



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura de Administración de Empresas

Suplementos dietarios naturales

Autores: Sofía Butti (29032) y Florencia Salvatori (29189)

Mentor: Pedro Frías

Buenos aires, junio 2021



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de administración y negocios

Licenciatura en administración de empresas

Suplementos dietarios naturales



Autores: Sofía Butti (29032) y Florencia Salvatori (29189)

Mentor: Pedro Frías

Buenos aires, junio 2021

Índice

RESUMEN EJECUTIVO	3
CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN	4
EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	4
<i>Tendencias del mercado argentino.....</i>	<i>7</i>
<i>Los competidores.....</i>	<i>9</i>
<i>Los clientes.....</i>	<i>10</i>
<i>Los proveedores.....</i>	<i>11</i>
<i>El gobierno.....</i>	<i>12</i>
NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTURAR LA OPORTUNIDAD	13
CAPÍTULO 2 - ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	16
METODOLOGÍA	16
HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS	17
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>17</i>
<i>Las 5 fuerzas de Michael Porter.....</i>	<i>21</i>
RELEVAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	24
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	28
CAPÍTULO 3 - MODELO DE NEGOCIO (CANVAS).....	31
PROPUESTA DE VALOR	32
SEGMENTO DE MERCADO	33
ALIADOS CLAVE	35
RECURSOS CLAVE.....	35
ACTIVIDADES CLAVE	37
CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	38
RELACIÓN CON CLIENTES.....	38
FUENTE DE INGRESOS.....	39
ESTRUCTURA DE COSTOS	40
CAPÍTULO 4 - PLAN DE MARKETING.....	41
PRODUCTO/SERVICIO.....	41
PRECIO	43
PLAZA.....	45
PROMOCIÓN	46
EXPANSIÓN ESTRATÉGICA.....	51
CAPÍTULO 5 - OPERACIONES DEL NEGOCIO	52
IMPORTACIÓN Y REGISTRO DE PRODUCTOS	52
CREACIÓN DE PLATAFORMA WEB	52
CAMPAÑA DE LANZAMIENTO.....	52
ENTREGA Y DISTRIBUCIÓN.....	53
CAPÍTULO 6 - COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN	53
ANÁLISIS DE INGRESOS.....	55
ANÁLISIS DE COSTOS.....	56
ESTADOS FINANCIEROS	58
CASH FLOW, VAN Y TIR	60
CAPÍTULO 7 - EQUIPO	61

EQUIPO ACTUAL.....	61
FUTURO EQUIPO DE TRABAJO	62
CAPÍTULO 8 - ASPECTOS LEGALES.....	63
CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD.....	64
REGISTRACIÓN DE MARCA.....	64
CAPÍTULO 9 - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS	65
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	65
RIESGOS.....	67
CAPÍTULO 10 - CONCLUSIÓN.....	68
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	69
<i>Libros</i>	<i>70</i>
<i>Links</i>	<i>71</i>
ANEXOS.....	74
<i>ANEXO 1.....</i>	<i>74</i>
<i>ANEXO 2.....</i>	<i>75</i>
<i>ANEXO 3.....</i>	<i>75</i>
<i>ANEXO 4.....</i>	<i>81</i>
<i>ANEXO 5.....</i>	<i>82</i>
<i>ANEXO 6.....</i>	<i>84</i>
<i>ANEXO 7.....</i>	<i>87</i>
<i>ANEXO 8.....</i>	<i>88</i>
<i>ANEXO 9.....</i>	<i>89</i>
<i>ANEXO 10.....</i>	<i>89</i>
<i>ANEXO 11.....</i>	<i>90</i>
<i>ANEXO 12.....</i>	<i>90</i>

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo es una iniciativa empresarial que presenta un modelo de negocios para demostrar la viabilidad de comercializar de un modo personalizado suplementos dietarios naturales en la Argentina, principalmente en C.A.B.A, para hombres y mujeres mayores a 25 años, pertenecientes al segmento socioeconómico ABC1-C2. El negocio por crear va a tener como objetivo la comercialización de los productos y la creación de un servicio de asesoramiento y acompañamiento para los consumidores que deseen optar por modificar sus hábitos de consumo dependientes de productos industrializados. El servicio diferenciador por otorgar consiste en una interacción personalizada online a través de un módulo interactivo online donde se busca determinar qué suplementos dietarios los consumidores necesitan para incorporar los nutrientes y vitaminas que carecen.

A lo largo del trabajo, se utilizan diversas herramientas de análisis para investigar sobre el mercado y el sector industrial, como también estudiar la oportunidad de negocio. En primer lugar, el hecho de que la alimentación en los entornos modernos carezca de nutrientes fundamentales (La Nación, 2018) para la salud implica que las personas necesitan recuperar esos nutrientes mediante la ingesta de suplementos dietarios. Como consecuencia del crecimiento en el interés de las personas por cuidar su alimentación, nuestra oportunidad de negocio, de incorporar suplementos dietarios 100% naturales, se encuentra validada por la necesidad del mercado de poder conseguir estos productos.

En consecuencia, a través de la comercialización de un producto 100% natural y personalizado, mediante la interacción digital, se pretende llegar a los consumidores. Nuestra plataforma web y app van a ser el medio por el cual se busque generar una familiarización con la marca y mantener un contacto con el público objetivo. Nuestro objetivo central es lograr una comunidad entre los consumidores que opten por agregar suplementos dietarios naturales en sus dietas y creemos que un aumento en la concientización de los beneficios va a generar un aumento en nuevos consumidores.

Capítulo 1 - Introducción

Evaluación de la oportunidad

Hoy en día a pesar de llevar una dieta óptima, la alimentación en los entornos modernos “carece de muchos nutrientes, como resultado de la alteración genética de los cultivos, los cambios en las prácticas agrícolas, la exposición a agentes contaminantes, etc.” (La nación, 2018). Es decir, que nuestros organismos pueden llegar a sufrir deficiencias de nutrientes esenciales a pesar de tener una dieta balanceada. Es por ello que se genera una necesidad de complementar nuestra dieta con suplementos que nos aporten lo necesario para vivir plenamente en el contexto complejo y dinámico en el cual vivimos diariamente.

A su vez, según indicó la OMS (2018) sobre la alimentación sana, “llevar una dieta sana a lo largo de la vida ayuda a prevenir la malnutrición en todas sus formas, así como también diferentes enfermedades no transmisibles y trastornos”. Los gobiernos tienen el rol fundamental de crear espacios y entornos saludables que le permitan a los habitantes poder optar por aplicar y mantener prácticas alimentarias sanas. Mientras más hombres y mujeres modifiquen sus hábitos alimenticios y centren sus rutinas de actividades en su salud y bienestar, la necesidad de información se multiplica (Think with google, 2016). Hoy en día, la mayor parte de la población no opta por cuidar su salud porque no sabe que la estaba descuidando. Ese desconocimiento es lo que lleva a muchas personas a no optar por productos saludables y mantener sus patrones de consumo orientados a productos que no son beneficiosos para su salud.

En la búsqueda de un estilo de vida más saludable, según un estudio Nielsen (2016), los consumidores señalan que hay cierto tipo de productos que desearían encontrar en el mercado. El 67% de los latinoamericanos desearía ver más productos cuyos ingredientes sean 100% naturales, y en esta tendencia aparecen los consumidores argentinos que ocupan el 58% de ese porcentaje.

En el mismo estudio se planteó la siguiente pregunta: “¿Qué elementos desean que estén más presentes en los estantes de las tiendas?” y la respuesta varió según la región, pero el porcentaje de encuestados latinoamericanos que desean que hubiese más productos naturales disponibles supera la media global para casi todos los atributos medidos.



Figura 1: Estudio Global Nielsen sobre ¿Que hay en nuestra comida y en nuestra mente? (2016)

A raíz de esta necesidad planteada, identificamos una oportunidad de negocio en el mercado de los suplementos dietarios naturales.

En el mercado argentino, los suplementos dietarios (SD) se encuentran incorporados al Código Alimentario Argentino (CAA) desde el año 1998. En el artículo 1381, son definidos como

Productos destinados a incrementar la ingesta dietaria habitual, suplementando la incorporación de nutrientes en la dieta de las personas sanas que, no encontrándose en condiciones patológicas, presenten necesidades básicas dietarias no satisfechas o mayores a las habituales. (ANMAT, s.f.)

Actualmente, hay una mayor conciencia de la relación que existe entre la salud y los alimentos que se consumen, y, en consecuencia, se produce un aumento en la demanda de alimentos saludables para el sector de la población que pueda acceder a ellos (Argentina Investiga, 2018). Generar una mayor concientización sobre los productos que se ingieren diariamente resulta crucial en el ámbito nutricional. En 2018, Unicef publicó un artículo en donde detalla cómo la carencia de vitaminas y minerales afecta al desarrollo de un tercio de la

población. En el anexo 1 se puede observar una tabla con la ingesta diaria de referencia para adultos (según art. 1381 del Código Alimentario Argentino). En dicha tabla se informan las cantidades de vitaminas y minerales que un individuo necesita incorporar diariamente a través de los alimentos para que su organismo mantenga un estado saludable (Colegio de farmacéuticos de Tucumán, s.f.)

Euromonitor International (2017) señala que los consumidores latinoamericanos están cada vez más informados y comprometidos con las tendencias que tengan que ver con la vida sana, el bienestar y la prevención de enfermedades a través de los hábitos saludables. Sin embargo, sigue existiendo una falta de información y conocimiento sobre cuáles son los suplementos necesarios para llevar un buen cuidado de la salud, y también hay una falta de incentivo en averiguar qué establecimientos ofrecen estas soluciones. Según un estudio realizado por Kantar Worldpanel (2017), el 73% de los argentinos se encuentra preocupado por su dieta, pero únicamente el 63% realizó alguna acción al respecto. Se proyecta que para el 2022 el mercado internacional de los suplementos dietarios va a mover aproximadamente \$640 millones USD y que su crecimiento va a ocurrir únicamente si la economía lo permite (La nación, 2018).

Como el consumo de pastillas y polvos suele ser considerado muy invasivo para el organismo, algunas personas deciden no ingerirlas a pesar de que sus efectos sean positivos para su salud. Como en el mercado argentino todavía no se conocen los beneficios de los suplementos dietarios 100% naturales que eliminan las inseguridades de aquellos consumidores que no confían en los suplementos industrializados por no conocer sus procesos ni sus componentes, no existe actualmente una amplia oferta de estos productos.

Para validar que es una verdadera oportunidad de negocio, vamos a analizar las cinco áreas propuestas por los autores Bygrave y Zacharakis (2009). Estos autores anuncian que “Los consumidores no se mantienen de una forma estática a lo largo del tiempo, sino que evolucionan, cambian sus preferencias de un perfil a otro”. Es por esto que se debe prestar atención a estas variaciones

con el objetivo de poder adaptarse, capturar a nuevos consumidores y retener a los actuales.

Según Unicef (2020), el surgimiento de la pandemia de COVID-19 dificultó el acceso a alimentos saludables, en donde las principales barreras fueron la falta de dinero para comprar y el temor de contraer el virus. Es por ello que es importante aclarar que el trabajo se inició antes de la pandemia, por lo tanto, para la validación de la oportunidad como para el análisis del mercado argentino se consideró un contexto pre pandémico.

Tendencias del mercado argentino

Euromonitor International (2017) identificó diversas mega tendencias que influyen y tendrán un impacto en las industrias, los consumidores y en el mundo hasta el año 2030. Entre estas mega tendencias se encuentran: “Healthy Living”, “Premiumisation”, “Producción Natural” y “Personalized Nutrition Analysis”. Desde hace un tiempo que el perfil de los suplementos dietarios (SD), en la Argentina y en el resto del mundo, fue modificándose y en la actualidad, debido a los avances del conocimiento en el campo de la nutrición y en respuesta a las demandas de los consumidores y a la oferta de productos a base de hierbas y otros nutrientes, se encuentra en aumento (ANMAT, s.f).

Según el informe de Euromonitor, específicamente entre los argentinos las vitaminas y suplementos alimenticios se han convertido en una tendencia significativa dentro de un importante mercado de productos de consumo para la salud. Los consumidores están cada vez más informados, interesados y comprometidos en todo lo que tenga que ver con la vida sana, el bienestar y la prevención de enfermedades a través de la adopción de hábitos saludables y en este escenario las vitaminas y los suplementos alimenticios juegan un rol protagónico (La Nación, 2018).



Figura 2: ¿Que quieren los consumidores que cuidan la salud? (Nielsen, 2016)

A su vez, existen otras tendencias que respaldan el crecimiento de esta industria y entre ellas están el aumento en la participación de deportes y el interés por la salud y la nutrición. Se espera que la participación en deportes aumente constantemente, lo que va a ayudar a impulsar la demanda de productos consumidos antes, durante y después del ejercicio (Informe del mercado de suplementos dietarios, s.f.). Por otro lado, la preocupación en los hogares por la alimentación es otra tendencia que acompaña el crecimiento del mercado de los SD en la argentina.



Figura 3: Distribución de la población en base a su nivel de preocupación en alimentación (Kantar Worldpanel, 2017)

Según el estudio Concern Monitor 360° realizado por Kantar Worldpanel, el 29% de los hogares argentinos están altamente preocupado por su alimentación, el 44% tienen una preocupación media mientras que para el 27% restante no es un tema que los movilice. Sin embargo, a pesar de que el entorno regulatorio es cada vez más estricto y el mercado de los productos industriales está saturado, Statista (2019) proyecta un incremento en el mercado argentino de suplementos naturales hacia 2023 que parecería alcanzar los 40 millones de dólares. Como ocurrió en el periodo anterior, la demanda de productos de nutrición deportiva y los suplementos a base de hierbas probablemente van a seguir siendo el motor clave del crecimiento de la industria en los próximos años.

Por todo esto es que el mercado macro que abarca nuestra propuesta son los suplementos dietarios y el mercado objetivo elegido son los SD naturales. Según el análisis de mercado, desarrollado en los próximos capítulos, identificamos que existe un segmento de mercado en crecimiento que busca consumir productos naturales que no cuenten con procesos industriales.

Los competidores

Los competidores que elaboran SD industriales son principalmente empresas de laboratorios como Bayer, Bagó, Raffo, Pfizer y Elea. A estos últimos, junto con GNC y las Flores de Bach, consideramos que son competidores indirectos en nuestro negocio ya que sus productos no son elaborados con ingredientes naturales y sustentables, sino que son de carácter sintético.

Con relación a los SD naturales, las empresas Natier y Natufarma ofrecen suplementos de carácter natural, siendo competidores directos de nuestro negocio. Sin embargo, ambas empresas cuentan solo con un catálogo de productos online y no con un servicio integrador como el que ofrece “Natural4Life” mediante el módulo interactivo online.

Sabemos que es posible que en un futuro los laboratorios opten por producir productos de carácter natural para satisfacer la nueva demanda. Hoy no lo consideramos un riesgo porque nuestro negocio es chico y con atención personalizada, no de consumo masivo, por lo que si creamos una base de clientes leales podemos mantener buenos resultados, aunque aumente la cantidad de competidores.

Por otro lado, nuestros competidores no son únicamente los laboratorios que pueden producir estos suplementos sino también aquellos jugadores que cuentan con un canal directo de venta con el cliente como las farmacias. Consideramos que son competidores ya que, a pesar de no vender SD naturales, suelen ser una de las primeras alternativas de compra para los consumidores. Es por ello que nuestra estrategia de posicionamiento va a estar orientada hacia un servicio personalizado en cada momento del proceso de compra del cliente. Iniciando con el módulo interactivo online y finalizando con el servicio post venta. Mediante este valor agregado que ofrecemos como empresa, buscamos diferenciarnos frente a nuestros competidores que cuentan con un canal directo de venta.

Los clientes

En cuanto a los clientes, a partir de los datos que recabamos a través de nuestra encuesta (Anexo 3), en la que obtuvimos 560 respuestas, nuestro PTA (Primary Target Audience) son hombres y mujeres, mayores a 25 años, con un nivel socioeconómico medio/alto (clase ABC1-C2) que prefieren consumir productos naturales antes que productos industrializados y que suelen entrenar más de dos veces por semana.

En base a nuestra estimación de demanda (Anexo 4), creemos que nuestro segmento de mercado es de aproximadamente 128 mil personas, considerando que nuestro negocio empezaría en la zona de Capital Federal. Sin embargo, confiamos en que esta estimación va a ir aumentando ya que el mercado está en crecimiento.

En segundo lugar, en nuestro STA (Secondary Target Audience) se categorizan a los hombres y mujeres entre 40 y 65 años que llevan una vida menos activa pero igual de dinámica dado que tienen familia y un trabajo estable por lo que igual buscan consumir productos naturales por los beneficios que les aporta a su bienestar general. Son considerados nuestro STA dado que prefieren un canal de venta directo y no confían plenamente en la venta de servicios online. A su vez, este segmento no puede ser alcanzado mediante las redes sociales porque su uso es inferior al de nuestra PTA pero a través del boca a boca van a poder conocer nuestra marca y decidir si quieren adquirir nuestros productos.

Por último, nuestro TTA (Tertiary Target Audience) será la generación Z que consiste en jóvenes (hombres y mujeres) entre 15 y 20 años. Estos jóvenes son quienes están constantemente expuestos al marketing digital ya que suelen estar todo el día conectados y expuestos a la información presente en las redes sociales. La mayoría de estos jóvenes no cuenta con ingresos propios, dado que están en edad de educación universitaria o secundaria, por lo que no suelen realizar compras alimenticias o de medicamentos. Ellos serán quienes le cuenten a sus familias y amigos sobre nuestra marca y nuestros productos, y quienes inicien y potencien el boca a boca.

Los proveedores

El emprendimiento iniciará sus actividades importando los suplementos dietarios, principalmente, desde una empresa estadounidense llamada Care Of. Esta empresa ofrece SD naturales personalizados y apunta a un sector de consumo que está en crecimiento. Seleccionamos a Care Of como nuestro primer proveedor porque además de ofrecer suplementos naturales dietarios les brinda a sus clientes un trato y servicio personalizado, lo cual es uno de los principales objetivos de nuestro negocio. Por ello es que no necesitamos contar con procesos productivos ni tecnológicos de gran complejidad. Las únicas tecnologías que vamos a utilizar van a ser el desarrollo de una página web y una app, y el Know How necesario para el desarrollo del módulo interactivo digital.

Los suplementos, inicialmente, son nuestra fuente principal de ingresos y por eso dependemos, en gran parte, de tener una buena alianza con nuestros proveedores para poder garantizar acceso a precios competitivos.

Conseguir recurso humano no es complejo ya que las tareas a realizar son sencillas, cualquier persona puede aprender en muy poco tiempo a manejar la plataforma online. Al ser una tarea administrativa simple, no se requiere de un personal muy capacitado, entonces se facilita el proceso de selección.

En primera instancia, nuestra idea inicial es comenzar el negocio en un espacio propio en donde podamos almacenar los primeros suplementos que importe y donde realicemos las operaciones. En segunda instancia, a medida que el negocio vaya creciendo y tengamos que aumentar la mano de obra y la cantidad de mercadería, alquilaremos un local pequeño en una zona en donde sean económicos los precios de alquiler ya que no necesitamos una locación geográfica específica porque no hay canal de venta directo al público. Nuestra oficina va a funcionar como inventario, como casa central desde donde se van a manejar las operaciones de compra y stock online, y como lugar en donde el cliente pueda acercarse si no encontramos la manera de solucionar sus conflictos de manera virtual. Esto representa una ventaja ya que al no necesitar una locación específica podemos ahorrarnos el costo de alquilar un inmueble en una zona comercial que suele tener un precio bastante alto.

El gobierno

El ente regulador de nuestro negocio es la ANMAT, administración nacional de medicamentos, alimentos y tecnología médica. La ANMAT realiza acciones de registro, control, fiscalización y vigilancia de distintos alimentos y medicamentos, entre ellos los suplementos dietarios. Según lo indicado por la ANMAT en relación a la importación de SD, lo necesario para importar suplementos dietarios, que no pretenden curar enfermedades ni carencias en las dietas, indica que lo necesario es registrarse en el Registro Nacional de

Establecimientos (RNE) y en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), en donde hay que prestar información detallada sobre las actividades, productos y servicios que el negocio piensa realizar, y también un representante correspondiente que sea quien dirija el negocio para que pueda ser avalado. En el caso de los suplementos dietarios es necesario que la empresa cuente con la responsabilidad de un médico de cabecera.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

La idea de negocio propuesta, para capturar la oportunidad previamente evaluada y explicada, es la creación de un negocio llamado Natural4Life donde se va a brindar un servicio online de asesoramiento sobre cómo llevar una vida más natural y donde se van a comercializar suplementos dietarios naturales.

Nuestro servicio consiste en desarrollar una página web y una app en donde se ofrezcan recomendaciones de artículos, cursos y clases que ayuden a concientizar a los consumidores sobre los beneficios de llevar un estilo de vida más natural. A su vez, como aspecto muy importante de nuestro proyecto, en nuestras plataformas los usuarios van a poder encontrar un espacio digital de interacción personalizada en el cual se les va a preguntar sobre diferentes aspectos de su vida cotidiana (Anexo 5) y como resultado se les va a recomendar que suplementos dietarios naturales necesitan según sus respuestas. Como factor extra, nuestra página web va a contar con un catálogo de productos, adquiridos de una empresa estadounidense llamada Care/of, dentro de la categoría de suplementos dietarios naturales.



Figura 4: Esquema tentativo de la página web (Elaboración propia)

El objetivo de nuestro negocio es crear una comunidad entre los consumidores que adoptan la tendencia de lo natural. Pretendemos lograrlo a través del servicio ofrecido mediante nuestras plataformas y de la venta de nuestros productos. En el anexo 6, se puede observar un esquema tentativo de distintas secciones de la página web.

Care/of es una empresa estadounidense fundada en el 2016, la cual se dedica a producir SD con ingredientes naturales y sustentables. La empresa ofrece tres categorías de productos: vitaminas, polvos y extras. En cuanto a las vitaminas, podemos encontrar “letter vitamins” (vitamina B, D, etc.), minerales, hierbas, probióticos y especialidades. Con respecto a los polvos, podemos encontrar colágeno, antioxidantes, proteínas y electrolitos. Por último, en los extras podemos encontrar “quick sticks” y merchandising. Elegimos a la empresa Care/of ya que sus productos están elaborados con ingredientes naturales y, principalmente, porque poseen un servicio personalizado, el cual es el estilo de servicio que queremos brindar a nuestros consumidores. Como mencionamos anteriormente, queremos que nuestro negocio no sea un servicio masivo sino personalizado para cada cliente.

Según un estudio Nielsen,

La tendencia hacia un estilo de vida más natural está en camino hacia la consolidación. Comenzó como algo incipiente y un mercado más de nicho. Sin

embargo, hoy apunta a captar segmentos masivos de consumo, con productos que resaltan sus atributos e ingredientes naturales (apertura, 2016).

Con relación a los productos, nuestra propuesta es empezar ofreciendo multivitamínicos, fish oil y vitamina B12, todas se encuentran dentro de la categoría de suplementos dietarios naturales y, luego, a partir de cómo avanza y crece el negocio, ir incorporando cada vez más productos. Seleccionamos los 3 productos mencionados anteriormente para empezar ya que son productos que ayudan a tratar diversas patologías y no solo una en particular.

Es importante señalar que el fin del producto no es diagnosticar, curar o prevenir una enfermedad, sino que ayuda a tratar con ciertas patologías para mejorar el bienestar general del ser humano como tener un mejor sistema inmune, tener más energía durante el día, crecimiento del pelo, piel y uñas, fortalecimiento de los huesos, mejorar el sueño, tratar el estrés y mejorar las funciones cognitivas, el sistema nervioso, tratar la tensión, el funcionamiento de los órganos, la salud mental, el sistema digestivo, el funcionamiento del corazón, ojos, entre otros.

En cuanto al segmento de mercado, luego de realizar diferentes análisis, concluimos que nuestros clientes específicos son hombres y mujeres, mayores a 25 años que realicen deporte más de dos veces por semana y consuman productos naturales. Cabe aclarar que no resulta un factor determinante a la hora de estimar nuestra demanda si los consumidores tienen hijos, viven solos o en pareja; pero sí es importante que lleven una vida activa y realicen deporte.

Con relación a la venta del producto, es un negocio B2C, de la empresa al consumidor final, sin contar con un local al público. La venta se va a realizar por e-commerce a través de la página web que vamos a desarrollar y del Marketplace. Para la entrega de los pedidos se contratará un servicio de delivery a domicilio, es decir que el servicio de entrega será tercerizado.

Capítulo 2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

Metodología

Para validar nuestra hipótesis sobre la existencia de un potencial mercado de SD naturales en la Argentina, vamos a analizar en mayor profundidad el mercado y el comportamiento del consumidor mediante un estudio exploratorio, un relevamiento de datos y un análisis del perfil de nuestros potenciales clientes.

En primer lugar, para analizar el mercado vamos a realizar un análisis del microentorno y del macroentorno, ya que necesitamos poder conocer más sobre el mercado de los suplementos dietarios en Argentina y poder identificar con que core competences vamos a poder diferenciarnos de los competidores. Sabemos que una de las debilidades del proyecto es el ámbito regulatorio argentino y los costos de importación, para poder analizar cómo desarrollar un negocio eficiente vamos a desarrollar un análisis FODA, en donde vamos a detallar las debilidades que el entorno legal trae a nuestro proyecto y como pretendemos sobrellevarlo. A través de un análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter pretendemos analizar el microentorno, en donde vamos a abordar las distintas fuerzas que impactan sobre la organización de nuestro negocio.

En segundo lugar, vamos a abordar el comportamiento del consumidor a través de un relevamiento de datos mediante una encuesta online y un análisis del comportamiento del consumidor donde vamos a analizar un mapa de empatía y el proceso de decisión de compra de nuestros potenciales consumidores para poder conocer qué buscan ellos en nuestros productos.

En tercer lugar, con respecto a nuestro modelo de negocio canvas, vamos a analizar en profundidad nuestro canal de ventas y la posible apertura de un canal directo para poder acercarnos de una manera más directa al consumidor y no únicamente a través de la plataforma online.

Nuestro objetivo es analizar al potencial consumidor y al mercado objetivo con el fin de entender en mayor profundidad cuáles atributos son fundamentales en nuestro modelo de negocios para poder desarrollar nuestro negocio de manera eficiente y favorable.

Herramientas para el análisis

Dvoskin R., en el capítulo 6 de su libro *Fundamentos de Marketing* (2004) indica que “No podemos hablar de marketing sin hablar de la necesidad de la empresa de comprender su entorno para actuar sobre él y satisfacerlo” (p. 174). A lo largo de los años, se desarrollaron distintos instrumentos, funciones de dos variables, que permiten vincular el entorno con situaciones particulares de la organización. En los 60 se crea el primer instrumento estratégico, la matriz FODA y a partir de 1985, cuando el eje del marketing se centra en el cliente y en su captación, Michael Porter desarrolla el esquema de las cinco fuerzas que apunta a definir el marco en el que una organización actúa. A continuación, vamos a utilizar ambos instrumentos para poder analizar en un primer lugar a nuestra organización en base a su entorno.

Análisis FODA

El análisis FODA consiste en analizar internamente las fortalezas y debilidades, y externamente las oportunidades y amenazas de la empresa, y así poder identificar las ventajas y desventajas competitivas de nuestro negocio. Este análisis se utiliza para consolidar los problemas claves identificados al analizar a la organización y a su entorno. Una vez que el análisis FODA se haya realizado, se usa como medio de evaluación de la situación organizacional y para poder identificar potenciales estrategias para el futuro (Business Strategy and Objectives, 2010).

MATRIZ FODA

INTERNO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Sentido de comunidad / vínculo de confianza con el consumidor • Módulo interactivo online • Amplia gama de productos • Adaptación al cambio / flexibilidad • Costos fijos bajos 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para insertarse y establecerse en el mercado • Lograr que los consumidores confíen en el producto • Precio alto • Dificultades para el acceso a la financiación
	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Cambio de hábitos en la sociedad • Mercado de suplementos dietarios orgánicos en crecimiento • Servicio y comercialización online • Comunidad entre los consumidores • Fidelización de los clientes 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Competidores con mayores recursos • Creación de mala reputación de la empresa • Contexto económico del país

Figura 5: Matriz FODA (Elaboración propia)

Fortalezas:

El objetivo del negocio es ir más allá de la venta de los productos (los SD naturales), es buscar crear un vínculo de confianza con el consumidor, en donde el mismo pueda sentirse identificado, sentirse parte de una comunidad, sentirse contenido y apoyado. Es por ello que la filosofía de la empresa va a ser el sentido de comunidad y trato “familiar” entre los jefes, empleados y consumidores, donde todos puedan sentirse igual de importantes.

Como factor que nos diferencia de nuestra competencia, nuestro negocio posee una interacción personalizada online, por la cual les facilitamos a los consumidores saber cuál suplemento deben tomar para cubrir las carencias en sus dietas.

Además, ofrecemos una amplia gama de productos, tanto suplementos dietarios naturales, como cursos y artículos para lograr un mayor entendimiento sobre los suplementos y sobre cómo llevar una vida más saludable.

Al ser una empresa pequeña que brinda un servicio online, nuestro negocio puede adaptarse al cambio rápidamente, siendo flexible a ciertos

cambios del mercado. Además, al ser pocos empleados la comunicación es efectiva entre los jefes y empleados, consiguiendo así una rápida y eficiente toma de decisiones y soluciones a los problemas que nos enfrentemos.

Por otra parte, comenzaremos el negocio con costos fijos bajos ya que, en un principio, vamos a tener 3 empleados, utilizaremos nuestras computadoras para trabajar, nuestras viviendas como depósito de nuestros productos y el sistema de entrega a domicilio va a ser terciarizado.

Oportunidades:

Como mencionamos previamente, cada vez hay más personas que se están sumando a la tendencia de “Healthy living”, buscando llevar una vida más saludable consumiendo productos naturales y evitando los productos de carácter industrial. Este cambio de hábitos de la sociedad es una importante oportunidad para nuestro negocio.

En línea con lo dicho en el párrafo anterior, el mercado de suplementos dietarios naturales está en crecimiento, lo cual es una oportunidad para el negocio ya que nuestros ingresos se van a basar, en un principio, en la comercialización de estos. Pero más adelante podemos diversificar nuestro catálogo con productos relacionados ya que en sí se observa un crecimiento en el mercado de los productos naturales en general. Asimismo, el mercado de SD naturales es un mercado de nicho en Argentina ya que no hay en el mercado argentino una amplia oferta de productos de este carácter, sino más bien industrializados.

También, al llevar a cabo nuestro negocio a través de una página web, una App y redes sociales, contamos con la oportunidad de lograr una mayor visibilidad llegando a una mayor audiencia de forma fácil y rápida.

Por otro lado, creando una comunidad entre los consumidores, se generan relaciones/vínculos beneficiosos y personales ya que se pueden obtener más recomendaciones y saber qué les gusta a los clientes y qué no de

una forma más precisa, y así reconocer en qué puntos debemos ir mejorando, controlando y optimizando el negocio.

Además, gracias a esto, tenemos la oportunidad de generar la fidelización de los clientes. Al conocer de primera mano las experiencias y opiniones de los consumidores, obtenemos una mejor comunicación empresa-cliente, mejorando así el servicio y dejando a nuestros clientes más satisfechos.

Debilidades:

Como somos una empresa nueva en un mercado de nicho en Argentina, podría ser difícil insertarse y establecerse en el mercado, no llegando así a todos los clientes y ventas proyectadas. Esto se potencia debido a que no poseemos tanta experiencia en el sector como nuestros competidores.

Por un lado, si bien cada vez más personas se están sumando al “trend” de “llevar una vida más saludable”, igualmente debemos continuar generando concientización y lograr confianza por parte de los consumidores en los suplementos dietarios naturales para que continúe creciendo nuestro segmento y mercado.

Por otro lado, consideramos que nuestros productos poseen un precio alto para un bien que no se considera de primera necesidad todavía, y es por ello que no es un bien al cual todos puedan acceder.

Por último, otra debilidad de nuestro proyecto son las dificultades para el acceso a la financiación. Debido al contexto económico argentino, hay escasos inversores que desean invertir en negocios que se van a desarrollar en Argentina, dificultando conseguir financiación para llevar a cabo nuestro proyecto.

Amenazas:

La principal amenaza es que nuestros competidores, como por ejemplo los laboratorios, disponen de una gran cantidad de recursos siendo posible para ellos imitar nuestro negocio. Además, si nos imitan empresas reconocidas, estas podrían llegar al público con más facilidad ya que no requieren de “hacerse conocidas” al estar previamente establecidas en el mercado. En parte, es por ello que queremos crear una comunidad, para conseguir la fidelización de nuestros clientes y en el caso de que la competencia nos imite que nuestros clientes nos sigan eligiendo.

Previamente mencionamos que una oportunidad de nuestro negocio es la rápida comunicación entre los clientes a través de nuestras plataformas para crear una comunidad y conseguir más recomendaciones. Pero esto también podría convertirse en una amenaza ya que, en vez de crearse una buena reputación de la empresa, se podría crear una mala reputación por parte de los clientes.

Otro factor que representa una amenaza para nuestro negocio es la situación económica del país. Al importar productos de Estados Unidos, la devaluación de nuestra moneda, la suba del dólar y la suba de impuestos al importar productos impactaría directamente en nuestro negocio. Es por ello que debemos evaluar constantemente los riesgos a los cuales nos podríamos llegar a enfrentar, ser flexibles y tener la capacidad de adaptarnos a los cambios constantes de la economía de nuestro país.

Las 5 fuerzas de Michael Porter

Por otro lado, para realizar el análisis del microentorno vamos a utilizar las 5 fuerzas de Michael Porter (Michael Porter, 2008). El modelo propuesto establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y poder desarrollar una estrategia de negocio. Michael Porter dividió las posibles fuentes de presiones dentro de una industria en 5 categorías: la intensidad de la competencia, la rivalidad dentro de la industria, la amenaza de productos

sustitutos, el poder de los consumidores y el de los proveedores. Esta técnica examina el dominio empresarial o de la industria dentro de la cual la organización opera e identifica las presiones del negocio que pueden impactar en la organización, de manera positiva y negativa (Business Strategy and Objectives, 2010).

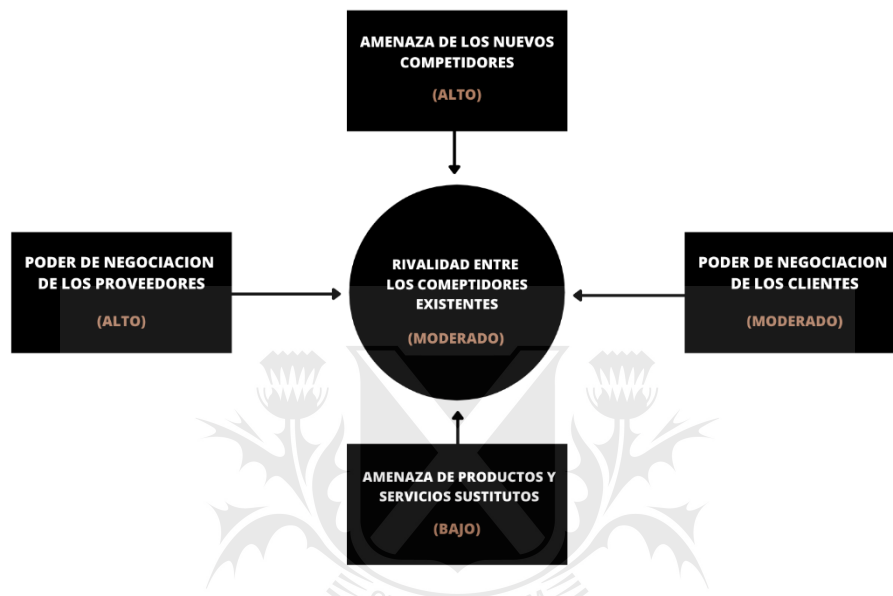


Figura 6: Esquema de las cinco fuerzas de Michael Porter (Elaboración propia)

En primer lugar, analizamos la **amenaza de nuevos competidores** ya que existen diversos competidores para Natural4Life, principalmente laboratorios que elaboran SD industriales como Bayer, Bago, Raffo, Pfizer y Elea. Como la producción natural es una de las tendencias crecientes en el mercado, estos competidores podrían observar si el mercado es receptivo a este nuevo tipo de productos y tomar la decisión de copiar o imitar nuestro servicio o lanzar un servicio similar que pueda competir contra el nuestro. Esto resultaría una amenaza para nuestro negocio ya que los laboratorios mencionados previamente poseen una mayor cantidad de recursos necesarios. Además, son empresas ya conocidas en el mercado, que a diferencia de nuestro negocio, poseen una marca ya establecida. La fuerza de amenaza de nuevos competidores es de un nivel alto para nuestro negocio.

En segundo lugar, encontramos la **amenaza de productos sustitutos** como blogs de estilo de vida saludable (Esturifari, Ana Organicus, Plantea en verde, Alma de Indali, entre otros), páginas web de salud (AZSalud.com, Médico Plus, Medline, entre otros) y sitios web para comprar SD industrializados (VitaminWorld, GNC, Farmaonline, entre otros). Sin embargo, estos sitios ofrecen o únicamente información y recomendaciones sobre cuidados de la salud; o una plataforma de compraventa de SD, ninguno ofrece un servicio integrador como el nuestro, que ofrece tanto un módulo interactivo online, la posibilidad de formar una comunidad con personas que quieran llevar un estilo de vida saludable y la venta de suplementos dietarios naturales. Por ello es que la fuerza de amenaza de productos sustitutos es de un nivel bajo para nuestro negocio.

En tercer lugar, en cuanto al **poder de negociación de los clientes**, el consumidor tiene la oportunidad de tener diferentes opciones para elegir entre distintas marcas para adquirir los productos y/o el servicio que ofrecemos. Estos pueden comprar suplementos dietarios que no sean naturales y/o utilizar otras páginas que fomenten un estilo de vida saludable. Nuestro modelo de negocio ofrece al cliente un espacio, una comunidad en donde se pueda sentir acompañado y apoyado en llevar una vida saludable, ofreciéndole al mismo tiempo SD naturales que son difíciles de encontrar en el mercado argentino. Sin embargo, al no poder demostrar la importancia del servicio en la satisfacción del cliente objetivo consideramos que la fuerza del poder de negociación de los clientes para nuestro negocio es de un nivel moderado.

En cuarto lugar, en relación con el **poder de negociación de los proveedores**, encontramos que la empresa estadounidense Care/of actualmente solo hace envíos en Estados Unidos y a Canadá, pero esperan en un futuro poder hacer envíos a más ubicaciones internacionales. Analizamos entonces que la empresa podría beneficiarse de ser nuestro proveedor ya que ayudaríamos a que se pueda expandir y que sus productos se hagan conocidos en una nueva ubicación internacional. Sin embargo, Care/of por el momento es nuestro único proveedor de suplementos dietarios naturales, por lo que al no contar con otro proveedor, estamos sujetos a sus políticas de precio y stock. Es

por ello que consideramos que la fuerza del poder de negociación de los proveedores es alta.

En quinto lugar, en cuanto a la **rivalidad entre los competidores**, se puede ver que existe una gran rivalidad entre los competidores ya que, como se mencionó anteriormente, el mercado de los suplementos dietarios es un mercado en crecimiento y la tendencia a llevar un estilo de vida saludable/natural crece cada día más. Entonces hay cada vez más empresas que compiten en este mercado y es por ello que las organizaciones deben estar innovando constantemente en los productos y servicios que ofrecen. Con respecto a “Natural4Life”, como ya se explicó, los competidores todavía no ofrecen un servicio que satisfaga la misma necesidad, pero en un futuro cuando los grandes laboratorios decidan optar por insertarse en el mercado de la producción natural esta fuerza puede resultar de mayor nivel. Por otro lado, en cuanto al canal de venta, la rivalidad entre los competidores que ofrecen SD en tiendas es mayor dado que suelen ser una de las primeras alternativas de compra para los consumidores que todavía no recurren a la compra online. Es por ello que buscaremos diferenciarnos de nuestros competidores brindando a nuestros clientes un servicio online que sea práctico, eficiente y de excelencia que satisfaga sus necesidades y así prefieran comprar SD en nuestras plataformas en vez de recurrir a una tienda. En conclusión, consideramos que el nivel de la rivalidad entre los competidores es moderado.

Relevamiento de datos y análisis de la encuesta

(Ver anexo 3)

Con el fin de identificar la viabilidad de este proyecto, se realizó una encuesta mediante un set de preguntas iniciales relacionadas al quien, que, como y donde del negocio a desarrollar. Participaron 560 personas tanto hombres como mujeres, y a través de esta muestra se buscó observar y analizar el perfil del potencial consumidor. Las encuestas cuantitativas dan un panorama general sobre el mercado y las tendencias de comportamiento de los

consumidores. Esta información resulta muy útil a la hora de planear el negocio y sus objetivos, ya que las respuestas nos permiten definir con más detalle el segmento de nicho de mercado al que buscamos llegar. La encuesta se hizo a través de la plataforma online “Google forms” y se distribuyó entre personas de ambos sexos y de diferentes edades.

El 74% de los encuestados eran mujeres y el 26% hombres. El 58% de los encuestados tiene entre 18-25 años y el 19% es mayor de 45 años. Ambos datos son importantes ya que estos grupos no son nuestra PTA (Primary target Audience) pero proyectamos que van a ser consumidores de nuestros productos por diferentes motivos.

Otra de las preguntas importantes realizadas fue la del oficio, donde el 28% trabaja y estudia al mismo tiempo y el 38% únicamente estudia. Como explicamos anteriormente, nuestro negocio apunta a aquellas personas que lleven una vida dinámica y no a aquellas que tengan mucho tiempo de ocio. En detalle, únicamente el 19% de los encuestados tienen más de 6 horas diarias de ocio, el 45% tiene entre 3 y 6 horas y el 36% tiene menos de 3 horas. Aún más, otra pregunta fundamental para analizar nuestro segmento nicho de mercado es la cantidad de deporte que realicen los potenciales consumidores durante la semana. Los resultados de la encuesta indican que únicamente el 17% nunca realiza deporte, el 39% realiza entre dos y tres veces por semana y el 39% más de tres veces por semana.

Como el precio de nuestro producto va a ser un poco más elevado que el precio de los SD industriales, apuntamos a un segmento de mercado con un nivel socioeconómico medio/alto. Entre los encuestados el 41.7% se consideraban de nivel medio/alto, el 47% de nivel medio y el 7% de nivel alto.

Sabemos que en Argentina la cantidad de consumidores que prestan atención a su alimentación está creciendo pero todavía falta mucha información sobre los beneficios de hacerlo. Nuestra encuesta arroja que el 70% de los encuestados considera que le presta, en un rango del 1 al 5, 3 y 4 de valor a su

alimentación. Este resultado nos indica que existe un mercado que desea consumir mejor y que necesita más información sobre cómo hacerlo.

La pregunta crucial de nuestra encuesta era la siguiente: “¿Elegirías un producto natural en vez de uno industrial? Si el costo no variara demasiado”. Mediante esta pregunta buscábamos conocer si en realidad el mercado argentino desea cambiar sus hábitos de consumo y pasar de depender únicamente de productos industrializados. Los resultados comprobaron nuestra hipótesis, entre los encuestados únicamente el 2% respondió que elegiría un producto industrial, al 18% le es indistinto y el **80% indicó que elegiría un producto natural.**

Para conocer aún más a estos consumidores se realizaron preguntas acerca del conocimiento del mercado de los SD, donde el 40% no conocía y el 30% desearía estar informado del mismo. Por otro lado, se les preguntó a los consumidores si, en el caso de estar mayormente informado sobre sus beneficios, optarían por consumir un suplemento natural en vez que uno industrializado. Únicamente el 11% de los encuestados no cambiarían a un suplemento natural y al 4% no le interesa cambiar su dieta. Pero, hay un **85% de los encuestados que, si supieran los beneficios, consumiría suplementos naturales y no industrializados.**

Por último, luego de recabar toda la información obtenida en base a las respuestas de la encuesta, realizamos un Excel en donde pusimos respuesta por respuesta para analizar la respuesta de cada consumidor a ciertas preguntas. Esto nos resultó muy útil para poder determinar nuestro segmento de mercado principal (PTA). En primer lugar, fijamos como pregunta central: “¿Elegirías un producto natural en vez de uno industrial? Si el costo no variara demasiado” y en base a esa pregunta analizamos: edad, oficio, actividad deportiva, nivel socioeconómico y conocimiento de los beneficios.

Del **80% de los consumidores** que respondieron que elegirían un producto natural sobre uno industrializado:

- El 56% tienen entre 18 y 25 años.
- El 37% es estudiante y el 28% es estudiante y trabajador.
- El 39% hace deporte entre 2 y 3 veces por semana, y el 30% hace más de 3 veces por semana.
- El 46% es de nivel socioeconómico medio y el 43% es de nivel socioeconómico medio alto
- El 65% conoce los beneficios que estos productos aportan.

Por el otro lado, del **2% de los consumidores** que indicó que no elegiría un suplemento natural sobre uno industrializado:

- El 36% no conoce los beneficios que estos productos aportan.

Este último dato es importante porque ese 36% de encuestados que optaron por no elegir un suplemento natural porque no conocían los beneficios que aportan, pueden llegar a volverse consumidores de nuestros productos si obtienen la información sobre los beneficios. Este punto refuerza lo mencionado anteriormente de cómo en tiempos modernos “la necesidad de información se multiplica” (Think With Google, 2016).

Universidad de

Como conclusión del análisis entre diferentes variables:

- ❖ Edad - Productos naturales: Observamos que a medida que crece la edad hay una mayor tendencia a preocuparse por la alimentación por lo que observamos que a mayor edad mayor preferencia por productos naturales que industriales.
- ❖ Productos naturales - Nivel socioeconómico: Observamos que entre las personas que respondieron que sí o que les es indistinto si es un producto natural o uno industrial sus niveles socioeconómicos, o el de sus familias (aquellos que no tengan sus ingresos propios), son de categoría media a media/alta. Esto va en línea con que los suplementos dietarios no son un bien que todas las personas puedan adquirir.

- ❖ Producción natural - Actividad Física: Podemos observar cómo las personas que optaron por una producción natural son personas activas, que realizan más de dos veces actividad semanalmente

Comportamiento del consumidor

En base al relevamiento de datos realizado pudimos definir nuestro segmento de mercado objetivo, pero para poder conocer un poco más en profundidad a nuestro tipo de consumidor realizamos un mapa de empatía. Esta herramienta se utiliza en la metodología del Design Thinking y se dio a conocer gracias a los autores Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2018). Según ellos, el mapa de empatía sirve para entender mejor al cliente o público objetivo. Se basa en “ponerse en los zapatos del consumidor” para tener un conocimiento más profundo sobre él, su personalidad, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades y deseos (Design Thinking, 2018). El mapa de empatía nos permite profundizar más sobre el consumidor y descubrir qué es lo que él realmente quiere.

En el anexo 7, se puede observar el mapa de empatía realizado para poder entender en mayor profundidad a nuestro consumidor. Según nuestro análisis, nuestros potenciales consumidores:

- Suelen sentirse cansados y sin energía, pero no comparten en redes sociales su interés por su estado físico y por su alimentación, a pesar de que les interesa llevar una vida saludable.
- Ven cómo la gente deja de ir a los médicos por no tener el tiempo suficiente, observan en YouTube y en Instagram influencers que recomiendan suplementos dietarios. También ven cómo sus amigos están cansados porque estudian y trabajan a la vez.
- Van al gimnasio entre dos o tres veces por semana, intentan comer sano y buscan constantemente pastillas y cremas para poder sentirse mejor con ellos mismos. Suelen recomendarles a sus amigos si encuentran productos que les brinden resultados positivos y también buscan que sus familias hagan deporte para sentirse mejor.

- Escuchan como todos se quejan sobre la cantidad de productos industrializados en las góndolas y como a sus amigos les cuesta encontrar tiempo para cuidarse porque están estudiando y trabajando mucho. Suelen escuchar muchos videos de YouTube sobre influencers y también las recomendaciones que sus familias les dan.
- Les frustra no poder conseguir una comunidad que los ayude a cambiar sus hábitos alimenticios y no poder encontrar en el mercado productos naturales.
- Aspiran a que exista una manera para poder cuidarse que no requiera ir mucho tiempo al gimnasio y también a que su círculo cercano empiece a cuidarse y a entrenar como lo hacen ellos.

Por otro lado, Blackwell, R.; Miniard, P; Engel, J en su libro *Comportamiento del consumidor* (2002) abordan el modelo del proceso de decisión de compra del consumidor (PDC). Según los autores, el PDC “representa un mapa de las mentes de los consumidores que los mercadólogos y gerentes utilizan para guiar la mezcla de productos, la comunicación y las estrategias de venta”.

En la siguiente imagen se puede observar una representación gráfica del proceso de decisión de compra de nuestros consumidores:



Figura 7: Proceso de decisión de compra del consumidor (Elaboración propia)

- Etapa uno: reconocimiento de la necesidad, es el punto de partida del cliente, ocurre cuando nuestros potenciales consumidores reconocen la falta de ciertas vitaminas y minerales en sus dietas.
- Etapa dos: Búsqueda de información, una vez identificada la necesidad de incorporar nuevas vitaminas y minerales en sus dietas, los potenciales consumidores empiezan a buscar información y soluciones para satisfacer sus necesidades no satisfechas.
- Etapa tres: evaluación de las alternativas antes de la compra, durante el proceso de búsqueda nuestros potenciales consumidores se encontraron con dos principales alternativas, SD naturales o SD industrializados. Dentro de estas dos grandes categorías ellos deben elegir la opción que satisfaga su necesidad completamente.
- Etapa cuatro: Compra. Luego de elegir la alternativa de suplementos dietarios naturales, nuestros consumidores utilizan nuestras plataformas web para ver realizar el módulo interactivo online y ver qué suplementos necesitan. A través de nuestro catálogo de ventas online, pueden seleccionar el suplemento y añadirlo al carrito para luego comprarlo.
- Etapa cinco: Consumo. Una vez hecha la compra, gracias a nuestro servicio de delivery a domicilio, el producto ya se encuentra en posesión del consumidor.
- Etapa seis: Evaluación posterior al consumo. Luego de haber consumido el producto, los consumidores experimentan una expresión de satisfacción o de falta de satisfacción, cuando sus expectativas coinciden o no con el producto adquirido. Dentro de nuestras plataformas, existe una sección en donde los consumidores pueden brindar feedback sobre su compra y mencionar si el producto les llegó en condiciones, si satisface su necesidad o cualquier otro comentario que deseen brindar. A partir del feedback, nosotros como empresa vamos a mejorar los puntos débiles y ofrecer un mejor servicio en el futuro.
- Etapa siete: descarte. Los consumidores tienen varias opciones luego de haber utilizado el producto. En relación con nuestros suplementos, en el

caso en que los consumidores busquen descartar el packaging, este se fabricó a base de cartón por lo que puede ser reciclado.

Capítulo 3 - Modelo de negocio (CANVAS)

A continuación, vamos a utilizar el Modelo Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011). Los autores postulan que “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). El Modelo de Negocio Canvas es una herramienta que permite analizar los distintos aspectos que conforman a un negocio y a su vez corroborar su viabilidad. El modelo es implementado como un anteproyecto de la estrategia que se va a aplicar en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Los autores, a su vez, consideran que la mejor manera de abordar un modelo de negocio es “dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Los distintos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p.15). En los siguientes párrafos vamos a evaluar: nuestros aliados, actividades y recursos clave, la estructura de costos e ingresos, la propuesta de valor, la relación con clientes, los canales de venta y el segmento de cliente.

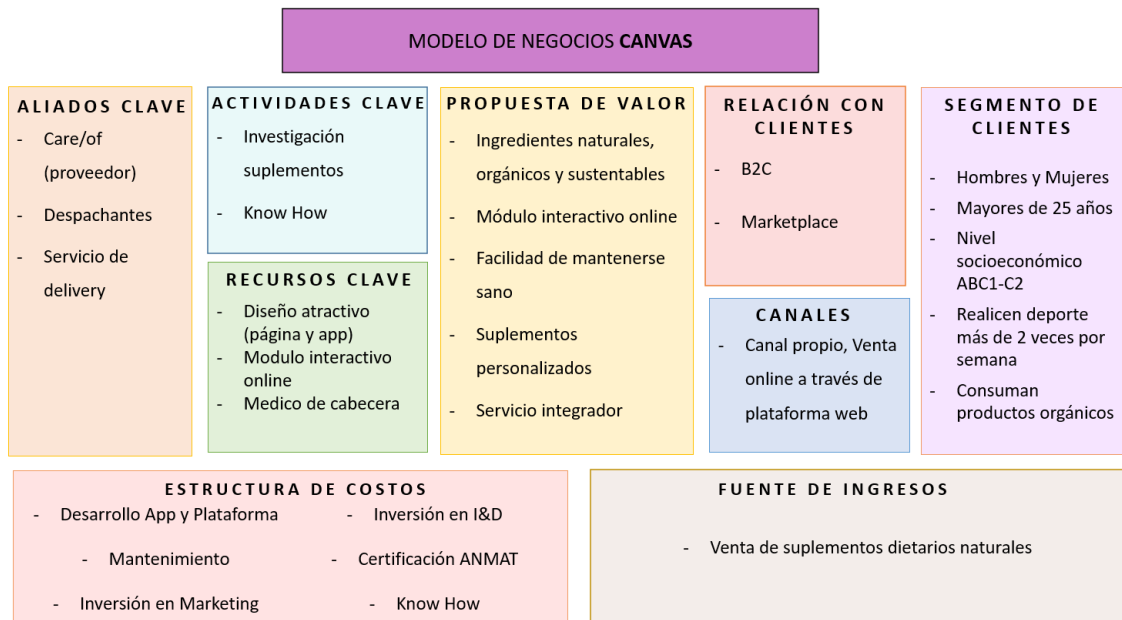


Figura 8: Modelo de negocios CANVAS (Elaboración propia)

Propuesta de valor

En la propuesta de valor se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor de nuestro negocio consiste en:

- En primer lugar, la comercialización de suplementos naturales y sustentables agrega valor ya que va en línea con las tendencias del mercado que apuntan al Healthy Living, Premiumisation, Producción Natural y Personalized Nutrition Analysis. En consecuencia, al ir en línea con las tendencias del mercado, nuestro negocio es parte de un mercado en plena etapa de crecimiento por lo que la demanda total de consumidores está en periodo de expansión.
- En segundo lugar, el servicio de la interacción personalizada online resulta un factor diferenciador de nuestro negocio dado que, a través de este, el consumidor responde diversas preguntas sobre aspectos alimenticios, físicos, deportivos y mentales (Anexo 5), y se obtiene un resultado con los distintos suplementos que son necesarios para poder solucionar y balancear su sistema inmunológico. Este factor diferenciador resulta una ventaja ya que se elimina la necesidad de una consulta médica, por lo que

se ahorra tiempo y no se precisa receta ya que todos los productos ofrecidos están respaldados por la ciencia y requieren de aprobación por el organismo regulador de la ANMAT. Esto implica que nuestros productos no solo son sustentables y naturales, sino que son personalizados para satisfacer las necesidades inmunológicas de cada cliente.

- Aún más, otro valor agregado aportado por nuestro producto es la facilidad de mantenerse sano. Con el ritmo de vida acelerado que actualmente llevan las personas que trabajan y estudian, o aquellas que tienen familia, la alimentación saludable pasó a un segundo plano. Se buscan comidas “rápidas”, que ahorren tiempo, y esto conlleva a una escasez de nutrientes y vitaminas que son fundamentales para llevar un estilo de vida sano y balanceado. A su vez, la aceleración en el ritmo de vida también implica un aumento en los niveles de estrés, problemas cardíacos y también una disminución en las defensas del sistema inmune (Clínica Las Condes, 2016). Nuestros productos, los SD, tienen la capacidad de complementar y acompañar este ritmo de vida acelerado, potenciando el sistema inmunológico para afrontar y vivir plenamente el dinamismo diario.

Universidad de **San Andrés** Segmento de mercado

En el segmento de mercado se busca definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Para poder identificar a nuestros potenciales clientes realizamos una encuesta. Fueron encuestadas 560 personas de distintas edades, géneros y estilos de vida, en donde se les preguntaba sobre su tiempo de oficio diario, tiempo de ocio, conocimiento sobre suplementos dietarios y sus beneficios, consumo de suplementos dietarios, actividad deportiva, nivel socioeconómico, grado de atención hacia la alimentación, preferencia de productos naturales o industriales, etc. Luego, recopilamos las respuestas y analizamos cuáles factores son esenciales para nuestro negocio, y a partir de ello armamos nuestro segmento de clientes.

Nuestro segmento apunta a hombres y mujeres mayores de 25 años, dado que según nuestra encuesta son quienes prestan mayor atención a su salud y prefieren el consumo de productos naturales; de nivel socioeconómico medio/alto (ABC1-C2) debido a que el costo del producto no es accesible para todos ni es de primera necesidad; que realicen actividad física más de dos veces por semana principalmente porque son quienes prestan atención a su alimentación y buscan mejorar su calidad de vida y bienestar general; y por último, quienes consumen productos naturales.

Según nuestra estimación de demanda (Anexo 4) nuestro mercado total es la población de Capital Federal = 3.075.646, nuestro mercado disponible es la población de Capital Federal de clase media alta mayores a 25 años = 240.474 y finalmente, nuestro mercado objetivo es la población de Capital Federal de clase media alta que consuma productos naturales y que sea mayor a 25 años = **128.643 personas**.

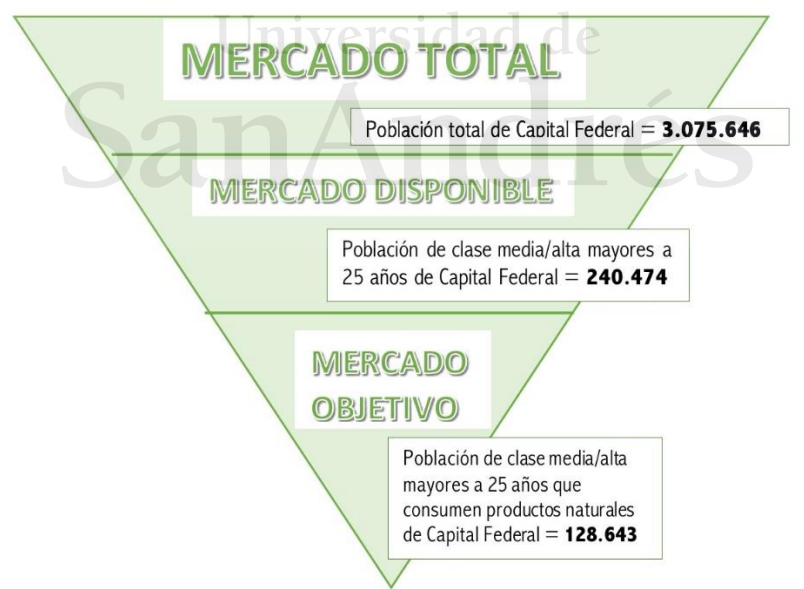


Figura 9: Estimación de demanda (Elaboración propia)

Aliados clave

Los aliados claves son aquella red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocios. Nuestros aliados clave son los médicos y los despachantes de aduana.

Como mencionamos, nuestro primer proveedor es la compañía estadounidense Care/Of que ofrece suplementos dietarios personalizados. Ellos son considerados partners claves porque son quienes nos van a proveer de la mercadería que luego vamos a comercializar. Al ser, principalmente, nuestro único proveedor estamos atados a sus políticas de precios y de stock, por lo que mantener una alianza firme con ellos nos ahorraría costos y nos evitaríamos demoras en la entrega de mercaderías.

A su vez, los despachantes de aduana son considerados partners clave porque nuestro negocio requiere de la importación mediante la aduana, entonces necesitamos formar buenas alianzas con los despachantes para poder reducir los tiempos de demora y agilizar el proceso de obtención de la mercadería. Una buena alianza con ellos nos representaría un menor costo de producto y menor tiempo de obtención de la mercadería.

Por último, el servicio de delivery, tanto Pedidos Ya (en CABA) como Andreani (fuera de CABA) son partners clave de nuestro negocio. Ellos absorben la responsabilidad de entregar la mercadería en tiempo y en perfectas condiciones, por ello es importante garantizar una buena alianza para evitar demoras y aumento en los costos de transporte.

Recursos Clave

Los recursos clave consisten en los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

En primer lugar, el diseño atractivo de la página es un recursos clave para nuestro negocio, esto se debe a que es nuestro único canal de ventas y nuestro

principal recurso de atracción y retención de clientes. El diseño atractivo de la página web busca generar en el cliente un sentido de compatibilidad con los valores que la marca representa y principalmente busca generar atracción. Por ello es que se van a agregar artículos, notas, mensajes inspiracionales, etc. dentro de la página para que el consumidor pueda sentir que no está solo en este nuevo camino que está por arrancar a transitar. Nuestro objetivo es lograr, a partir de la página web, una comunidad integrada por toda persona que busque mejorar su sistema inmunológico, balancear su alimentación y sentirse más sano. A su vez, la página web es un recurso clave porque es la herramienta que vamos a utilizar para mostrar el catálogo de productos y explicar los beneficios que los distintos suplementos ofrecen.

En segundo lugar, el módulo interactivo y personalizado online es otro recurso clave para nuestro negocio. Es el mecanismo por el cual el consumidor, que tiene poca información sobre el mundo de los suplementos y sobre su propia carencia de ellos, puede obtener un resultado que indique que es lo que él precisa según su respuesta. Como se mencionó anteriormente, el módulo interactivo digital es una ventaja en cuestión de tiempo, comodidad y dinero. En el caso que no se decida realizarlo, la página web cuenta con el catálogo de productos y con la información necesaria para saber qué ingredientes componen cada producto y que carencias busca tratar.

En tercer lugar, la relación contractual con el médico de cabecera es otro recurso clave de nuestro negocio. Por un lado, esto se debe a que es necesario el aval de un médico para poder conseguir la aprobación de la ANMAT y por otro lado porque para poder otorgar suplementos a través de nuestra plataforma online, consideramos necesario que exista el respaldo de un médico al cual el cliente pueda acudir en caso de necesitar información extra y para poder visibilizar que nuestro producto está respaldado por la ciencia. Aún más, para el desarrollo del módulo interactivo online se contrató a un médico que realizó el set de preguntas iniciales para poder desarrollar el algoritmo que permite identificar que suplementos cada consumidor necesita. Esto demuestra la importancia de este recurso en las operaciones del negocio.

Actividades Clave

En las actividades clave se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. En línea con nuestro negocio propuesto, consideramos que tenemos dos actividades clave principales.

La primera consiste en una investigación acerca de los ingredientes de los suplementos para así poder recabar información para en un futuro abandonar la importación y focalizarnos en una producción local que garantice una mejor y más alta calidad. Como el mercado de los suplementos dietarios naturales todavía no fue ampliamente explotado en la Argentina, creemos que al empezar nuestro negocio con la importación de productos de Estados Unidos, donde sí se explotó este mercado, nos da la oportunidad de poder testear este mercado en la Argentina, realizar investigaciones de mercado profundas y recabar información para poder desarrollar, en un futuro, un negocio que fomente la industria nacional y acorde a las necesidades de nuestros consumidores.

Por otro lado, otra actividad clave principal es el desarrollo del Know How necesario para poder crear nuestro módulo interactivo digital, que en base a un algoritmo dependiente de las respuestas ingresadas por los consumidores, otorga una respuesta que indica cuáles y cuántos suplementos son necesarios para ese consumidor en específico. Tanto el algoritmo como las preguntas siempre están avaladas por nuestro médico de cabecera para poder respetar nuestra propuesta de valor en donde todo nuestro negocio está respaldado por la ciencia. Consideramos el desarrollo del Know How una actividad clave ya que nuestro módulo interactivo digital es una de nuestras core competences, un factor diferenciador que nos distingue de la competencia. Un buen desarrollo del mismo nos pone en una ventaja competitiva y genera un factor atractivo por el cual los consumidores podrían acercarse a nuestra marca.

Canales de distribución

Los canales de distribución son el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Nuestro canal de distribución está basado en la venta online directamente con el consumidor a través de la página Web y de la App. Luego de realizado el encargo, nuestra oficina va a tomar el pedido, va a proceder al armado y luego va a despacharlo para que nuestro proveedor del servicio de delivery sea quien se encargue de acercar el producto al consumidor. Nuestro canal de distribución va a estar tercerizado, esto implica que la responsabilidad por el servicio de delivery no va a estar absorbida por nuestro negocio. La ventaja de tercerizar es que empresas dedicadas y especializadas en este servicio van a garantizar una mejor calidad y un menor tiempo de entrega. A su vez, reducimos contrataciones fijas mensuales, cargas sociales y más cuestiones contractuales (Rapi Boy, s.f.)

En cuanto al pago del envío, en Capital Federal los envíos serán gratis y serán entregados entre 24 y 72 horas desde que se confirme el pago del pedido. Por otro lado, a los consumidores que se encuentren fuera de CABA y que paguen un monto mayor a \$5.000 por la compra de productos, tampoco se les cobrará envío, será gratis, ayudando así a los consumidores que compran un lote grande. Creemos que adoptando esta política en cuanto al pago del envío, hará que los consumidores queden más satisfechos con el servicio e incentivará a los mismos de continuar comprándonos.

Relación con clientes

En esta sección se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Como mencionamos anteriormente, nuestra relación con los clientes se basa en la creación de un Marketplace. Al contar con un modelo de negocios en donde nos relacionamos directamente con el consumidor, sin intermediarios, es

fundamental lograr que a través de nuestras plataformas digitales, app y página web, el consumidor pueda llegar a conocer la marca en su totalidad.

Para ello es que nuestra página web y app van a contar con artículos, notas personales y recomendaciones saludables; nuestro objetivo es lograr que en este espacio se pueda formar una comunidad entre los consumidores de productos naturales para así poder, en un futuro, expedir nuestra producción más allá de SD, siempre en el mundo de lo natural. En el Marketplace además de ofrecer el catálogo de productos y los artículos, se van a recomendar cursos de yoga, meditación, cursos de compost, etc., actividades en donde los consumidores puedan explorar y conocer más sobre este nuevo mercado que está en etapa de crecimiento.

Algunos de los valores que nuestra marca desarrolla son: empatía, cuidado personal, comprensión, sencillez y autodescubrimiento. Mediante estos valores y a través de nuestro Marketplace, buscamos fidelizar al cliente con nuestra marca y que se sientan cuidados y comprendidos por nosotros ya que todavía no conocen mucho sobre este mercado o sobre los productos que se ofrecen en nuestro negocio. Es fundamental lograr que los consumidores crean que nuestros productos van a brindarles las soluciones que ellos buscan y que nuestro fin no es puramente económico.

Fuente de ingresos

La fuente de ingresos se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Para poder calcular los beneficios es necesario restar los gastos a los ingresos.

La fuente de ingresos de nuestro proyecto depende de la venta de los suplementos dietarios naturales y personalizados en el mercado argentino.

En un futuro se considerará la alternativa de expandir el foco del negocio más allá de los SD apuntando a otros productos que nuestro segmento de

clientes necesita, como puede ser productos alimenticios o servicio de tratamientos naturales.

Estructura de costos

En la estructura de costos se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocios. La estructura de costos para llevar a cabo nuestro proyecto consiste en:

- ❑ Un costo inicial para desarrollar la página y App en el cual pensamos invertir la cantidad de dinero necesario para que el diseño sea atractivo y atraiga nuevos consumidores.
- ❑ El mantenimiento constante de la página y la App para evitar conflictos que puedan generar retrasos en toma de pedidos o en diferencias de inventarios.
- ❑ Una inversión en marketing porque al no contar con una venta al público directa, es importante poder dar a conocer a la marca y atraer consumidores hacia nuestras plataformas digitales.
- ❑ El costo de certificación de la ANMAT necesario para avalar las distintas variedades y categorías de nuestro producto y abonar un porcentaje en concepto de certificación. Sin este certificado nuestro producto no puede ser ni importado, y distribuido en la Argentina.
- ❑ Por último, el costo del Know How necesario para implementar el servicio del módulo interactivo online en donde a través de una extensa cantidad de preguntas se analizan las carencias dietarias e inmunológicas y se obtienen los distintos suplementos necesarios para cada cliente en particular.

Capítulo 4 - Plan de Marketing

Roberto Dvoskin (2004) describe el marketing como una disciplina que propone potenciar las capacidades de las organizaciones y/o individuos que dada una posición competitiva actual buscan lograr una posición competitiva más ventajosa. Por eso es necesario considerar al marketing como un proceso y también como una estrategia.

La creación de nuestro plan de marketing parte por un lado, del análisis realizado del macroentorno, utilizando la matriz FODA y del microentorno, utilizando la herramienta de las cinco fuerzas. Por otro lado, de la segmentación del mercado que permitió luego poder estimar la demanda. En conclusión, el siguiente paso es vincular todo lo investigado con nuestros objetivos y metas, para así lograr una estrategia sólida. Para ello, a continuación, haremos un análisis del marketing mix de nuestro proyecto para conocer la situación del negocio y poder desarrollar una estrategia específica de posicionamiento posterior. En el capítulo 11 de su libro, Dvoskin (2004) postula que el marketing mix detalla la estrategia general de marketing separada en cuatro partes fundamentales: producto/servicio, precio, plaza y promoción/comunicación, conocidas como “Las cuatro P”.

Producto/servicio

Dvoskin (2004) postula que el producto es el núcleo de la estrategia de marketing y que es importante destacar que este no se refiere únicamente a bienes tangibles sino también a servicios e ideas.

“Natural4Life” es una empresa de nicho que ofrece un producto ampliado. Por un lado, ofrece un módulo interactivo digital y, por otro lado, venta de productos, todo a través de plataformas online.

En cuanto al servicio, se va a desarrollar una página web y una app de Natural4Life en donde los clientes van a tener la posibilidad de registrarse y

crearse un usuario, y van a tener acceso a recomendaciones de artículos, cursos y clases que ayuden a concientizar a los consumidores sobre los beneficios de llevar un estilo de vida más natural y saludable. El objetivo de dar el servicio a través de plataformas online es crear una comunidad entre los consumidores que quieran llevar este estilo de vida, donde puedan compartir sus experiencias, conocer a otras personas que compartan sus ideas y puedan encontrar apoyo, y así seguir fomentando que cada vez más personas se inclinen a llevar un estilo de vida saludable. A su vez, en nuestras plataformas los usuarios van a poder encontrar un módulo interactivo online en el cual se les va a preguntar sobre diferentes aspectos de su vida cotidiana (Anexo 5) y como resultado se les va a recomendar qué suplementos dietarios necesitan para su día a día. Es decir, el cliente va a poder saber qué suplementos necesita consumir sin la necesidad de acudir al médico.



Figura 10: Catálogo de productos online (Elaboración propia)

En cuanto a los productos, nuestras plataformas van a contar con un catálogo de productos de suplementos dietarios naturales, adquiridos de una empresa estadounidense llamada Care/of. Los productos que vamos a ofrecer son de excelencia ya que están hechos con los mejores ingredientes de la tierra. Los suplementos se van a vender en packs de cartón reciclable, de marca Care/of, que contengan 30 pastillas (1 para cada día del mes).

Los productos genéricos que ofrece Natural4Life son SD naturales, sin embargo, lo que el cliente espera es ver un mejoramiento de su bienestar general

al consumir estos suplementos. En cuanto al producto aumentado, nivel donde se busca generar la mayor ventaja competitiva y generar diferencias con respecto a la competencia existente, podemos observar que nuestro producto se diferencia a los de nuestros competidores ya que además de ser natural, le brindamos a los clientes el servicio de un módulo interactivo online en donde los consumidores van a poder saber qué suplementos necesitan para su vida cotidiana. En el mercado argentino hay pocas empresas que ofrecen suplementos dietarios naturales, es por ello que el objetivo es explicar y concientizar a nuestros consumidores que nuestro producto se diferencia del resto de los productos similares que encontramos en nuestro mercado ya que los productos que ofrecemos, al estar hechos con productos naturales, son mejores para el organismo y aumentar el bienestar general. Además, nos diferenciamos de nuestros competidores ya que no solo vendemos un producto de excelencia, sino que damos un servicio que integra tanto la venta de los SD naturales como un espacio para que se cree una comunidad entre los consumidores y fomentar el llevar una vida más saludable. En un principio se van a vender tres productos: multivitamínico, fish oil y B12. Cuando la empresa esté más consolidada y vaya creciendo la fidelización de los clientes, vamos a ir expandiendo la gama de productos.

Universidad de
San Andrés

Precio

Para Dvoskin (2004) el precio es un elemento crítico y es fundamental que en un plan de marketing se destaque los efectos que este precio tendrá en términos de demanda y como afecta a la estructura de costos de la organización.

La estrategia de precios es una herramienta importante para una empresa. Al momento de establecer la política de precios hay que tener en cuenta tres conceptos muy importantes: el valor, la competencia y los costos

En un mercado todo producto o servicio tiene un precio, sin embargo, las empresas no siempre saben cuál es exactamente el valor que el consumidor está dispuesto a pagar por su producto. A partir de la investigación de mercado y la

encuesta realizada, intentamos profundizar cuáles son aquellos atributos del producto y servicio a los que el consumidor les da valor.

En cuanto al consumo de suplementos dietarios en sí, nos encontramos con que la demanda es más bien elástica ya que en el mercado hay diversos laboratorios que producen estos de carácter industrial. Sin embargo, a través de la encuesta realizada, podemos ver que un 80% de los encuestados elegiría un producto natural en vez de uno industrial, es por ello que tenemos una ventaja competitiva ya que, como mencionamos previamente, nuestros productos se diferencian a los de nuestros competidores que ofrecen SD de carácter industrial.

Igualmente, en el mercado argentino existen pocos competidores que ofrecen suplementos dietarios naturales como Natier. Esta empresa ofrece, por ejemplo, la vitamina B12 a un precio aproximado de \$1400 (30 pastillas) mientras que nosotros ofrecemos aquella vitamina a \$1680 (30 pastillas). Por otro lado, los consumidores podrían importar suplementos similares a los nuestros de empresas extranjeras de forma online a través de plataformas como Amazon. Sin embargo, esta última opción no es muy práctica para los consumidores ya que, por un lado, los costos de vitamina B12, por ejemplo, en el exterior tienen un precio de \$1500 aproximadamente (30 pastillas); pero, por otro lado, les ahorramos a los consumidores los tiempos de importación del producto, ya que estos serían más largos que si nos compraran a nosotros, además de los impuestos por importación que se les podría llegar a cobrar al ingresar los productos al país.

Tanto el producto como el servicio que ofrecemos busca diferenciarse por su calidad y por la experiencia particular e inigualable que le brinda al consumidor el servicio del módulo interactivo online. “Natural4Life” podrá satisfacer una necesidad que ningún otro producto o servicio en el mercado argentino puede satisfacer de la misma manera. Por lo que apuntamos que si el consumidor valora nuestro servicio diferenciador, estará dispuesto a pagar el valor extra de nuestro producto.

Hasta el momento hemos analizado el concepto de valor y de competencia. No debemos dejar de lado el costo, dado que este es el que marca el precio

mínimo de venta. Con respecto al servicio, el uso de la página web y la app van a ser gratuitos, pero en un futuro cuando tengamos una base sólida de clientes fidelizados con la marca, vamos a lanzar la opción de pagar una suscripción de muy bajo costo en donde se van a ofrecer dietas, clases de gimnasia, entre otros, todo más personalizado para cada cliente. A partir del análisis de costos, el cual es desarrollado en profundidad en el capítulo 6, vemos que entre los costos fijos y variables nos daría un costo total elevado, por ello nuestros precios de venta son un poco más elevados que los precios de nuestros competidores, imposibilitándonos de que nuestro producto sea líder en precios. Por este motivo, se busca el diferencial en la calidad y en la combinación de producto, servicio y experiencia que la misma brinda. Sin embargo, tenemos en cuenta que no debemos ahuyentar al cliente debido al alto precio. El valor que le otorga el cliente al producto funciona como precio máximo, dado que si el precio está por encima del valor, la transacción no va a ocurrir. Se debe encontrar un balance entre el costo del producto para la empresa y el valor que tiene para el consumidor.

Plaza

La variable de marketing más difícil de modificar es la distribución y por lo cual, las decisiones de cómo llegar al consumidor tienen que ser meditadas muy cuidadosamente (Dvoskin, 2004).

Los objetivos estratégicos del canal de distribución deben establecerse a partir de las necesidades de servicio del consumidor final. A la hora de elegir los canales de distribución, uno debe ser consciente de que cuanto más fácil y placentera resulte la compra del producto, menor será la percepción del costo de esta. Cuanto más prácticos y llegados al cliente sean los canales de distribución, mayor será el consumo del producto y mayor llegada hacia nuestro segmento objetivo.

En nuestro negocio utilizaremos un canal directo al consumidor (B2C). Los clientes podrán comprar nuestros productos a través de nuestra página web o

app. Creemos que es más práctico y fácil para los clientes realizar los pedidos a través de estos medios online ya que lo pueden hacer desde la comodidad de su casa, trabajo o donde se encuentren sin tener que acudir a un lugar físico ya que, además, los pedidos se envían a domicilio. En cuanto al circuito de compra, sería el siguiente. Las unidades se almacenarán, en un principio, en las viviendas de las socias fundadoras en C.A.B.A. (luego, cuando aumenten las ventas, se verá la posibilidad de alquilar un depósito). Una vez comprado el producto, el pedido se va a despachar y a enviar a domicilio lo más rápido posible para que los clientes queden satisfechos con los tiempos de entrega y que se convierta en una ventaja competitiva de nuestro negocio. El servicio de envíos va a ser tercerizado, vamos a trabajar con la empresa Pedidos Ya para envíos que sean por la zona de Capital Federal y para envíos a lugares más alejados vamos a trabajar con la empresa Andreani.

Promoción

Por último, según Dvoskin (2004) las actividades de comunicación son importantes a la hora de informar las características del producto o del servicio y los beneficios que este proporciona al consumidor. A su vez, se deben tener en cuenta las características del segmento de mercado al cual está destinado el producto a la hora de confeccionar el plan de comunicación.

La estrategia de comunicación es un plan que determina las acciones específicas de comunicación que van a ser llevadas a cabo para lograr de manera eficiente, nuestros objetivos ya previamente mencionados.

Actualmente nos encontramos en un mercado que de a poco está comenzando a seguir la tendencia de “Vida saludable” (“Healthy living”) y no posee tanto conocimiento sobre los suplementos dietarios naturales. Entonces debemos desarrollar una estrategia de comunicación de lanzamiento que cumpla 2 objetivos:

- 1) Hacer que la sociedad conozca nuestra marca, el servicio que ofrecemos y nuestros productos (SD naturales).

- 2) Concientizar nuestro mercado objetivo sobre qué significa llevar una vida saludable y por qué es importante hacerlo.

Para planificar la estrategia lo primero que vamos a definir es la estrategia de audiencia, es decir, nuestra audiencia objetivo. A partir del análisis de mercado realizada, definimos que el segmento al cual se va a dirigir nuestra estrategia de comunicación es a hombres y mujeres, mayores a 25 años, con un nivel socioeconómico medio/alto (ABC1-C2), que suelen entrenar más de dos veces por semana y que prefieren consumir productos naturales antes que productos industrializados.

Con respecto a la cobertura de la comunicación, es decir, la zona geográfica, va a ser Buenos Aires dado que el producto va a ser lanzado inicialmente en Buenos Aires. Sin embargo, también consideramos la posible extensión a otras provincias si el producto tiene éxito.

Como mencionamos anteriormente, la estrategia de comunicación que se va a llevar a cabo busca dar a conocer un servicio nuevo y un producto no muy conocido para el mercado argentino. Es por ello que se necesita una campaña fuerte y masiva por medio de la utilización de distintas técnicas de comunicación como publicidad y promoción. Dicho esto, a continuación, se van a desarrollar las distintas estrategias para llegar a nuestros consumidores potenciales.

Campaña de comunicación

En primer lugar, es de suma importancia que el mensaje que se desea transmitir sea visible y claro a lo largo de toda la campaña. Además, este tiene que generar impacto positivo en el cliente. Nuestro mensaje apunta a brindarle al cliente un servicio y productos a través de los cuales puedan lograr llevar y tener una vida más saludable. La idea de que, por un lado, el consumidor sea parte de una comunidad en donde todos tengan la misma meta: tener una mejor calidad de vida; y, por otro lado, que el consumidor pueda realizar el pedido de los suplementos dietarios que necesita desde la comodidad de su casa y sin la necesidad de acudir a un médico. Además, se va a buscar destacar el hecho de

que nuestros productos son naturales y no industrializados como la mayoría de los SD que se consiguen en el mercado argentino.

En segundo lugar, además del mensaje en sí, también es importante cómo se transmite este. Hoy en día, los canales más utilizados por la sociedad son los canales online, es por ello que definimos que estos son los canales más adecuados para comunicarse con nuestro segmento y también para tener una mayor llegada a potenciales clientes, y así cumplir con los objetivos previstos.

Los medios online en los que llevaremos a cabo nuestra campaña son:

- **Instagram.** Haremos anuncios a través de este medio para dar a conocer nuestra empresa. Esta plataforma nos da la posibilidad de dirigir nuestros anuncios al público que queremos ya que posee precisas opciones de segmentación como ubicación, datos demográficos, intereses, comportamientos, entre otros. Así podremos acercarnos a los potenciales clientes de manera más directa y podremos darles a conocer tanto nuestro servicio como nuestros productos. Además, vamos a convocar a “influencers” que fomenten el llevar una vida saludable y que tengan llegada a potenciales clientes como por ejemplo Laura Romano (@integralnutricion), Micaela Méndez (@being.healthyy), Sofía de Elías (@sofi.deli), Estefanía Beltrami (@nutricion.salud.arg), entre otros, para que promocionen nuestros productos. Estos podrán mostrarles a nuestros clientes cómo usan los suplementos en su vida diaria y los beneficios que conlleva consumir estos. En el anexo 8, se pueden observar ejemplos de posts publicitarios para Instagram.



Figura 11: Ejemplo de posts publicitarios en Instagram (Elaboración propia)

- **Facebook.** Utilizaremos esta plataforma ya que tiene un Marketplace ya instalado, tiene un propósito de ventas. Al mismo tiempo, es una de las redes sociales con más “trayectoria” y es la red social con más cantidad de usuarios, funcionando así como una herramienta de difusión masiva debido a su alcance, llegando así tanto a nuestro segmento y a potenciales clientes. Utilizaremos “online videos”, los cuales son anuncios en formato de video para generar una viralización de la marca, servicio y producto.



Figura 12: Ejemplo de post publicitario en Facebook (Elaboración propia)

- **YouTube.** Haremos anuncios en esta plataforma para llegar a clientes potenciales cuando estos miren o busquen un video a través de este medio, así podremos dar a conocer nuestra marca, servicio y producto a personas con probabilidades de estar interesadas en lo que nuestro negocio ofrece.
- **Google search.** Utilizaremos este medio ya que al pagarlo por click, conviene seleccionar una gran cantidad de “keywords” y así lograr el mayor alcance posible. Algunas de estas palabras son: suplementos, dieta, natural, sustentable, vitaminas, minerales, multivitamínico, saludable, salud, bienestar, etc.

Con respecto a los “online videos” que hablamos anteriormente, nuestra idea es filmar videos con diferentes personas compartiendo su experiencia sobre llevar una vida saludable, por qué eligieron seguir ese estilo de vida, por dónde empezaron y qué beneficios les trajo. Además, buscaríamos a personas que consumen suplementos dietarios naturales y que puedan también compartir su experiencia, los beneficios que les trajo consumir estos y por qué eligen consumir SD naturales en vez de industriales. Por otro lado, crearíamos el hashtag #N4L para que circule en todas las redes sociales y los consumidores puedan compartir su experiencia con la marca subiendo posteos en Instagram, Facebook, Twitter, entre otros, con nuestro hashtag y que se viralice más la marca.

Otras técnicas de comunicación que tenemos pensado utilizar son las relaciones públicas, como por ejemplo realizar una serie de eventos en distintos lugares. Creemos que la realización de un evento nos permitirá tener un contacto más personal con los clientes y responder sus inquietudes. También podemos dar muestras de los distintos suplementos dietarios naturales disponibles. Cabe aclarar que realizaremos este tipo de eventos en tanto se pueda en el actual contexto pandémico. En el hipotético caso que podamos realizar estos eventos, nuestra idea es que nuestro primer evento sea un evento de lanzamiento, no solo de la marca sino también del producto. Como somos nuevos en el mercado lo que buscamos es generar una fidelización con nuestros clientes a través de

nuestra marca, que estos se sientan cómodos, identificados y con ganas de probar nuestros productos. El evento en sí va a contar con un stand donde se van a poder mostrar los productos y sus respectivas características. Al mismo tiempo, vamos a ofrecer un catering de lujo para agasajar a nuestros invitados y generando ese vínculo que buscamos. Nuestros potenciales clientes no solo van a poder ver los productos, sino que van a poder entender todo el proceso natural que conllevan los productos, proyectando videos en donde se muestre cómo trabajamos. Y para finalizar les vamos a entregar unas muestras gratis de los productos a cambio de algunos datos para poder crear una base de clientes interesados en ser parte de nuestra comunidad. Por otro lado, para atraer a potenciales consumidores al evento, invitaremos a “influencers” y famosos que tengan llegada a nuestro segmento de clientes y promocionen el evento.

Expansión estratégica

El objetivo del negocio es hacer que Natural4Life crezca progresivamente, llegando a todos los puntos de Argentina, cubriendo todos los canales relevantes para llegar a los consumidores de forma cada vez más práctica. Según estimaciones propias en base a proyecciones del gobierno de la ciudad, para el año 2024 el mercado objetivo va a ser integrado por 156.570 personas. Por lo que se espera que para el 2024 se logre captar aproximadamente a 25 mil personas (16% del MS). Para esta estimación se proyectó una tasa de crecimiento del mercado del 5% anual (Anexo 9).

Para lograr alcanzar el porcentaje de Market share objetivo, vamos a formar alianzas con distintas dietéticas las cuales tengan locales en distintos puntos de Argentina para que comercialicen nuestros productos. A través de esta estrategia de expansión, más que nada los consumidores que vivan en otras provincias que no sean Buenos Aires van a encontrar más práctico comprar los productos en estos lugares ya que sería más rápida la compra al no tener que esperar a que llegue el envío desde Buenos Aires, y además se ahorrarían el pago. Creemos que los clientes van a darle más valor a la marca ya que se aumenta la

practicidad y se suprime la espera del envío porque tendrían el producto en sus manos al momento de la compra.

Capítulo 5 - Operaciones del Negocio

Importación y registro de productos

Como mencionamos anteriormente, la importación de productos es una de las actividades principales del negocio. Los productos importados por primera vez primero deben ser registrados en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA) y en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), para luego poder ser comercializados en el país.

Creación de plataforma web

Luego de registrar el producto y la marca en los respectivos registros nacionales, nuestra siguiente operación es la creación de nuestro principal canal de ventas, la plataforma web. Para su creación, vamos a contratar a un especialista en sistemas y le vamos a enviar toda la información y la estructura de que nos gustaría que esté integrado en nuestra página. Tenemos un modelo de cómo nos gustaría que sea nuestra página y de qué valores queremos que represente nuestra marca, por ello resulta fundamental tener una buena comunicación con el especialista en sistemas para poder expresarle nuestra visión y que él pueda plasmarla en la plataforma.

Campaña de lanzamiento

A la par de la creación de la plataforma web, otra operación central de nuestro negocio es la campaña publicitaria de lanzamiento del negocio. Al estar insertando un nuevo producto en el mercado, uno que muchos consumidores desconocen su utilidad, es importante que la campaña de lanzamiento esté acompañada con una campaña de concientización sobre los beneficios de los

suplementos dietarios y en especial, sobre el factor diferenciador de que nuestro producto sea natural. Esta campaña de concientización va a generar un aumento en el conocimiento entre los consumidores sobre aquellas vitaminas que les están faltando para poder llevar una vida saludable. El objetivo de esta campaña es dar a conocer a nuestro negocio, generar una concientización sobre la necesidad de consumir estos suplementos y lograr que nuevos consumidores se acerquen a nuestra plataforma web en donde van a poder realizar la encuesta online para determinar qué suplementos les son necesarios.

Entrega y distribución

El stock de productos se va a guardar en nuestra oficina la cual se va a encontrar en Capital Federal. Para comenzar, nuestra oficina va a ser el departamento personal de una de las socias y en un futuro cuando la cantidad de stock crezca vamos a alquilar un depósito. En nuestra oficina es donde se van a despachar los pedidos que hagan los clientes desde la página web. Con respecto a las empresas de envío, vamos a utilizar el servicio Pedidos Ya para envíos que sean por la zona de Capital Federal y para envíos a lugares más alejados utilizaremos el servicio de envíos de Andreani.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 6 - Costos, Finanzas e Inversión

Según Lavolpe, A; Capasso, C. y Smolje, A. en su libro *Presupuestos y gestión* (2010):

Los costos y los ingresos son los determinantes del resultado de las operaciones y por ende de la ganancia o pérdida de las compañías. (...) La disciplina Costos, permite tomar decisiones, controlar la gestión, cumplir finalidades contables y, fundamentalmente, reducir los costos para maximizar las utilidades del negocio en cuestión. (p. 80)

Nuestro análisis de costos, finanzas e inversión consiste en un análisis de:

- ❖ La discriminación del precio de venta / ganancia unitaria
- ❖ Los costos fijos y variables unitarios
- ❖ Indicadores del primer mes (ganancia a alcanzar, punto de equilibrio y margen de ganancia)
- ❖ La discriminación de la inversión inicial
- ❖ Un Estado de Resultados (EERR)
- ❖ Cash Flow, VAN, TIR y Payback Period

Escenarios

Para calcular el porcentaje de unidades vendidas (ventas) se realizó una proyección en base a la proporción de Market Share capturado dependiendo el periodo que se haya buscado analizar (Anexo 10) partiendo de nuestro segmento de mercado objetivo total calculado en base a nuestra estimación de demanda = 128 mil personas aproximadamente.

Para determinar el objetivo del % sobre el Market Share (MS) a alcanzar en el primer mes y en el primer año se realizaron tres escenarios con distintas unidades vendidas en cada uno.

- En el primer escenario el objetivo de ventas del primer mes fueron 300 unidades (representando el 0.22% MS) y al año se proyectaron vender 5.400 unidades (representando el 4% del MS).
- En el segundo escenario el objetivo de ventas del primer mes fueron 100 unidades (representando el 0.07% MS) y al año se proyectaron vender 3.300 unidades (representando el 2.50% del MS).
- En el tercer escenario el objetivo de ventas del primer mes fueron 400 unidades (representando el 0.30% MS) y al año se proyectaron vender 7.400 unidades (representando el 5.50% del MS).

COMPARACIÓN DE EERR

ESCENARIO 2		ESCENARIO 1		ESCENARIO 3	
EERR (primer mes)		EERR (primer mes)		EERR (primer mes)	
	USD		USD		USD
Ventas	\$1,782.00	Ventas	\$5,400.00	Ventas	\$7,182.00
CMV	\$606.06	CMV	\$200.00	CMV	\$601.50
Resultado Bruto	\$1,175.94	Resultado Bruto	\$5,200.00	Resultado Bruto	\$6,580.50
Gastos Adm y Comer.	\$2,035.87	Gastos Adm y Comer.	\$2,035.87	Gastos Adm y Comer.	\$2,035.87
Gastos Generales	\$126.84	Gastos Generales	\$41.86	Gastos Generales	\$125.89
Resultado Operativo	-\$986.77	Resultado Operativo	\$3,122.27	Resultado Operativo	\$4,418.74
Gastos Financieros	0	Gastos Financieros	0	Gastos Financieros	0
EBIT	-\$986.77	EBIT	\$3,122.27	EBIT	\$4,418.74
Tax	-\$345.37	Tax	\$1,092.80	Tax	\$1,546.56
Resultado neto Mensual	-\$641.40	Resultado neto Mensual	\$2,029.48	Resultado neto Mensual	\$2,872.18
*Tipo de cambio	92	*Tipo de cambio	92	*Tipo de cambio	92
Resultado en pesos	-\$59,009.13	Resultado en pesos	\$186,711.85	Resultado en pesos	\$264,240.40

Figura 13: Comparación de escenarios para determinar el % de unidades a vender en (elaboración propia)

Mediante un análisis del EERR de cada escenario se pueden observar los tres diferentes resultados netos del primer mes (tanto en dólares como en pesos). Por un lado, como en el segundo escenario se obtuvo un resultado negativo se analizó que las 100 unidades no eran suficientes para cubrir los costos e igual generar un margen de ganancia. Por el otro lado, en el tercer escenario se obtuvo un resultado positivo mayor que el del segundo escenario, pero una cantidad de 400 unidades vendidas en el primer mes era una proyección muy ambiciosa por lo que iba a resultar muy complicado de lograr. En consecuencia, optamos por la cantidad de unidades del escenario uno (300 unidades) ya que en nuestras proyecciones obtendremos un resultado positivo en el primer mes y la cantidad de unidades no es demasiado ambiciosa.

Análisis de ingresos

Discriminación del precio de venta / ganancia unitaria en US\$:

Para empezar, los suplementos dietarios naturales que van a estar disponibles para la venta, en un principio, van a ser un multivitamínico, vitamina B12 y Fish Oil. El precio de venta para cada producto va a ser de \$1.680. Cada producto consiste en 30 pastillas que tienen una duración de 30 días (al ingerirse una por día), esto implica que cada suplemento tiene una duración de 1 mes. Por lo que si los consumidores se fidelizan con la marca deberán regresar cada mes a comprar un producto nuevo.

VENTAS (en usd)						
Concepto	Cantidad	Costo V.	Costo Fijo	Ganancia	\$Venta	Ventas
Multivitaminico	100	\$2.42	\$6.79	\$8.80	\$18.00	\$1,800.00
Fish Oil	100	\$2.42	\$6.79	\$8.80	\$18.00	\$1,800.00
B-12	100	\$2.42	\$6.79	\$8.80	\$18.00	\$1,800.00
					TOTAL	\$5,400.00

Figura 14: Discriminación precio de venta/ ganancia unitaria en US\$ (Elaboración Propia)

A un nivel de ventas de 300 unidades, el margen de ganancia unitario es de \$8.80 representando un 48.80% del precio de venta, después el Costo fijo unitario representa un 38% del precio de venta y los costos variables un 14%.

Análisis de costos

Costos fijos y variables en US\$:

Los costos variables para la comercialización de los suplementos son el costo del producto importado, el transporte y el porcentaje correspondiente al despachante (1.5% del precio del producto). En total los costos variables son US\$ 2.42 por unidad. Por otro lado los costos fijos son en concepto de mantenimiento de la app y página web, publicidad, gastos administrativos, sueldo de empleados (médica nutricionista y especialista en sistemas). En total los costos fijos unitarios son de US\$ 6.79.

COSTOS (en usd)				
Costos Fijos	Concepto	Cantidad	Costo (1 mes)	Costo unitario
	Mantenimiento app y pagina		\$150.00	\$0.50
	Publicidad		\$850.00	\$2.83
	Sueldo Especialista en sistemas	Part time	\$489.13	\$1.63
	Administrativos		\$150.00	\$0.50
	Sueldo Medica nutricionista	Part time	\$396.74	\$1.32
		Total CF	\$2,035.87	\$6.79
Costos Variables				
	Producto	100 u	\$600.00	\$2.00
	Transporte	\$72	\$116.58	\$0.39
	Despachante	1.50%	\$9.00	\$0.03
		Total CV		\$2.42

Figura 15: Costos fijos y variables unitarios y del primer mes (Elaboración Propia)

Indicadores del primer mes en US\$:

Se proyecta que en el primer mes el punto de equilibrio en ventas va a ser de US\$ 7.761,45 y en unidades es de 130.66. El costo marginal unitario va a ser de 15.5814 y el costo marginal total de US\$ 4.674.42. El CM Ratio es de 86.56% y el margen de ganancia del primer mes es de 48.86%.

	En usd
PE (\$vtas) =	\$2,761.45
PE (unidades) =	130.66
CMg U =	15.5814
Cmg =	\$4,674.42
Ganancia a alcanzar =	\$2,638.55
CM Ratio =	86.56%
Margen de ganancia =	48.86%

Figura 16: Indicadores del primer mes (Elaboración Propia)

Inversión inicial en US\$:

INVERSION INICIAL (en usd)	
Concepto	Importe
Campaña de lanzamiento (go to market)	\$12,000.00
Desarrollo App y Web	\$23,000.00
Registros (Marca, Sociedad, Importadora, Anmat)	\$700.00
Know How	\$20,000.00
Stock Inicial (3000 unidades)	\$15,000.00
Resguardo Financiero	\$9,300.00
TOTAL INVERSION INICIAL	\$80,000.00

Figura 17: Inversión Inicial (Elaboración Propia)

La inversión inicial prevista para el momento 0 (en US\$) es de US\$ 80.000. Dentro de la inversión inicial se incluyen:

- ❑ Costos de campaña de lanzamiento (go to Market): La campaña de lanzamiento, como ya detallamos en el capítulo de marketing, es una de las operaciones iniciales del negocio más importante. Esta campaña, además de presentar nuestro negocio y productos al mercado, va acompañada con información sobre el beneficio de la ingesta de

suplementos dietarios naturales y busca generar concientización. La misma resulta fundamental para atraer nuevos consumidores al negocio.

- ❑ Costo de desarrollo de la App y Plataforma web: Este es el costo más alto de nuestra inversión inicial ya que, tanto la app como la plataforma, son nuestro principal canal de ventas y el medio por donde los consumidores podrán ver nuestro catálogo de productos y realizar el módulo interactivo online.
- ❑ Registros: Este costo hace referencia a la inscripción del negocio en la RNPA y en la RNE. A su vez, para poder comercializar SD en la Argentina es necesario inscribirse en el ente regulador que es la ANMAT.
- ❑ Know How: El costo de Know How representa el gasto empleado para poder crear el módulo interactivo online por el cual los consumidores pueden saber qué suplementos necesitan. El costo se compone por el sueldo de un especialista en inteligencia artificial y del médico que va a formular el módulo interactivo online.
- ❑ Stock Inicial: Para prevenir imprevistos de mercadería fallada, demoras o un alce imprevisto en las ventas decidimos incorporar un costo de stock inicial de 3000 unidades para estar cubiertos.
- ❑ Por último, el resguardo financiero funciona como una solución al riesgo en demoras de la importación y obtención de la mercadería, como también para frenar los efectos en la fluctuación y volatilidad del tipo de cambio.

Para adquirir esta inversión inicial se pretende solicitar un préstamo bancario y a su vez, las socias generales del negocio no cobrarán sus respectivos sueldos durante el primer año. En el anexo 11 se puede observar un análisis más detallado de los ingresos/costos del primer año y como, según las proyecciones, se pretende recuperar la inversión inicial a fines del segundo año.

Estados financieros

Estado de resultados (primer mes vs primer año):

Partiendo de los datos expresados previamente e incluyendo los gastos administrativos y comerciales también detallados previamente, la siguiente tabla presenta el estado de resultados del primer mes, neto de IVA vs el estado de resultados del primer año, neto de IVA:

EERR (primer mes)		EERR (primer año)	
	USD		USD
Ventas	\$5,400.00	Ventas	\$97,380.00
CMV	\$600.00	CMV	\$10,820.00
Resultado Bruto	\$4,800.00	Resultado Bruto	\$86,560.00
Gastos Adm y Comer.	\$2,035.87	Gastos Adm y Comer.	\$10,179.35
Gastos Generales	\$125.58	Gastos Generales	\$2,264.56
Resultado Operativo	\$2,638.55	Resultado Operativo	\$74,116.10
Gastos Financieros	0	Gastos Financieros	0
EBIT	\$2,638.55	EBIT	\$74,116.10
Tax	\$923.49	Tax	\$25,940.63
Resultado neto Mensual	\$1,715.06	Resultado neto Anual	\$48,175.46
*Tipo de cambio	92	*Tipo de cambio	92
Resultado en pesos	\$157,785.55	Resultado en pesos	\$4,432,142.59

Figura 18: EERR primer mes y año (Elaboración Propia)

Entonces, podemos decir que:

- El resultado neto mensual del primer mes en dólares es de US\$1.715,06 y en pesos, según el **tipo de cambio utilizado (marzo 2021) de \$92**, es de \$157.785,55.
- El resultado neto anual del primer año en dólares es de US\$48.175,46 y en pesos, según el **tipo de cambio utilizado (marzo 2021) de \$92**, es de \$4.432.142,56.

Cash Flow, VAN y TIR

CASH FLOW (en pesos)					
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024
Inversion Inicial	-\$7,360,000				
Ventas		\$8,958,960.00	\$18,813,872.70	\$29,631,849.50	\$41,484,589.30
Costos		\$2,140,279.10	\$7,735,943.73	\$11,189,511.37	\$14,902,115.92
EBIT		\$6,818,680.90	\$11,077,928.97	\$18,442,338.13	\$26,582,473.38
Impuestos		\$2,386,538.32	\$3,877,275.14	\$6,454,818.34	\$9,303,865.68
Resultado despues de impuestos		\$4,432,142.59	\$7,200,653.83	\$11,987,519.78	\$17,278,607.70
FCF Anuales	-\$7,360,000	\$4,432,142.59	\$7,200,653.83	\$11,987,519.78	\$17,278,607.70

Figura 19: Cash Flow en pesos desde el momento 0 al año 2024 (Elaboración Propia)

Para el análisis de las proyecciones de flujo de caja se incluyeron costos proyectados en los años futuros:

- Se aumentaron las unidades en 5120 cada año
- Se incorporó un empleado nuevo cada año
- Se incrementó el gasto en publicidad cada año en US\$10.000
- En el año 2022 se alquiló una oficina para utilizar como depósito y atención al cliente.

Para poder calcular el valor actual neto de nuestro proyecto, considerando los flujos de caja futuros, se consideró una tasa del 30%.

TASA	30%
VAN (2021-2024)	\$11,816,116.26
Payback	2
TIR	90%

Figura 20: Valores de la Tasa, Van y TIR (Elaboración Propia)

El VAN del proyecto es de \$11.816.116,26 y la TIR es del 90%. Entonces tanto por tener una $TIR > a K$ (costo del capital), como por contar con un VAN positivo, se puede afirmar que nuestro negocio es un **proyecto atractivo para realizar**.

Capítulo 7 – Equipo

Equipo Actual

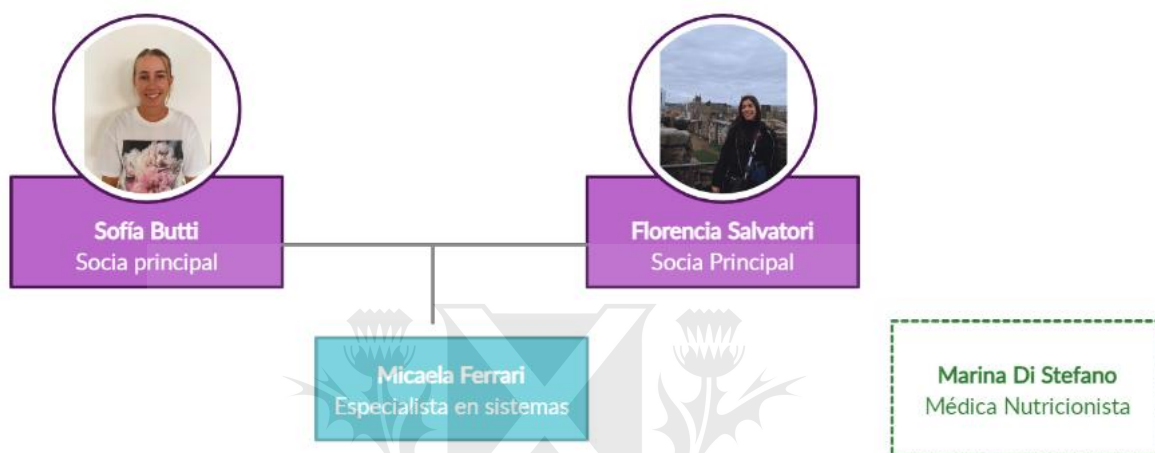


Figura 21: Organigrama equipo actual (elaboración propia)

En un principio, como el negocio es chico, el proyecto cuenta con 2 socios fundadores. Las tareas principales van a estar divididas entre ambas personas dependiendo de las fortalezas de cada una para optimizar recursos. Por otro lado, van a haber tareas más generales de las cuales ambas fundadoras van a hacerse cargo.

Sofía Butti (22 años) es licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Su tarea va a ser enfocarse y encargarse de las finanzas, costos e inversión del negocio, como el seguimiento de los presupuestos, administración, entre otros.

Florencia Salvatori (22 años) también es licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés. Su tarea va a ser encargarse del marketing del negocio, como impulsar la marca y los suplementos dietarios naturales para alcanzar y expandir nuestro segmento objetivo.

Micaela Ferrari (23 años) licenciada en Administración en Sistemas va a integrar nuestro equipo de manera esporádica. Su función consiste en la creación y mantenimiento de nuestra plataforma web. Como no es necesario contar con su labor de manera diaria, Micaela va a trabajar de manera esporádica y en función a la necesidad de nuestro negocio. Sin embargo, una vez al año vamos a contar con sus servicios para poder realizar el mantenimiento de nuestra plataforma.

Marina Di Stefano (35 años) es la médica nutricionista que va a dar un soporte externo en el negocio. Es una empleada que no va a estar trabajando tiempo completo sino que únicamente por pedido. Ella va a ser la encargada de escribir artículos, recomendaciones, notas y sugerencias que luego van a ser subidas a las plataformas. Contar con una médica nutricionista es importante ya que si algún consumidor tiene alguna consulta específica sobre su alimentación ella es la indicada para responder. Su trabajo va en línea con el objetivo de brindar una atención personalizada para cada consumidor.

A su vez, ambos socios fundadores serán responsables de la atención al cliente, la apertura, de despachar los productos a los clientes y del desarrollo general del negocio.

Futuro equipo de trabajo

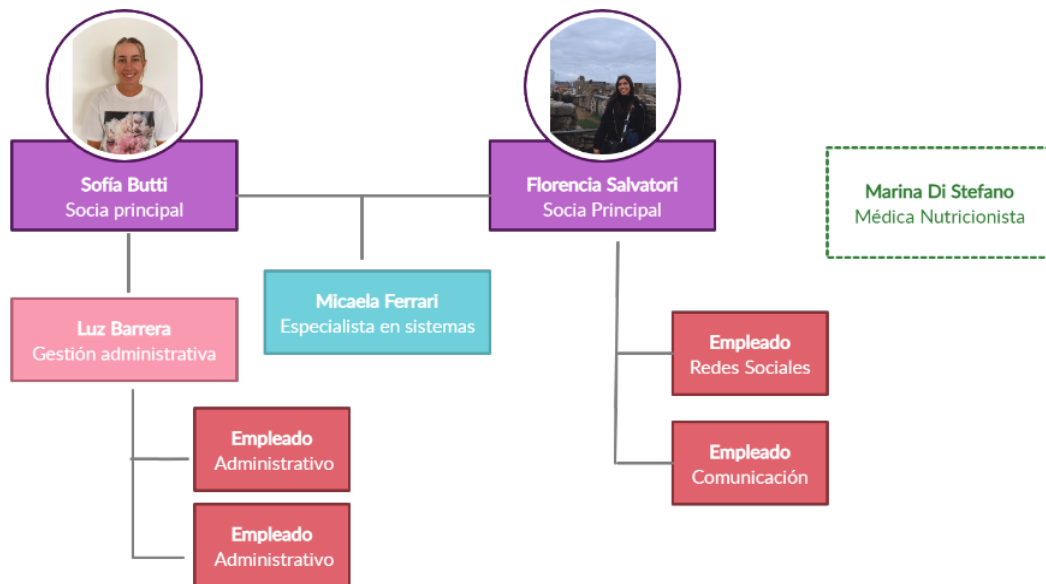


Figura 22: Organigrama futuro equipo (elaboración propia)

En un futuro, si se cumplen nuestras proyecciones de venta para el primer año vamos a incorporar a un nuevo empleado en nuestro equipo.

Luz Barrera (25 años) es licenciada en Administración de empresas y su rol va a consistir en el manejo administrativo del negocio. Dará soporte tanto a Sofía en cuestiones financieras y contables, como a Florencia en marketing y campañas publicitarias. Su incorporación permitirá un manejo más eficiente y ágil de las operaciones del negocio que probablemente se vea reflejado en un incremento de ventas y un decrecimiento en tiempos de demora.

En los años siguientes se proyecta que si las ventas siguen aumentando y si nuestro objetivo de crecimiento en base al Market Share se cumple (Anexo 10) vamos a ir incorporando un empleado por año. La función de estos empleados varía entre funciones administrativas: despacho y recepción de mercadería, packaging y atención al cliente, como también funciones de comunicación y redes sociales: mantener una comunicación abierta con los consumidores a través de Instagram, Facebook y otras redes sociales para poder seguir generando reconocimiento de marca y fidelización con los clientes.

Capítulo 8 - Aspectos Legales

En este apartado se detallan los distintos aspectos legales que deben ser tomados en consideración para habilitar el establecimiento y poder comenzar con la comercialización del producto.

Constitución de la sociedad

En primer lugar, la empresa será constituida como una sociedad anónima con fines comerciales, de esta manera los bienes personales de sus dueños están protegidos en caso de cualquier inconveniente. Dado que la inversión y el financiamiento son puntos importantes para el éxito del negocio, este tipo de sociedad resulta de mayor conveniencia.

En relación con los aspectos impositivos, se deberán abonar impuestos nacionales y provinciales. Los impuestos nacionales a abonar serán: 35% de impuesto a las ganancias, el impuesto a la ganancia mínima presunta del 1% y el impuesto al valor agregado con una tasa del 21%. El impuesto provincial a abonar será: 3% de impuesto a los ingresos brutos.

Registración de marca

Una vez completada la inscripción de la sociedad comercial en el Registro de Sociedades, se deberá solicitar la autorización para poder comercializar al público el suplemento. La sociedad deberá inscribirse ante la A.N.M.A.T (Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica), entidad encargada de las regulaciones que protegen y acompañan a la distribución de suplementos dietarios, entre otros productos. Para realizar dicha inscripción es necesario, a su vez, realizar dos Registros Nacionales. Por un lado, el Registro Nacional de Establecimientos (RNE) otorgado a establecimientos que elaboren o comercialicen suplementos alimenticios y dietarios con el fin de habilitar al establecimiento para desarrollar su actividad. Por otro lado, luego de contar con el RNE, es necesario que la empresa saque el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), que incluye a los SD,

con el fin de certificar cada suplemento que la empresa disponga para comercializar.

Capítulo 9 - Plan de Implementación y Riesgos

En cuanto al plan de implementación, elaboramos un cuadro que se muestra a continuación para mostrar los diferentes pasos a seguir para llevar a cabo el negocio y el tiempo que llevaría realizar estos:

Actividad / Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Registro RNPA - ANMAT													
Registro RNE Extension Importador													
Desarrollo plataforma web													
Campaña Publicitaria													
Recepcion de suplementos importados													
Manejo Administrativo													
Organización y puesta en marcha del negocio													

Figura 23: Esquema de implementación (elaboración propia)

Plan de implementación

En nuestra planificación, en primer lugar, como mencionamos anteriormente, debemos registrarnos en el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA), el cual es otro certificado que otorgan las autoridades sanitarias jurisdiccionales para cada producto que comercializa una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios (ANMAT, s.f). Estimamos que los certificados para cada producto tardarán aproximadamente 6 meses en ser otorgados.

En segundo lugar, luego de recibir el certificado de la RNE, debemos registrar los productos en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE), el cual es un certificado que se le otorga a las empresas elaboradoras de productos

alimenticios o de SD por las autoridades sanitarias jurisdiccionales para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc., y habilita a estas desarrollar la actividad declarada (ANMAT, s. f.). Estimamos que el certificado tardará aproximadamente 4 meses en ser otorgado.

En tercer lugar, mientras se aprueban los certificados en la RNE y la RNPA, comenzaremos a diseñar la plataforma web con ayuda de un ingeniero en sistemas y un diseñador gráfico. En la página web, como mencionamos anteriormente, los clientes van a poder comprar los productos que les ofrecemos, van a tener acceso a un módulo interactivo online el cual, en base a las respuestas, les va a aconsejar qué suplementos comprar. También van a tener acceso a artículos sobre suplementos dietarios, salud, bienestar general, entre otros. Estimamos que el desarrollo de la página web va a tardar aproximadamente 8 meses ya que además de organizar el mercado online también debemos generar el algoritmo para el módulo interactivo.

En cuarto lugar debemos desarrollar el marketing de la empresa, cómo vamos a llegar a nuestro mercado objetivo y cómo vamos a lanzar los productos al mercado. Estimamos que el desarrollo del marketing y la publicidad nos va a llevar aproximadamente 6 meses ya que es un mercado de nicho, los SD naturales todavía no es un mercado muy conocido en Argentina, es por ello que debemos tener una buena campaña publicitaria y que se haga conocido el producto.

En quinto lugar tenemos la recepción de los suplementos dietarios importados. Al ser productos que van a ser importados desde Estados Unidos estimamos que vamos a recibirlos en aproximadamente 4 meses desde que hagamos el pedido a la empresa Care/of ya que tenemos en cuenta el tiempo en sí de envío de los productos, que lleguen a Argentina y luego el proceso de pasar por la aduana.

En sexto lugar, para organizar el manejo administrativo, como poner los productos en stock, entre otros, estimamos que se va a tardar 4 meses.

En último lugar debemos organizar y poner en marcha el negocio, lo cual estimamos que tardaremos aproximadamente 4 meses para que se de una organización correcta y el negocio esté totalmente listo para nuestros clientes y poder comenzar de forma organizada.

Riesgos

Antes de analizar los riesgos principales, cabe mencionar que como estamos en un contexto pandémico existe el riesgo de que haya cambios en las costumbres y tendencias del mercado post pandemia.

Más allá de la pandemia actual, consideramos que nuestro proyecto presenta tres principales riesgos: variaciones en el tipo de cambio, demoras (tanto en la importación como en la registración) y la entrada al mercado de algún competidor fuerte que capture el mercado.

En relación con las variaciones en el tipo de cambio, nuestro principal objetivo es poder contar con un resguardo financiero para utilizar en aquellos momentos en donde la variación en el tipo de cambio afecte severamente nuestros precios. Al importar productos desde Estados Unidos, están cotizados en dólares, por lo que nos vemos constantemente afectados por la política cambiaria y sus variaciones. Como explicamos, nuestra idea inicial es adquirir los suplementos de la empresa Care/of pero en un futuro se buscará desarrollar una producción local de estos productos. Mientras tanto, para poder afrontar este riesgo vamos a crear un resguardo financiero que va a afrontar el aumento en el tipo de cambio. Dentro de nuestra estructura de costos, vamos a destinar \$9.300 USD para poder adelantarnos al aumento en el tipo de cambio y que nuestros precios no se vean constantemente afectados por su volatilidad.

Nuestro segundo riesgo principal son las demoras en la importación y en la registración. Por un lado, al importar nuestro producto desde Estados Unidos,

el vínculo con la aduana es fundamental para no alentar nuestra cadena de suministros. Es importante poder solicitar, recibir y entregar la mercadería en tiempo y forma ya que parte de nuestra propuesta de valor es poder entregar un buen servicio a nuestros clientes. Para poder sobrepasar este riesgo vamos a recurrir a un gestor y un despachante de aduana y a través de ellos, fomentar una alianza clave para poder evitar demoras y lograr un posible acelere en la entrega de la mercadería. Por otro lado, la primera registración que necesitamos conseguir es la aprobación de la ANMAT. Este es un proceso que suele llevar de 4 meses, en el cual se requiere de papeles e información detallada sobre los ingredientes de cada producto. A su vez, es un proceso que debe llevarse a cabo para cada distinto tipo de suplemento dietario. Consideramos que la demora en recibir la aprobación de nuestros suplementos implica un riesgo importante ya que sin la aprobación no podemos iniciar ni la importación ni la comercialización de nuestros productos. Para evitar esta demora, previo a una compra inicial de la materia prima, vamos a traer pocas cajas de cada suplemento y vamos a iniciar el proceso de aprobación. Al iniciarlo antes de incurrir en costos mayores, evitamos que si nuestro producto no fuese aprobado o si esta aprobación demorara, no estamos afrontando grandes costos sin ingresos para compensarlos.

En último lugar, el tercer riesgo para el desarrollo de nuestro negocio es que existe la posibilidad de que entre al mercado algún competidor fuerte que capture el mercado de los suplementos dietarios naturales. Como mencionamos previamente, puede ser que otras empresas ya establecidas y con mayores recursos copien nuestro negocio y comiencen a comercializar SD naturales. Estas se convertirían en competidores fuertes para nuestro negocio y podrían capturar el mercado, sacándonos participación de mercado. Es por ello que, para reducir este riesgo, buscaremos la fidelización de los clientes a través de que queden satisfechos al ofrecerles un servicio y productos de excelencia. Entonces, aunque aparezca un competidor fuerte en el mercado, los clientes nos continúen eligiendo.

Capítulo 10 - Conclusión

Mediante un profundo análisis del mercado argentino, en donde se evaluaron las tendencias de consumo, los nuevos hábitos alimenticios y distintas variables mediante las herramientas de investigación, se llegó a la conclusión de que el mercado de la producción y del cuidado de la salud se encuentra en plena etapa de crecimiento.

Es por ello que, junto con el aumento en la preocupación por la alimentación de los consumidores argentinos y la carencia de vitaminas en las dietas, la tendencia de la producción natural y la baja competencia directa hacen de Natural4Life un proyecto atractivo, rentable y viable.

Es importante destacar que nuestro negocio busca satisfacer las necesidades de los consumidores mediante un servicio integrador y personalizado. Por un lado, a través de nuestras plataformas web se busca llegar fácilmente a los consumidores y lograr informarles sobre la carencia de nutrientes en la alimentación diaria, para que así nuestros suplementos puedan resultarles útiles. Por otro lado, a través del módulo interactivo online se pretende lograr que los consumidores conozcan qué suplementos alimenticios necesitan para equilibrar sus dietas. Este servicio es el factor diferenciador de nuestro proyecto ya que en Argentina ninguna otra empresa lo ofrece.

Por último, queremos mencionar como el trabajo final de la carrera de administración de empresas de la Universidad de San Andrés nos permitió reflejar los conocimientos adquiridos y aprendidos durante estos años de estudio. Mediante este proyecto pudimos trabajar sobre lo incorporado en nuestra formación académica pero aplicándola a la realidad argentina. Luego de un año de mucho trabajo, estamos satisfechas con lo logrado a través de una investigación constante, mucho trabajo en equipo y gracias a la superación individual de cada una. Hoy podemos decir que el mercado de suplementos dietarios naturales en la Argentina es un mercado óptimo y lucroso para explotar.

Bibliografía y fuentes de información

Natural4life. **Página web oficial:** <https://sbutti.wixsite.com/takecareof>

Libros

Blackwell, R.; Miniard, P; Engel, J (2002). *Comportamiento del consumidor*.

Cap 3. Editorial: Thompson.

Business Strategy and Objectives (2010). Swindon: BCS Learning &

Development Limited. Recuperado de: [https://www-proquest-](https://www-proquest-com.eza.udes.edu.ar/books/01-business-strategy-objectives/docview/619741417/se-2?accountid=28034)

[com.eza.udes.edu.ar/books/01-business-strategy-](https://www-proquest-com.eza.udes.edu.ar/books/01-business-strategy-objectives/docview/619741417/se-2?accountid=28034)

[objectives/docview/619741417/se-2?accountid=28034](https://www-proquest-com.eza.udes.edu.ar/books/01-business-strategy-objectives/docview/619741417/se-2?accountid=28034)

Bygrave, W. D., Zacharakis, A. (2009). *The Portable MBA in Entrepreneurship*

Bygrave/The Portable. Hoboken, Nj, Usa John Wiley & Sons, Inc.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Granica.

Informe sobre el mercado de suplementos dietarios (s.f). Recuperado de:

Consulado General y Centro de Programación de la República Argentina (PDF)

Lavolpe, A., Capasso, C. L., & Smolje, A. R. (2010). *Presupuestos y gestión*. La

Ley.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (L. Vázquez, Trad.).

Barcelona, España: Deusto. (Obra original publicada en 2010). Recuperado de:

<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Porter, Michael. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*.

Recuperado de:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5048756/mod_resource/content/1/Porter-HBR.pdf

Links

- *Alimentación sana*. (2018). Wwww.who.int. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet>
- *A.N.M.A.T. - Principal*. (n.d.). Wwww.anmat.gov.ar. http://www.anmat.gov.ar/webanmat/formularios/alimentos/Instructivo_AyB_%28May-2012%29.pdf
- *Apertura - Noticias económicas, financieras y de negocios - El Cronista*. (2016). *Apertura.com*. <https://www.apertura.com/negocios/Por-que-las-empresas-apuestan-por-los-productos-naturales-20170905-0006.html>
- *Design Thinking* (2018) *¿Qué es el mapa de empatía | design thinking.gal*. <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/#:~:text=Esta%20herramientas%20se%20utiliza%20much>
- *El 73% está preocupado por su alimentación - Argentina - Kantar Worldpanel*. (2017). Wwww.kantarworldpanel.com. <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-73-esta-preocupado-por-su-alimentacion>
- *Euromonitor International*. (2017). *Megatrend Analysis: Putting the Consumer at the Heart of Business*. Go.euromonitor.com. <https://go.euromonitor.com/white-paper-2017-megatrend-analysis.html#download-link>

- Negocios saludables: te hacen falta vitaminas (y suplementos dietarios) - LA NACIÓN. (2018). *La Nación*.
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios-saludables-te-hacen-falta-vitaminas-y-suplementos-dietarios-nid2134856/>
- Nielsen. (2016). *6 de cada 10 latinoamericanos están dispuestos a pagar más por alimentos/bebidas que no contengan ingredientes indeseables*.
<https://www.nielsen.com/uy/es/insights/article/2016/6-de-cada-10-latinos-estan-dispuestos-a-pagar-mas-por-alimentos-y-bebidas-sin-ingredientes-indeseables/>
- *Pon freno a la vida acelerada*. (2016). <https://www.clinicalascondes.cl>.
<https://www.clinicalascondes.cl/BLOG/Listado/Psiquiatria-Adultos/Pon-freno-a-la-vida-acelerada#:~:text=Vivir%20a%20un%20ritmo%20acelerado>
- *Producción de suplementos dietarios y alimentos saludables a partir de cultivos regionales | Argentina Investiga*. (2018).
[Argentinainvestiga.edu.ar](http://argentinainvestiga.edu.ar).
[http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=produccion de suplementos dietarios y alimentos saludables a partir de cultivos regionales&id=3345](http://argentinainvestiga.edu.ar/noticia.php?titulo=produccion%20de%20suplementos%20dietarios%20y%20alimentos%20saludables%20a%20partir%20de%20cultivos%20regionales&id=3345)
- Rapiboy. (s.f.). *5 claves fundamentales al contratar servicio de delivery*.
Rapiboy. Retrieved April 30, 2021, from <https://rapiboy.com/info/claves-al-contratar-delivery>
- *Suplementos nutricionales ¿por qué la vida moderna los exige?* - LA NACIÓN. (2018). *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/para-nutrirte-mucho-mejor-nid2173232/>

- SUPLEMENTOS DIETARIOS EN LA ARGENTINA. (s.f.). Retrieved April 30, 2021, from http://www.anmat.gov.ar/alimentos/suplementos_dietarios-hierbas.pdf
- ThinkwithGoogle. (2016, septiembre). *Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable*. Think with Google; ThinkwithGoogle. <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>
- Unicef. (2018). *La carencia de vitaminas y minerales afecta al desarrollo de un tercio de la población mundial | UNICEF*. Wwww.Unicef.Es. <https://www.unicef.es/noticia/la-carencia-de-vitaminas-y-minerales-afecta-al-desarrollo-de-un-tercio-de-la-poblacion>
- Unicef. (2020). *¿Cómo la pandemia ha afectado la alimentación de las y los adolescentes y jóvenes en la región? | UNICEF*. Wwww.Unicef.Es. [https://www.unicef.org/lac/efectos-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-la-nutricion-y-actividad-fisica-de-adolescentes-y-jovenes#:~:text=Los%20resultados%20dan%20cuenta%20de,el%20acceso%20a%20alimentos%20saludables.&text=El%20sondeo%20tambi%C3%A9n%20da%20cuenta,contraer%20el%20virus%20\(34%25\).](https://www.unicef.org/lac/efectos-de-la-pandemia-por-la-covid-19-en-la-nutricion-y-actividad-fisica-de-adolescentes-y-jovenes#:~:text=Los%20resultados%20dan%20cuenta%20de,el%20acceso%20a%20alimentos%20saludables.&text=El%20sondeo%20tambi%C3%A9n%20da%20cuenta,contraer%20el%20virus%20(34%25).)
- *Verdades y Mentiras de los Suplementos Dietarios*. Secretaría General: Colegio de Farmacéuticos de Tucumán, Argentina. (s.f.). Wwww.cofatuc.org.ar. Retrieved April 30, 2021, from https://www.cofatuc.org.ar/sg_aa_suplementos_dietarios.php

ANEXOS

ANEXO 1

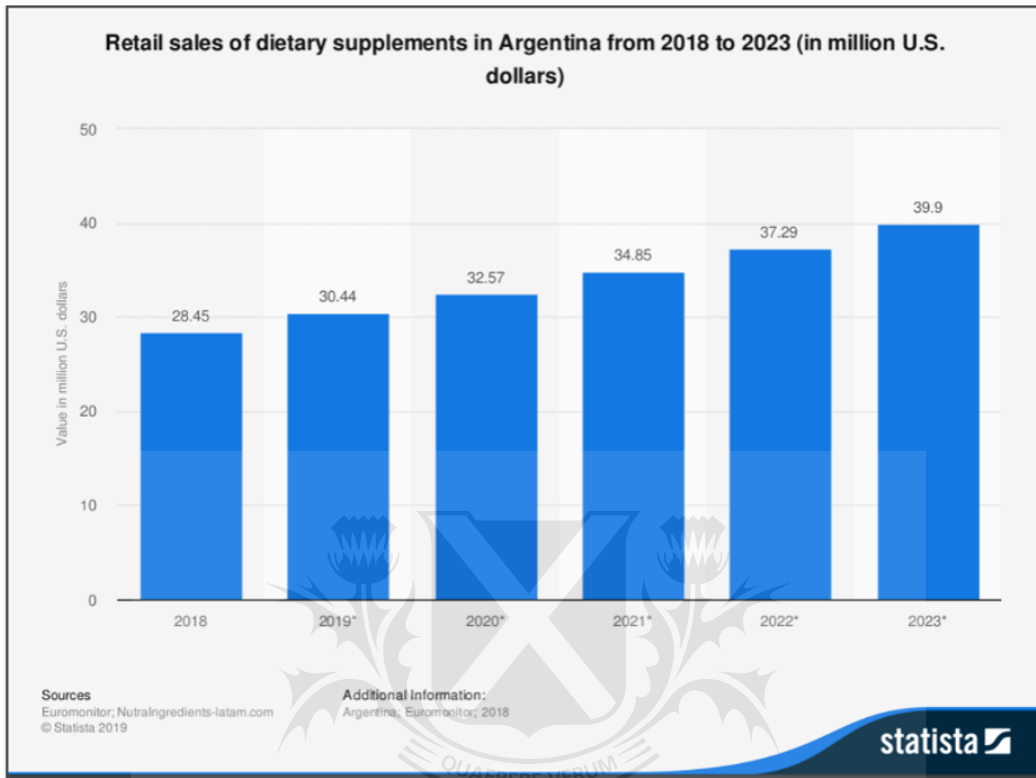
Ingesta diaria de alimentos

VITAMINAS	UNIDADES	IDR
A	U.I.	5000
C	mg	60
D	U.I.	400
E	U.I.	30
D	µg	80
TIAMINA (B1)	mg	1.5
RIBOFLAVINA (B2)	mg	1.7
NIACINA	mg	20
PIRIDOXINA (B6)	mg	2
ÁCIDO FÓLICO	µg	400
CIANOCOBALAMINA (B12)	µg	6
BIOTINA	µg	300
ÁCIDO PANTOTÉNICO	mg	10
MINERALES	UNIDADES	IDR
CALCIO	mg	1000
HIERRO	mg	18
FÓSFORO	mg	1000
MAGNESIO	mg	400
ZINC	mg	15
YODO	mg	150
SELENIO	µg	70
COBRE	µg	2
MANGANESO	mg	2
CROMO	µg	120
MOLIBDENO	µg	75

Fuente: Colegio de Farmacéuticos de Tucumán. Tabla de ingesta diaria de referencia para adultos

ANEXO 2

Mercado de suplementos hacia 2023



Fuente: Statista. Mercado de los suplementos dietarios en Argentina desde el 2018 a 2023

Universidad de San Andrés

ANEXO 3

Encuesta: <https://forms.gle/A6CUoJdu5svVPqJB6>

Género

559 respuestas

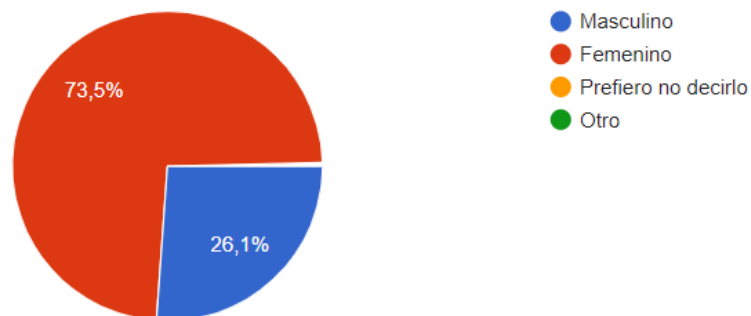


Figura 1: Género

Edad

558 respuestas

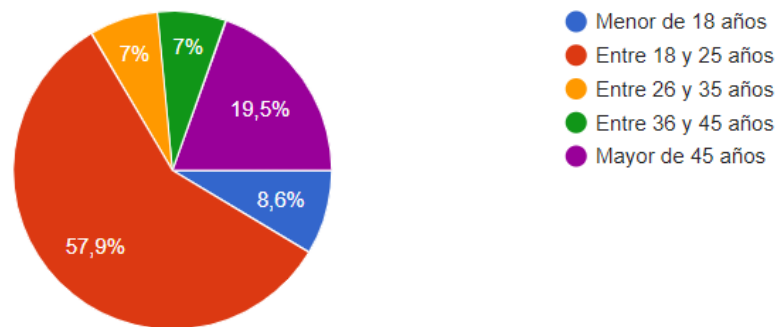


Figura 2: Edad

Oficio

559 respuestas

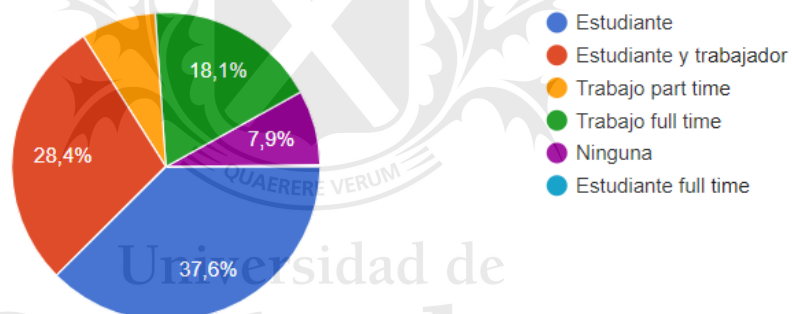


Figura 3: Oficio

Tiempo de ocio diario

559 respuestas

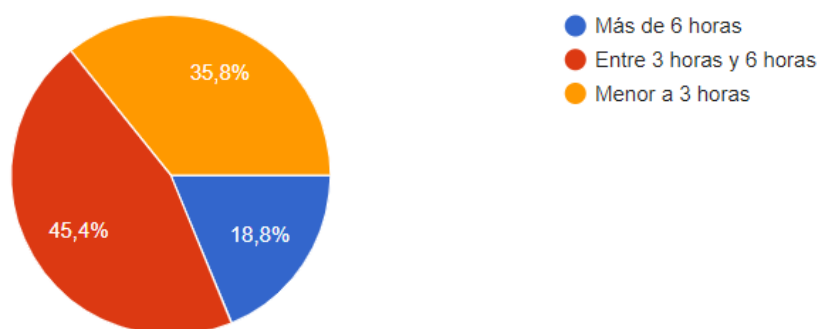


Figura 4: Tiempo de ocio diario

¿Tenés hijos?

559 respuestas

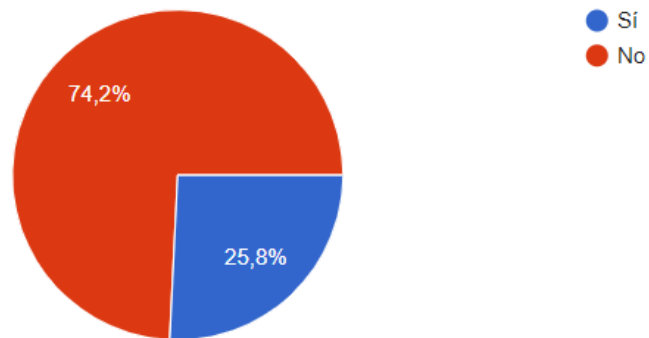


Figura 5: Persona con hijos

¿Haces deporte? ¿Cuánto?

559 respuestas

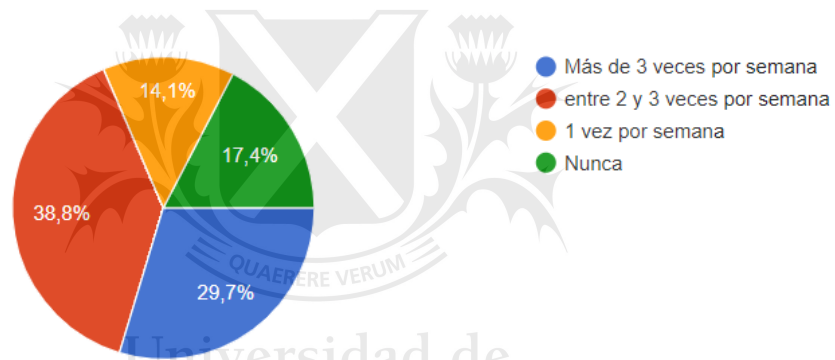


Figura 6: Actividad Física

Nivel socioeconómico familiar

559 respuestas

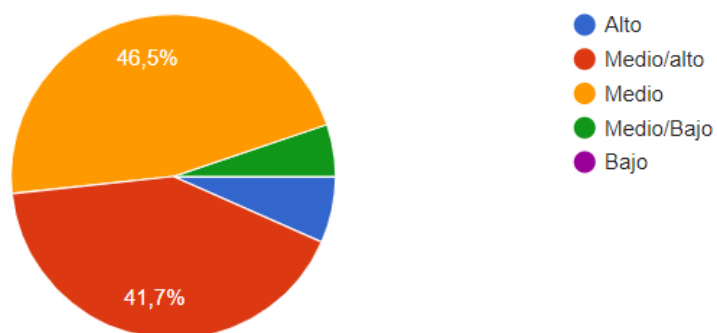


Figura 7: Nivel socioeconómico

¿Cuánta atención le das a tu alimentación?



559 respuestas

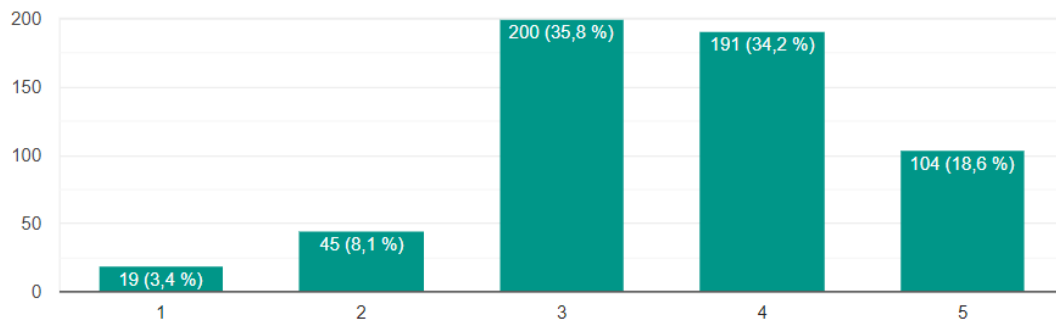


Figura 8: Atención a la alimentación

¿Observás los ingredientes de los productos que consumís?

559 respuestas

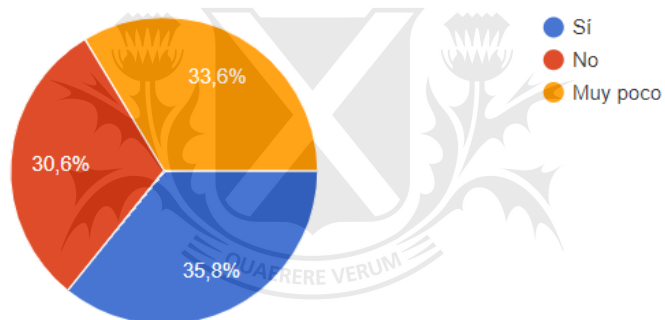


Figura 9: Observación de ingredientes

¿Eligirías un producto natural en vez que uno industrial? Si el costo no variara demasiado

559 respuestas

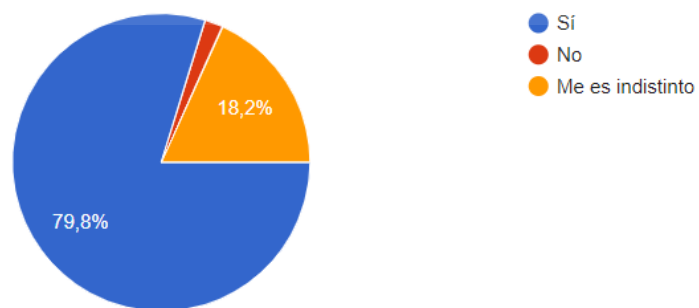


Figura 10: Preferencia de producto industrial o natural

¿Tomás alguna vitamina/proteínas/minerales o algún suplemento dietario?

559 respuestas

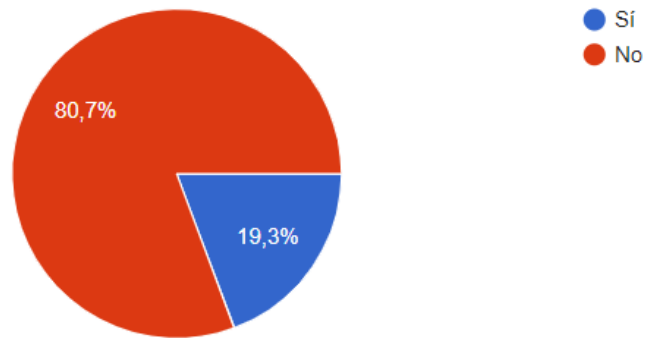


Figura 11: Consumo de suplementos dietarios

Si supieras el beneficio que estos suplementos aportan a tu dieta y a tu bienestar general, ¿Los tomarías?

559 respuestas

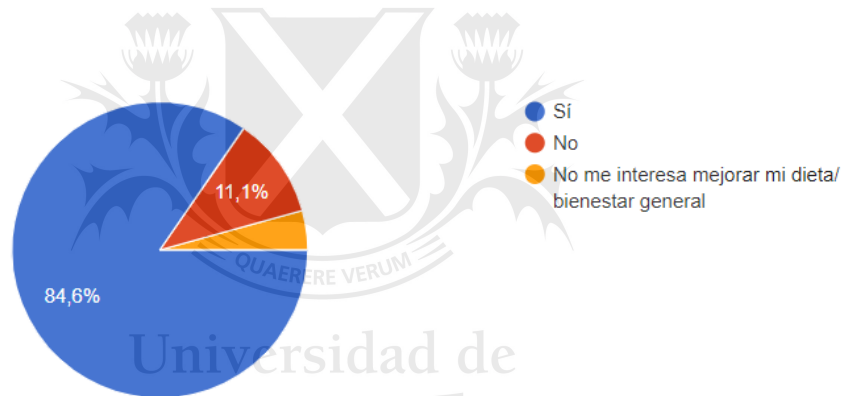


Figura 12: Conocimiento de beneficios

¿Irirías a un medico para descubrir como mejorar tu bienestar general?

559 respuestas



Figura 13: Recurrir a un médico

¿Estarías interesado en hacer un quiz online de menos de 5 minutos que te indique que tipo de suplementos necesitas?

559 respuestas

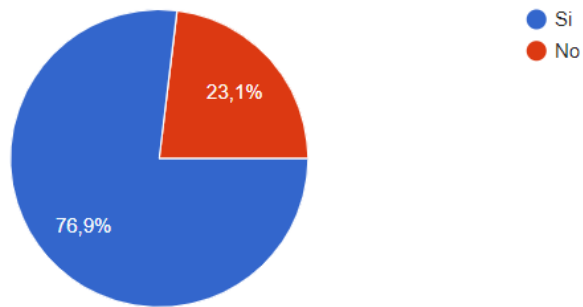


Figura 14: Módulo interactivo online

¿Estarías interesado en consumir suplementos dietarios naturales si supieras los beneficios que aportan al cuidado de la salud?

559 respuestas

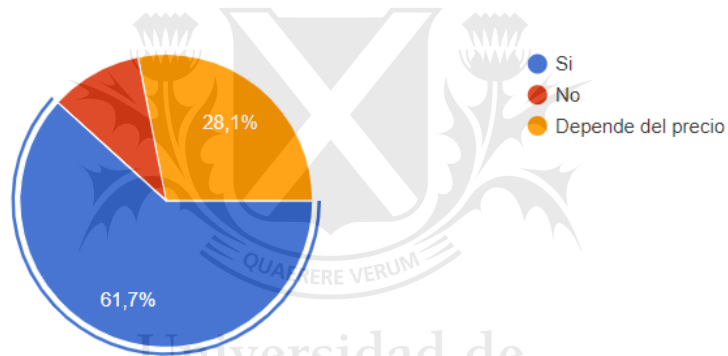
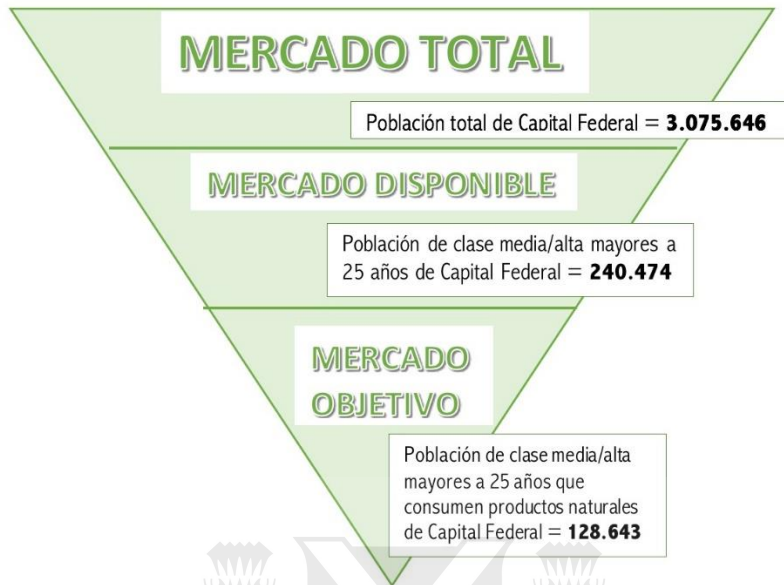


Figura 15: Consumo de suplementos conociendo los beneficios

Universidad de
San Andrés

ANEXO 4

Detalles de la estimación de demanda



Mercado total: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29329>

- Población total de capital federal = **3.075.646**

Mercado disponible:

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=29329>

<https://www.infobae.com/economia/2020/01/07/casi-600000-habitantes-de-la-ciudad-de-buenos-aires-son-pobres-o-indigentes/>

- Población mayor a 25 años = 2.091.070 -> $2.091.070/3.075.646 = 67,9\%$
- Población de clase media/alta "sectores acomodados":

$$11,2\% \text{ de } 3.075.646 = 353.699,29$$

$$353.699,29 * 67,9\% = \mathbf{240.474}$$

Mercado objetivo:

<https://www.uade.edu.ar/media/iekb1vum/informe-cis-2019-n-6-salud-y-alimentación-saludable-issn-2618-2173.pdf>

- Población que consume productos naturales: 55% de la población de capital federal
 $55\% \text{ de } 3.075.646 = 1.691.605,30 * 67,9 = 1.148.600 * 11,2\% = \mathbf{128.643}$

ANEXO 5

Modelo de preguntas para el espacio de interacción online

ESENCIAL:

- ¿Cual es tu nombre?
- ¿Alguna vez tomaste vitaminas?
- ¿Alguna vez tomaste suplementos en polvo?
- ¿Cual es tu edad?
- ¿Cuál es tu género?
- ¿En que provincia vivís?
- ¿En qué localidad vivís?

METAS:

- ¿Qué deberíamos explorar?
 - o Cerebro
 - o Inmunidad
 - o Sueño
 - o Estrés
 - o Piel
 - o Pelo
 - o Uñas
 - o Corazón
 - o Huesos
 - o Energía
 - o Digestión
 - o Aptitud
- ¿Cuál es tu máxima prioridad?
- ¿Sueles estar rodeado de personas que pueden tener sensibilidades inmunitarias?
- ¿Toma el transporte público con regularidad?
- ¿Consulta a un médico por alguna condición de salud en curso?
- ¿Ha usado antibióticos más de 5 veces en su vida?
- ¿Cómo se siente tu piel en general?
- ¿Cuáles son tus preocupaciones sobre la piel?
- ¿Tienes piel seca en tu cuerpo?
- Sin incluir el acné, ¿tiene alguna afección en la piel?
- ¿Vives en una ciudad o zona industrial?
- ¿Cómo es tu pelo?
- ¿En qué quieres mejorar tus uñas?
- ¿Tiene antecedentes familiares de problemas óseos?



- ¿A veces tiene problemas para concentrarse o concentrarse en las tareas?
- ¿Quieres ayuda con tu memoria a corto plazo?
- ¿Tiene antecedentes familiares de problemas cardíacos?
- ¿Alguna preocupación del corazón? (como colesterol o presión)
- ¿Tiene problemas para conciliar el sueño?
- ¿A veces te sientes cansado cuando te levantas?
- ¿Experimenta con frecuencia “jet lag” (desfase horario)?
- ¿Sientes a veces un bajón de energía por la tarde?
- ¿Cómo te sientes al final de un día estresante?
- ¿Cuál describe mejor sus evacuaciones intestinales, por lo general?
- ¿Experimenta regularmente: gases, hinchazón, eructos o indigestión?
- En una semana promedio, ¿cuántas veces haces ejercicio?
- ¿Cómo es tu rutina de ejercicio?
- Cuando se trata de ejercicio, ¿qué es lo que más te importa?
- ¿Está buscando apoyo con calambres musculares, recuperación muscular o hidratación?

ESTILO DE VIDA:

- Cuando se trata de llevar un estilo de vida saludable, ¿cómo es usted?
- En un día normal, ¿cuántas veces consume fruta?
- En un día normal, ¿cuántas veces consume vegetales?
- En un día normal, ¿cuántas veces consume lácteos?
- En un día normal, ¿cuántas veces consume alimentos ricos en fibra?
- En un día normal, ¿cuántas veces consume proteínas?
- En una semana normal, ¿cuántas veces consume carne?
- En una semana normal, ¿cuántas veces consume pescado o mariscos?
- ¿Consume habitualmente 4 o más bebidas alcohólicas en un solo día?
- ¿Consume a menudo 8 o más bebidas alcohólicas en una semana?
- ¿Tiene alguna alergia?
- ¿Cómo describiría su dieta?
- ¿Tiene otras preferencias o restricciones dietéticas?
- ¿Está tratando de comer menos durante el día?
- ¿Encuentra que sus labios se agrietan durante todo el año, o que a menudo tiene mucha sed?
- ¿Fumas?
- ¿Le preocupa la salud del tracto urinario?
- ¿Con qué frecuencia tiene un período menstrual?
- ¿Experimenta alguno de estos durante su período?

- *¿Utiliza alguno de los siguientes métodos anticonceptivos?*
- *¿Su médico le ha recomendado consumir más hierro?*

VALORES:

- *Para las medicinas orientales tradicionales como el Ayurveda, ¿cómo es usted?*
- *Si se encuentra disponible un nuevo producto con investigaciones prometedoras, ¿usted cómo reacciona?*
- *¿Cómo ha llegado a nosotros?*

ANEXO 6

Esquema de página web:



Cuida tu energía. Cuida tu estrés. Cuida tu dieta. CUIDA TU VIDA.

Estar saludable no tiene por qué ser difícil. Nosotros lo hacemos fácil



Contanos un poco sobre vos.
Somos buenos escuchando.



Conseguí tu personalización
recomendada. Respaldata por
la ciencia y hecha para vos.



Mantengamonos en
comunicación. Podemos ir
ajustándonos a medida que
mejora tu salud.

¿qué estás buscando hoy?



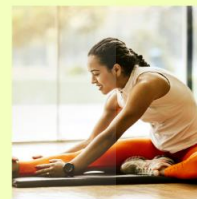
PRODUCTOS



ARTICULOS/CURSOS



COMUNIDAD



FITNESS

QUAERERE VERUM

Universidad de
San Andrés

¿no sabes cuál suplemento dietario comprar?

Contanos sobre vos así podemos conocerte y recomendarte suplementos acordes a tus necesidades.

¡comienza el test!



productos



Los productos que ofrecemos son de la empresa Care/of. Son productos de excelencia, hechos con los mejores ingredientes de la tierra y creados especialmente para TUS necesidades.

 VITAMINA B12	 MULTIVITAMINICO	 MAGNESIO
\$2.025 comprar	\$2.025 comprar	\$2.025 comprar

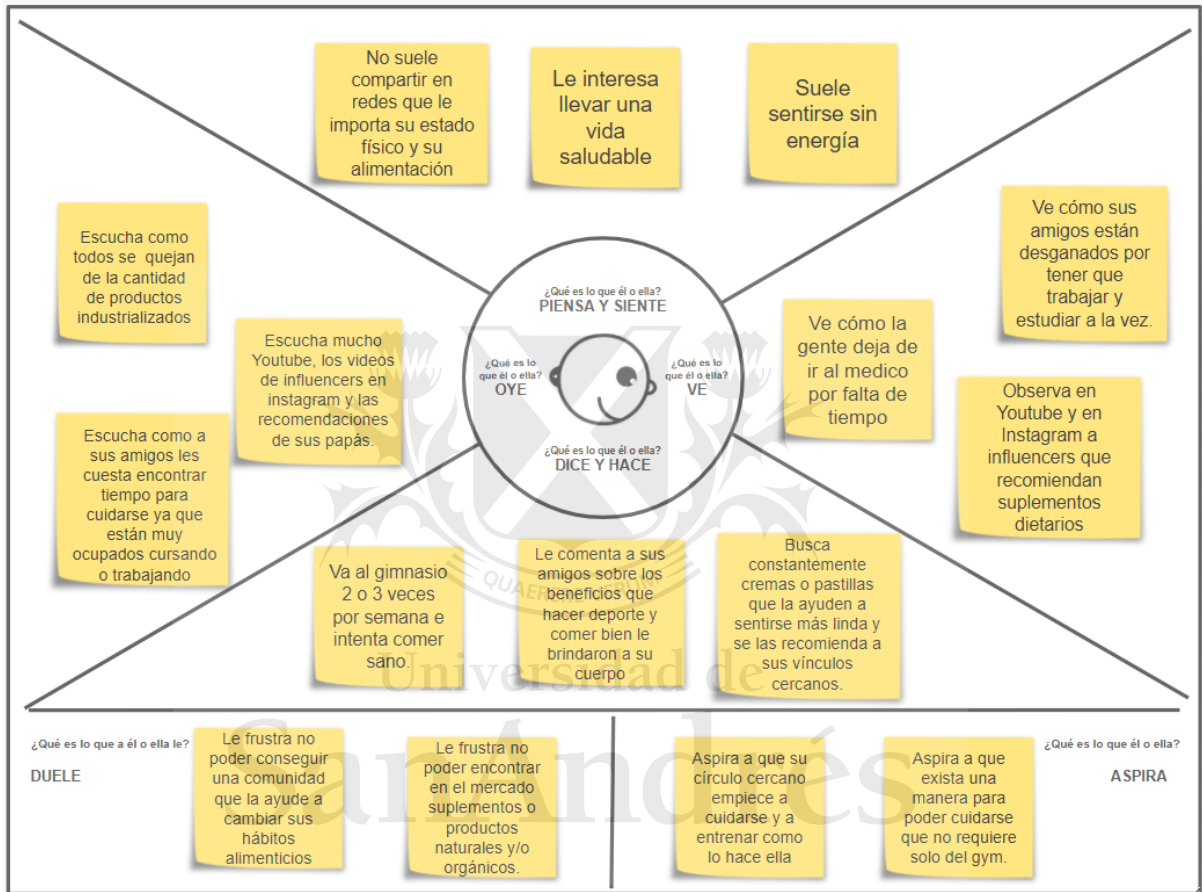
Universidad de

San Andrés

ANEXO 7

Mapa de empatía:

LINK: <https://youtu.be/z6nrQwK3fQI>



ANEXO 8

Anuncios de Instagram:

UNA COMUNIDAD PARA LLEVAR UNA VIDA MÁS SALUDABLE

ALGO NUEVO ESTÁ POR LLEGAR

**NATURAL
4
LIFE**

Comunicate de forma online a través de nuestras plataformas con personas que lleven un estilo de vida saludable como vos!

Es un espacio para compartir tus experiencias y conocer gente nueva

CAMINEMOS JUNTOS HACIA UNA VIDA MÁS SANA

SUPLEMENTOS DIETARIOS ORGÁNICOS

Además de formar una comunidad, ofrecemos suplementos dietarios orgánicos, hechos con los mejores ingredientes de la tierra (100% naturales)

Sumate a nuestra familia #N4L

QUAERERE VERUM

Universidad San Andrés

Hi Alex

C/O

Plant Protein

+ Chia-Flax

The image is a two-part Instagram advertisement for C/O Natural 4 Life. The top half features a green background with a woman sitting at a desk using a laptop, and a man sitting in a chair using a smartphone. The bottom half shows various organic supplement products like 'Hi Alex', 'Plant Protein', and '+ Chia-Flax' next to an illustration of four diverse people walking together. The background of the bottom half includes a watermark for 'Universidad San Andrés' with the motto 'QUAERERE VERUM'.

ANEXO 9

Estimación crecimiento del mercado (2020 – 2024)

			2020	2021	2022	2023	2024	
Poblacion estimada CABA			3,075,646	3,078,836	3,081,550	3,083,770	3,085,483	
Poblacion CABA > 25 años			2,085,237	2,091,070	2,096,192	2,100,579	2,104,426	
Nivel Socioeconomico	ABC1-C2	11.20%	233,546.54	234,199.84	234,773.50	235,264.85	235,695.71	
Consumen productos naturales	CABA	55%	128,450.60	128,809.91	129,125.43	129,395.67	129,632.64	
			135,250.41	142,012.93	149,113.57	156,569.25		
estimando tasa de crecimiento del mercado de 5% anual							Crecimiento	22%

Población estimada CABA > 25 años =

<https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=79970>

Nivel socioeconómico (ABC1-C2) =

<https://www.infobae.com/economia/2020/01/07/casi-600000-habitantes-de-la-ciudad-de-buenos-aires-son-pobres-o-indigentes/>

Consumo de productos naturales CABA =

<https://www.uade.edu.ar/media/iekb1vum/informe-cis-2019-n-6-salud-y-alimentaci%C3%B3n-saludable-issn-2618-2173.pdf>

Universidad de
San Andrés

ANEXO 10

% Market Share objetivo:

MARKET SHARE	ANUAL	2020	2021	2022	2023	2024
	% MS objetivo		4.00%	8%	12.00%	16%
	Mercado disponible	128,000.00	135,250.41	142,012.93	149,113.57	156,569.25
	# unidades objetivo		5,410	11,361	17,894	25,051
MARKET SHARE	MENSUAL	1	3	6	9	12
	5410	300	320	360	470	660
			940	2020	3430	5410
		0.22%	0.70%	1.49%	2.54%	4.00%

Anexo 8: Cuadro de porcentaje de ventas en base al Market Share (Elaboración propia)

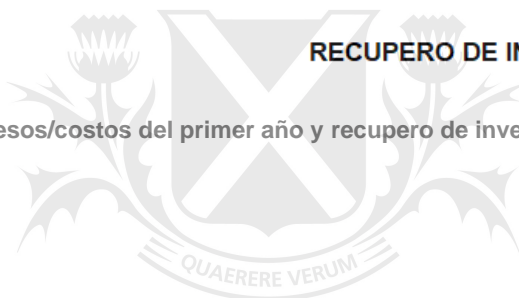
ANEXO 11

Recupero de inversión:

CONCEPTO	PRIMER AÑO				
	1	2 / 3	4 / 5 / 6	7 / 8 / 9	10 / 11 / 12
Ventas	\$5,400.00	\$11,520.00	\$19,440.00	\$25,380.00	\$35,640.00
Costo Fijo	\$2,035.87	\$2,035.87	\$2,035.87	\$2,035.87	\$2,035.87
Costo Variable	300	640	1080	1410	1980
Producto (CMV)	\$600.00	\$1,280.00	\$2,160.00	\$2,820.00	\$3,960.00
Transporte	\$116.58	\$248.70	\$419.67	\$547.91	\$769.40
Despachante	\$9.00	\$19.20	\$32.40	\$42.30	\$59.40
Total Costo Variable	\$725.58	\$1,547.90	\$2,612.07	\$3,410.21	\$4,788.80
Total Costo	\$2,761.45	\$3,583.77	\$4,647.94	\$5,446.08	\$6,824.67
RESULTADO	\$2,638.55	\$7,936.23	\$14,792.06	\$19,933.92	\$28,815.33

RECUPERO DE INVERSION 2.78

Anexo 9: Cuadro de ingresos/costos del primer año y recupero de inversión (Elaboración propia)



Universidad de

ANEXO 12

San Andrés

Logo de la marca:

