términos de calidad;

- ii. Distribución en gimnasios y venta directa;
    - iii. Dos líneas de productos con precios y calidades diferentes;
    - iv. Sponsoreo a atletas amateurs.
  - b. Debilidades:
    - i. No cuenta con E-commerce;
    - ii. No cuenta con tiendas propias;
    - iii. No tiene distribución a farmacias;
    - iv. No realiza sponsoreos en eventos.
3. UltraTech/VitaTech:
- a. Fortalezas:
    - i. E-commerce;
    - ii. Tiendas propias;
    - iii. Amplia oferta de productos;
    - iv. Vende tanto suplementos deportivos como otros productos destinados a mejorar la salud;
    - v. Presencia en gimnasios, farmacias y dietéticas.
  - b. Debilidades:
    - i. Productos de baja calidad;
    - ii. Pocos esfuerzos de marketing y publicidad;
    - iii. Percepción de marca nacional, aunque acusen ser una marca de EE. UU. con producción local;

### *Vitaminas & Salud*

Principalmente vendidos en farmacias, el segmento de vitaminas y salud ofrece una amplia variedad de productos. Sus múltiples jugadores son de distintos tamaños, teniendo tanto pequeñas empresas como grandes laboratorios internacionales.

Es común para los laboratorios de mayor volumen concentrarse en pocos productos, lanzando nuevas marcas para cada producto nuevo, como por ejemplo la marca Supradyn de Bayer. A su vez, los lanzamientos de nuevos productos son algo normal en la industria, a diferencia de los suplementos deportivos donde es algo más esporádico. Uno de los casos recientes más destacados fue el lanzamiento del multivitamínico 102 Plus del Laboratorio Gramon Millet para apuntar a un segmento más deportivo.

La inversión en publicidad es mayor para esta categoría. Se ven grandes esfuerzos por parte de los grandes laboratorios para hacer visible sus marcas, apalancándose en su respaldo en el mercado internacional. Las empresas más

chicas centran sus esfuerzos principalmente para competir en precio y se benefician de las campañas publicitarias que concientizan a los consumidores.

Los principales jugadores con sus marcas más rentables son:

Compañía	Marca
Bayer	Berocca
	Redoxon
	Supradyn
	Supradyn Forte
Bago	Chía Omega-3
Raffo	Regulip
Pfizer	Centrum
Elea	Chiacaps
	Dermo Lisopresol
	Glucotrin

Figura 4: Principales laboratorios y productos del segmento Vitaminas & Salud. Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento propio.

Los competidores medianos y pequeños que se destacan son:

Marca	Productos
Natufarma	34
VitaTech	50
Pharmamerican	19
Good N' Natural	19

Figura 5: Jugadores medianos y pequeños en el segmento Vitaminas & Salud. Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento propio.

## Competidores en el negocio de retail

### Tiendas Especializadas

El principal jugador de la categoría es Suplementos.com, dueño de las marcas UltraTech y VitaTech. Actualmente cuenta con ocho tiendas físicas distribuidas en cuatro provincias. El *look & feel* de los locales es similar al de GNC. La oferta de suplementos dietarios es total y no se limita a ninguna categoría. Adicionalmente cuentan con su propia página de E-Commerce.

Como puntos negativos se destaca que la venta es casi exclusivamente de productos de su propia marca, siendo estos percibidos como de mala calidad en el mercado. Su sitio web además es de muy pobre calidad.

Por último, también vale mencionar a High Nutrition Argentina quien cuenta con cinco puestos en shoppings, Maximum Nutrition con tres puestos / locales en shoppings y calle, y a Club del Suplemento con cuatro tiendas.

### Farmacias

Las cadenas farmacéuticas vienen aumentando en cantidad y participación en los últimos años. A continuación, se comparte un listado de los principales jugadores y su oferta de suplementos dietarios:

Cadena	Tiendas	Vitaminas & Salud	Suplementos Deportivos
Farmacity	251	Sí	Sí
Farmar	80	Sí	Sí
FDA	60	Sí	No
Central Oeste	18	Sí	No
Farmacias Patagónicas	12	Sí	Sí
Zona Vital	15	Sí	Sí
Farmacia del Pueblo	15	Sí	No
Líder	9	Sí	No

*Figura 6: Principales cadenas farmacéuticas en la industria. Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento propio.*

Farmacy se posiciona como claro líder con sus 251 tiendas y cubriendo tanto la categoría de suplementos deportivos como la de vitaminas & salud. Su oferta es la más variada dentro del mercado y su marca inspira confianza y seguridad en los consumidores. Con su fuerte poder de negociación se permite ofrecer descuentos en algunos productos. Cuenta con una página web propia de E-commerce con un alcance nacional.

El aspecto más débil que se observa en este competidor es su posicionamiento en suplementos deportivos. La oferta de productos y marcas aún es baja (comparando con otros canales) y no ofrece asesoramiento en esta categoría a los clientes.

### *Internet*

Vitaminasa es uno de los retailers que mejor actúa en la plataforma de E-Commerce. Tiene una gran variedad de productos en su porfolio de las categorías más importantes de la industria de suplementos dietarios. Su sitio web está correctamente desarrollado para que sea práctico y atractivo a los consumidores. Ocasionalmente publican descuentos y promociones, y, cuentan con su propio programa de lealtad, aunque aún carece de beneficios atractivos. Adicionalmente venden a través de MercadoLibre. Por el otro lado, no cuenta con tiendas físicas y el hecho de únicamente aceptar pagos a través de tarjeta de crédito limita sus ventas (muchas personas a veces ordenan online y pagan en efectivo en los puntos de venta).

Otro competidor para destacar es DeMúsculos, quien también cuenta con una página web atractiva y bien diseñada y tres puntos de recogida de productos. Tiene una fuerte presencia en redes sociales con un blog propio con contenido diario sobre ejercicios, dietas, alimentos, suplementos, etc., y debido a la calidad de sus contenidos registran más de 315.000 seguidores en Facebook. Ofrecen algunas promociones a sus clientes cuando las ventas superan un monto determinado. Como punto negativo se identifica su foco único en suplementación deportiva y ser un retailer más de nicho, apuntando fuertemente a físico culturistas y entusiastas del gimnasio.

## **Análisis Estratégico**

### **Cinco fuerzas de Porter**

Para lograr un mayor entendimiento de la presión competitiva en el sector, en el cual está inmerso el proyecto se aplicará el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

#### *Amenaza de la entrada de nuevos competidores: MEDIA*

Por un lado, en lo que respecta a las marcas de suplementos dietarios no se detecta una amenaza alta. GNC se posiciona en un segmento medio y alto, compitiendo con marcas importadas y las mejores marcas locales. Las marcas internacionales de mayor peso a nivel mundial ya se comercializan en el país través de pequeños revendedores y, considerando el contexto económico desfavorable, es difícil que lleguen nuevas marcas extranjeras más pequeñas al mercado. Las marcas nacionales son percibidas como de peor calidad y (salvo casos puntuales) no compiten en el mismo segmento que GNC.

Desde el lado del retail sin embargo existen mayores riesgos. Si cadenas grandes farmacéuticas como Farmacity comienzan a comercializar en mayor medida suplementos deportivos puede ser riesgoso para el negocio. A su vez, por más que sus volúmenes sean pequeños y estén muy dispersos geográficamente, tanto la cantidad de dietéticas como de tiendas especializadas está aumentando año tras año. Las bajas barreras de entrada al canal de internet permiten que varios retailers pequeños comercialicen sin infraestructuras costosas. Dicho esto, si bien se compite con distintos canales, el modelo de negocio propuesto se considera único en el mercado, tanto por su oferta de productos como por su alcance, y es difícil que se imite en el corto plazo.

#### *Poder de negociación de los clientes: BAJO*

Al tratarse de un negocio B2C, el poder de negociación de los clientes es bajo.

#### *Amenaza de productos sustitutos: MEDIA*

El principal sustituto que se identifica en la industria es llevar a cabo una dieta estricta y controlada. Esto implica que las personas deben ir a un nutricionista y tener una disciplina mayor por lo que no se lo considera un riesgo grande. Además, mucho de los consumidores se vuelcan a los suplementos justamente para no tener que pasar por eso. La amenaza es mayor en las vitaminas que en los suplementos deportivos.

También existe una amenaza con el consumo esteroides anabólicos en lo que respecta a la industria de suplementos deportivos. Este tipo de productos suelen ser consumidos por atletas para aumentar su masa muscular y mejorar su desempeño. Dicho eso, su consumo es ilícito y nocivo y apunta a segmentos muy específicos como el del fisicoculturismo.

*Poder de negociación de los proveedores: ALTO*

Por el lado del proyecto propuesto, se identifica un proveedor clave que es GNC Internacional. Si bien básicamente el éxito del negocio en una primera instancia depende de esta relación, existen maneras para mitigar su poder:

1. El acuerdo contempla un plazo de 5 años, por lo que existe un resguardo legal ante cualquier incumplimiento de su parte.
2. Al trabajar con un modelo de repartición de ganancias, cuanto mayor sea el éxito del negocio, mayores serán los beneficios que ellos recibirán, por lo que no se espera que impongan mayores trabas en la operación.
3. En este período inicial de 5 años, se lograrán todos los registros de los productos GNC en Argentina, de los cuales se tendrá el dominio. En caso de que GNC Internacional decida cambiar de *partner* al finalizar el acuerdo, este nuevo jugador deberá cumplir desde cero con todos los requisitos legales. Se estima que para obtener todos los registros se tardan aproximadamente unos 2 años. Esto le da una cierta ventaja al proyecto.
4. Se espera armar una buena operación tanto en los locales como en el sitio e-commerce, con relaciones fuertes con la competencia, de manera tal de que, en caso de no continuar la alianza con GNC, se pueda continuar utilizando otro nombre.

*Rivalidad entre competidores: ALTA*

En el segmento de suplementos deportivos, existe una alta competitividad entre las marcas por el precio. No existe una marca líder internacional y los clientes

optan por la más conveniente. En la categoría de vitaminas & salud la competencia es más moderada, con algunos laboratorios grandes liderando y una mayor lealtad de marca por parte de los consumidores. Igualmente, el contexto inflacionario del país hace que el precio cada vez sea un factor más determinante a la hora de adquirir estos productos, generando el traslado de marca entre los clientes.

En el negocio del retail, la competencia se la considera alta en primer lugar debido a la alta densidad de jugadores que se posicionan en el canal de e-commerce. Luego, como se mencionó previamente, no existen líderes en la industria que se lleven un volumen significativo de las ventas.

### *Conclusiones*

Si bien se observa un microentorno competitivo, dado primordialmente por la cantidad de competidores y por el poder de negociación del principal proveedor, se destacan varios puntos favorables.

El hecho de contar con la marca número uno de suplementos deportivos a nivel mundial permite posicionar el proyecto en un segmento aún no aprovechado y con bajo riesgo nuevos entrantes. Se buscará capturar los segmentos medios y altos, y, mediante distintas estrategias de marketing y distribución, se intentará crear una lealtad de marca que no existe hoy en día en el mercado.

Para el caso de productos multivitamínicos, el panorama es diferente. Ya existen grandes competidores internacionales y la lealtad de marca es superior a la de los suplementos deportivos. Se espera que el crecimiento en este segmento sea más gradual.

A su vez, a través de un modelo de negocio innovador en la industria, donde se hará foco en la variedad de productos ofrecidos y el servicio de atención capacitado y personalizado, se buscará contrarrestar la amenaza latente de nuevos ingresantes (grandes cadenas de farmacias y canal revendedores online principalmente).

## Modelo de Negocios (CANVAS)

Para diseñar y explicar el plan de negocio se utilizará el modelo CANVAS, publicado en el libro *Business Model Generation* por los autores A. Osterwalder e Yves Pigneur (2010). Este modelo permite a través de una visión integral de las áreas claves de una empresa entender cómo se genera valor. A continuación, se desarrollarán los elementos críticos definidos por los autores.

### Segmento de Clientes

Los consumidores se dividen en cuatro grandes categorías:

#### Deportistas

Segmento en crecimiento que incluye tanto hombres como mujeres. Esta categoría se caracteriza por personas que practican cualquier tipo de deporte y asisten al gimnasio con cierta regularidad. Son personas que se preocupan tanto por su apariencia como por su salud.

Los hombres representan el subsegmento más grande. A medida que los suplementos deportivos se convierten más populares, se abandona el nicho de físico culturistas para ser consumidos por personas que simplemente quieran verse y sentirse mejor. Los jugadores de rugby y fútbol son grandes consumidores de este tipo de productos actualmente a niveles tanto amateurs como profesionales, y las edades de ingreso cada vez son menores. Este tipo de consumidores generalmente se informan a través del boca a boca y conocen los productos por sus entrenadores o compañeros y, luego, proceden a investigar en internet.

El grupo de mujeres que consume suplementos deportivos aún es bajo, pero creciendo rápidamente. La cantidad de mujeres que asisten a gimnasios, hacen Cross-Fit o juegan torneos de fútbol amateur a lo largo de todo el país aumenta año a año. Intentan verse más saludables y encuentran en los suplementos deportivos una ayuda para lograr sus objetivos. Este segmento tiene mucho potencial debido a que existe poca competencia y la oferta de productos específicamente para ellas es escasa. El problema surge en que las marcas principales están muy enfocadas en los hombres y físico culturistas, excluyendo a las mujeres. Los principales

canales de esta categoría son las farmacias o venta directa a través de sus entrenadores.

Por último, existe un tercer segmento de consumidores potenciales que cuentan con muy poca información, no sabiendo qué comprar ni dónde. Buscan confianza en los productos y no se sienten cómodos comprando marcas locales por su dudosa calidad. Estos consumidores generalmente optarán por pagar más y consumir marcas internacionales con prestigio. Su gran limitación es el costo de los productos, especialmente aquellos que se deben tomar continuamente como las proteínas.

### **Control de peso**

Tanto hombres como mujeres comenzaron a volcarse a los suplementos nutricionales para lograr reducir su peso. Los hombres tienden a buscar productos que se vendan como suplementos deportivos, ya que de esa manera sienten que están comprando algo más efectivo. El marketing de estos productos generalmente está relacionado al físico culturismo o deportes de alto rendimiento y se venden en tiendas especializadas o internet. Los productos enfocados a las mujeres tienen una estrategia completamente distinta, enfocándose en lo natural y saludable que son y su efectividad. Compran en farmacias principalmente.

### **Mayores de 40**

La población argentina mayor a 40 años está en crecimiento y comienza a ser más consciente en términos de salud. A partir de esta edad a algunas personas se le comienzan a detectar deficiencias nutricionales y encuentran en los suplementos dietarios una alternativa para complementar su dieta.

Las mujeres lideran este segmento consumiendo productos como vitaminas por sus beneficios nutricionales y productos como antioxidantes para el envejecimiento. Los hombres aún son una porción en crecimiento de la categoría, consumiendo principalmente multivitamínicos y de a poco comienzan a probar productos *anti age*. Por último, ambos géneros comenzaron a ser más conscientes de los beneficios de estos suplementos para combatir el colesterol, problemas digestivos y osteoporosis.

### **Saludables**

Este segmento incluye hombres y mujeres que no necesariamente practiquen algún deporte, sino que únicamente buscan hábitos saludables. Se

encuentra en pleno crecimiento con la cantidad de gente volcándose a dietas alternativas como vegetarianismo o veganismo, por ejemplo. Gente que sigue estas dietas encuentra en los suplementos una manera sencilla para completar sus necesidades nutricionales. Este segmento también se encuentra afectado por las personas que van al gimnasio ocasionalmente o realizan alguna actividad como yoga, pilates, caminar, natación y están en búsqueda de llevar un estilo de vida más saludable. Las vitaminas y otros productos de salud los ayudan a sentirse mejor, aumentando su inmunidad. Los productos más típicos aquí son multivitaminas, aceites de pescado, vitaminas C, etc.

La edad de entrada a este segmento es cada vez menor gracias a las fuentes de información. Generalmente se aprende sobre estos productos en blogs, redes sociales, nutricionistas, comerciales de televisión o boca a boca. Cada vez existen más páginas y personas informando sobre el tema, se puede observar el ejemplo de los principales diarios del país que incluyeron sus propias secciones de salud y nutrición.

## **Propuesta de valor**

A través de una propuesta de valor se pretende resolver los problemas de los consumidores y satisfacer sus necesidades. Esto es lo que genera que un cliente prefiera nuestra marca por sobre la competencia. Siendo la industria de suplementos dietarios en argentina un negocio en crecimiento y expansión, existen varios puntos a mejorar y oportunidades a aprovechar para generar valor.

Con la apertura de tiendas físicas y online, se procura posicionar a GNC como líder de retail en la industria de suplementos dietarios. El objetivo es que los consumidores tengan aquí un lugar de confianza donde sepan que pueden adquirir los productos que necesiten y asesorarse. A su vez, al no restringirse a vender únicamente marcas propias, se espera que las marcas locales hagan esfuerzos para ser vendidas por GNC. Esto generará un poder de negociación significativo que se reflejará en los precios de los productos y beneficiando a los consumidores finales.

Adicionalmente, la oferta limitada que existe en el mercado local condiciona a ciertos segmentos de consumidores descritos en el punto anterior. Aprovechando el amplio porfolio de la marca GNC se buscará abarcar a la totalidad del mercado mediante productos con foco específico. Un ejemplo de esto son los productos destinados a las mujeres o a los hombres que busquen bajar de peso. Cada

segmento de consumidor tendrá sus propias opciones<sup>7</sup>, y cada producto tendrá una comunicación y estrategia de marketing alineada al segmento que se destine.

En definitiva, lo que se pretende con el negocio propuesto es consolidar las ventas de suplementos dietarios en un único lugar de confianza ofreciendo una gran variedad de marcas/productos al mejor precio posible y un asesoramiento personalizado. A su vez, se apunta a los segmentos de consumidores de medio a alto poder adquisitivo mediante la oferta de productos locales e internacionales. El modelo de negocio apunta a tener un alcance total país.

## **Canales**

La comunicación, distribución y canales de venta le permiten a una empresa transmitir su propuesta de valor a los clientes (Osterwalder y Pigneur, 2010). En este caso, para comunicarse con los clientes se utilizarán distintos medios. El uso de redes sociales y publicidad online juega un rol importante para dar a conocer la marca e incentivar las compras. Adicionalmente, la presencia en gimnasios y el sponsorship de eventos deportivos y atletas ayuda a generar una mayor conciencia de marca y darle credibilidad. Los canales de venta que se emplean serán todos los existentes en la industria: tiendas especializadas propias, franquicias (etapa expansión del proyecto), tienda E-Commerce propia, farmacias y gimnasios. De esta manera se garantiza tener el mayor alcance posible al mercado.

## **Relaciones con los Clientes**

Con respecto a la relación con los clientes, se contempla un relacionamiento personal en las tiendas propias. Esto se logrará a través de un personal capacitado que será capaz de asesorar las dudas de cualquier cliente con respecto a los productos ofrecidos. Por otro lado, mediante el uso de redes sociales como Facebook e Instagram se promueve el estilo de vida saludable, invitando a la gente a participar, creando una comunidad que se retroalimente.

## **Fuente de Ingresos**

Los ingresos provienen directamente por los productos vendidos a los consumidores finales. Las ventas en las tiendas propias se recibirán prácticamente en su totalidad (salvo el 7% en concepto de regalía negociado con GNC Internacional) mientras que la venta en canales con alianzas estratégicas como gimnasios y farmacias serán compartidas dependiendo lo negociado con cada uno.

---

<sup>7</sup> Ver anexo 2: Productos por segmentos de clientes.

En una segunda instancia, los ingresos también provendrán por el pago de concesiones de franquicias y el porcentaje negociado de ventas con cada una.

## **Recursos Clave**

Los recursos clave son los que les permiten a las compañías crear y ofrecer propuestas de valor, alcanzar los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Este tipo de activos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos.

El principal recurso para destacar del negocio es la marca GNC. Este activo le permite al proyecto comercializar productos reconocidos mundialmente, dándole credibilidad y diferenciación desde el punto de partida. A su vez, contar con el apoyo de una empresa que lleva más de 80 años en el mercado estadounidense implica poder tener una transferencia de conocimiento, experiencia y know-how que ninguna otra compañía argentina tiene.

Con respecto a los activos físicos, el proyecto cuenta con tiendas propias tanto físicas como digitales. Esto de entrada representa ser un recurso clave ya que pocas compañías logran ofrecer sus productos por ambas vías. Los locales físicos estarán posicionados en ubicaciones estratégicas y contarán con el *look and feel* de cualquier local GNC. Esto implica que tendrán una distribución y exhibición de productos estudiada detenidamente de manera tal que genere un impacto visual positivo de cara a los clientes. La página web cuenta con un diseño de alta calidad, demostrando ser sencillo de usar para todos los usuarios. El otro recurso clave físico son los productos ofrecidos, tanto aquellos propios de GNC por ser de alta calidad y de alcance amplio, como los productos de otra marca que permiten ampliar el porfolio del negocio.

Por último, el personal empleado es un recurso indispensable para el éxito del proyecto. Toda persona contratada será capacitada de manera tal que pueda resolver cualquier duda de los consumidores con respecto al porfolio de productos. Este es un punto significativo para diferenciarse de los competidores.

## **Actividades Clave**

Las actividades clave del negocio propuesto son la importación y registro de productos, asesoramiento de clientes y relaciones con canales estratégicos. La importación y registro de productos es la que genera el stock y asegura no tener ningún incumplimiento legal. Todo suplemento dietario importado debe estar inscripto en la ANMAT, donde se verificará que cumpla con todos los requisitos que serán descritos en el capítulo de Legales.

El asesoramiento de clientes, que ya fue mencionado anteriormente, se la considera una actividad clave para el negocio debido a que es algo prácticamente inexistente en la industria hoy en día. A través de esta actividad se busca informar y capturar nuevos consumidores, y, retener consumidores ya existentes haciéndoles seguimiento. Es una actividad clave para la diferenciación del servicio prestado.

Por último, la relación con farmacias y gimnasios es crucial ya que parte de los ingresos del negocio dependerán de estos canales. Es importante que exista un compromiso de venta por parte de ellos y que se encuentren capacitados para hacerlo.

## **Alianzas Estratégicas**

Las alianzas estratégicas facilitan la optimización de los negocios y la reducción de riesgos. En primer lugar, se menciona la alianza con GNC Internacional que permite la comercialización de sus productos y uso de su imagen de manera oficial. Sin este contrato el negocio no podría existir. Luego, se evidencian alianzas con canales relevantes como gimnasios y farmacias. Estos canales lo que permiten es una manera distinta de acercarse a los consumidores y ofrecen un mayor alcance. De esta manera se optimizan recursos disminuyendo costos inmobiliarios. El objetivo es, por un lado, dar a conocer la marca GNC y aumentar sus ventas a cambio de una repartición de ingresos.

Establecer alianzas con cadenas de farmacias resulta crucial en el desarrollo de nuestro negocio. Mientras se planea basar la distribución a través de tiendas propias e internet, las farmacias resultan ser una herramienta importante para nuestra expansión inicial a nivel nacional. Además, estas alianzas permitirán identificar zonas potenciales para futuros locales. El principal objetivo es lograr una alianza con Farmacity, cadena líder farmacéutica en el país.

Con respecto a los gimnasios se buscará generar alianzas con las cadenas líderes del mercado y obtener un beneficio mutuo a través de nuestro target de consumidores compartido. Megatlón es una de las cadenas líderes del país con 31 sucursales y más de 100.000<sup>8</sup> asociados de un segmento de clientes socioeconómico alto. Sportclub es otra de las cadenas principales con 35 sucursales y un segmento de clientes similar. El modelo de alianza se centrará en los siguientes puntos:

1. Stands de GNC, generando ingresos adicionales para los gimnasios;

---

<sup>8</sup> PWC Argentina (2015). Estudio de Caso: Megatlón: mucho más que un gimnasio.

2. Tarjeta de descuentos GNC para los miembros del gimnasio. De esta manera se beneficia a los asociados y se consigue una gran fuente de información de potenciales clientes;
3. Días de prueba con la compra en locales GNC;
4. Activaciones en redes sociales, realización de sorteos regalando meses de prueba gratis o productos GNC.

Lo mismo ocurre con las marcas competidoras que quieren vender sus productos a través de GNC Retail, a estos jugadores se les da la oportunidad de ser exhibidos y vendidos en canales especializados a cambio de un porcentaje de sus ventas. Esta alianza con competidores le permite al negocio crecer como retailer líder de la industria y darle un mayor poder de negociación, que consecuentemente implicaría menores costos o mayores ingresos.

Luego, adicional a las oportunidades de patrocinios que puedan surgir y que serán analizadas en el apartado de Plan de Marketing, se tiene la intención de generar alianzas con clubes de Rugby. Los modelos para aplicar en estos casos son:

1. Stands GNC dentro de los clubes, dándole la oportunidad a los jugadores de comprar productos ahí mismo y generarle ingresos extras al club;
2. Ofrecer tarjeta de descuentos GNC dentro de los clubes para beneficiar a los socios y obtener información de potenciales consumidores.

Por último, se crear alianzas con especialistas en la materia de salud. De esta manera ellos recomiendan nuestros productos a sus pacientes y nosotros citamos sus artículos en nuestro sitio web / redes sociales.

## **Estructura de Costos**

Para entender los costos incurridos resulta práctico dividir el proyecto en tres grandes unidades de negocio: tiendas físicas, tienda e-commerce y GNC corporativo Argentina. A continuación, se enumeran los principales costos de cada una:

1. Tiendas físicas: gastos de construcción, pago único inicial por contrato, sueldos, alquiler, expensas, gastos de marketing proporcionales, costo mercadería vendida, comisiones por venta, gastos sistema de venta, impuestos.
2. Tienda E-Commerce: diseño y mantenimiento de la página web, comisiones por ventas, costo mercadería vendida, gastos de marketing proporcionales, gastos sistema.

3. GNC Corporativo Argentina: sueldos, gastos regulatorios, gastos marketing, gastos patrocinios, tarifa de bioquímicos por cada registro de producto en ANMAT.

A continuación, se presentan los nueve bloques que integran el Business Model Canvas:



Figura 7: Business Model Canvas. Fuente: Elaboración propia.

San Andrés

## Plan de Marketing

Con el fin de analizar el Plan de Marketing del negocio propuesto, se utilizará el modelo de las 4 “P” elaborado por el autor E. J. McCarthy. Se identificará la estrategia utilizada para cada una de las “P”.

### Producto

Según McCarthy y Perreault (2001), el producto es la oferta de una empresa para satisfacer necesidades. GNC cuenta con productos a lo largo de las distintas categorías en la industria de suplementos dietarios. Como se mencionó previamente en este trabajo, la industria se puede dividir en dos grandes segmentos: Suplementos deportivos y Vitaminas & Salud. Los productos destacados de cada uno son los siguientes:

Suplementos deportivos	Vitaminas & Salud
Proteínas	Multivitaminas
Creatina	Antioxidante
Quemadores de grasa	Omega 3/ Aceite de pescado
Aminoácidos	CLA
Pre-Entrenamiento	Café Verde
Carnitina	Vitamina C
Glutamina	Energizantes

Figura 6: Principales productos dentro de la industria. Fuente: Elaboración propia

El porfolio del negocio propuesto logra cubrir la totalidad de los productos críticos de la industria, ofreciendo al consumidor diversas opciones dentro de cada categoría. Actualmente, la venta en las tiendas propias ofrece:

Segmento	Categoría	Producto	Cantidad
Supl. Deportivos	Proteínas	Whey	24
Supl. Deportivos	Proteínas	Aislada	6
Supl. Deportivos	Proteínas	Caseína	1
Supl. Deportivos	Proteínas	Huevo	1
Supl. Deportivos	Ganadores de peso	Ganadores de peso	4

Supl. Deportivos	Aminoácidos	BCAA	6
Supl. Deportivos	Aminoácidos	Glutamina	5
Supl. Deportivos	Performance	Creatina	7
Supl. Deportivos	Performance	Beta Alanina	1
Supl. Deportivos	Descenso de peso	Quemador de grasa	12
Vita. & Salud	Descenso de peso	Reemplazo de comidas	4
Vita. & Salud	Descenso de peso	CLA	1
Vita. & Salud	Vitaminas	Vitaminas	11
Vita. & Salud	Omega 3	Omega 3	4
Vita. & Salud	Belleza	Belleza	7
Vita. & Salud	Barras	Barras	4
		<b>Total</b>	<b>98</b>

Figura 8: Portafolio de productos actual del negocio. Fuente: Elaboración propia

Gracias a la inclusión de marcas de terceros, se permite alcanzar un mix de portafolio lo suficientemente amplio para responder a todas las necesidades del mercado. La oferta es variada tanto por categoría de producto como por calidad/precio. El hecho de vender marcas locales e internacionales logra que se puedan atender segmentos socioeconómicos de medio a alto. Actualmente la oferta internacional supera a la local, siendo el 57% de los productos marca GNC. Este porcentaje seguramente aumente a medida que se importen nuevos productos<sup>9</sup>.

## Precio

Para definir la estrategia de precio se deben analizar las dos patas del negocio por separado. Por un lado, existe una estrategia desde el punto de vista retail y por el otro existe una visión de posicionamiento de la marca GNC.

<sup>9</sup> Ver anexo 3: Listado de productos GNC.

## Estrategia de precio en retail

Actualmente existen muy pocas diferencias de precio entre los distintos retailers. No hay cadenas muy grandes y, por ende, ningún jugador tiene suficiente poder de negociación o volumen para ofrecer descuentos significativos. Únicamente se destacan algunas promociones que brinda Farmacity en la categoría de Vitaminas & Salud.

Los locales GNC serán las primeras tiendas especializadas en el país que se focalicen en la totalidad de la industria de suplementos dietarios. Esto, sumado al prestigio con el que cuenta la marca a nivel internacional, harán que sea muy atractivo para las marcas locales vender sus productos a través de nosotros. Aprovechando esta situación, se trabajará para generar relaciones fuertes con jugadores locales para poder ofrecer los mejores precios en el mercado.

## Estrategia de precio en marca GNC

En primer lugar, se realizó un relevamiento de precios a través de las distintas páginas web (propias de cada marca o retailers como demusculos.com) para entender la situación actual del mercado en materia de precios. Se relevaron las marcas y productos considerados más relevantes en la industria. Luego, se calculó los índices de precio de cada marca considerando: (i) precios de producto, (ii) peso de cada producto en la industria, siendo las proteínas las más importantes. Los resultados se muestran a continuación:

Marca	Proteína / Kg	Creatina (300 gr)	Glutamina (300 gr)	Carnitina (30 servicios)
ENA	\$1.099	\$450	\$1.000	\$550
Star Nutrition	\$980	\$367	\$622	\$503
Pulver	\$920	\$429	\$720	\$480
Gentech	\$850	\$515	\$615	\$500
UltraTech	\$1.100	\$680	\$1.200	\$650
HTN	\$800	\$315	\$625	\$450
Mervick	\$870	\$500	\$650	\$550
BSN	\$2.098	\$1.074	\$1.881	\$1.468
Universal	\$2.100	\$980	\$1.330	\$1.260
Cellucor	\$2.600	\$1.200	\$1.600	\$2.500
<b>Promedio Total</b>	<b>\$1.342</b>	<b>\$651</b>	<b>\$1.024</b>	<b>\$891</b>
<b>GNC</b>	<b>\$2.425</b>	<b>\$1.019</b>	<b>\$1.585</b>	<b>\$2.200</b>

Figura 9: Relevamiento precios competencia. Fuente: Elaboración propia con datos relevados en [www.gnc.com.ar](http://www.gnc.com.ar), [www.demusculos.com](http://www.demusculos.com) y [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar). Fecha de acceso: 11/12/2018.

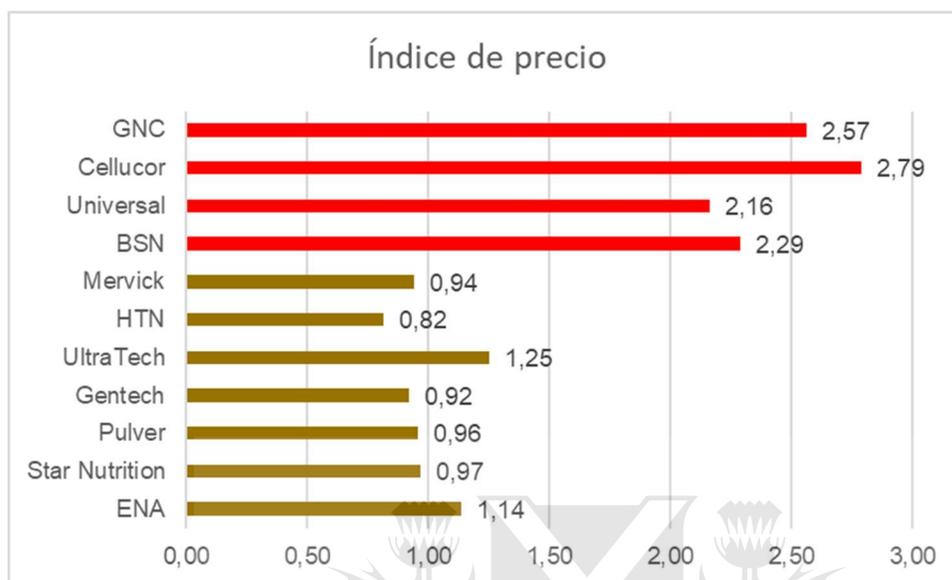


Figura 10: Índices de precio. Fuente: Elaboración propia con datos de Figura 9.

Como se puede observar, las marcas importadas (pintadas en rojo) son significativamente más caras que las locales (pintadas en verde), llegando a tener un costo hasta casi el triple. El objetivo del negocio es establecer dos estrategias de precio diferentes: (i) estrategia de precio regular para posicionar a la marca y (ii) estrategia de precios con descuentos para ganar volumen y participación de mercado.

La estrategia de precio regular busca aprovechar el amplio porfolio de marca GNC con sus diversas líneas de producto para posicionarse dentro de dos segmentos de precios y calidades diferentes. Actualmente se puede segmentar la industria de la siguiente manera (ver figura 10):

1. A1: Incluye marcas de alta calidad y precio elevado como BSN y Cellucor. Según Euromonitor (2015), el 15% del volumen se vende aquí. Las líneas premium de GNC como “GNC Beyond-Raw” se posicionan aquí compitiendo principalmente en precio con los demás.
2. B: Segmento líder del mercado que se destaca por una buena relación precio – calidad. Aquí conviven las marcas locales de mayor prestigio como ENA, Star Nutrition y UltraTech. GNC se introduce en la parte más superior de esta categoría con su línea “GNC Pro-Performance”. Su precio es superior al de las marcas nacionales para demostrar su calidad superior.

3. C: Segmento que incluye las marcas más baratas y de peor prestigio. GNC no se posiciona aquí.

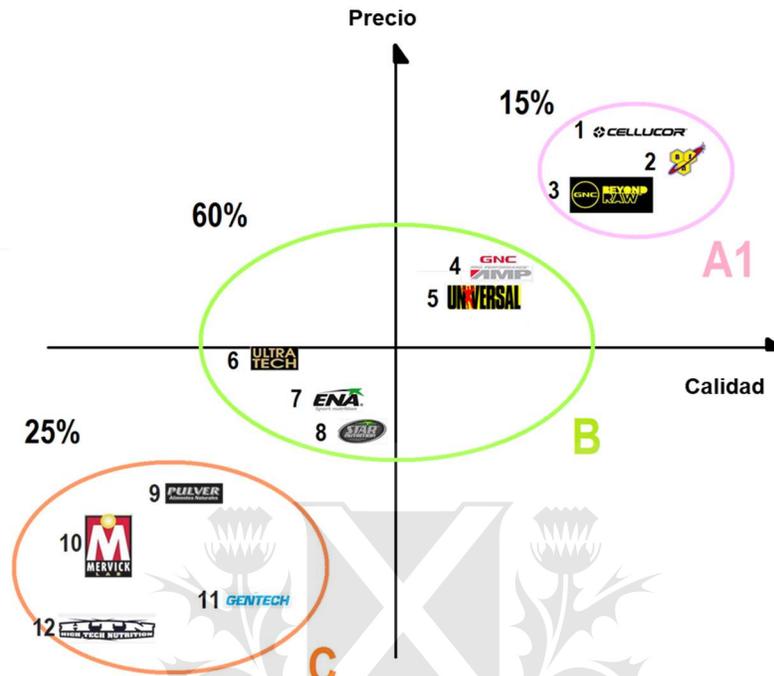


Figura 11: Segmentación industria por marca. 1.Cellucor - 2.BSN - 3.GNC Beyond Raw - 4.GNC Pro Performance - 5.Universal - 6.UltraTech - 7.ENA - 8.Star Nutrition - 9.Pulver - 10.Mervick - 11.Gentech - 12.HTN.

La estrategia de precios a través de descuentos pretende, a partir del uso de una tarjeta de membresía o promociones especiales (Cyber Monday, liquidación de productos por agotar, etc), aumentar la participación de mercado de la marca.

En las líneas premium será posible quitarles participación a marcas como Cellucor y BSN ofreciendo productos de misma calidad a precios más competitivos. Atraeremos un target de clientes de alto poder adquisitivo ofreciendo descuentos exclusivos con la tarjeta de membresía GNC. Se apunta a construir una categoría de clientes leales, con alta capacidad de gasto y que busquen los mejores productos disponibles. A través de los descuentos también se busca aumentar los ingresos del segmento B. En esta categoría existen consumidores que quieren productos de alta calidad y están dispuestos a pagar un extra por los mismos. Si bien hoy la diferencia de precio entre el segmento A1 y B es alta, aplicando los descuentos de la tarjeta a los productos premium, se logra reducir. De esta manera es posible capturar nuevos clientes que estén dispuestos a gastar un poco más de dinero.

Las líneas de producto medias tendrán un precio superior al de las marcas locales como una estrategia de posicionamiento. Ofreciendo promociones y

descuentos a través de la membresía se estima poder incrementar el volumen significativamente. Los consumidores tendrán la posibilidad de adquirir productos internacionales a precios más accesibles. De esta manera se pretende ganar posición en el segmento más relevante de la industria. Adicionalmente, existen consumidores del segmento C que no están dispuestos a pagar un extra cuando eligen entre dos marcas locales, pero sí lo harían por una marca internacional como GNC.

Algunas de las promociones contempladas son:

1. Tarjeta de descuento GNC:
  - a. Descuentos especiales;
  - b. 10-15% descuento en la primera semana de cada mes.
2. Rebajas:
  - a. 2x1 en proteínas en polvo;
  - b. 50% de descuento en la segunda unidad;
  - c. Mercadería gratis (batidores, remeras) con compras online;
  - d. superiores a los \$1.200.

## Plaza

La plaza o distribución es lo que va a permitir que los productos lleguen de manera adecuada a nuestros clientes. Al tratarse de una marca de calidad y que apunta a un segmento medio a medio alto, es importante que la ubicación sea coherente con la imagen que se quiere dar. Por estos motivos, las tiendas físicas serán abiertas en zonas comerciales premium, ya sea a través de locales o stands en centros comerciales o tiendas en la calle.

Como ya se mencionó previamente, el primer local fue inaugurado en el partido de Vicente López, en la zona norte del Gran Buenos Aires. Esta ubicación es considerada estratégica por diversos motivos. En primer lugar, su población de 270.000 habitantes<sup>10</sup> con zonas de alto poder adquisitivo la convierten en un mercado atractivo para cualquier tipo de negocio. A la totalidad de personas viviendo aquí, hay que sumarle la gran cantidad de oficinas que abrieron en los últimos años y el tránsito de personas durante los fines de semana que deciden pasar el día cerca del río. Su posicionamiento sobre la Avenida Libertador (una de las avenidas de mayor circulación de la zona) hace que su acceso sea sencillo para cualquiera. Adicionalmente, la cercanía que se tiene con Capital Federal, con las

---

<sup>10</sup> Indec (2010). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Sitio web: [https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P1-P\\_Buenos\\_Aires\\_24.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P1-P_Buenos_Aires_24.pdf)

zonas de Núñez y Belgrano más precisamente, permite la captación de un público aún mayor.

Agregando al posicionamiento geográfico estratégico, cabe destacar que el local se encuentra dentro de un complejo comercial premium de la zona. En el mismo terreno se convive con locales gastronómicos de lujo como Kansas, oficinas “Al Río”, sucursales bancarias, un supermercado Carrefour y una tienda Sodimac, entre otros. Esto genera un tránsito de persona a lo largo de todo el día durante toda la semana.

Para la apertura de los próximos locales / stands, se preseleccionaron los siguientes centros comerciales:

1. Unicenter: Centro comercial más grande del país. Cuenta con una superficie de 222.000m<sup>2</sup>. Con su ubicación en la zona norte del Gran Buenos Aires, a 17 km de la Capital Federal y con un fácil acceso a través de la autopista Panamericana, atrae no solamente residentes cercanos sino personas que viven en áreas lejanas. Se estima que 3 millones de personas lo visiten por mes.
2. Galerías Pacífico: Centro comercial fue declarado Monumento Histórico Nacional por su arquitectura. Ubicado en las calles Florida y Córdoba, una de las esquinas más concurridas de la Ciudad de Buenos Aires, recibe unas 900.000 personas de alto poder adquisitivo mensualmente. Cuenta con un área de 11.000 m<sup>2</sup>.
3. Alto Palermo: Ubicación en plena zona de Palermo que lo posiciona como uno de los puntos de encuentro preferidos de la ciudad. Logró posicionarse como el centro comercial preferido por la mujer. Cuenta con 145 locales y 56 stands.

En adición, las alianzas con farmacias y gimnasios y la colocación de productos en estos canales permitirán identificar zonas y aprender de áreas potenciales para abrir nuevos locales.

Por último, la oferta de venta de productos online a través de la página web de GNC apunta a que el negocio se posicione a un nivel total país. Para garantizar la calidad del servicio, se alquila un espacio en un depósito comunal en la zona de San Martín, Buenos Aires, que sirve como centro de distribución para las ventas E-Commerce y para almacenar el sobre stock que no entra en las tiendas físicas. El modelo de alquilar espacios comunales ayuda a aumentar el espacio de guardado a medida que el negocio crezca sin necesidad de cambiar de ubicación.

## Promoción

La estrategia se centrará en dar a conocer la marca, comunicando el mensaje “Vivir bien” (“Live Well”) e intentando adaptar el slogan “Supera el promedio” (“Beat the average”) a la cultura argentina. Se realizarán actividades tanto separadas como conjuntas para concientizar las dos grandes categorías de productos del negocio, los suplementos deportivos y los productos de salud.

## Concientización de marca para Suplementos Deportivos

El primer paso es apuntar el segmento de consumidores que activamente practiquen deportes y ya sean clientes de la competencia. Se hará foco en deportes clave como *running*, rugby y Cross-Fit. Durante el primer año el objetivo es generar esta comunicación a través de la prensa.

## Patrocinio de eventos

Se patrocinarán eventos organizados por terceros y también se realizarán propios con organizadores líderes de la categoría. En estos eventos se realizarán distintas actividades de marketing para promocionar la marca, generar contenido para redes sociales, generar mayor compromiso con los clientes y para aumentar nuestra base de datos de consumidores. Algunas de las actividades a realizar pueden ser:

1. Stands de GNC;
2. Regalar remeras, batidores, bolsos y muestras;
3. Recolectar información de participantes;
4. Ofrecer de manera gratuita productos como hidratantes, post entrenamientos o barras proteicas para antes / después de la actividad;
5. Generar compromiso en las redes sociales;
6. Premios para los ganadores;
7. Ofrecer cupones de descuento.

### *Patrocinio de eventos de terceros*

Se identificaron cinco tipos eventos deportivos en los cuáles se intentará promover el negocio:

1. Maratón Buenos Aires Ñandú: Con más de 20.000 corredores en la media maratón y 10.000 en la maratón completa, este evento es el más grande en el ámbito del *running* en Argentina.
2. Carrera cruce de los Andes: Consta de tres días de carrera y un recorrido de 100 km atravesando la cordillera. Esta carrera es de nicho premium para corredores de alto rendimiento.
3. Torneos de Cross-Fit: Se estima un costo de muestras entre los ARS \$20.000 y ARS \$50.000 dependiendo el tamaño del torneo.
4. Torneo de Rugby 7 Internacional de Mar del Plata: Torneo con una duración de dos días en plena temporada alta en la ciudad de Mar del Plata. La capacidad de espectadores es de 35.000 personas. El costo estimado para patrocinio es de ARS \$180.000.
5. Torneo de Rugby 7 Internacional de Bariloche: Este torneo cuenta con equipos de marcas, cada patrocinador tiene su propio equipo y son compuestos tanto por jugadores como por celebridades. Cuenta con una amplia cobertura de medios, entre las que se destacan revistas y diarios como Caras, Gente, Olé y La Nación. También es promovida por canales deportivos y noticieros como Fox Sports, ESPN, C5N y América.

### Eventos GNC

Se detectaron distintos tipos de eventos a realizar. El objetivo es poder llevar a cabo al menos tres en los primeros cinco años. Para definir esto aún se debe conversar con cada uno de los organizadores. Los eventos son los siguientes:

1. Maratón anual GNC: Organizada por Club de Corredores. Esta organización cuenta con más de 20 años de experiencia, organizando 80 carreras por año. Se destaca la organización de carreras de marcas importantes como Nike, Gatorade, Energizer y UNICEF.
2. Carrera de obstáculos: Carrera diseñada para empujar todos los límites. Organizada por Barbarian Race Argentina.
3. Torneos de Cross-Fit: Se pretende organizar torneos anuales con la cooperación de los centros de Cross-Fit más relevantes del país. Cada centro tendrá su propio equipo dividido en las categorías Hombres, Mujeres y Mixtos. Los ganadores recibirán un premio económico como productos y órdenes de compra GNC. Adicionalmente, se les dará la posibilidad de formar parte del equipo de embajadores de marca, representando a GNC en distintos torneos del deporte. Recibirán a cambio mercadería y se les cubrirán los gastos de inscripción a los torneos.

4. Torneo anual amateur de físico culturismo: Se repartirán ARS \$ 60.000 en premios. Las categorías serán Hombres y Mujeres y los ganadores tendrán la posibilidad de ingresar al equipo de GNC, recibiendo productos gratis por un año.
5. Charlas GNC: Se buscará convocar a gente especializada en el ámbito de la nutrición, salud y deportes para que compartan consejos en los diferentes aspectos de la suplementación. El objetivo es que logren explicar el uso de los distintos productos y sus beneficios.

### **Patrocinios recurrentes**

Adicional a la cobertura de eventos específicos, se contempla la posibilidad de realizar patrocinios estratégicos que sean recurrentes y constantes. Para esto es importante detectar clubes/organizaciones/torneos que transmitan los valores que pretende GNC (estilo de vida saludable y superación personal) y que apunten a un segmento de clientes con buen poder adquisitivo. A continuación, se enlistan las posibilidades detectadas:

1. Rugby: En una primera etapa se focalizará en clubes locales de la Unión de Rugby de Buenos Aires, principalmente alguno posicionado en el Top 3 ya que cuentan con mayores chances de ser televisados. Se ofrecerá remodelación de los gimnasios (usualmente de bajo presupuesto en los clubes) con la imagen de la marca y presencia en partidos clave con stands repartiendo productos post entrenamiento. Actualmente no existe patrocinio de suplementos deportivos en el deporte. En una segunda etapa el objetivo será sponsorear a la Unión de Rugby Argentina, hoy patrocinada por ENA. Se hará foco en este deporte debido a que tiene un target socioeconómico alto.
2. Club de Corredores: Mencionado previamente, se trata de la organización destinada a organizar carreras y triatlones más grande del país. Hoy es patrocinada por grandes marcas como Gatorade y Puma. El objetivo es poder ofrecer con nuestra tarjeta GNC descuentos en las tarifas de registración de la organización (ellos ganan publicidad) y que cada persona que se registre a una carrera reciba un cupón de descuentos (ganando nuevos potenciales clientes).
3. Pasión y Eventos: Organizador de uno de los torneos de fútbol amateur más grande del país. Participan más de 6.000 jugadores que juegan los fines de semana a lo largo de todo el año. El target de jugadores son hombres y mujeres entre 20 y 30 años de alto poder adquisitivo.

Actualmente tiene sponsors de renombre como Gatorade, Kia, Puma y Eco.

### **Embajadores de marca**

El negocio contará con la figura de embajadores de marca, como fueron nombrados anteriormente. El objetivo será que a través del boca a boca y la generación de contenido para medios online (videos, fotos, entrevistas, recomendaciones) promuevan la marca GNC. Se les requerirá que publiquen imágenes y contenido en sus redes sociales. Todos los embajadores recibirán *merchandising* como remeras, bolsos, vasos, gorras, etc., productos gratis para cubrir sus necesidades y una tarjeta especial con la cual podrán acceder a descuentos exclusivos. Los criterios de selección que se utilizarán para seleccionar a estas figuras son:

1. Deportistas amateurs de alto rendimiento (jugadores de rugby, boxeadores, físicos culturistas, por ejemplo);
2. Deportistas profesionales seleccionados puntillosamente;
3. Modelos y actores de televisión, hombres y mujeres, que lleven adelante una vida saludable;
4. Expertos de nutrición que generen contenido y artículos sugiriendo los productos GNC a sus pacientes;
5. *Influencers* que promuevan estilos de vida saludables como: cocina saludable, recetas con proteínas, hábitos saludables, etc.

### **Concientización de marca para Vitaminas & Salud**

La publicidad que se observa en este segmento es liderada por los grandes laboratorios como Bayer con sus marcas Supradyn/Berocca/Redoxon. Principalmente se hace foco en la televisión, radio y diarios. Se considera que estos medios son tan masivos que se pierde el mensaje entre tanto ruido y, además, tienen barreras de entrada muy altas. Por parte del negocio, se focalizará en el nicho más alto del segmento socioeconómico a través de publicidades en revistas. Se harán esfuerzos para lograr publicaciones en: Apertura, Mercado, Caras, Gente, La Nación y Men's Health.

### **Marketing digital**

La estrategia de marketing digital será muy agresiva para establecer a GNC como la marca líder del retail de suplementos nutricionales. La mayor parte de la

inversión en marketing irá a parar aquí. Difiere de la estrategia de marketing offline debido a que estará directamente relacionada al rendimiento del negocio, el efecto de la inversión es medible y optimizable en el corto plazo.

La estrategia será invertir agresivamente desde un principio para aumentar las barreras de entrada a cualquier futuro competidor que se quiera especializar en E-Commerce. Se comprarán medios para alcanzar a los usuarios en cada etapa de compra. El diseño de una página web amigable es de suma importancia para tener la mejor tasa de conversión<sup>11</sup> del mercado.

Para capturar aquellos usuarios que aún no están decididos a consumir este tipo de productos (o aún no saben que quieren hacerlo), se comprará publicidad en páginas y grupos donde se discuta sobre entrenamiento y salud. Publicando artículos pagos se aumentará el tráfico<sup>12</sup> de nuestra página web con usuarios de calidad. El contenido en redes sociales y publicidad en YouTube también será útil para generar tráfico de este tipo de personas.

Con respecto a los usuarios que se encuentren más involucrados en el tema y estén considerando realizar una compra, se los intentará capturar en primer lugar a través de publicidades por Facebook. Esta red social permite segmentar las publicaciones basadas en los intereses de las personas y su demografía, optimizando la audiencia de las campañas. La compra de medios en páginas de los nichos de deporte y salud también será considerada.

La conversión de clientes se potenciará con la inversión en Google AdWords y correos electrónicos. Este último se utilizará para comunicar promociones, novedades, remarketing de productos previamente vistos, ofertas de productos relacionados, entre otros. Por último, para generar lealtad en los consumidores y mejorar el contacto post venta, se contará con la tarjeta de descuentos ya mencionada en el trabajo y se enviarán correos electrónicos para aprender sobre las experiencias de cada uno.

## **Expansión estratégica**

El objetivo del negocio es desarrollar la marca GNC progresivamente, cubriendo todos los canales relevantes de la industria. Se espera tener un alcance total país al quinto año. Para lograr esto se realizarán distintos planes.

---

<sup>11</sup> Tasa de conversión: cantidad de ventas / cantidad de visitas

<sup>12</sup> Tráfico: cantidad de visitas

	2018				2019				2020	2021	2022	
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4				
<b>Expansión estratégica</b>												
Alianza farmacias									Total: 35	Total: 50	Total: 75	Total: 100
Alianza gimnasios									Total: 10	Total: 25	Total: 40	Total: 60
Búsqueda de inversores para nuevos locales												
Apertura locales									Total: 4	Total: 9	Total: 15	Total: 25
Organización de eventos propios												
Franquicias										Total: 5	Total: 10	

Completado
En curso
Sin comenzar

## Plan retail

El proyecto se posicionará con locales propios hasta el año 2021, cuando luego comenzará a adoptar un modelo de franquicias. Las primera dos tiendas se posicionarán en zonas comerciales en la ciudad de Buenos Aires y la zona norte del Gran Buenos Aires. A partir del segundo año de operaciones, se ubicarán puestos en centros comerciales a lo largo del país para penetrar zonas de alto volumen. Los puestos que mejor rentabilidad tengan se convertirán en locales.

El objetivo es aumentar la cantidad de tiendas/puestos año a año, llegando a tener 25 para el 2022.

## Plan farmacias

Se extenderá el alcance nacional estableciendo alianzas con cadenas de farmacias. Debido a que las cadenas son principalmente regionales no habrá que comprometerse mucho con la exclusividad. Las alianzas contarán se crearán bajo los siguientes modelos:

1. Exclusividad por zona geográfica a las farmacias a cambio de espacio físico con la marca GNC. La intención es generar una sensación de tienda GNC dentro de las farmacias sin la necesidad de utilizar un cajero distinto o contratar personal.
2. Pago de tarifa fija por m2 en farmacias. Este modelo permitirá escalar nuestro alcance rápidamente para descubrir zonas de alta demanda en ubicaciones de poco riesgo financiero.
3. Descuentos exclusivos y pagos por la introducción de productos GNC en los catálogos de las farmacias.

Se espera tener presencia en 100 farmacias para el año 2022, creciendo anualmente. A partir de esa fecha se estancará el modelo para priorizar las ventas en tiendas propias y por internet.

Hoy en día no se comenzó con este plan debido a que se considera que el proyecto no cuenta con la estructura necesaria para poder atender los canales y asegurar el correcto posicionamiento y presentación de la marca.

### **Plan gimnasios**

Se proveerán *stands* promocionales de 2mts de alto y 70 cm de ancho para exhibir los productos GNC. Esta es una práctica común en la industria con los principales jugadores como ENA, Gentech y Star Nutrition. La estrategia será la siguiente:

1. En una fase inicial, se establecerán alianzas con cadenas de gimnasio premium bajo un modelo de compartición de ingresos. Los costos de implementación serán asumidos por el proyecto para garantizar el *look & feel* de los puestos.
2. A partir del 2019 se identificarán gimnasios premium independientes nuevamente con un modelo de ingresos compartidos. Los costos de serán asumidos por los dueños de los gimnasios en estos casos.

Se espera lograr alianzas con 60 gimnasios para el año 2022. Al igual que con las farmacias, no se esperan mayores crecimientos en el canal a partir del quinto año para priorizar los canales propios.

Hoy en día no se comenzó con este plan debido a que se considera que el proyecto no cuenta con la estructura necesaria para poder atender los canales y asegurar el correcto posicionamiento y presentación de la marca.

### **Plan franquicias**

Se operará con franquicias como modelo de crecimiento para extender el alcance nacional. Se ofrecerán ubicaciones no estratégicas con una tarifa inicial y un porcentaje fijo de las ventas. Para establecer relaciones de largo plazo, se disminuirán las tarifas iniciales para las franquicias subsecuentes de un mismo dueño. Estas tiendas seguirán los lineamientos de GNC internacional y sus empleados serán capacitados por los supervisores de las tiendas propias.

# Operaciones del Negocio

## Importación y registro de productos

La importación de productos resulta una de las principales actividades del negocio. En base a la disponibilidad de stock, tendencias de ventas, situación financiera y contexto económico, se determinan los momentos adecuados para importar, los productos y sus cantidades. Adicionalmente, los productos importados por primera vez deben registrarse por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional Competente (ASJC) en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Este punto es requisito para todo producto que pretenda ingresar y ser comercializado en el país. Debido a la complejidad técnica de los requerimientos para conseguir dicho registro, es necesario contar con el apoyo de bioquímicos conocedores del tema que permitan presentar toda la información correspondiente a los productos en el formato necesario. El registro se debe hacer una única vez para cada producto (un mismo producto en distintas presentaciones cuenta como uno, a menos que se modifique su sabor) y se actualiza cada 5 años.

## Entrega y distribución

El stock de productos se guarda en un depósito en la localidad de San Martín y desde aquí se generan todas las entregas a los clientes de E-Commerce. Para asegurar el correcto envío se trabaja con la reconocida marca de correo Andreani que cuenta con un alcance nacional y años de trayectoria.

Debido a que en una primera instancia se contará con pocos locales, el abastecimiento a los mismos estará a cargo de los responsables del proyecto. Cuando se considere necesario se traerán productos del depósito al local. Para las farmacias y gimnasios dependerá del tamaño de cada uno para definir si se harán envíos en plazos determinados (semanales, mensuales, trimestrales, etc.) y para ver si las entregas podrán ser realizadas por algún empleado o si será necesario contar con un servicio de flete.

## Selección de locaciones

Como se mencionó en el Plan de Marketing, la selección de locaciones resulta relevante para alcanzar al público objetivo. Cada ubicación deberá ser

rigurosamente estudiada, analizando aspectos como: (i) tránsito de personas, (ii) target de personas, (iii) costo de alquiler.

En una primera instancia, las ubicaciones deseadas se encuentran dentro de zonas y centros comerciales, principalmente en la zona norte del Gran Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires. Esto para llegar a zonas concurridas donde circulen personas de un poder adquisitivo medio a alto. Además, será responsabilidad del equipo analizar las ventas en los distintos canales estratégicos (farmacias principalmente) para identificar nuevas zonas con rendimientos positivos no previstas.

## **Operaciones en locales**

El objetivo de las tiendas propias es que tengan el mismo *look & feel* que cualquier local de GNC internacional. Se quiere transmitir la experiencia GNC a los consumidores. Para esto, el capital humano juega un rol de suma relevancia y se deben llevar adelante distintas actividades clave para lograrlo.

La capacitación es una de las tareas fundamentales para lograr una experiencia agradable a los consumidores. Los empleados deben entender por completo la industria de suplementos dietarios, conociendo todos los productos que estén a la venta y sus resultados esperados. Deben tener la capacidad de relacionar productos / marcas con las necesidades de cada cliente. Se apunta a tener un plan de capacitación continuo donde los supervisores de tiendas vayan a instruirse a la sede central de GNC en EE. UU., para luego convertirse en capacitadores locales.

El reclutamiento de personal también juega un rol significativo en el éxito del negocio. Se hará un trabajo de selección minucioso donde se valorarán especialmente dos cualidades: habilidades como vendedor e imagen deportiva/saludable. Nuestro programa de capacitación continuo les brindará todo el conocimiento necesario para vender suplementos. Adicionalmente, habrá supervisores presentes para ayudarlos ante cualquier inconveniente.

Una vez contratados y capacitados, la actividad más importante de cara a los clientes es el asesoramiento. Es fundamental generar confianza a los consumidores y asesorarlos correctamente. Para llegar a ser el retail de cabecera en la industria se identifica a esto como una actividad clave.

## Costos, Finanzas e Inversión

### Inversión

Para iniciar con las operaciones del negocio fue necesario realizar una inversión inicial de aproximadamente USD \$ 25.000. Este valor se conforma por gastos para cubrir los requerimientos legales del proyecto, construcción de primer local, gastos destinados al diseño y funcionamiento de página web, marketing (principalmente AdWords y regalo de productos), gastos iniciales de operación para los primeros meses y capital de trabajo.

Inversión Inicial (USD)	
Constitución SA y habilitaciones	2.250
Construcción primer local	13.750
Página web	500
Marketing	2.000
Gastos operativos	1.250
Capital de Trabajo	5.250
<b>Total</b>	<b>25.000</b>

Figura 12: Inversión inicial aproximada proyecto.

A partir del año 2019 se comenzarán a realizarse inversiones más agresivas de cara a tener 25 locales abiertos en el año 2022.

### Financiación

La inversión inicial fue realizada en un 100% por los socios fundadores, los dos socios mayoritarios aportaron 40% cada uno mientras que el restante aportó un 20%.

Para la apertura de nuevos locales se deberá incurrir nuevamente en una etapa de inversión, para este caso se intentará cubrir el 100% a través de inversiones privadas. En caso de llegar al monto necesario se analizará la posibilidad de reinvertir las ganancias del negocio o realizar nuevos aportes de capital por parte de los socios. Al no tener un largo historial crediticio las tasas de interés ofrecidas por los bancos no son tan favorables por lo que se considera esta como la última opción.

## Análisis de costos

A continuación, se detallan los costos mensuales incurridos por el negocio en el primer año de operaciones:

Gastos	USD \$
Tiendas	1.750
Corporativo	875
Página web	250
Sueldos	3.625
	1.000
Marketing	3.000
Otros Gs Op.	736
CMV	65% de ventas
Regalías GNC Int.	7% de ventas

### Tiendas

Los principales gastos en las tiendas corresponden a alquiler, expensas y otros gastos varios. Para el futuro habrá que considerar el tipo de local a abrir, estos pueden ser: tiendas en centro comerciales, puestos en tiendas comerciales o negocios en la calle. Cada una de estas tipologías tiene un costo de inversión y anual distinto<sup>13</sup>.

### Corporativo

Los gastos corporativos son básicamente aquellos que no están ligados estrictamente a los canales de venta propios, sino que velan por la expansión total del negocio. Actualmente los gastos más significativos corresponden a honorarios a terceros que garantizan los cumplimientos legales del trabajo. Se destaca el pago mensual al Director Técnico que avala el establecimiento ante ANMAT y el pago de tarifas a bioquímicos por cada producto que se quiera registrar. Este último representó un gasto significativo en el año debido a la introducción de varios productos, se reducirá en el corto-mediano plazo. Adicionalmente vale destacar los costos de almacenamiento en el depósito ya que es compartido para los distintos canales de venta.

<sup>13</sup> Ver anexo 4: Estructura de costos tiendas.

En un futuro, el mayor porcentaje de gasto dentro de la estructura corporativa corresponderá a sueldos de empleados<sup>14</sup>.

## Página web

Dentro del mantenimiento y funcionamiento de la página web se destaca la contratación del proveedor Shopify, un sistema que garantiza la gestión del e-commerce. El diseño y mantenimiento de la página es realizado por uno de los socios que cuenta con experiencia en el tema, logrando así reducir los gastos.

## Sueldos

Actualmente el negocio cuenta con 4 personas en la unidad de negocio corporativa (3 socios más 1 empleado) y 2 en las tiendas. El sueldo de cada empleado en tienda es de USD \$500 mensuales. Los sueldos serán iguales para los empleados en todas las futuras tiendas (salvo que se adopte modalidad part-time). Los sueldos corporativos varían según las tareas. No se espera contratar a ningún responsable para la unidad de negocio de e-commerce por el momento.

## Marketing

Actualmente los principales esfuerzos de marketing fueron para el regalo de productos a embajadores de marcas, la inversión en el canal digital es escasa. Para el año 2019 en adelante se planean realizar acciones más agresivas en este aspecto. A continuación, se exhibe el plan de inversión de marketing para lo que es concientización de marca y marketing online:

	2019	2020	2021	2022
Concientización de marca	10%	8%	7%	6%
Marketing online	30%	25%	20%	15%

Figura 13: Inversión en marketing en % de ventas totales.

<sup>14</sup> Ver anexo 5: Estructura de empleados corporativos.

Concientización de marca	% Share sobre inversión
Online Branding	10%
Eventos	35%
Patrocinios	40%
Tradicional Offline	15%

Figura 14: Concientización de marca: participación en la inversión por rubros.

Marketing digital	% Share sobre inversión
Adwords	30%
Display	40%
Email	5%
Facebook	15%
Otros	10%

Figura 15: Marketing digital: participación en la inversión por rubros.

### Costo mercadería vendida

El costo de los productos estará determinado por el precio a pagar a GNC internacional, gastos de importación y gastos logísticos. En el primer año trabajará con un costo de mercadería vendida de aproximadamente el 65% de las ventas, esto debido principalmente a una estrategia agresiva de precio. Luego se pretende reducirlo gradualmente hasta llegar a un 50%. Esto se podrá lograr gracias a la imagen y relevancia que se le pretende dar a la marca en los próximos 5 años.

### Regalías GNC

Como parte del acuerdo firmado con GNC internacional, un porcentaje de las ventas irá como pago de regalías. El pago será por el 7% del total.

## Análisis ingresos

### Proyecciones de mercado

Se realizó una proyección de ventas del mercado total de la industria de suplementos dietarios basados en los estudios mencionados previamente realizados por Euromonitor. Estas proyecciones preveían crecimientos anuales promedios del 2,3% para suplementos deportivos y del 1% para el segmento de vitaminas y salud entre los años 2015 y 2020. Por nuestra parte se procedió a ajustar

estos números teniendo en cuenta el contexto económico del país en el 2018. En base a estos criterios se llegaron a los siguientes resultados:

Total Mercado (USD \$ Millones)						
Año	2018	2019	2020	2021	2022	CAGR
Supl. Deportivos	\$13	\$14	\$14	\$14	\$14	2,1%
Vitaminas & Salud	\$70	\$70	\$71	\$71	\$71	0,5%
<b>Total Mercado</b>	<b>\$83</b>	<b>\$84</b>	<b>\$84</b>	<b>\$85</b>	<b>\$86</b>	<b>0,7%</b>

Figura 16: Mercado proyectado de suplementos deportivos en millones de pesos con precios constantes. Fuente: Elaboración propia con datos de Euromonitor (2015) y propios.

Adicionalmente, se realizó una proyección sobre cómo se cree que las ventas estarán divididas por cada canal de la industria:

Participación de mercado por canal (%)						
	Año	2018	2019	2020	2021	2022
Supl. Deportivos	Internet	40%	38%	38%	37%	36%
	Farmacias	28%	26%	25%	22%	20%
	Tiendas especializadas	23%	28%	30%	35%	38%
	Gimnasios	9%	8%	7%	6%	6%
Vitaminas & Salud	Farmacias	69%	67%	66%	64%	63%
	Supermercados	10%	9%	8%	7%	5%
	Dietéticas	8%	8%	7%	7%	7%
	Internet	11%	12%	13%	14%	15%
	Tiendas especializadas	2%	4%	6%	8%	10%

Figura 17: Participación de mercado por canal proyectada 2018-2022. Fuente: Elaboración propia.

## Proyecciones del negocio

Una vez obtenidos los números esperados del mercado para los próximos años, se procedió a analizar la mejor distribución de ventas para el negocio. A continuación, se presenta la participación de mercado que se busca tener para la marca en cada uno de los canales de venta:

Participación de mercado GNC por canal (%)						
	Año	2018	2019	2020	2021	2022
Supl. Deportivos	Internet	5%	8%	15%	20%	25%
	Farmacias	0%	5%	10%	15%	20%
	Tiendas especializadas	5%	12%	15%	27%	35%
	Gimnasios	1%	7%	18%	25%	30%
Vitaminas & Salud	Farmacias	0%	0,30%	0,50%	1%	2%
	Supermercados	0%	0%	0%	0%	0%
	Dietéticas	0%	0%	0%	0%	0%
	Internet	3%	5%	7%	8%	9%
	Tiendas especializadas	4%	12%	25%	30%	40%

Figura 18: Participación de mercado marca GNC por canal 2018-2022. Fuente: Elaboración propia

La tabla incluye las ventas en tiendas propias tanto como de productos GNC como de terceros. Algunas conclusiones que se pueden observar en base a esto son:

1. Internet: se apunta a ser el retailer número uno de suplementos deportivos en el canal, concentrando las ventas a través de la página propia y en mercadolibre.com.ar.
2. Farmacias: se aspira a estar en el top tres de marcas de suplementos deportivos vendidas en farmacias, junto con Gentech y ENA. Con respecto a los productos de Vitaminas & Salud se pretende lograr únicamente un 2% de *share* debido a la fuerte competencia del canal en el segmento.
3. Tiendas: con la apertura de 25 locales para el año 2022 se pretende ser la cadena de retail número uno de la industria, liderando en ambos segmentos.
4. Gimnasios: mediante alianzas estratégicas, venta directa (entrenadores personales) y nuestra concientización de marca se buscará liderar las ventas en este canal, superando a ENA, Gentech y Star Nutrition.

Cuando se trasladan estos porcentajes a los valores proyectados para el mercado se llegan a unos ingresos totales de USD \$ 716 mil en el año 2018 y USD \$ 1.8 millones para el año siguiente. Hay que considerar que se están tomando precios constantes. Además, los gimnasios se quedan con un 25% de las ventas de productos GNC en su canal y las farmacias con un 40%. En la siguiente tabla se exhiben los resultados:

## Cash-Flow

El proyecto genera un valor actual neto de flujos futuros de USD \$ 58.829. Esta cifra se calculó tomando una tasa levemente superior a que pagan las letras del tesoro americano a 5 años (aproximadamente 4%).

La TIR es del 6%, siendo superior a la tasa del mercado y denotando que el proyecto es más atractivo que otras inversiones.

Por último, el proyecto permite recuperar su inversión en 4,5 años. Se espera que para fines del 2021 se salve la inversión. La extensión de este plazo se debe a las inversiones constantes que se plantean para aumentar la cantidad de locales y ganar participación de mercado.

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Inversión	-\$25.000	\$0	-\$43.750	-\$58.000	-\$71.000	-\$115.250
Ventas		\$716.000	\$1.883.089	\$3.592.949	\$5.516.371	\$7.989.360
Costos		-\$465.400	-\$1.035.699	-\$1.796.475	-\$2.758.185	-\$3.994.680
Gastos		-\$176.120	-\$1.079.152	-\$1.849.080	-\$2.523.566	-\$3.204.521
Amortización						
EBIT	\$0	\$74.480	-\$231.762	-\$52.605	\$234.619	\$790.159
Impuestos		-\$26.068			-\$82.117	-\$276.556
Rdo después de impuestos		\$100.548			\$316.736	\$1.066.715
<b>FF</b>	<b>-\$25.000</b>	<b>\$48.412</b>	<b>-\$275.512</b>	<b>-\$110.605</b>	<b>\$81.503</b>	<b>\$398.353</b>

Tasa (k)		5%
VAN (2018-2022)	\$	58.829
Payback		4,5
TIR		6%

Universidad de  
San Andrés

# Equipo

## Equipo Actual

Actualmente el proyecto cuenta con seis personas, tres socios fundadores más tres empleados, divididos en dos equipos. Por un lado, un equipo está compuesto por uno de los socios mayoritarios y un empleado, estos se encargan de las cuestiones de marketing, generación de contenido y regulaciones. El otro equipo se encarga de la operatoria del proyecto, como la apertura y gestión de locales, diseño y actualización de sitio web, inteligencia comercial, manejo de empleados y la importación de productos. Este último es liderado por el segundo socio mayoritario.

## Estructura organizacional objetivo

En el largo plazo se espera pretende contar con una estructura organizacional como la expuesta en la figura 11, con un CEO y tres direcciones principales que lideren las actividades del negocio. A continuación, se desarrollará una descripción por dirección:

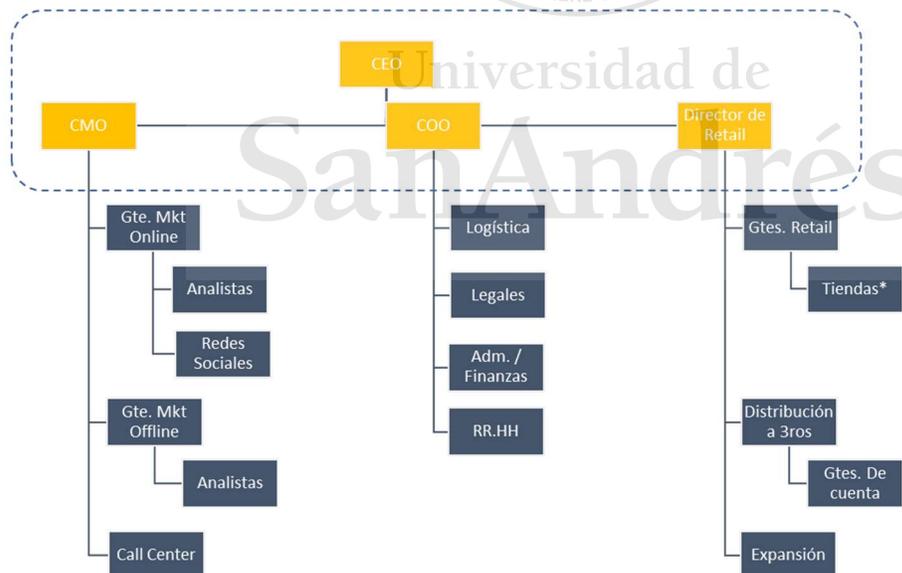


Figura 19: Estructura Organizacional GNC objetivo. Fuente: Elaboración propia.

## **Dirección de marketing**

Este sector de la organización contará con dos patas centrales para el crecimiento del negocio. Por un lado, se espera tener un equipo dedicado exclusivamente al marketing online para liderar las campañas digitales. La estrategia del proyecto consiste en realizar las mayores inversiones de marketing a través del canal online, convirtiendo a esta área en una de los más relevantes. Idealmente, en un futuro en el mediano plazo, habrá analistas dedicados a la compra de publicidad en medios y sus análisis de rendimiento y otro especializado en la generación de contenidos para las redes sociales y página web. Todo esto coordinado por un gerente de marketing online.

La otra pata central de la dirección es la del marketing offline. Este equipo será el encargado de hacer conocer la marca a través de los canales más tradicionales de la industria. Las principales responsabilidades serán: organización de eventos, patrocinios, campañas publicitarias offline, comunicación a través de la prensa, promociones y descuentos. Este equipo contará con un gerente y analistas de marca.

Por último, se destaca la posibilidad de crear un área soporte dedicada exclusivamente a la atención al cliente a través de llamados telefónicos o consultas por internet.

## **Dirección de operaciones**

Dirección soporte del negocio en la que se tendrá un responsable para cada una de las siguientes actividades: logística/distribución, legales, administración y finanzas y recursos humanos.

## **Dirección de retail**

Dirección que se creará a partir de la apertura del séptimo local GNC. Su estructura estará compuesta en primer lugar por una gerencia de tiendas. Cada tienda tendrá un máximo de tres vendedores y un supervisor. Los gerentes estarán a cargo de un máximo de siete locales cada uno. Serán responsables de todas las ventas que se realicen a través de este canal, tanto de marcas propias como de terceros. Deberán encargarse que cada local ofrezca la experiencia GNC. Adicionalmente, el director tendrá la responsabilidad de evaluar las locaciones para futuros locales.

En segundo lugar, se contará con una gerencia de distribución a terceros, encargada de negociar las condiciones a través de las ventas por terceros. Su rol

será incorporar la marca en canales estratégicos como farmacias y gimnasios y asegurar que estos cumplan con los requisitos GNC. El análisis de ventas de esta gerencia será relevante para la evaluación de futuras aperturas de locales propios.

En último lugar, pensando en el largo plazo (más de 5 años), existirá una gerencia dedicada a la expansión del negocio a través de la concesión de licencias para franquicias. Este equipo se encargará de conseguir y evaluar candidatos y asegurar el cumplimiento de los requisitos establecidos por la marca.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Aspectos Legales**

### **Constitución SA**

Se optó por constituir una Sociedad Anónima debido a que se considera que la inversión y financiamiento son puntos clave para el éxito del proyecto en el corto y mediano plazo. Las acciones que componen a una SA son de libre transmisibilidad y se puede emitir distintas clases. Para lograr esto se realizó la inscripción correspondiente ante la Inspección General de Justicia (IGJ) y se sigue lo dispuesto por la Ley General de Sociedades N 19.550.

### **Aspectos comerciales**

Luego de la constitución de la SA se realizaron una serie de acciones para garantizar la puesta en marcha del negocio:

1. Registro de dominio y creación de perfiles en redes sociales con nombre de la marca
2. Cumplir con normativa E-Commerce dispuestas por las leyes 25.326 y 11.723 para asegurar la protección de datos de usuarios y proveedores
3. Cumplimiento de la Resolución N 104/2005 de Defensa al Consumidor
4. Habilitación municipal de locales

### **Aspectos impositivos**

#### **Impuestos nacionales**

1. Impuesto a las ganancias y ganancia mínima presunta
2. Impuesto al valor agregado
3. Impuestos al crédito y débito en cuentas bancarias

#### **Impuestos provinciales**

1. Impuesto a los ingresos brutos
2. Impuesto inmobiliario

## **Impuestos municipales**

1. Se pagará por la prestación de distintos servicios de iluminación, higiene y el fisco establecerá la tasa retributiva en función a los ingresos, número de personal, entre otros.

## **Marco regulatorio para la industria de productos alimenticios**

### **Control de establecimientos**

Para la comercialización y circulación productos alimenticios es requisito indispensable contar con la autorización e inscripción en el RNE (Registro Nacional de Establecimientos). La Asociación Sanitaria Jurisdiccional Competente (ASJC) realiza una evaluación técnico-sanitaria y de auditoría de cada empresa que busque su registro, verificando que se cumplan los requisitos establecidos por la ley 18.284, su Decreto reglamentario N 2126/71, sus modificaciones y Disposición ANMAT N 1675/14.

Debido a la naturaleza de los productos comercializados en el proyecto, también es necesario que las actividades sean realizadas con la dirección técnica de un profesional autorizado. Se contrató como tercero a un Director Técnico que garantice y avale los cumplimientos de los requerimientos mensualmente.

### **Control de productos**

Una vez obtenido el RNE, las empresas deben registrar los productos que deseen comercializar. Este registro es el previamente mencionado y conocido como RNPA. Se evalúan en materia técnico-sanitaria y se consideran los requisitos establecidos por la ley 18.284, su Decreto reglamentario N 2126/71 y sus modificatorias. Algunos de los puntos que se analizan son: titular (RNE), composición de productos, condiciones de conservación, proceso de elaboración, información nutricional, razón social del elaborador, leyendas obligatorias, ingredientes, empaquetamiento, etc.

### **Control en la publicidad**

En línea con lo dispuesto por ANMAT en su resolución 20/2005, la publicidad de suplementos dietarios se encuentra legalizada con un sistema de control post realizadas las acciones. Esto implica que no se requieren autorizaciones para llevar adelante acciones publicitarias y estas serán controladas una vez llegadas al público. Dicho eso, cada empresa deberá notificar a ANMAT toda publicidad dirigida a la población general, presentándola en el formato a difundir, en un plazo no

máximo de 48 horas<sup>15</sup>. Algunos de los requisitos obligatorios para las publicidades en cualquier medio son:

1. Incluir leyenda “Suplementa dietas insuficientes. Consulte a su médico y/o farmacéutico”.
2. No se deberá promocionar que el consumo del suplemento constituye a una garantía de salud.
3. No deberá mencionar directa o indirectamente una condición patológica.
4. No deberá incluir mensajes falsos, confusos o engañosos que induzcan al error.
5. Incluir leyenda “Lea atentamente las instrucciones y ante la menor duda consulte a su médico, odontólogo y/o farmacéutico”.

La fiscalización de toda esta publicidad se encuentra a cargo del Programa de Monitoreo y Fiscalización de Publicidad y Promoción de ANMAT, extendiéndose a todos los medios de comunicación posibles.



---

<sup>15</sup> ANMAT. 2015. Disposición 6516.

# Plan de Implementación y Riesgos

## Plan de implementación

	2017				2018			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
<b>Creación de la sociedad y permisos</b>								
Constitución SA								
Contrato GNC Int.								
Adquisición dominio página web								
RNE y RNPA								
Habilitaciones								
<b>Operaciones iniciales</b>								
Capacitaciones GNC Int.								
Desarrollo página web								
Construcción y apertura local 1								
Comunicación lanzamiento								

### Creación de la sociedad y permisos

Para el inicio del negocio se realizaron actividades de aspecto más bien legal y regulatorio. Se procedió a constituir la sociedad, firmar el contrato con GNC Internacional, se adquirió el dominio, se hicieron los registros correspondientes en ANMAT y se habilito el primer local comercial.

### Operaciones iniciales

Una vez obtenidas las habilitaciones necesarias se procedió a la puesta en marcha del negocio. En primer lugar, se realizaron las capacitaciones requeridas por GNC internacional en sus oficinas en los EE. UU., todos los socios del proyecto participaron de estas actividades.

Se priorizaron para la etapa inicial los canales internet y tiendas propias (los canales con mayor relevancia en el corto y largo plazo del proyecto). Se adquirió el dominio [www.gnc.com.ar](http://www.gnc.com.ar) y se diseñó la página acorde a los estándares de la marca. Para diciembre 2017 ya se encontraba en funcionamiento. Para la primera tienda, tras un exhaustivo análisis de locaciones, se terminó optando por la ubicación mencionada en Vicente López. Su apertura fue en febrero del 2018. A partir de aquí comenzaron las iniciativas más agresivas con respecto a comunicación, tanto a través de publicidades como notas en la prensa (diario La Nación, por ejemplo).

## Riesgos

Los principales riesgos que se identifican corresponden a los económicos y están dados por la situación general del país. La devaluación del peso hace que se incrementen los costos de los productos importados y la alta inflación aumenta los costos locales. Esto puede llevar a un impacto negativo en la rentabilidad.

En lo que corresponde a los riesgos de mercado, la situación inflacionaria del país mencionada afecta directamente a los consumidores quitándoles poder adquisitivo. Esto podría generar o bien que los clientes se vuelquen a marcas nacionales más económicas o directamente dejen de comprar suplementos dietarios, ambas reducen el número de clientes.

Por otro lado, la incorporación de suplementos deportivos en farmacias se plantea como otro riesgo a considerar. Hoy en día pocas farmacias venden este tipo de productos y no hacen mayores esfuerzos para llegar a los consumidores. Si se comienza a hacer foco puede implicar una pérdida importante de mercado para el negocio.

En caso de que no se lleguen a abrir los locales establecidos por contrato, se deberán renegociar los términos con GNC Internacional. Como fue mencionado previamente, existe un riesgo de que no se renueve el acuerdo, sin embargo, llegado al caso, se buscará apalancar en el trabajo realizado a lo largo de los 5 años en lo que corresponde a la importación y registro de productos. Comercializar productos importados requiere tiempo y se estima que un negocio nuevo se demorará 2 años en estar operativo.

El plan de expansión contempla la apertura de 25 locales, cinco más de los previstos con GNC Internacional para dar un cierto margen de maniobra en caso de que el contexto del país afecte al crecimiento. Se hará una evaluación constante de ventas a nivel producto, región, canal y segmento para enfocar los esfuerzos donde haya mayor rentabilidad. No se abrirán locales en la medida de que no se detecten zonas con potencial.

## Conclusiones

Lo que se intentó hacer a lo largo del trabajo fue evaluar el negocio y sus posibilidades de expansión y crecimiento. Como fue demostrado en el análisis financiero, el primer año resultó ser favorable pero aún queda un largo camino por recorrer.

A través de la investigación de mercado, analizando tendencias, entendiendo a los clientes, evaluando la competencia, entre otros, se aprecian todas las posibles oportunidades que existen en la industria de suplementos dietarios.

Como se expuso previamente, las tendencias sociales son las que permiten el crecimiento del negocio. La concientización generalizada hacia estilos de vida saludables afecta directamente los hábitos y costumbres de las personas. Se evidencian cambios en alimentación y rutinas presentando oportunidades. Como contracara a esto, nos encontramos con un clima adverso económico en el país que podría llegar a afectar al consumo. Hasta el momento las conclusiones que se pueden hacer es que el deseo o necesidad de cuidarse en materia de salud y nutrición es superior a las adversidades económicas. Esto en el negocio se puede evidenciar en las ventas del año 2018.

Una vez detectado y dimensionado el mercado en expansión, el paso siguiente fue entenderlo en detalle. Se identificaron los segmentos de clientes y canales preferidos para los distintos productos ofrecidos dentro de la industria. Este entendimiento resulta indispensable a la hora de evaluar las estrategias de expansión. Parte del éxito del proyecto radica en la capacidad que se tenga para alcanzar a los clientes objetivos, asegurando que puedan conseguir sus productos requeridos en los canales donde se sientan cómodos. Con esta idea se planificó la expansión para las categorías de suplementos deportivos y vitaminas & salud estableciendo objetivos de participación de mercado por canal diferentes para cada uno. También, comprender los clientes que se buscan atrapar permite ayudar a canalizar los esfuerzos en publicidad y marketing de la manera más eficiente posible, priorizando los medios de comunicación más relevantes y adecuando los contenidos.

En otra línea de análisis, estudiando a la competencia se concluye que existen posibilidades de crecimiento en el negocio de marca y retail. Los pocos esfuerzos publicitarios en el sector de suplementos deportivos, la falta de asesoramiento a los clientes, la mala percepción de los productos locales la,

ausencia de un líder, entre otros, generan oportunidades para lograr una diferenciación importante. La ventaja de contar con el apoyo de una marca reconocida a nivel mundial con vasta trayectoria permitirá cubrir algunas carencias y debilidades de la industria, ayudando a posicionar el proyecto en un primer plano en el transcurso de un par de años.

En base a los resultados obtenidos gracias a la investigación de mercado y análisis estratégico se elaboró un plan de expansión con vistas al año 2022. El objetivo es principalmente lograr posicionarnos en todos los canales relevantes de la industria ofreciendo los productos adecuados para cada uno y capturar un posicionamiento de mercado adecuado a las realidades de la industria. Se plantea liderar el sector de suplementos deportivos alcanzando un 30% de las ventas totales. Con respecto al segmento de vitaminas & salud, al tratarse de un mercado más competitivo y con mayor maduración en el país, se propone capturar un 10% de las ventas. La rentabilidad del proyecto estará apalancada estas dos líneas de producto con una relación aproximada de 60-40, siendo los suplementos deportivos los de mayor aporte. De esta manera se pretende ser maleable ante cualquier cambio imprevisto que pueda surgir en el consumo.

Por último, cuando se analiza financieramente el proyecto, se determina que rentable debido a su VAN positivo. Aun así, vale mencionar que es una estimación y hay riesgos, como los mencionados en el correspondiente apartado, que podrían afectar negativamente los números.

Teniendo en cuenta estas conclusiones, se determina que se puede expandir el proyecto con entusiasmo y expectativas. Se requiere una fuerte inversión de dinero y tiempo, pero, realizado apropiadamente, realmente se cree que se puede generar un cambio disruptivo en la industria de suplementos dietarios del país.

## Bibliografía y Fuentes de Información

### Bibliografía

- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2010). *Entrepreneurship – Second Edition*. EE.UU: Wiley
- Mullins, John W. (2003). *The New Business Road Test*. Prentice Hall - Financial Timest.
- Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Perreault, W., & McCarthy, J. (2001). *Marketing. Un enfoque global*. México: Mc Graw Hill.
- Porter, Michael E. (1987). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Cía. Editorial Continental.

### Fuentes de Información

- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) (2008). *Código Alimenticio Argentino. Capítulo XVII, Artículo 1381, Inciso II*. Fecha de consulta: 10/11/2018. Sitio web: [http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO\\_XVII.pdf](http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_XVII.pdf).
- ANMAT (2018). *Acerca del RNE Y RNPA*. Fecha de consulta: 5/11/2018. Sitio web: <http://www.anmat.gov.ar/Alimentos/acerca.asp>
- Banco Central de la República Argentina. Fecha de consulta: 14/11/2018. Sitio web: [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (2017). *Informe Anual de Prensa*. Fecha de consulta: 5/11/2018. Sitio web: <https://cace-static.s3-us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/informe-anual-2017-prensa.pdf>
- Demúsculos.com. Fecha de consulta: 8/11/018. Sitio web: [www.demusculos.com](http://www.demusculos.com)

- Euromonitor International (2015). Sports Nutrition in Argentina, November 2015.
- Euromonitor International (2015). Vitamins & Dietary Supplements in Argentina, November 2015.
- Euromonitor International (2015). Consumer Health in Argentina, November 2015.
- GNC Argentina. Fecha de consulta: 8/11/2018. Sitio web: [www.gnc.com.ar](http://www.gnc.com.ar)
- IHRSA (2017). The IHRSA Global Report 2017. Jay Ablondi.
- InfoLeg, Ley de Sociedades Comerciales. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Fecha de consulta: 10/11/2018.  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/2500029999/25553/text.act.htm>
- Kantar World Panel (2018). *El 73% está preocupado por su alimentación*. Fecha de consulta: 08/10/2018. Sitio web: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/EI-73-esta-preocupado-por-su-alimentacion>
- Kantar World Panel (2018). *Nutrición de los argentinos: ¿Tendencia, moda o salud?* Fecha de consulta: 08/10/2018. Sitio web: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Eventos/Nutricion-de-los-argentinos-Tendencia-moda-o-salud>
- Mercadolibre.com. Fecha de consulta: 8/11/2018. Sitio web: [www.mercadolibre.com.ar](http://www.mercadolibre.com.ar)
- 
- Ministerio de Salud y Ambiente (2015). *Disposición 6516/15 – Directivas de relaciones institucionales y regulación publicitaria*. Fecha de consulta: 6/11/2018. Sitio web: [http://www.anmat.gov.ar/boletin\\_anmat/BO/Disposicion\\_6516-2015.pdf](http://www.anmat.gov.ar/boletin_anmat/BO/Disposicion_6516-2015.pdf)

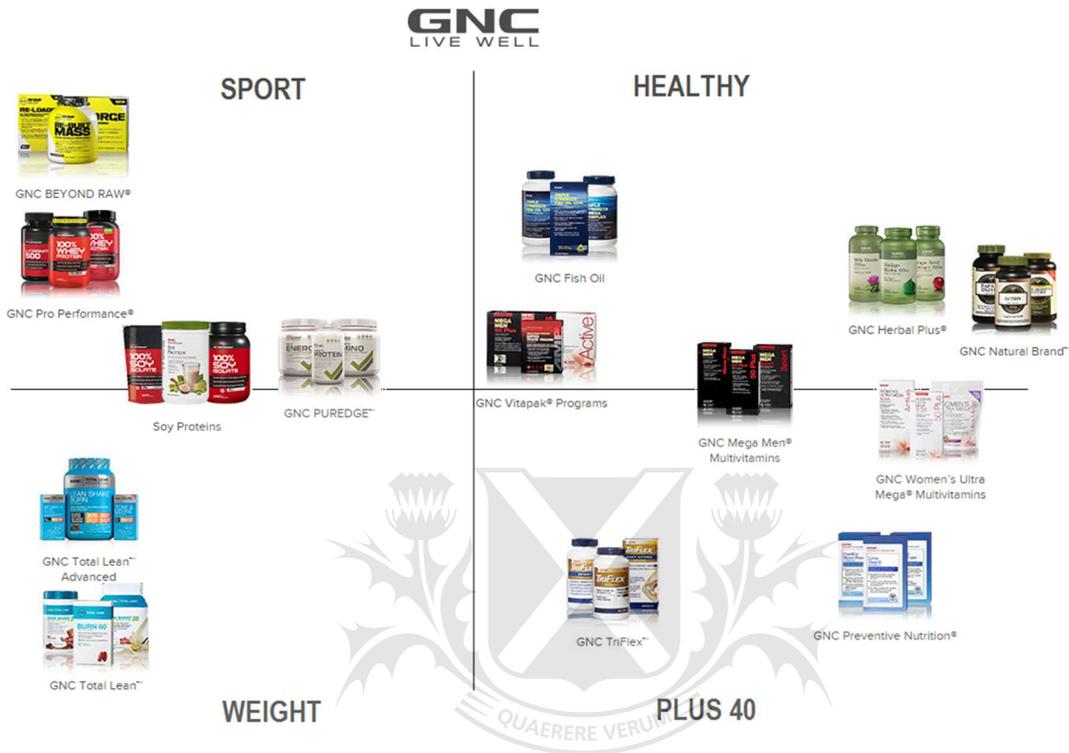
## Anexos

### Anexo 1: Estrategias de packaging en marcas de suplementos deportivos nacionales.



Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 2: Productos por segmento de clientes.



Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo 3: Listado de productos GNC.

SKU	Línea de producto	Nombre de producto
1	AMP	AMP RIPPED VITAPAK
2	AMP	CHOC AMP WHEYBOLIC EXTREME 60
3	AMP	AMP STRENGTH VITAPAK
4	AMP	VAN STRENGTH AMP WBE EXT 60
5	AMP	AMP POWER WHEYBOLIC 60 CHOC
6	AMP	AMP NO LOADED FP
7	AMP	AMP RIPPED WHEYBOL 60 STRAW
8	AMP	AMP 100% WHEY ADV CHOC
9	AMP	Cnc Amp Mass Xxx
10	AMP	VAN AMP 100% WHEY PROTEIN
11	Beyond Raw	BEYOND RAW RAVAGE FP REF
12	Beyond Raw	BEYND RAW RE-BUILT VAN
13	Beyond Raw	GNC BEYOND RAW® RE-SIZE
14	Beyond Raw	BEYOND RAW VAN RE-GROW
15	Fish Oils	FISH OIL
16	Targeted Health Support	LUTEIN
17	Heart & Cardiovascular Support	COQ-10 100 MG
18	Heart & Cardiovascular Support	COQ-10 200 MG
19	Heart & Cardiovascular Support	SOY LECITHIN GRANULES
20	Herbs	MACA ROOT POWDER
21	Herbs	TRIPLE GINSA GOLD
22	Herbs	PANAX GINSA GOLD
23	Herbs	ENERGY FORMULA
24	Herbs	VALERIAN HP
25	Herbs	GRAPE SEED 100
26	Herbs	GUARANA
27	Herbs	GINKGO 120MG
28	Herbs	GARLIC 1000
29	Herbs	GREEN TEA COMPLEX
30	Herbs	SUPER GARLIC
31	Herbs	GARLIC 500
32	Herbs	GINKGO
33	Herbs	GINKGO BILOBA PLUS
34	Herbs	VALERIAN ROOT
35	Joint Support	GLUC 750/CHON 600
36	Joint Support	SHARK CARTILAGE
37	Joint Support	GLUCOSAMINE 1000
38	Men's Health	MEGA MEN SPORT
39	Men's Health	MEGA MEN 50 PLUS

40	Men's Health	MEGA MEN
41	Men's Health	MEN'S PROSTATE HEALTH FORMULA
42	Men's Health	MENS ARGINMAX
43	Cosmetics	NAT ALOE GEL
44	Cosmetics	VIT E, A & D CREAM GNC
45	Cosmetics	ALOE VERA CREAM GNC
46	Cosmetics	VIT C CREAM GNC
47	Cosmetics	VIT E OINTMENT GNC
48	Cosmetics	NAT COCOA BUTTER
49	Cosmetics	NAT VIT E, A & D LOTION
50	Pro Performance	UNFLAV CREATINE POWDER
51	Pro Performance	L-GLUTAMINE
52	Pro Performance	PP VANILA 100% WHEY
53	Pro Performance	GNC Pro Performance® Beta-Alanine 3200
54	Pro Performance	GNC Pro Performance® Creatine Monohydrate
55	Pro Performance	GNC Pro Performance® Essential Amino Acids
56	Pro Performance	GNC Pro Performance® L-Arginine L-Ornithine 2500
57	Pro Performance	GNC Pro Performance® L-Glutamine Powder 5000
58	Pro Performance	GNC Pro Performance® L-Carnitine 500
59	Pro Performance	UNFLAV RAPIDRIVE GLUT 5000
60	Pro Performance	CLA
61	Pro Performance	AMINO 1000
62	Pro Performance	GNC Pro Performance® Zinc Magnesium Amino Complex
63	Pro Performance	FRT RAPIDDRIVE BCAA 5000
64	Pro Performance	AMINO BURST 3000
65	Pro Performance	UNFLAV RAPIDRIVE BCAA 5000
66	Pro Performance	INTL VAN SOY PROTEIN 95
67	Pro Performance	VAN 100% SOY
68	Sports Nutrition	PUREDGE AMINO TROPIC
69	Sports Nutrition	PUREDGE COMPLETE POWDER PB
70	Sports Nutrition	Puredge Complete Vegan Protein Natural Vanilla
71	Super Foods	SPIRULINA
72	Super Foods	CRANBERRY
73	Super Foods	INTL SOY PROTEIN VANILLA
74	Super Foods	SOY ISOF NON-GMO
75	Super Foods	SOY ISOF W/CRAN
76	Total Lean	VAN LEAN SHAKE 25
77	Total Lean	TL CLA
78	Total Lean	TL THERMO CLA
79	Total Lean	BURN 60 W/CINNAMON
80	Total Lean	TOTAL LEAN CARNITINE 1000MG
81	Total Lean	TOTAL LEAN CLA PM

82	Total Lean	LEAN BAR STRBY W YOGURT
83	Total Lean	TOTAL LEAN STEVIA PACKETS
84	Total Lean Advanced	Lean Shake Burn Vanilla
85	Total Lean Advanced	Metabolic Elite
86	Vitamins & Minerals	MAGNESIUM 500
87	Vitamins & Minerals	INTL VIT B-12 1000
88	Vitamins & Minerals	CALCIUM + 1000 W/MAG&D
89	Vitamins & Minerals	VITAMIN D-3 5000
90	Vitamins & Minerals	BIOTIN 600
91	Vitamins & Minerals	VITAMIN D-3 2000
92	Vitamins & Minerals	VIT C 1000 TIME RELEASE
93	Vitamins & Minerals	INTL NAC 600
94	Vitamins & Minerals	POWDER L-ARGININE 5000
95	Vitamins & Minerals	VIT E 56000IU NS
96	Vitamins & Minerals	ARGININE & CITRULLINE
97	Vitamins & Minerals	BIOTIN 2500
98	Vitamins & Minerals	TAURINE 500
99	Vitamins & Minerals	VIT B-6 100
100	Vitamins & Minerals	FOLIC ACID 800
101	Vitamins & Minerals	POTASSIUM GLUCONATE
102	Vitamins & Minerals	L-LYSINE 1000
103	Vitamins & Minerals	ZINC 30
104	Vitamins & Minerals	CHROMIUM 200
105	Vitamins & Minerals	L-TYROSINE 500
106	Vitamins & Minerals	BREWER'S YEAST 500
107	Vitamins & Minerals	SELENIUM 100
108	Vitamins & Minerals	L-ARGININE 1000
109	Vitamins & Minerals	L-CARNITINE 500
110	Vitamins & Minerals	GLUTATHIONE 500
111	Vitamins & Minerals	B-12 1000 LOZENGES
112	Vitamins & Minerals	BETA-CAROTENE 15
113	Vitamins & Minerals	L-LYSINE 500
114	Vitamins & Minerals	L-CARNITINE 500
115	Vitamins & Minerals	L-GLUTAMINE 1000
116	Kids	TEEN MULTI BOYS
117	Kids	TEEN MULTI GIRLS
118	Women's Health and Beauty	HAIR, SKIN AND NAILS FORMULA
119	Women's Health and Beauty	ULTRA NOURISHHAIR WOMENS
120	Women's Health and Beauty	WOMEN'S COLLAGEN

121	Women's Health and Beauty	GNC HYALURONIC ACID
122	Women's Health	WOMEN'S ULTRA MEGA 50 PLUS
123	Women's Health	WOMENS ULTRA MEGA
124	Women's Health	WOMENS ULTRA MEGA ACTIVE
125	Women's Health	WOMENS ARGINMAX
126	Women's Health	WOMEN'S MENOPAUSE FORMULA
127	Preventive Nutrition	GNC Preventive Nutrition® Cellular Antioxidant Formula



Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 4: Estructura de costos tiendas (USD \$).

<b>Costos de Tiendas</b>					
Tipo de tienda	Shooping A	Shopping B	Calle A	Calle B	Stands
Construcción	\$16.250,00	\$15.000,00	\$11.250,00	\$10.500,00	\$6.250,00
Llave (pago único por 3 años)	\$10.000,00	\$7.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Personal	3	3	3	3	2
Sueldos	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Total sueldos	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.000,00
Alquiler / expensas / gastos	\$1.875,00	\$1.250,00	\$1.375,00	\$875,00	\$1.250,00
Inversión estimada	\$26.250,0	\$22.500,0	\$11.250,0	\$10.500,0	\$6.250,0
Costo anual	\$40.500,0	\$33.000,0	\$34.500,0	\$28.500,0	\$27.000,0



Universidad de  
**San Andrés**

Anexo 5: Estructura de empleados corporativos (sueldos mensuales en USD).

Empleados coporativos GNC Argentina por año						
Área	Puesto	Sueldo	2019	2020	2021	2022
<b>Negocio</b>	CEO	\$ 1.050	1	1	1	1
	CMO	\$ 950	1	1	1	1
	Diseño	\$ 625	0	0	0	0
	Community Management	\$ 625	0	0	1	1
	Supervisor de Franquicia	\$ 750	0	0	0	1
	Mkt Online	\$ 700	0	1	1	2
	Mkt Offline	\$ 700	0	1	1	1
	Expansion	\$ 750	0	0	1	1
	<b>Operation</b>	COO	\$ 950	1	1	1
Logística		\$ 750	0	1	2	2
Account managers of distribution		\$ 800	1	1	2	3
Administrativo		\$ 625	0	1	1	1
Contador		\$ 625	0	0	1	1
Legales		\$ 625	0	0	0	0
RRHH		\$ 625	0	1	1	1
<b>Total empleados</b>				<b>4</b>	<b>9</b>	<b>14</b>
<b>Terciarizado</b>	Director Técnico	\$ 125	1	1	1	1
	Estudio legal	\$ 175	1	1	1	1
	Estudio contable	\$ 175	0	0	0	0
	Bioquímico	\$ 125	1	1	1	1

Anexo 6: PROYECCION Cantidad de locales por año.

	2018	2019	2020	2021	2022
Shopping A		1	1	2	3
Shopping B	1	1	2	2	3
Calle A		1	1	2	4
Calle B			1	3	6
Stand		1	5	7	9
Total	1	4	10	16	25



Universidad de  
**San Andrés**