



Enerfrú: generación de un producto orientado a mejorar la  
nutrición deportiva en Bogotá.

Sandra Rocío Bernal Jaramillo  
Diana Carolina Padilla Escobar  
Johana Andrea Roa Palomino

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–  
Maestría en Dirección de Marketing  
Bogotá - Colombia  
2016

Enerfrú: generación de un producto orientado a mejorar la nutrición deportiva en Bogotá.

Sandra Rocío Bernal Jaramillo  
Diana Carolina Padilla Escobar  
Johana Andrea Roa Palomino

Director:  
Nestor Jaime Bedoya Bedoya

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Maestría en Dirección de Marketing  
Bogotá - Colombia  
2016

## TABLA DE CONTENIDO

1. PRESENTACIÓN.....	8
2. MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 CREACIÓN DE PRODUCTO .....	10
3. MARCO REFERENCIAL.....	17
3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR .....	17
3.2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
4. METODOLOGÍA.....	23
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	23
4.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	24
4.3.1 Dimensión del objeto .....	24
4.3.1.1 Universo .....	24
4.3.1.2 Muestra .....	24
4.3.1.3 Tipo de muestra .....	25
4.4 METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN 25	
4.4.1 Instrumento.....	25
4.4.1.1 Relaciones de afinidad y cercanía de los deportistas.....	29
4.4.2 Prueba Chi-Cuadrado .....	31
4.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS .....	33
4.5.1 Carbohidratos.....	34
4.5.2 Yogur .....	35
4.5.3 Glucosa .....	36
4.6 BEBIDAS FUNCIONALES .....	37
4.7 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES.....	40

4.8	DESARROLLO DE FÓRMULA Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....	41
5.	PLAN DE MARKETING .....	42
5.1	PRODUCTO .....	42
5.1.1	Enerfrú .....	43
5.2	PRECIO .....	46
5.3	PLAZA - DISTRIBUCIÓN.....	49
5.4	PROMOCIÓN – COMUNICACIÓN.....	54
5.4.1	Concepto de la campaña de introducción: “Tómame un minuto de nutrición.....	55
5.4.2	Plan de comunicación y promoción .....	56
5.4.3	Promoción de ventas.....	57
5.4.4	Relaciones públicas .....	61
5.4.5	Marketing directo .....	61
5.4.6	Publicidad.....	66
5.5	PACKAGING .....	68
5.6	PROMESA DE VALOR .....	69
5.7	PLAN OPERATIVO DEL PRESUPUESTO DE MERCADEO .....	70
6.	MODELO FINANCIERO.....	71
6.1	CAPEX & OPEX .....	71
6.1.1	Capex e inversión inicial .....	71
6.1.2	Opex.....	72
6.2	ESTADOS FINANCIEROS.....	74
6.2.1	PyG.....	74
6.2.2	Flujo de caja.....	75
6.2.3	Balance General .....	75
6.3	INDICADORES FINANCIEROS .....	76
6.3.1	KTNO.....	76

---

6.3.2	ROA.....	76
6.3.3	ROE.....	76
6.3.4	EVA .....	77
6.3.5	NOPAT .....	77
6.3.6	WACC .....	77
6.3.7	Capital invertido.....	77
6.3.8	ROIC.....	78
6.4	MODELO DE PREDICCIÓN .....	78
	CONCLUSIONES.....	79
	GLOSARIO .....	81
	BIBLIOGRAFÍA.....	82
	Bibliografía .....	82

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 State Gate Process.....	10
Ilustración 2 Método IXL.....	12
Ilustración 3 Capacidades disponibles.....	13
Ilustración 4 State Gate Process - Teoría de emprendimiento utilizada para la generación de Enerfrú.....	16
Ilustración 5 Composición del sector bebidas no alcohólicas en Colombia.....	17
Ilustración 6 Consumo de bebidas no alcohólicas por estrato socio económico.....	18
Ilustración 7 Mercado de consumo saludable en el mundo.....	19
Ilustración 8 Ventas de Nutrición Deportiva en Latinoamérica 2007-2012.....	21
Ilustración 9 Proyección ventas Nutrición Deportiva en Latinoamérica por categoría 2007-2017 .....	21
Ilustración 10 Ecuación 1- Tamaño de la muestra para estudio probabilístico .....	24
Ilustración 11 Lugar de práctica de los deportistas y NSE.....	26
Ilustración 12 Mapa perceptual: Rendimiento, consumo de productos saludables y NSE.....	27
Ilustración 13- Mapa perceptual: Lugar de práctica y direccionamiento del entrenamiento .....	29
Ilustración 14 Frutos Secos .....	34
Ilustración 15 Frutas Naturales .....	37
Ilustración 16 Promesa de valor: Desintoxicación.....	39
Ilustración 17 Promesa de valor: Retardar envejecimiento .....	40
Ilustración 18 Lógica de fijación de precio basada en el valor .....	46
Ilustración 19 Segmentación por percepción de valor.....	48
Ilustración 20 Precios Enerfrú por cliente .....	49
Ilustración 21 Look &Feel módulo de ventas on-line.....	50
Ilustración 22 Entrega a domicilio .....	51
Ilustración 23 Modelo de distribución Enerfrú.....	53
Ilustración 24 Participación de ventas de acuerdo al canal.....	54
Ilustración 25 Visual Enerfrú.....	55
-Ilustración 26 Componentes plan de comunicación y promoción.....	56
Ilustración 27 Degustaciones en parques de la ciudad .....	57
Ilustración 28 Puntos portátiles – ventas.....	60
Ilustración 29 Kit Relaciones Públicas .....	61
Ilustración 30 Modelo POE.....	62
Ilustración 31 Enerfrú on-line.....	65
Ilustración 32 Fan-page de Enerfrú en Facebook .....	66
Ilustración 33 Flyer promocional.....	67
Ilustración 34 Valla móvil - Vehículo repartidor Enerfrú.....	68
Ilustración 35 Packaging Enerfrú .....	68
Ilustración 36 Promesa de valor Enerfrú .....	69
Ilustración 37 Participación inversión inicial .....	72

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo del margen de error muestral para poblaciones finitas .....	24
Tabla 2 Preguntas mapa perceptual: Lugar de práctica de los deportistas y NSE .....	27
Tabla 3 Preguntas mapa perceptual: Rendimiento, consumo de productos saludables y NSE .....	28
Tabla 4 Preguntas mapa perceptual: Lugar de práctica y direccionamiento del entrenamiento .....	30
Tabla 5 Prueba Chi - cuadrado .....	31
Tabla 6 Tabla de contingencia.....	32
Tabla 7 Precio promedio del yogur en Colombia .....	36
Tabla 8 Portafolio Enerfrú .....	45
Tabla 9 Cronograma ubicación puntos de venta - Parques .....	52
Tabla 10 Parques prioritarios para activaciones .....	58
Tabla 11 Directorio de gimnasios estratégicos para activaciones .....	59
Tabla 12 Cronograma Contenido.....	63
Tabla 13 Plan operativo Enerfrú COP (pesos colombianos) .....	70

## 1. PRESENTACIÓN

Aunque la tendencia en el número de atletas aficionados se encuentra en ascenso, este desarrollo no impacta en la misma proporción la conciencia de incluir hábitos nutricionales apropiados dentro del plan de entrenamiento.

Según entrevista realizada a un atleta aficionado, que cumple con su programa de entrenamiento y nutrición (Velez, 2013), los atletas aficionados cuentan con una estricta disciplina en la práctica de su rutina deportiva; sin embargo, esta misma conducta no resulta replicable al momento de asegurar el cumplimiento del régimen alimentario, que incluye cinco bloques nutricionales (3 comidas principales y 2 raciones suplementarias) compuestos por proteínas, carbohidratos y glucosa (Anexo 1).

La falta de tiempo, el desconocimiento sobre cómo estructurar una dieta balanceada o el desestimar la importancia de una nutrición saludable, son algunos de los factores que no permiten constituir hábitos adecuados, afectando tanto el rendimiento como la salud del atleta y/o el de otros deportistas al no contar con la reserva de carbohidratos, glucosa, electrolitos y proteínas necesarios en su estilo de vida (Sánchez, 2008).

Lo expuesto anteriormente, evidenció la oportunidad de desarrollar un producto, que bajo un concepto de nutrición deportiva, contribuya al plan de entrenamiento y alimentación de las personas que practican deporte.

Es así como se plantearon los siguientes objetivos:

### Objetivo General

Desarrollar un producto para mejorar la nutrición deportiva en Bogotá.

### Objetivos Específicos

1. Profundizar en el conocimiento del mercado de deportistas en Bogotá.
2. Identificar el estilo de vida de los deportistas.

3. Construir una promesa de valor, con el apoyo de un equipo multidisciplinario idóneo, que la enriquezca desde el punto de vista médico y nutricional.
4. Impulsar la intención de compra por parte de los deportistas a través de relaciones de afinidad y cercanía.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 CREACIÓN DE PRODUCTO

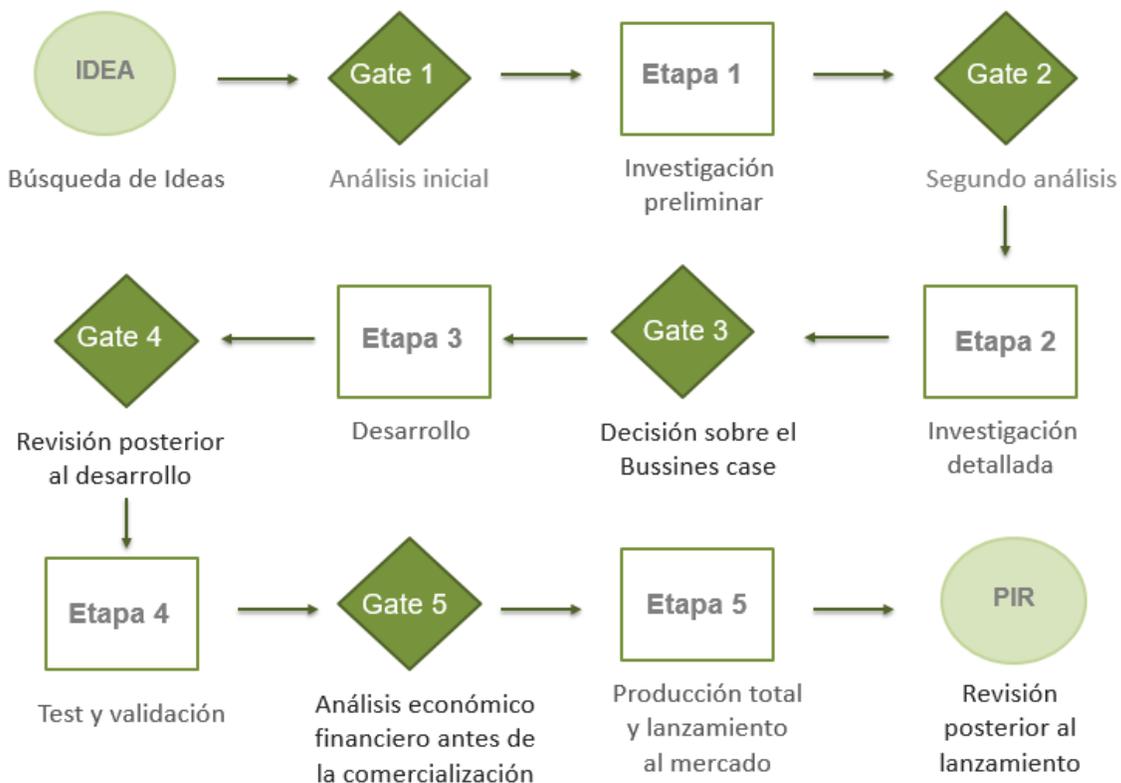
De acuerdo a Luis Sánchez, profesor de ESIC, el índice de fracasos en el lanzamiento de nuevos productos esta entre el 58% y el 80%.

Para establecer la viabilidad de los procesos de creación de producto y sus posibilidades en el mercado se cuenta con diferentes metodologías.

En este documento se describirán 2 modelos:

#### 2.1.1 State Gate Process

##### Ilustración 1 State Gate Process



Fuente: Elaboración propia a partir de Presentación Gerencia Estratégica de Producto. ESIC. Profesor Luis Sánchez. Maestría en Dirección de Marketing (Septiembre 20-2015).

Este modelo desarrollado por el Dr. Robert G. Cooper es empleado por compañías como P&G y J&J, bajo los siguientes principios:

- a) Descartar proyectos que no cuentan con alineación estratégica, que omiten la visión del cliente y/o no satisfacen su expectativa.
- b) Garantizar máximo rigor en las etapas técnicas para prevenir fallas en el producto y/o problemas en el proceso de fabricación.
- c) Asegurar una visión y participación multifuncional.

El *Stage Gate Process* posibilita pasar del pensamiento divergente al convergente a medida que se avanza en el modelo; de esta forma, se filtra la cartera de ideas de producto; y simultáneamente, asegura que los recursos de las empresas se dispongan únicamente en los proyectos que cumplen con los criterios de cada etapa de control o *gate*. (García, 2008)

Estudios realizados por la consultora del profesor Robert G. Cooper confirman la mejora de un 50% a un 75% en el éxito de los nuevos productos, con la aplicación de esta metodología (Alba, 2012).

### *Fases del proceso*

**Gate 1:** Basados en la información disponible en la organización, se eligen aquellas ideas que pueden tener más impacto *a priori* en el negocio.

**Etapa 1:** Se avanza en el desarrollo del concepto básico de la idea y su aplicación al negocio, así como en la búsqueda de desarrollos parecidos en el mercado.

**Gate 2:** Se realiza una segunda evaluación de las ideas, con un mayor desarrollo del concepto y la posible competencia, eliminando las que no se consideran viables.

**Etapa 2:** Se desarrolla el concepto y modelo de negocio que se aplicará.

En productos masivos se realizan *Focus Group* con clientes potenciales, para conocer el grado de interés. En el caso del *B2B* se diseña el modelo de negocio de la idea y el plan de negocio básico (punto de equilibrio y coste de producción).

**Gate 3:** Se decide si una idea tiene o no potencial para asignar recursos en el desarrollo. Se realiza la evaluación de: flujo de caja esperada (*cash-flow*), alineación con la estrategia de la empresa e interés del mercado en el concepto.

**Etapa 3:** Se crean los prototipos para el caso de masivo o los diseños para el caso de los servicios.

**Gate 4:** Si el prototipo o diseño se ha realizado con éxito se procede con la aprobación.

**Etapa 4:** Se procede a testear o validar en el mercado los prototipos o diseños con el fin de validar la hipótesis del modelo de negocio.

**Gate 5:** Si los objetivos del test en el mercado han sido exitosos, la organización decide lanzar el producto/ servicio.

**Etapa 5:** Las áreas de Marketing y Comercial proceden con el lanzamiento del producto / servicio. Se determina un plazo para la evaluación de resultados (De 6 meses a 1 año).

### 2.1.2 Método estructurado del IXL center (Programa Colciencias 2015)

#### Ilustración 2 Método IXL

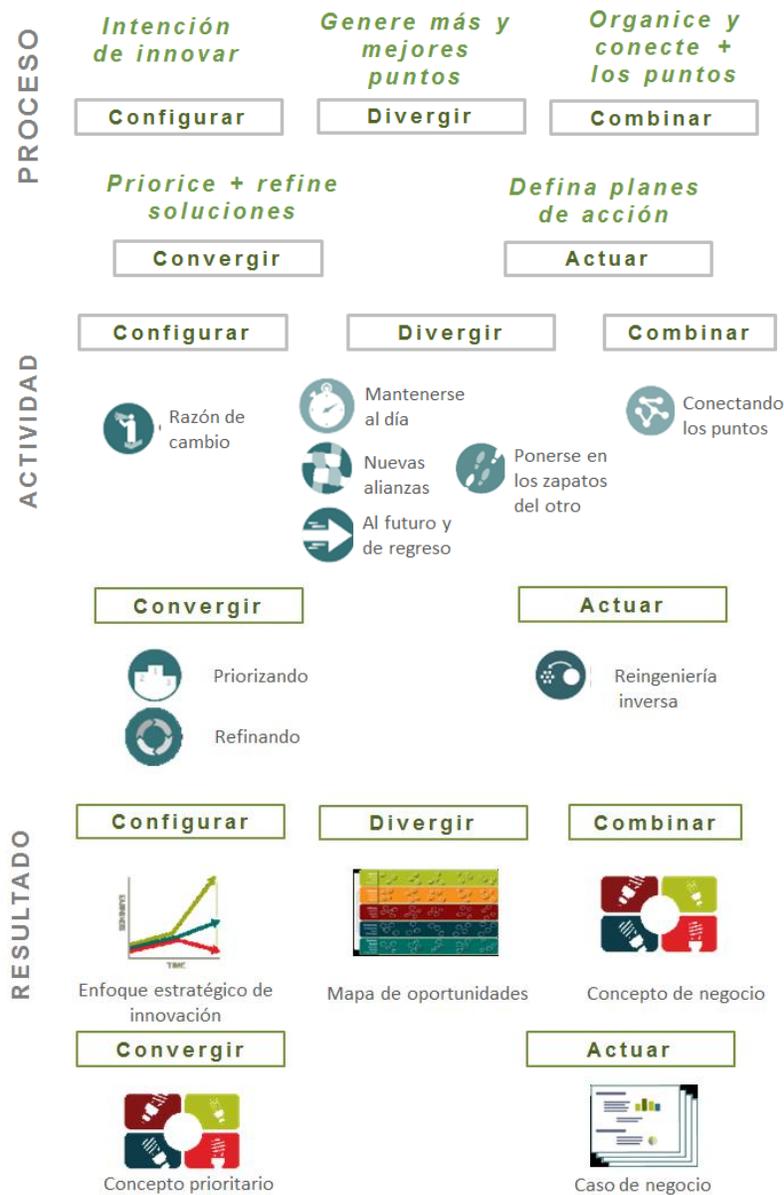


Fuente: Elaboración propia a partir de Presentación Programa IXLerator autores IXL Center Inc y Colciencias. (Septiembre 18 – 2015)

Este modelo se basa en una innovación centrada en crear y capturar nuevo valor en formas no existentes. Creando productos / servicios que rompan esquemas, le apuesten a las tendencias, satisfagan necesidades del consumidor, sean sostenibles y difíciles de copiar; combinando capacidades de formas únicas para sorprender a clientes y formar barreras de entrada. (Inc, 2014)

*Capacidades disponibles*

**Ilustración 3 Capacidades disponibles.**



Fuente: Elaboración propia a partir de presentación Programa IXLerator autores IXL Center Inc y Colciencias. (Septiembre 20-2015).

El modelo se basa en 5 pasos fundamentales

- Establecer la meta (Configurar)
- Generar ideas (Divergir)
- Combinar ideas (Combinar)
- Priorizar ideas (Convergir)
- Planes de acción (Actuar)

### *Fases del proceso*

**Configurar:** Consiste en establecer la razón por la cuál se debe realizar el proyecto

**Divergir:** Espacio para buscar ideas basadas en diferentes fuentes y estilos de pensamiento.

Como referentes pueden tomarse de:

Mercado	Perspectiva de la compañía
Distribución	Oferta
Producción	Prospectiva del sector
Competidores clave	Aliados estratégicos
Otras industrias	

**Combinar:** Momento en el que se conectan los puntos de la cadena de valor para crear conceptos preliminares.

**Convergir:** Priorización de los conceptos para identificar los que tengan mayor facilidad de implementación y alineación estratégica. Algunas preguntas que preparan la creación del concepto y su formulación, de acuerdo a la cadena de valor son:

**Mercado**

*¿Qué necesidades satisface?*

*¿Cómo resuelven las personas esta necesidad actualmente?*

*¿Cómo se puede hacer más agresivo?*

**Canales**

*¿Qué motivará a los canales de entrega a entregar efectivamente?*

**Oferta**

*¿Qué tiene de innovador la oferta?*

**Producción**

*¿Cómo se puede hacer mejor, más barato y más rápido?*

**Modelo de negocios**

*¿Cómo se puede evitar que se copie la idea?*

*¿Cómo se va a cobrar?*

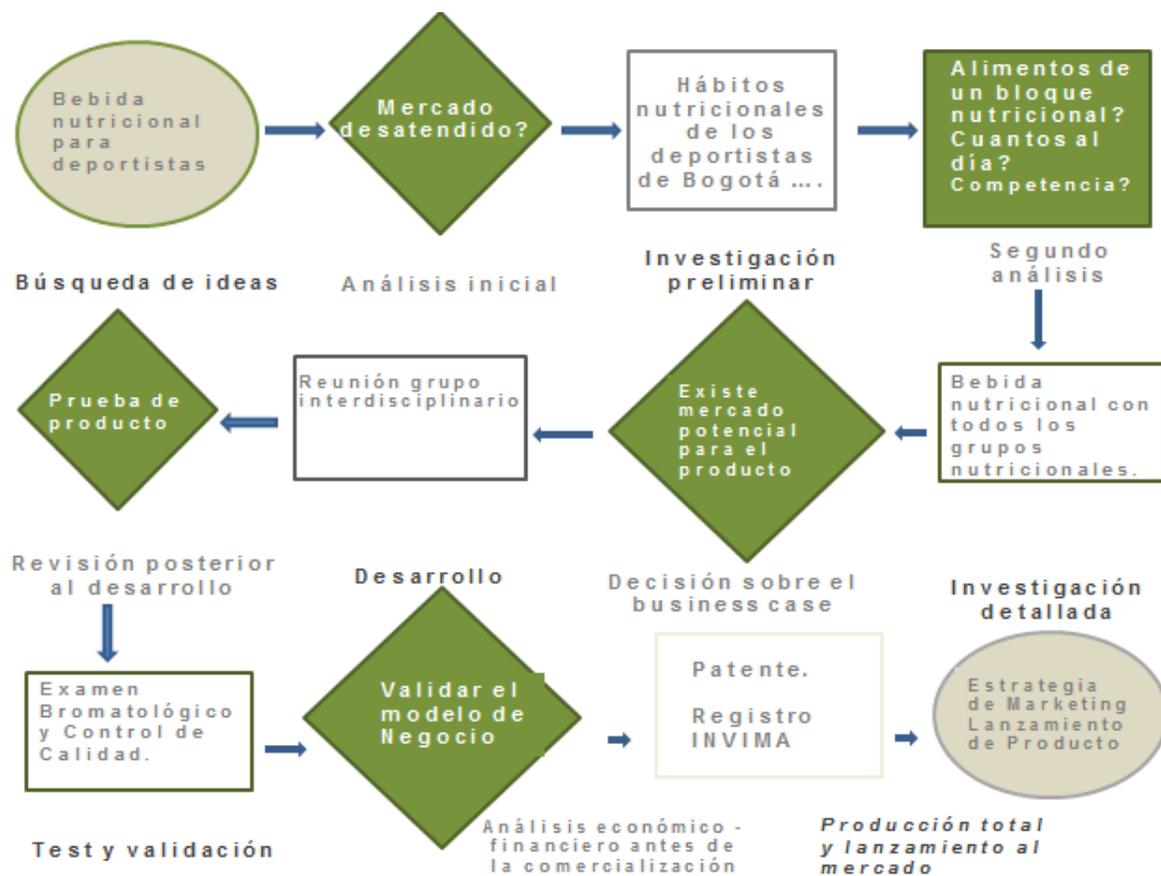
*¿Cuáles son las alianzas necesarias?*

**Actuar:** Generación de los planes de acción.

Por último, el modelo contempla siempre: hacer y experimentar hasta encontrar la respuesta adecuada.

Para la creación del producto que se describe en el presente documento se tomó como base el método State Gate Process, proceso representado en la gráfica que se encuentra a continuación:

**Ilustración 4 State Gate Process - Teoría de emprendimiento utilizada para la generación de Enerfrú**



Fuente: Elaboración propia a partir de Presentación Gerencia Estratégica de Producto. ESIC.  
 Profesor Luis Sánchez. Maestría en Dirección de Marketing. (Septiembre 16-2015).

### 3. MARCO REFERENCIAL

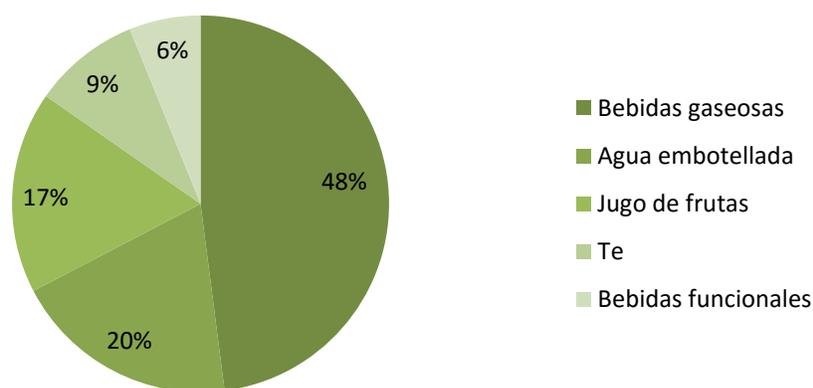
#### 3.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

Teniendo en cuenta que el modelo de negocio, se encuentra focalizado en el desarrollo de un producto perteneciente al sector de bebidas nutricionales para deportistas, este marco referencial se presenta desde la perspectiva del sector de bebidas no alcohólicas y el sector de nutrición deportiva, al no existir un sector específico de bebidas nutricionales para deportistas y poder categorizar el producto.

##### 3.1.1 Sector de bebidas en Colombia

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), dentro del sector agroindustrial se encuentra la industria de bebidas, que a su vez se subdivide en “bebidas alcohólicas” y “bebidas no alcohólicas. Para efectos de este informe, el enfoque estará dado en las “no alcohólicas”, las cuales representan el 8% de todo el sector, compuesto por:

#### Ilustración 5 Composición del sector bebidas no alcohólicas en Colombia



Fuente: Elaboración propia, a partir de Legicomex. (Septiembre 20-2015).  
(Legiscomex, 2014)

### *Bebidas no alcohólicas en Colombia*

De acuerdo con Euromonitor, en los últimos cinco años este mercado creció un 40%, llegando su tamaño a 15,8 billones de pesos. (Bustamante, 2014). Este crecimiento fue gracias a dos fuerzas principales: el aumento de la renta disponible y la disminución de la pobreza.

En los últimos tres años, cerca de 1,7 millones de personas ingresaron al estrato medio y se convirtieron en consumidores activos del mercado, para beneficio de la categoría (Legiscomex, 2014).

### **Ilustración 6 Consumo de bebidas no alcohólicas por estrato socio económico**



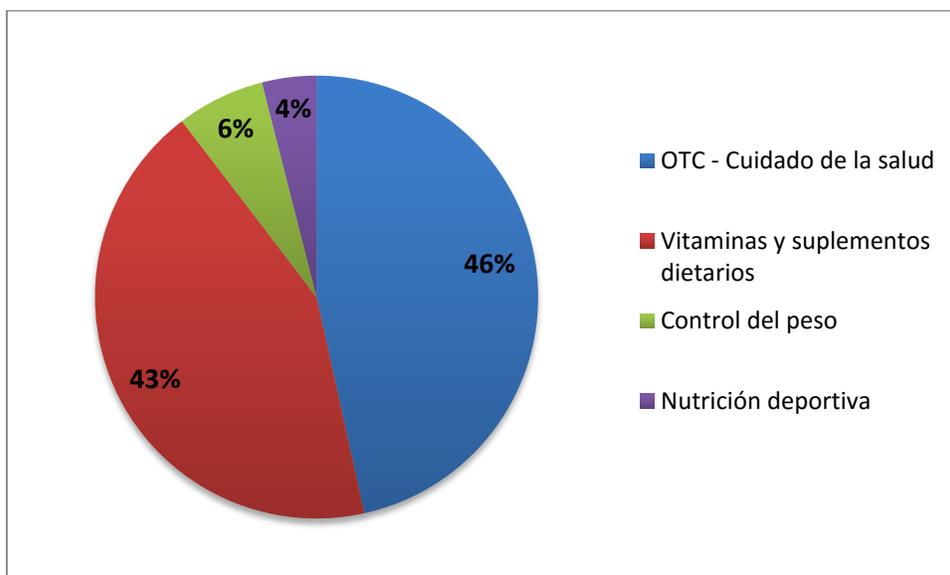
Fuente: Elaboración propia, a partir de Legiscomex. (Septiembre 20-2015).  
(Legiscomex, 2014)

De igual manera, la tendencia a buscar productos naturales, que brinden bienestar, ha hecho que los consumidores de bebidas tradicionales, se cambien a alternativas saludables que ofrezcan beneficios más allá de calmar la sed, para éstos lo importante es que se hallen componentes que le aporten a la nutrición, belleza, salud, energía y bienestar. (Legiscomex, 2014)

### 3.1.2 Sector de nutrition deportiva

El mercado de salud deportiva a nivel mundial registró en 2012 ventas por más de 499.400 billones de pesos. Este sector está conformado por: *Salud OTC, suplementos vitamínicos y de dieta, control de peso y nutrición deportiva*, este último representó el 3,9% del mercado (Euromonitor, SPORTS NUTRITION TRENDS AND DEVELOPMENT, 2013)

#### Ilustración 7 Mercado de consumo saludable en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de Diagrama del Reporte Sport Nutrition&Development, 2013, Euromonitor Legicomex. (Agosto 17 -2015).

Este mismo reporte evidencia que el buen desempeño del sector, basa sus resultados en los siguientes *keyfindings*:

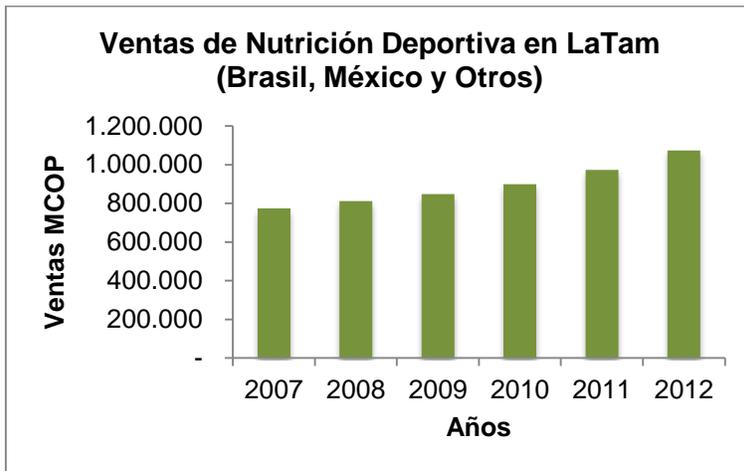
- Epidemia de obesidad global, apalanca el crecimiento de la conciencia *fitness*.
- Este sector es más próspero en mercados maduros que en mercados emergentes, al existir una mayor capacidad adquisitiva.

- Gracias al desarrollo de nuevos productos, existe un alto potencial de ampliación de la base de usuarios de la categoría.
- Esta categoría ya no corresponde solo a las compañías del sector farmacéutico y de venta directa, es también atractiva para compañías de otras industrias.
- Existe una tendencia a la masificación de la categoría gracias al ingreso de nuevas industrias y usuarios, permitiendo desarrollar productos menos sofisticados y en formatos de conveniencia.

A nivel regional, Latinoamérica es la región emergente con mayor proyección de crecimiento para el mercadeo de la nutrición deportiva. Brasil y México son los mercados con mayor participación en el mismo. Las ventas crecieron un 7% de 2007 a 2012 y se espera mantener un crecimiento similar para los próximos años; sin embargo, preocupan obstáculos específicos de la región como el bajo nivel de ingresos, nutrición básica insatisfecha en algunas regiones, capacidad de distribución del producto en áreas intermedias y falsificación por parte del mercado negro.

Estos obstáculos se han atacado con la creciente producción nacional, que ofrece mejor distribución (mayor alcance de mercado) con precios “accesibles” que masifican el producto.

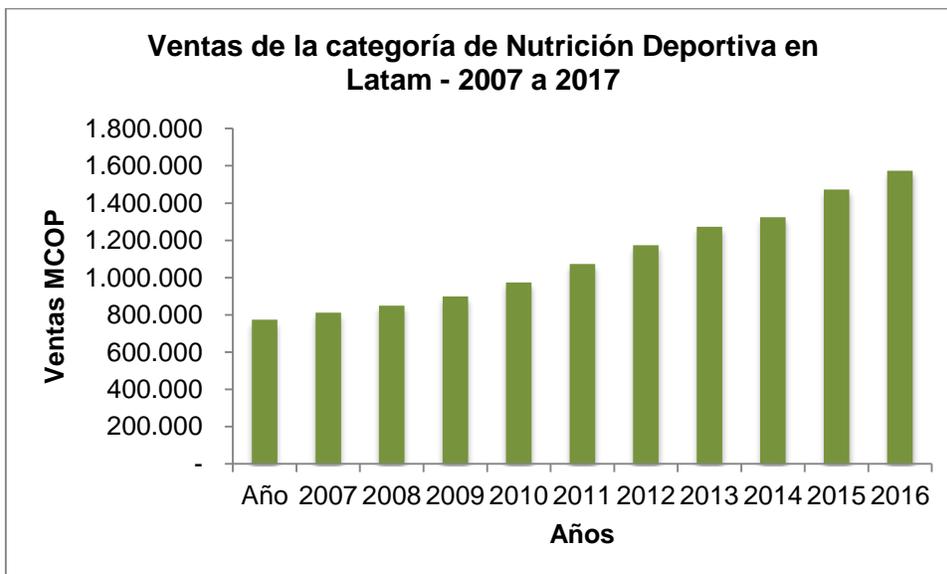
### Ilustración 8 Ventas de Nutrición Deportiva en Latinoamérica 2007-2012



Fuente: Elaboración propia a partir del Reporte Sport Nutrition & Development, 2013, Euromonitor. Cifras expresadas en Millones de Pesos (MCOP)

La proyección de crecimiento en ventas de la categoría en Latinoamérica se estima para el 2017 por encima de un 43% vs las ventas de 2012.

### Ilustración 9 Proyección ventas Nutrición Deportiva en Latinoamérica por categoría 2007-2017



Fuente: Tomado del Reporte Sport Nutrition&Development, 2013, Euromonitor. Cifras expresadas en USD Dólares Americanos

### 3.2 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

**H0.** Existe un mercado desatendido en la categoría de nutrición deportiva para los deportistas de Bogotá.

**H1.** No existe un mercado desatendido, sino un potencial de desarrollo de mercado en la categoría de nutrición deportiva para los deportistas aficionados de Bogotá.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado por la naturaleza de la investigación fue descriptivo. Este modelo se seleccionó desde el planteamiento de los objetivos.

El estudio descriptivo permite entender y reseñar en todos sus componentes principales una realidad. Su fundamento es que estudiando determinado número de sujetos de la población (muestra), se puede obtener un concepto general de sus cualidades. Su ejecución se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental (Malhotra, 2009).

Posteriormente, para el análisis de datos obtenidos, se aplicó el método cuantitativo, el cual permite al investigador entender la distribución de ciertas variables por medio de un análisis estadístico. Estos resultados permitieron probar en un caso y refutar en el otro las hipótesis (Hueso 2012).

Los resultados obtenidos permitieron evaluar la viabilidad de las hipótesis formuladas en el inicio de esta investigación.

### 4.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Realizar una investigación que permita identificar el potencial mercado, para la generación de un producto nutricional orientado a los deportistas de Bogotá.

## 4.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.3.1 Dimensión del objeto

#### 4.3.1.1 Universo

Todos los deportistas de Bogotá.

#### 4.3.1.2 Muestra.

El diseño del muestreo comenzó con la definición de la población meta; con un error máximo del 6.8% y una confiabilidad del 95% en los resultados. Se consideró como universo la población de Bogotá, compuesta por hombres y mujeres de NSE 3 al 6, mayores de 18 años.

Al aplicar la formulación estadística correspondiente, se obtuvo un tamaño de muestra de 205 personas. La técnica empleada fue probabilística teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación.

### Ilustración 10 Ecuación 1- Tamaño de la muestra para estudio probabilístico

$$n = \frac{NZ^2 p (1 - p)}{(N-1) me + Z^2 p (1 - p)}$$

Fuente: Elaboración propia, adaptada de (Parra, 2013)

**Tabla 1 Cálculo del margen de error muestral para poblaciones finitas**

Tamaño de la muestra	205
Tamaño de la población	3.310.800
Margen de error, para 95% de nivel de confianza	6.8 %

Fuente: Elaboración propia a partir del libro de Estadística aplicada al marketing. Autor José Hernán Parra. (Mayo 20-2015).

#### **4.3.1.3 Tipo de muestra**

Los tipos de muestreo utilizados fueron aleatorio simple y sistemático, en los cuales todos los individuos del universo tuvieron la misma posibilidad de ser seleccionados al azar, es decir con una probabilidad distinta a cero.

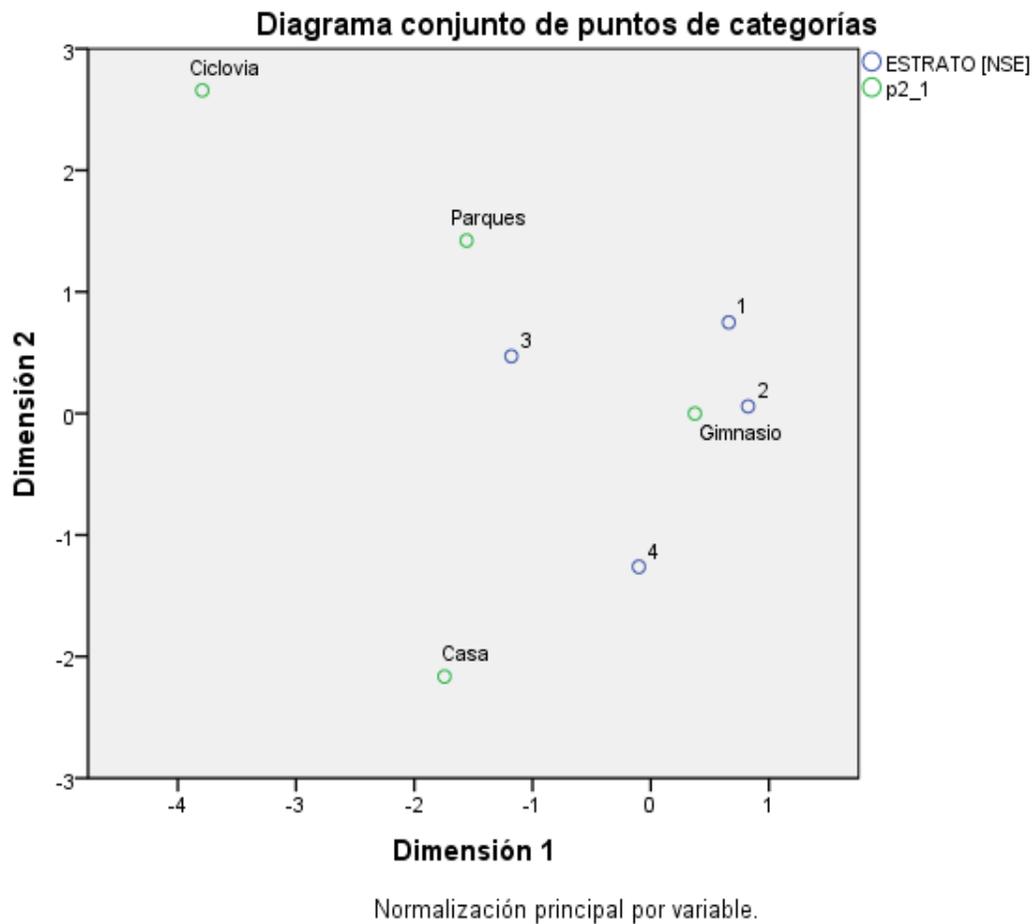
### **4.4 METODOLOGÍA PARA LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.4.1 Instrumento**

La forma básica seleccionada para obtener los datos cuantitativos primarios fue la encuesta. Para recolectar los datos se preparó un cuestionario formal, que fue aplicado en los ambientes naturales de interés para los deportistas.

Las preguntas para validar características demográficas fueron de alternativa fija en formato de selección múltiple; por su parte, las comportamentales fueron no estructuradas, permitiendo a los encuestados responder de manera abierta.

### Ilustración 11 Lugar de práctica de los deportistas y NSE



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

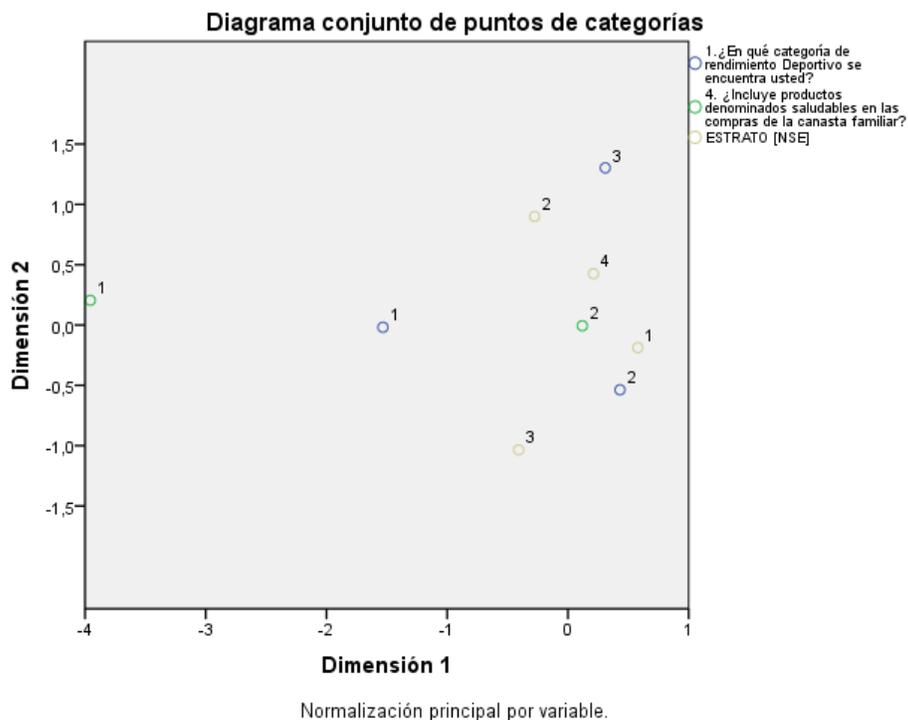
Para el mapa perceptual anterior, las preguntas que se tuvieron en cuenta para la elaboración del mismo fueron:

**Tabla 2 Preguntas mapa perceptual: Lugar de práctica de los deportistas y NSE**

Pregunta	1. ¿En qué nivel socio económico se encuentra Ud.?	2. ¿En qué sitio o sitios práctica deporte?
Opciones de Respuesta	1.6 2.5 3.3 4. 4	1. Gimnasio, 2.Parques, 3.Ciclovía 4. Casa

El anterior mapa perceptual, nos confirma que las personas que practican deporte en el gimnasio, son de estratos 4 al 6. Mientras que a los parques asisten los pertenecientes al estrato 3.

**Ilustración 12 Mapa perceptual: Rendimiento, consumo de productos saludables y NSE**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

**Tabla 3 Preguntas mapa perceptual: Rendimiento, consumo de productos saludables y NSE**

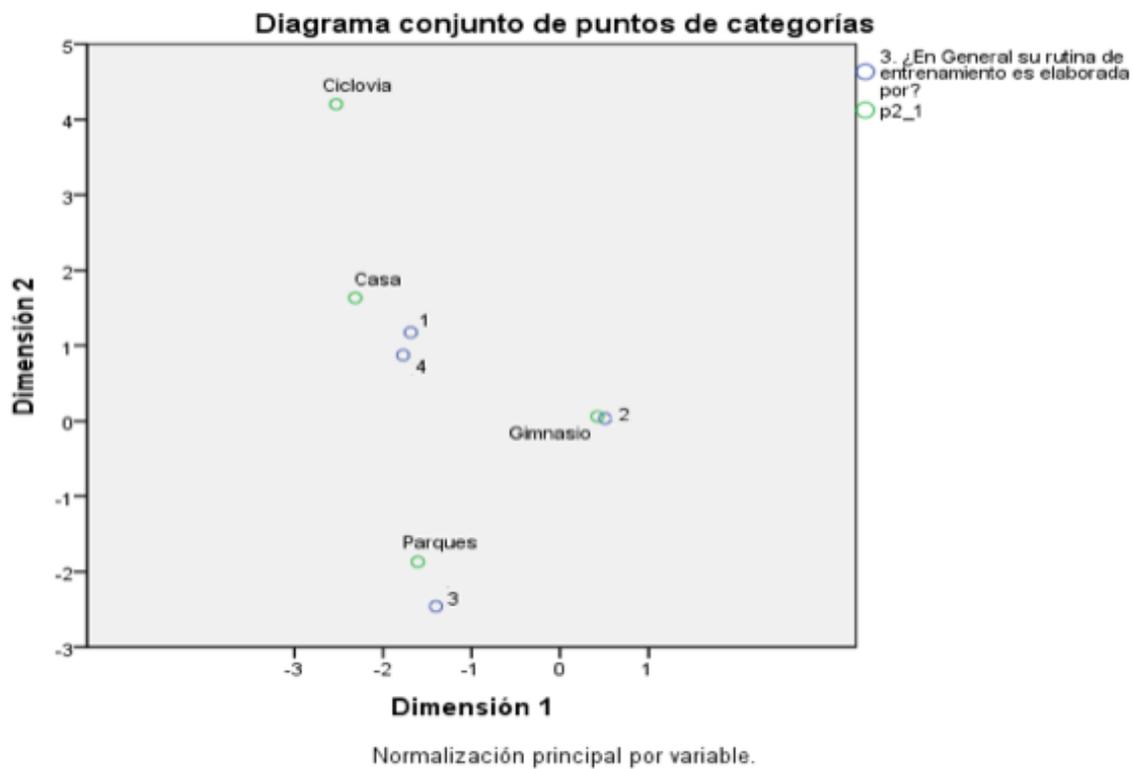
Pregunta	1. ¿En qué categoría de rendimiento deportivo se encuentra usted?	2. ¿Incluye productos denominados saludables en las compras de la canasta familiar?	3. ¿En qué nivel socio económico se encuentra Ud.?
Opciones de Respuesta	1. BAJO RENDIMIENTO: Práctica en tiempo libre y de manera discontinua 2. MEDIO RENDIMIENTO: Práctica al menos 3 veces a la semana con o sin instrucción deportiva y técnica 3. ALTO RENDIMIENTO: Práctica con un programa de entrenamiento físico y técnico deportivo, con dedicación de 3 o más horas diarias	1. No 2. Si	1.6 2.5 3.3 4. 4

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño del cuestionario.

En el mapa perceptual presentado anteriormente se tuvieron en cuenta tres variables, que permiten concluir que quienes se clasifican en medio y alto rendimiento, si incluyen productos saludables en la canasta familiar y están concentrados en los estratos 4 al 6.

#### 4.4.1.1 Relaciones de afinidad y cercanía de los deportistas

Ilustración 13- Mapa perceptual: Lugar de práctica y direccionamiento del entrenamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

Para el mapa perceptual anterior, las preguntas que se tuvieron en cuenta para la elaboración del mismo fueron:

**Tabla 4 Preguntas mapa perceptual: Lugar de práctica y direccionamiento del entrenamiento**

Pregunta	1. ¿En General su rutina de entrenamiento es elaborada por?	2. ¿En qué sitio o sitios práctica deporte?
Opciones de Respuesta	1. Usted mismo 2. Su entrenador 3. Un amigo 4. Con ayuda de internet	1. Gimnasio, 2.Parques, 3.Ciclovía 4. Casa

Fuente: Elaboración propia a partir del diseño del cuestionario.

El mapa perceptual anterior, evidencia que los deportistas que asisten al gimnasio, cuentan con un entrenador para elaborar su rutina, quienes van a los parques la diseñan con un amigo y quienes practican ejercicio en la casa elaboran su propia rutina con ayuda de internet. Podemos concluir que los entrenadores son personas clave para construir relaciones de afinidad y cercanía con los deportistas.

Otro aspecto identificado durante el estudio es que los deportistas destinan a la compra de los bloques adicionales, desde \$61.000 hasta \$100.000, lo cual es relevante para la consolidación de la estrategia de precios del producto.

#### 4.4.2 Prueba Chi-Cuadrado

Tabla 5 Prueba Chi - cuadrado

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,218 <sup>a</sup>	1	,004		
Corrección por continuidad <sup>b</sup>	5,993	1	,014		
Razón de verosimilitudes	10,389	1	,001		
Estadístico exacto de Fisher				,006	,006
N de casos válidos	205				

a. 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,58.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

Fuente: Elaboración propia - SPSS.

Tabla 6 Tabla de contingencia

Tabla de contingencia 4. ¿Incluye productos denominados saludables en las compras de la canasta familiar? * 8. ¿Compra usted productos para complementar su rutina			8. ¿Compra usted productos para complementar su rutina deportiva por internet?		Total
			NO	SI	
4. ¿Incluye productos denominados saludables en las compras de la canasta familiar?	NO	Recuento	6	0	6
		Frecuencia esperada	2,6	3,4	6,0
		% dentro de 4. ¿Incluye productos denominados saludables en las compras de la canasta familiar?	100,0%	,0%	100,0%
	SI	Recuento	82	117	199
		Frecuencia esperada	85,4	113,6	199,0
		% dentro de 4. ¿Incluye productos denominados saludables en las compras de la canasta familiar?	41,2%	58,8%	100,0%
<b>Total</b>		<b>Recuento</b>	<b>88</b>	<b>117</b>	<b>205</b>
		<b>Frecuencia esperada</b>	<b>88,0</b>	<b>117,0</b>	<b>205,0</b>
		<b>% dentro de 4. ¿Incluye productos denominados saludables en las compras de la canasta familiar?</b>	<b>42,9%</b>	<b>57,1%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia – SPSS

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo a las características del producto que se desarrolló, el análisis de la competencia se realizó desde dos frentes de estudio. El primer frente se refiere a aquellos alimentos sustitutos que aunque no pertenecen a la categoría de bebidas para deportistas, ofrecen beneficios funcionales para él. Según la *Food Information Council (IFIC)*, los alimentos funcionales son aquellos que entregan beneficios a la salud más allá de la nutrición básica y que han demostrado incidir positivamente en el metabolismo de quien los consume. (U.S. Food and Drug Administration, 2015).

De acuerdo al Reporte 2011 de *Leatherhead Food Research: Future Directions for the Global Functional Foods Market*, las condiciones médicas más consideradas en los alimentos funcionales son: anti-envejecimiento, salud del corazón, huesos y articulaciones, control del peso, refuerzo al sistema inmunológico, funcionamiento gastrointestinal, energizantes y estimulantes del ánimo en general. (Research, 2014)

El segundo frente se basó en la categoría de bebidas funcionales, que ha venido desarrollándose en el mercado nacional de manera creciente entre el nicho de consumidores que buscan bebidas naturales, nutritivas y con beneficios directos en la salud; a pesar de no estar directamente relacionados con una actividad deportiva.

### 4.5 PRODUCTOS SUSTITUTOS

A esta categoría pertenecen los alimentos funcionales de consumo individual, listos para comer y que suplen los requerimientos de un adecuado bloque nutricional. En esta clase se encuentran: *Carbohidratos, glucosa, proteína exenta de grasa y aminoácidos*.

### 4.5.1 Carbohidratos

#### Ilustración 14 Frutos Secos



El aporte de carbohidratos tiene como fuente principal los alimentos de bajo índice glucémico que proporcionan energía duradera. Entre los considerados de mayor demanda están: Almendras sin cáscaras frescas o secas, uvas secas incluidas las pasas morenas, ciruelas secas, manzanas secas, maní y nueces, los cuales son consumidos como *snacks*.

Esta categoría ha logrado un avance en sus ventas del 2% y una participación del 29 % en el mercado Colombiano, entre septiembre de 2014 y mayo de 2015. (Euromonitor, Snacks in the US, 2011). Un estudio de Efeagro Colombia prevé un crecimiento en el ritmo de venta del negocio durante los años 2015 y 2016, en un contexto de mejor comportamiento del consumo, estimándose una variación este año superior al 3%.

El estudio considera que el mercado nacional continuará impulsando los procesos de internacionalización de la actividad de los principales operadores, tanto en mercados tradicionales como en nuevas zonas geográficas. El número de empresas dedicadas en Colombia a la producción y venta de frutos secos y snacks se establece alrededor de las 110. ( Efeagro , Colombia, 2015)

La tendencia a una vida saludable ha masificado la categoría incentivando su disponibilidad en el *retail*, tiendas de conveniencia, tiendas naturistas y tiendas especializadas, con un precio promedio de \$20.000.

Otra fuente de carbohidratos son las barras de *snacks* o energéticas. Los compradores se describen como atletas jóvenes que buscan beneficios energéticos más elevados, madres trabajadoras y otros profesionales. (Alimentos, 2011) Nacional de Chocolates es la compañía líder en la elaboración de este tipo de productos introduciendo en el mercado opciones como: barras de cereal Sport, Chocolisto y Tosh. Su precio promedio unitario es de \$ 2.200 para una presentación habitual de 23 gramos.

#### 4.5.2 Yogur

En el consumo de lácteos en Colombia, se destaca que el 95% de los hogares colombianos toman leches procesadas. (Bancoldex, 2011). El mercado lácteo concentra el 83% de sus ventas en leches líquidas y el 13% en bebidas lácteas.

A pesar que el nivel socioeconómico alto tiene un promedio de consumo superior, existe una tendencia en el aumento de consumo en el nivel socioeconómico bajo, gracias a las estrategias desarrolladas para que la distribución y el desembolso sean equitativos en todos los sectores. El sector productor de lácteos en Colombia tiene el compromiso de la ampliación del mercado interno, mediante una fuerte competencia, inversiones y desarrollo de nuevos productos a la medida de las necesidades del consumidor.

Entre los beneficios del yogur se destaca para aquellas personas que realizan actividad física, la gran cantidad de proteínas necesarias para reparar estructuras del músculo estriado, complementa el aporte de calcio indispensable para la contracción muscular y contiene el sodio necesario para conservar el equilibrio electrolítico.

El consumo aconsejable de yogur en un deportista no debe ser superior a 200 gr del tipo descremado, una presentación de difícil consecución en el mercado. (www.dietaysalud.com, 2012)

**Tabla 7 Precio promedio del yogur en Colombia**

Precio Promedio del Yogur en Colombia - Grandes Superficies -		
Tipo de Yogur	Unidades de Volumen	Precio Promedio
Yogur natural descremado	1750 gms	\$ 14.100
Yogur natural entero	1750 gms	\$ 13.400
Yogur entero bolsa	1000 gms	\$ 3.200
Yogur entero botella	1000 gms	\$ 7.010
Yogur natural sabores vaso	200 gms	\$ 2.000
Yogur descremado vaso	200 gms	Presentación no disponible

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios de venta público en [www.carulla.com](http://www.carulla.com) y [www.exito.com](http://www.exito.com). (Octubre 20-2015).

### 4.5.3 Glucosa

La fuente natural más importante de glucosa la constituyen las frutas. Colombia por su situación geográfica es considerada el país con mayor diversidad en frutas.

## Ilustración 15 Frutas Naturales



Según los registros de la ENSIN (Encuesta Nacional de Situación Nutricional), la población colombiana consume a diario 12 gr de frutas. Las frutas frescas en promedio tienen un contenido de fructosa y de glucosa entre 0,5 gr y 9,5 gr por 100 gr de porción.

Las frutas de mayor elección por los colombianos son: limón, banano, mango, guayaba, tomate de árbol, naranja y mora. La participación porcentual de frutas y verduras en el gasto de los hogares es del 4%, lo que evidencia un bajo consumo de estos alimentos. (FAO, 2012).

Los deportistas incluyen las frutas en su dieta diaria, a lo largo de los bloques nutricionales ya que éstas proveen: vitaminas, minerales, azúcares, agua y fibra. Los azúcares de la fruta son fuente rápida de energía y su fibra contribuye en la regulación de la evacuación intestinal. Muchos deportistas prefieren consumir la fruta en su estado fresco antes que cocido o deshidratado, porque consideran que sus componentes permanecen activos.

El número recomendado en la dieta habitual del deportista es de 3 a 5 frutas al día, al menos una debe consumirse con cáscara y otra de ser alguna fruta fuente de vitamina C.

### 4.6 BEBIDAS FUNCIONALES

De acuerdo con *Mintel Global New Products Database* (GNPD), el mayor número de lanzamientos en bebidas, a nivel mundial, corresponde a las bebidas funcionales, los cuales alcanzaron un total de 1.975 colocaciones en el mercado,

siendo Estados Unidos y Francia los pioneros a nivel mundial. De esta forma, las bebidas funcionales crecen dos veces más rápido frente a las que no lo son y ofrecen versatilidad en conceptos de valor agregado como practicidad, innovación y efectos saludables. (GÓMEZ, 2014)

Recientemente esta “onda” ha cobrado vigencia entre los colombianos, se trata, en palabras de la nutricionista Vanesa Mateus, de “aquellos que proporcionan nutrientes u otras sustancias con una actividad selectiva y provechosa en el cuerpo, dando un efecto de beneficios fisiológicos adicionales a los que ya tiene el propio alimento” (Crece el consumo de bebidas funcionales entre los colombianos, 2014).

Después de realizar un estudio de mercado los siguientes fueron los productos identificados que no cuentan con un enfoque en el rendimiento deportivo y la nutrición, pero si ofrecen beneficios funcionales que pueden resultar atractivos para quienes optan por un estilo de vida saludable, como son los deportistas, al basar sus ingredientes en frutas y verduras. Estos fueron agrupados de acuerdo a su promesa de valor, para revisar el detalle de precio, descripción de producto, marca, imagen y distribución.

### Ilustración 16 Promesa de valor: Desintoxicación



Fuente: Elaboración propia a partir de páginas web(Viva La Jussy) (Lokes Puro Jugo) (Juix). (Noviembre 4 -2015).

### Ilustración 17 Promesa de valor: Retardar envejecimiento



Fuente: Elaboración propia a partir de (Jugos Yoocy, 2012). ((Noviembre 4 -2015).

#### 4.7 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES

Actualmente, no existe un producto portable, que ofrezca en una sola toma todos los grupos nutricionales que el deportista necesita. Esta situación lleva a inferir el riesgo de entrada de competidores directos que puedan verse atraídos por un mercado con potencial de desarrollo.

Ante este panorama se identifican las siguientes barreras de entrada que podrían dificultar o retrasar esta intervención de nuevos actores:

1. Patente del producto Enerfrú
2. Alta inversión en el desarrollo del producto y la fórmula
3. Acceso a proveedores de insumos de calidad, acordes a las necesidades del producto
4. Canales de distribución eficientes
5. Falta de experiencia en la administración de esta categoría
6. Vacíos regulatorios por tratarse de una categoría que no se ha desarrollado en el mercado colombiano.

## 4.8 DESARROLLO DE FÓRMULA Y PROPIEDAD INTELECTUAL.

### *Desarrollo de fórmula*

La fórmula del producto es el trabajo de las integrantes del equipo Enerfrú, para cuyo desarrollo se realizaron durante dos años diferentes investigaciones y validaciones que contaron con la asistencia de un equipo multidisciplinario, conformado por un Médico Deportólogo y Nutricionista del Comité Olímpico Colombiano, una Bacterióloga y una Ingeniera de Alimentos.

Esta es una fórmula confidencial, por lo que el presente trabajo excluye información sensible del producto.

### *Propiedad Intelectual*

La fórmula de Enerfrú se acoge al derecho de patentabilidad de invención con el objetivo de proteger un producto listo para consumir, que ofrece a los deportistas una nueva manera de adquirir su reserva energética para la práctica deportiva, a partir de una adecuada nutrición.

La solicitud de patente ante la Superintendencia de Industria y Comercio-SIC, se realizará presentando los documentos solicitados por dicha entidad: Petitorio, documento técnico de la solicitud de patente, comprobante de pago y otros documentos.

## 5. PLAN DE MARKETING

### 5.1 PRODUCTO

#### *Justificación del producto*

Sin importar el nivel de intensidad con el que lo practique, el estado nutricional del deportista condiciona directamente los resultados alcanzados en la práctica deportiva, ya sea a nivel profesional o amateur, el objetivo siempre será aumentar la capacidad de reservas en el sistema muscular, cardíaco e inmunológico, con el fin de mantener al deportista competente a nivel fisiológico.

#### *Fisiología durante una práctica deportiva*

##### *Sistema muscular*

Para que el sistema muscular pueda trabajar al ritmo que se le impone, las fibras musculares necesitan un aporte de oxígeno mayor al que se requiere en reposo. Esta exigencia se compensa, gracias a una serie de eventos electrolíticos y metabólicos, que le permiten mantener las condiciones adecuadas hasta el agotamiento.

El resultado depende de manera importante del aporte nutritivo al músculo y sobre todo de la cantidad de glucógeno almacenado antes de realizar el ejercicio. Por lo tanto, un deportista con una dieta suficiente en hidratos de carbono almacena más glucógeno en los músculos que una persona con una dieta mixta. (Murray, 2005).

El glucógeno almacenado en el organismo se fragmenta en glucosa y éste permite la obtención de energía. Dentro del músculo este proceso se realiza de manera anaerobia (producida por el metabolismo del cuerpo sin participación de oxígeno) ([www.medlineplus](http://www.medlineplus)). Una vez se inicia la actividad física este proceso aumenta entre 12 a 18 veces, para quienes no practican una actividad regular (Hall, 2011) y en situaciones de ejercicio extremo alcanza niveles de hasta 50 veces la

consumida en reposo, provocando vasodilatación (aumento del calibre de los vasos sanguíneos ) (Medicina R. A.) y por ende agotamiento del músculo.

### *Sistema cardio- respiratorio*

En el sistema cardiovascular se dilatan las paredes cardiacas porque se envía más sangre por minuto, el azúcar disponible empieza a agotarse supliendo esta necesidad con las reservas hepáticas y a nivel sanguíneo por efectos hormonales se inicia la retención de agua, aumentando la volemia (aumento del volumen total de sangre circulante debido a la carencia de agua) y por lo tanto se genera menos capacidad de transporte de oxígeno.

#### **5.1.1 Enerfrú**

Enerfrú es una bebida ergogénica<sup>1</sup>, que nace de ingredientes naturales: leche de almendras, frutas y aminoácidos no esenciales; convirtiéndose en una mezcla lista para consumir en cualquier momento. Su composición de carbohidratos, proteínas y glucosa, brindan beneficios en disponibilidad inmediata o de reserva energética, de acuerdo a la intensidad de la práctica deportiva y la regularidad del consumo del producto.

La innovación de Enerfrú está basada en la inclusión de un aminoácido no esencial en una bebida lista para consumir, la cual permita que el sistema muscular realice un adecuado intercambio proteínico durante una práctica deportiva sostenida; para el caso de los deportistas “apasionados” la cantidad de Aminoácido no esencial requerida es superior a la que el organismo puede

---

<sup>1</sup>Se considera ayuda ergogénica a cualquier manera mecánica, física, nutricional o de indumentaria que el deportista utilice con el fin de mejorar la capacidad y rendimiento físico.

producir (Departamento de fisiología, Universidad de Granada, 2009), por lo que Enerfrú contribuye a la creación de una reserva energética.

De acuerdo a los estudios realizados por el equipo multidisciplinario de Enerfrú (Nutricionista, Deportólogo e Ingeniero de Alimentos), el volumen ideal del producto es de 90 ml, de esta forma se garantizan las características organolépticas y bromatológicas que aseguran una buena palatabilidad (Referente al gusto), al igual que los beneficios funcionales enunciados. (Medicina R. A., 2012)

La bebida está disponible en tres sabores: Frutos rojos, Mango/ Semilla de Chía, Manzana Verde/ Banano, cada uno con características diferenciales proporcionadas por la fruta.

La vida útil de Enerfrú es de 14 días a partir de su fabricación, considerando las características bromatológicas (Estudio de los alimentos, de su composición, propiedades, del proceso de fabricación, almacenamiento y de sus ingredientes.) y organolépticas (valoración cualitativa que se realiza sobre una muestra). (Sharma, 2013).

Esta fecha de caducidad está controlada en la producción, a través del método de extracción empleado para la pulpa de fruta. El producto debe asegurar una cadena de frío de 4 a 8 °C a partir de su producción hasta el momento del consumo.

En la tabla a continuación, se muestra el portafolio ofrecido por Enerfrú y sus beneficios funcionales.

Tabla 8 Portafolio Enerfrú



**Frutos Rojos:**  
Hidrata y refuerza el sistema cardiovascular.

**Contiene:**

Frutos rojos (mora , fresa, arándanos)+ Leche de almendras + Aminoacido no esencial



**Banano + Manzana Verde:**  
Aporta calorías y reserva energética

**Contiene:**

Mango + Manzana verde + Leche de almendras + Aminoacido no esencial



**Mango + Semilla de Chía:**  
Aporta fibra y refuerza el sistema inmunológico

**Contiene:**

Mango + Semilla de Chia + Leche de almendras + Aminoacido no esencial

**Beneficios Funcionales**

**Mora:** contiene potasio, magnesio, vitamina C, vitamina E, carotenos que intervienen en la formación de glóbulos rojos evitando la anemia. Por su contenido de vitamina C, ayuda a absorber el hierro consumido a través de los alimentos, mejorando la función cerebral. Es un antioxidante natural, gracias a su contenido de vitaminas, minerales y antoniocinas. Esto reduce la formación de radicales libres favoreciendo el metabolismo celular y protegiendo el sistema inmunológico.

**Banano:** Contiene tres azúcares naturales: sucrosa, fructosa y glucosa que son una fuente de energía rápida. Además, El banano contribuye a la relajación de una manera natural a través del triptofán, una proteína que el organismo convierte en serotonina una sustancia neurotransmisora del sistema nervioso central que modula el estado de ánimo. Adicionalmente es rica en fibra y hierro contribuyendo a un buen funcionamiento del sistema digestivo y evitando la

**El mango** contiene potasio importante para la diuresis y depuración de toxinas. Además contiene hierro, selenio, magnesio que neutralizan radicales libres -antioxidante - .  
**Semillas de Chía:** Aportan energía porque contienen potasio y vitamina C. Favorece la regeneración de la masa muscular por su aporte de potasio y vitamina C. Ayuda a disminuir dolor articular gracias al omega 3. Está considerada como un complemento dietético por la FDA (Food and Drug Administration, USA), por sus altas concentraciones proteicas siendo

<p><b>Fresa:</b> contiene fibra que regula los procesos digestivos que se traduce en sensación de saciedad. La vitamina K, presente en esta fruta potencia la salud de los huesos.</p> <p><b>Arándanos:</b> tiene propiedades anti-inflamatorias por esta razón protege el corazón.</p>	<p>anemia.</p> <p><b>Manzana verde:</b> contiene fibra convirtiéndola en buena reguladora de los movimientos intestinales y de la digestión. Aporta vitamina A, B y C mejorando la hidratación celular.</p>	<p>recomendado para deportistas y veganos</p>
---	---	---

Fuentes: Elaboración propia a partir de (FAO D. d., 2008), (Medicina R. A., 2012), (Murray, 2005). (Mayo 9 -2015).

## 5.2 PRECIO

La fijación de precios del producto, tuvo en cuenta dos teorías, la primera es la fijación de precio basada en valor y la segunda la segmentación de los clientes por percepción de valor y sensibilidad al precio.

### *Fijación de precio basada en valor*

La estrategia de precios de Enerfrú, se definió como lo muestra la ilustración (Abad, 2010).

### Ilustración 18 Lógica de fijación de precio basada en el valor



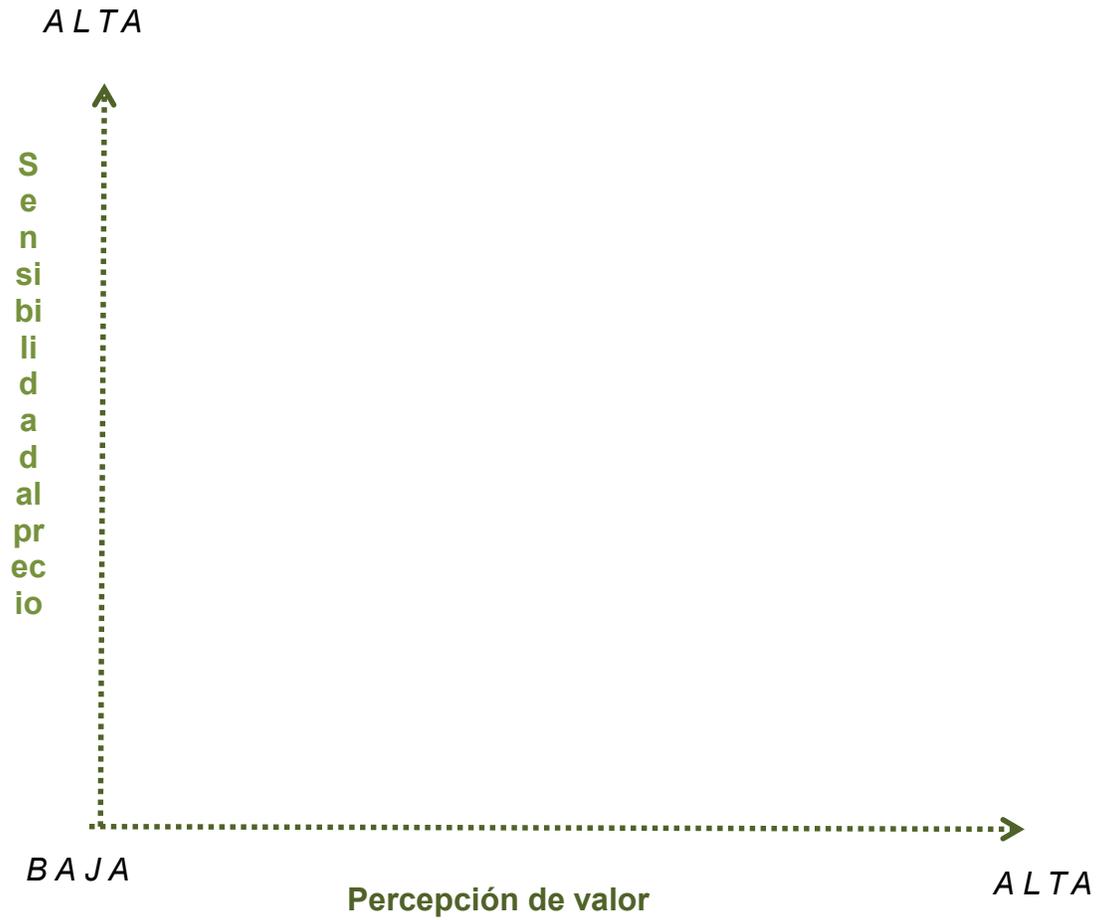
Fuente: Elaboración propia a partir de (Abad, 2010). (Marzo 4 -2015).

Esta ilustración muestra el ciclo por el cual se determinó el precio:

1. Se entendió la necesidad del cliente.
2. Se creó valor para el cliente, diseñando una solución.
3. Se fijó un precio que el cliente estuviera dispuesto a pagar por la solución ofrecida.
4. El costo, no es la principal variable por la que se fija el precio, pero si se determina un costo objetivo.
5. El producto es el resultado final de la suma de estas 4 variables anteriores.

### *La segmentación por percepción de valor y sensibilidad al precio*

Los clientes Enerfrú se segmentan de acuerdo a la ilustración que sigue, con una sensibilidad al precio baja, ya que se muestran dispuestos a pagar una prima de valor al existir una percepción de valor alta, traducida en la solución a un problema del día a día.

**Ilustración 19 Segmentación por percepción de valor**

Fuente: Elaboración propia a partir de (Abad, 2010). (Noviembre 4 -2015).

De acuerdo a las dos teorías anteriores, los precios de venta al público establecidos para Enerfrú son:

## Ilustración 20 Precios Enerfrú por cliente



Fuente: Elaboración propia. (Febrero 11 -2015).

En resumen a los “espontáneos” se les ofrece un precio *full*, a los “aficionados” por la compra de un pack x 5 obtienen un 5% de descuento y los apasionados un 16,7% de descuento.

### 5.3 PLAZA - DISTRIBUCIÓN

Enerfrú trabaja con un modelo cuya longitud de canal es 0. Un método de venta directa a través de sitio on-line y parques, mediante los cuales se comercializa el total de la capacidad de producción calculado en 725 unidades diarias.

## Ventas On-line

### Ilustración 21 Look &Feel módulo de ventas on-line



Fuente: Elaboración propia. (Febrero 4 -2015).

La venta *on-line* se realizará a través de la página [www.enerfrú.com](http://www.enerfrú.com). El botón de la tienda virtual estará ubicado en el home principal, el cual conduce al carrito de compras. Esta interfaz publica las presentaciones disponibles, al igual que el precio, beneficios y restricciones (La venta mínima para la presentación individual será de tres unidades para envío a domicilio), se enfatizará de igual forma en la importancia de mantener la cadena de frío del producto.

Una vez el comprador conozca la oferta de productos, puede proceder a seleccionar los sabores que desea ya sea para los pack o la compra individual (3 unidades mínimo). El proceso finaliza con el diligenciamiento del formulario que contiene datos de contacto, lugar de entrega y selección del medio de pago.

Se cuenta con el sistema PSE de pagos a través de los siguientes medios: efectivo o tarjeta de crédito.

En redes sociales estará disponible el *call to action* para que los usuarios ingresen a la compra on-line. Al igual que se mantendrá la promoción del canal en los espacios de divulgación de la marca.

## Ilustración 22 Entrega a domicilio



Fuente: Elaboración propia. (Agosto 4 -2014).

Posterior a la compra *on-line*, 12 horas después el cliente recibe un mail confirmándole el proceso exitoso de pago y el día estimado de entrega. Para garantizar el despacho se cuenta con un tiempo de 2 días posterior a la solicitud, en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a sábado.

El cliente cuenta con la opción de realizar cambios en cantidades y sabores siempre y cuando el pedido no haya ingresado a producción (Tiempo máximo 3 horas después de solicitado *on-line*). Igualmente, se permite el cambio de dirección para entrega, siempre y cuando el pedido no se encuentre en ruta; esta novedad podrá significar un día adicional a la fecha de entrega inicialmente comunicada.

### *Parques*

Para este canal de venta directa nos enfocaremos en 8 parques estratégicos de la ciudad, ubicados en el estrato socio económico de nuestro target. Estará

disponible el producto en sus 3 presentaciones, dando mayor relevancia al empaque individual, dada la ocasión de consumo de los deportistas.

**Tabla 9 Cronograma ubicación puntos de venta - Parques**

<b>Domingos al mes &gt;</b>				
<b>Puntos de venta</b>	Domingo 1	Domingo 2	Domingo 3	Domingo 4
Country Club				
Nueva Autopista				
Simón Bolívar				
Santa Bárbara				
San Patricio				
Virrey				

Fuente: Elaboración propia. (Noviembre 4 -2014).

En caso de un festivo se repetirán los puntos del domingo que antecede, este cronograma tiene dos objetivos: el primero organizar la distribución del canal y adicional, que los clientes conozcan la programación con anterioridad con el fin de ubicar los puntos de venta fácilmente.

### Ilustración 23 Modelo de distribución Enerfrú

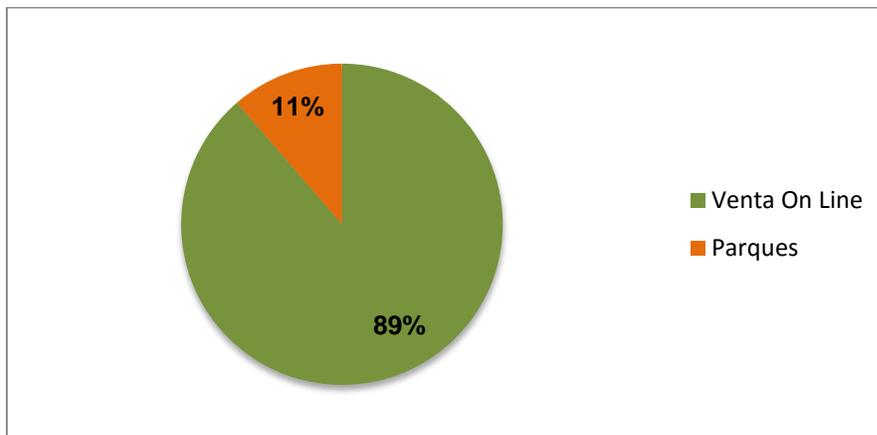


Fuente: Elaboración propia. (Noviembre 4 -2015).

#### Objetivo de ventas por canal de distribución

El 89% de las ventas de Enerfrú se harán *on-line*, es decir más de 145 mil unidades tomando como *pareto* la presentación de pack. x 5 y x 7. En los parques se estima vender cerca de 19 mil unidades dando prioridad a la presentación individual.

#### Ilustración 24 Participación de ventas de acuerdo al canal



Fuente: Elaboración propia. (Enero 13 -2015).

### 5.4 PROMOCIÓN – COMUNICACIÓN

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

- Dar a conocer la marca por medio del producto, enfatizando en las ventajas diferenciales, es decir se basará en una estrategia de diferenciación basada en beneficios emocionales y funcionales.
- Generar ocasión de primera compra entre la mayor cantidad de población objetivo.
- Incentivar un consumo habitual que brinde los ingresos necesarios de acuerdo al modelo financiero.

### 5.4.1 Concepto de la campaña de introducción: “Tómate un minuto de nutrición

#### Ilustración 25 Visual Enerfrú



Fuente: Elaboración propia. (Enero 13 -2015).

#### *Inspirador*

El concepto de la campaña se basa en tres ideas básicas:

**Presentación del producto:** Al tratarse de una bebida nutricional para deportistas la palabra “Tómate” evoca un diferencial del producto que es su presentación líquida y de una sola medida; simultáneamente el verbo en un contexto de tiempo, invita a “regalarse” un espacio de alimentación saludable.

**Nutrición:** La tendencia hacia el bienestar y la salud ha llevado a los consumidores a buscar alimentos y bebidas que vayan más allá de calmar una necesidad primaria (Calmar la sed o el hambre). En el caso de Enerfrú su beneficio funcional se resume en un atributo altamente valorado por los deportistas, la nutrición contribuyendo a su estilo de vida saludable.

**Tiempo de calidad:** La comodidad es lo más importante para los ocupados consumidores bogotanos, los capitalinos buscan productos en formatos hiperprácticos que se adapten a sus agitados ritmos de vida, sin sacrificar los beneficios que recibe, de esta forma la promesa de valor es una bebida rápidamente consumible.

#### 5.4.2 Plan de comunicación y promoción

La campaña publicitaria y de promoción está dirigida al público objetivo definido como cliente Enerfrú (Ver perfil en análisis del mercado – clientes), para ello se destinará un presupuesto equivalente al 9% del total del Opex y el 28% de los gastos de ventas en el primer año.

El plan está compuesto por acciones de:

- Promoción ventas
- Relaciones Públicas
- Marketing directo
- Publicidad

#### -Ilustración 26 Componentes plan de comunicación y promoción



Fuente: Elaboración propia a partir de (Echeverri, 2013).

(Marzo 17 -2015).

### 5.4.3 Promoción de ventas

#### *Degustaciones y entrega de muestras gratis*

Este corresponde a uno de los frentes más importantes dentro del plan para incentivar la venta. Para ello se realizarán degustaciones y entrega de muestras gratis en parques y zonas aledañas a centros de prácticas deportivas (como gimnasios) en los puntos estratégicos del target.

#### **Ilustración 27 Degustaciones en parques de la ciudad**



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

El objetivo es dar a conocer el producto y sus ventajas haciendo entrega de flyers informativos y muestras gratis de los diferentes sabores.

Para aquellas personas que durante la activación realicen compras en las presentaciones pack X 5 y pack X 7 se les entregará un bono de recompra con un descuento de \$5.000, más las instrucciones de cómo adquirir el nuevo.

Anexo se puede observar los puntos de degustación que serán ubicados tanto en parques como en las zonas aledañas a los gimnasios considerados como estratégicos para las activaciones.

**Tabla 10 Parques prioritarios para activaciones**

Área (m2 )	Nombre del Parque
2.830.000	Nacional
952.000	Simón Bolívar
788.133	Country Club
574.760	Santa Ana
432.964	Nueva Autopista
342.328	Santa Bárbara
208.792	San Patricio
104.739	Virrey

Fuente: Elaboración propia, a partir del número de parques por estrato de la red local en Bogotá. IDRD. (Marzo 17 -2015).

Tabla 11 Directorio de gimnasios estratégicos para activaciones

Gimnasios por sector					
Sector	Parque Nacional	72 con 7ma	Parque el Virrey	Calle 100 con 15	127 con 7ma
Gimnasios	Body Best-Transversal 35 Calle 27	Spinning Center Gym	Pilates Control & Balance- Calle 90 # 11A-41	Le Club Gym + Energy- Calle 93B # 12-48	474 Crossfit- Carrera 8 # 127-82
	Slim Spa Sthetic Center- Carrera 43A # 22A-68	Fit For Life Intelligent Training	IndoorFitness Carrera 13A # 93-17	Spinning Center Chicó - Calle 94 # 14-47	Spinning Center Gym
	BodyHealthy- Carrera 33 # 26A-17	Bodytech Cabrera	DanzungaFitness - Carrera 15 # 86A-94	Fun 2 Fit - Carrera 13 # 96-29	BodyTech
	GYM Spa - Carrera 33	Figurella	Spinning Center Cabrera - Calle 85 # 13-52	One Training- Carrera 13 # 96-24	HardBody
	Bodytech - Carrera 30 con Calle 19	StepaheadFitness Studio	Korper Pilates - Calle 85 # 14-85	Pilates Control & Balance- Carrera 13 # 96-24	
	SoalGim- Calle 26 # 34-25	StepaheadFitness Studio	Live Primitive Crossfit Bogotá- Carrera 13 # 86A - 51	20 FOR FIT Chicó- Calle 97A # 9-78	
	Gimnasio Body Care- Avenida 45 # 15A-08	Body Balance	FitBox Calle 93-Calle 93 # 14-25	Sierra Fitness - Calle 90 # 8-60	
	Entrenamiento de Alta Intensidad- Calle 26 # 34-25		MapanáCrossfit- Carrera 16 # 90-47	InsaneCrossfit - Carrera 14 # 96-25	
				Altus Body Challenge Carrera 10 # 93a-27	

Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

### *Puntos de venta móviles - Parques*

Como se explicó en el capítulo de distribución fueron identificados los fines de semana 6 puntos para la venta de producto en los parques seleccionados de Bogotá. Cada día domingo y festivos se contará con dos puntos portátiles tipo *counter* brandeados con la marca Enerfrú, con un sistema “Toma uno” para la entrega de información y neveras portátiles para ofrecer las bebidas a una temperatura refrescante, la premisa es estar cuándo y dónde nos necesitan los deportistas.

### **Ilustración 28 Puntos portátiles – ventas**



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

#### 5.4.4 Relaciones públicas

A través de un trabajo de prospectiva se realizará la identificación y acercamiento para concretar encuentros con entrenadores, líderes de grupos deportivos, Deportólogos y Nutricionistas. Durante la visita se hará la presentación de la bebida, sus beneficios, presentaciones disponibles y se obsequiará un *kit* del producto para degustación de los profesionales, con el fin de convertirlos en consumidores y prescriptores de la bebida.

#### Ilustración 29 Kit Relaciones Públicas



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

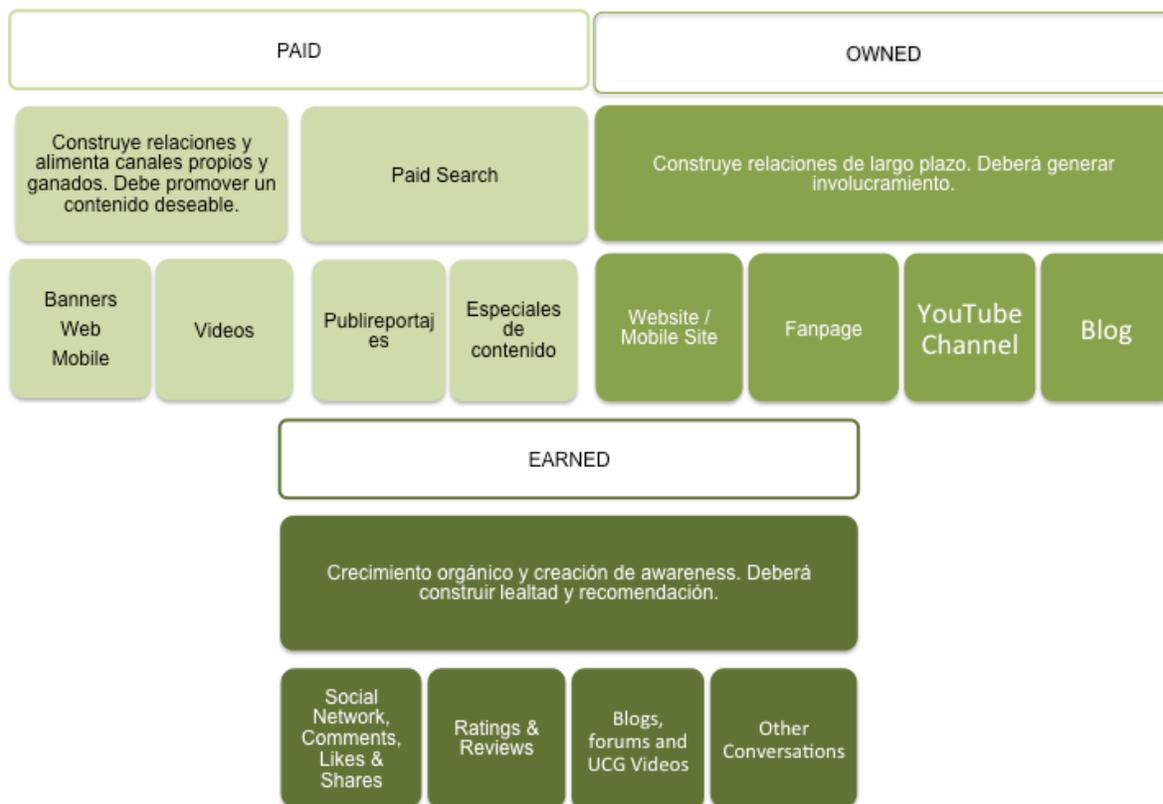
Teniendo en cuenta que hoy el contenido editorial tiende a resaltar el emprendimiento nacional, el boom de las bebidas funcionales y la tendencia del estilo de vida saludable entre los capitalinos; se generará contenido que será distribuido a portales especializados y tradicionales para que conozcan lo novedoso de la bebida y se genere *free-press* de la marca.

#### 5.4.5 Marketing directo

Debido al nivel de segmentación, costos bajos, facilidad para la captura de datos y velocidad en la entrega de la información, la estrategia digital será la columna vertebral para la promoción de Enerfrú.

El objetivo será dar a conocer el producto a través de experiencias de bienestar y ocio que conecten a nuestros clientes; e igualmente, generen gratificaciones divertidas e interacciones sorprendentes a través de un ecosistema digital basado en la teoría POE:

### Ilustración 30 Modelo POE



Fuente: Elaboración propia a partir de (Mora, 2011).  
(Marzo 17 -2015).

Como premisas generales se tendrá en cuenta:

- Desarrollar contenido deseable que la gente quiera compartir, a partir de un cronograma que garantice una constante actualización.

Tabla 12 Cronograma Contenido

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Noticias	Artículo curado	Twittchat	Posicionamiento hashtag	Backlink a la página
Backlink a la página	Hashtag	Tip Comunidad	Acciones Lobby Digital	Post de Producto
Tip	Video propio	Dato Interés	Entrega de Reporte	Tip
Dato de interés	Artículo Blogger	Video Curado	Post de Producto	Contenido Fin de Semana
Imagen	Pausa	Post de Producto		
	Acciones Lobby Digital			

Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

- Integrar los tres canales para que exista una coherencia en la comunicación
- Gracias al dialogo en doble vía que ofrecen las redes; escuchar y aprender de los comentarios de los consumidores
- Responder a los consumidores en tiempo real
- Establecer variables de medición de *Paid*, *Owned* y *Earned* para así ver la evolución y efectividad de la estrategia (Ver anexo KPI's web + SEO; Social Media)

### **Paid:** Compra de espacios en portales

Se realizará la compra de espacios para publicidad digital teniendo en cuenta que el perfilamiento de los usuarios de los medios, se ajuste al definido como cliente Enerfrú, de esta forma los portales seleccionados fueron:

- Portal noticioso: Eltiempo.com
- Portal de variedad: Enfemenino.com
- Portal deportivo: futbolred.com
- Pauta en redes sociales.

### **Owned:** Acciones Página web + SEO

La página web de Enerfrú contará con “*responsive web design*” con el fin de asegurar la portabilidad en todo tipo de dispositivos y navegadores. Igualmente, contará con “SEO on page” para optimizar la estructura del website con buenas prácticas para motores de búsqueda.

El objetivo es hacer de la página un canal más de comunicación con los consumidores y no convertirlo en un medio unidireccional de explicación y venta estática de producto, para esto se trabajarán contenidos actualizables como: Artículos, infografías, fotos, videoblogs, mailing, entre otros.

## Ilustración 31 Enerfrú on-line



Fuente: Elaboración propia. Home [www.Enerfrú.com](http://www.Enerfrú.com) (Marzo 17 -2015).

### **Owned:** Acciones Redes Sociales + SEO

En nuestras redes de Google+, Facebook, e Instagram se trabajarán los siguientes frentes con la premisa de alcanzar relaciones más significativas.

- *Mapeo digital:* Identificar influenciadores, tópicos, espacios de interacción y páginas afines a nuestra marca, para hacerles seguimiento constante.
- *Socialización de contenido y estrategias de viralización:* Generar contenido de interés con el fin de posicionarnos como una fuente de información relevante, de esta forma lograr el mayor número de réplicas y viralizaciones.
- *Amplificación:* Publicación de posts con link a la página de Enerfrú, con el fin de divulgar nuestros contenidos, generar visitas a la página y mejorar nuestro posicionamiento SEO.
- *Construcción comunidad:* Construir canales de comunicación e interacción con el público, a fin de lograr su participación y así construir un *networking* que fidelice.

### Ilustración 32 Fan-page de Enerfrú en Facebook



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

**Earned:** Corresponderá a las menciones que la marca se gane en otros espacios por los esfuerzos en comunicar información relevante.

#### 5.4.6 Publicidad

Con el fin de impulsar la campaña “Tómame un minuto de nutrición” se trabajarán copys inspirados en los puntos de dolor de los deportistas; de esta forma, se logrará una conexión inmediata y la identificación necesaria para interesarse en conocer la explicación del producto, sus diferenciales y beneficios de manera sencilla; ya que se anuncia la solución a un problema que los toca directamente.

Se partirán de situaciones diarias como la falta de tiempo para ir al supermercado, el poco tiempo para una alimentación saludable, las exigencias nutricionales de

las prácticas deportivas y lo complicado que resulta la portabilidad de los alimentos que exige cada bloque nutricional en la media mañana y media tarde, para brindar una respuesta inmediata bajo el nombre Enerfrú.

Este concepto será replicado tanto en el material impreso que se entregue por volanteo en activaciones y venta en parques, como en las acciones de marketing digital que se realicen en la red.

### Ilustración 33 Flyer promocional



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

Por otro lado a modo de valla móvil, el carro repartidor de producto se encontrará rodando por las vías de Bogotá, con un branding diferente y llamativo que con sencillos copys deja claro a golpe de ojo el objetivo del producto y su canal de venta; una publicidad efectiva con una inversión que se ajusta al presupuesto disponible.

### Ilustración 34 Valla móvil - Vehículo repartidor Enerfrú



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

## 5.5 PACKAGING

### Ilustración 35 Packaging Enerfrú



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

Las presentaciones de Enerfrú serán: Individual, 5 unidades, 7 unidades.

En el caso de los pack se trabajará con un empaque termoformado que asegura el producto, facilita el transporte y apilado, garantiza la conservación de la cadena

de frío, resulta adaptable a la línea gráfica de la marca y los costos de producción se adaptan a los definidos en el modelo financiero.

## 5.6 PROMESA DE VALOR

Enerfrú está inspirado en las necesidades nutricionales y de portabilidad<sup>2</sup> de los deportistas; es una bebida natural, que contiene la medida exacta de proteína, carbohidratos y aminoácidos necesarios para el desempeño de cualquier práctica deportiva. - *Tómame un minuto de nutrición. Toma Enerfrú* -.

### Ilustración 36 Promesa de valor Enerfrú



Fuente: Elaboración propia. (Marzo 17 -2015).

<sup>2</sup>Producto listo para consumir en cualquier momento.

## 5.7 PLAN OPERATIVO DEL PRESUPUESTO DE MERCADEO

El siguiente es el presupuesto de Mercadeo requerido para el primer año de Enerfrú

**Tabla 13 Plan operativo Enerfrú COP (pesos colombianos)**

PLAN OPERACIONAL	MES 1	MES2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
Digital	46%	23%	23%	1%	1%	1%	9%
Activación parques	41%	13%	15%		13%	16%	10%
Activación Centros Deportivos	52%	12%	12%		12%	12%	10%
Activación Relaciones públicas entrenadores	33%	33%	33%				10%
Relaciones públicas entrenadores	100%	-	-	-	-	-	10%
<b>TOTAL</b>	<b>46%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>9%</b>

PLAN OPERACIONAL	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Digital	1%	1%	1%	1%	1%	1%	6%
<b>TOTAL</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>

Fuente: Elaboración propia. Tabla de presupuesto expresada en el % de ejecución de cada rubro. (Marzo 17 -2015).

## 6. MODELO FINANCIERO

Enerfrú se soporta en un modelo financiero para los primeros 10 años de vida de la compañía, el cual se construyó con variables de entrada y de salida que permiten identificar diferentes escenarios de resultados: *pesimista*, *moderado* y *optimista*.

Inicialmente, el modelo cuenta con parámetros principales que se basan en el costo, el margen de venta y el precio, lo que permite determinar las ventas en volumen (unidades) y las ventas en valor.

La siguiente etapa del modelo permite proyectar los diferentes estados financieros de la empresa, para contar al final con un modelo de predicción *Altman Z score*, con el fin de predecir la solvencia/insolvencia financiera de la compañía.

### 6.1 CAPEX & OPEX

La evaluación de Capex y Opex es esencial dentro de la proyección financiera de Enerfrú, siendo el primer año determinante al requerirse una alta inversión.

#### 6.1.1 Capex e inversión inicial

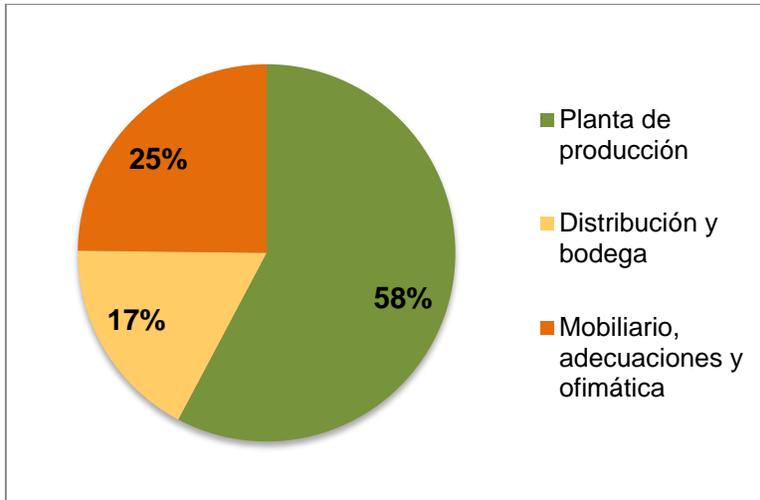
Capex por sus iniciales en inglés de la palabra *Capital Expenditures*, hace referencia a los activos/bienes que se compran y tienen una vida útil mayor a un año, se deprecian y se pagan de una sola vez; ya sea de contado o por medio de financiación (Diffen, 2012).

El Capex para el primer año corresponde al 32% del total de Capex y Opex de este año y el 21% de las ventas brutas proyectadas para ese mismo periodo.

#### *Inversión Inicial*

Debido a la naturaleza de la empresa, la inversión inicial se focaliza en tres grandes rubros: Planta de producción que es el más representativo con una participación del 58% sobre el total, seguida del mobiliario, adecuaciones e informática con 25% y finalmente la distribución y bodega que pesa un 17%.

### Ilustración 37 Participación inversión inicial



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo financiero Enerfrú. (Junio 18 -2015).

La planta de producción se divide en 4 procesos: la extracción de fruta, la producción de leche de almendras, el embotellado y almacenamiento; siendo el embotellado el que mayor gasto representa, 48%.

Para el rubro de distribución y bodega, la inversión en el camión de repartición del producto representa el 90%.

#### 6.1.2 Opex

Opex por sus iniciales en inglés de la palabra *Operating Expense*, representa los gastos operativos de la empresa, es decir, los costos en los que se incurre para que la misma siga funcionando (Diffen, 2012).

En Enerfrú los gastos se clasificaron en gastos administrativos, de ventas y producción. Los más representativos son los gastos administrativos que constituyen un 57% del Opex.

### *Gastos Administrativos*

Los gastos administrativos se dividen en gastos de personal, honorarios, seguros, imprevistos y otros, siendo los gastos de personal los más relevantes, pues tienen el mayor peso dentro de esta clasificación.

Los gastos de personal para el primer año, representan el 41% del total del Opex y el 72% de los gastos administrativos; para los siguientes años sigue siendo el gasto más relevante y representa en promedio un 36% del total del Opex y un 70% de los administrativos.

### *Gastos de Ventas*

Para estos gastos, se clasificaron los correspondientes al personal de ventas y mercadeo. Si se uniera el personal administrativo mencionado anteriormente más el personal de ventas y mercadeo, la suma total del recurso humano en Enerfrú representaría en el primer año un 65%, manteniendo esta participación a lo largo de los 10 años de proyección.

El personal de ventas y mercadeo, del año 1 al año 5 participa en promedio un 22% del total del Opex y del año 6 al año 10 en promedio representa el 28%, debido a un incremento mínimo pero gradual que se proyecta a lo largo del tiempo.

Dentro de estos gastos de ventas, se incluye el presupuesto de mercadeo con el cual se ejecutan las acciones del marketing mix; este presupuesto es el 9% del total del Opex y el 28% de los gastos de ventas en el primer año.

### *Gastos de Producción*

Dentro de los gastos de producción se encuentra lo correspondiente a la planta de

producción y el transporte, si bien ambos no son un gasto representativo dentro del total del Opex, dentro de los gastos de producción la planta del año 1 al año 5 genera el 68% de los gastos. A partir del año 6 debido a la compra de un vehículo adicional para apoyar la distribución de los productos, esta proporción cambia y para finales del año 10 comparten un 50% - 50%, entre la planta y el transporte.

Esta participación de cada uno de los rubros de los gastos de producción, se evidencia en la ilustración 61.

## 6.2 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros que se contemplaron en el modelo para Enerfrú fueron: el estado de resultados o PyG, el flujo de caja y el balance general.

### 6.2.1 PyG

El estado de resultados o de pérdidas y ganancias (PyG) tiene en cuenta los ingresos, costos y gastos para determinar la utilidad bruta, la utilidad operacional y la utilidad neta (Gerencie, 2011).

El resultado de la utilidad bruta se construye a partir de las ventas brutas y el costo de ventas, es decir lo que gana la empresa a partir de las ventas. Posteriormente, para llegar a la utilidad operacional, se tiene en cuenta la mayoría de costos fijos para restarlos a la utilidad bruta, estos costos y gastos corresponden únicamente a los referentes con la operación de la empresa. Finalmente, se llega a la utilidad neta, es decir, la ganancia final de la cual se toma el 10% para reserva legal y el otro 90% para dividendos y/o reinversión.

El estado de resultados proyectado para los primeros 5 años de Enerfrú muestra una utilidad bruta, operacional y neta positiva.

### 6.2.2 Flujo de caja

El flujo de caja tiene en cuenta todos los flujos de entradas y salidas de efectivo en un periodo específico (Crece Negocios, 2014). Este estado sirve para determinar la liquidez de la empresa, es decir, la capacidad de la misma para el pago de sus obligaciones y de generar más efectivo para asegurar la continuidad (Guzman, 2014).

Para el caso de Enerfrú, al inicio de la compañía los ingresos representan el 55% y los egresos el 45%, la situación mejora y en el año 5 los ingresos son más del 60% y los egresos son un 38%; sin embargo, debido a un representativo gasto en transporte e incremento de los gastos de administración en el año 6, los ingresos vuelven a ser del 50%; a partir del año 7 la situación vuelve a mejorar y los ingresos en promedio son más del 65% y los egresos un 35%.

En conclusión se presenta un comportamiento positivo en el flujo de caja para cada uno de los años proyectados.

### 6.2.3 Balance General

El balance general se estructura a partir de los activos, pasivos y el patrimonio, los activos corresponden a lo que tiene la compañía, ya sea en efectivo, en inventario o cuentas por cobrar; siguen los pasivos que son las obligaciones financieras que tiene la empresa con los bancos, impuestos por pagar o el pago pendiente a proveedores; finalmente se encuentra el patrimonio donde se ubica el capital o aporte de los socios y las utilidades.

En el caso de Enerfrú, los pasivos en ningún momento superan los activos, es decir, la empresa se sostiene y año a año tiene un patrimonio neto positivo, lo que evidencia que existe capacidad para autofinanciarse. Para concluir, a partir del segundo año y en adelante se cuenta con una utilidad retenida que es la destinada para reinversión.

## 6.3 INDICADORES FINANCIEROS

En el modelo financiero de la empresa, se tienen en cuenta siete diferentes indicadores financieros que permiten conocer el estado de la misma.

### 6.3.1 KTNO

El Capital de Trabajo Neto Operativo evalúa los riesgos de iliquidez de la empresa (El capital de trabajo..."El capitán del barco", 2014). Para el caso de Enerfrú, este indicador muestra que la empresa durante los 10 años cuenta con los recursos necesarios para afrontar, en caso de presentarse, un desfase entre los ingresos y egresos que no pudieran ser solventados por la operación de la compañía.

### 6.3.2 ROA

El ROA o rentabilidad sobre los activos, nos indica la capacidad de los activos para ser rentables por ellos mismos (Pymes y Autónomos, 2013), en este caso, la inversión en los activos generan rentabilidad e incrementan cada año de manera progresiva.

### 6.3.3 ROE

El ROE o rentabilidad sobre capital invertido, es decir, la capacidad de la empresa para remunerar a los accionistas; cuanto más alto sea este indicador es mayor la rentabilidad de la compañía en función de los recursos propios empleados para la financiación (Pymes y Autonomos, 2014).

Para Enerfrú, del año 1 al año 5 este indicador es de más del 28%, en el año 6 disminuye a 16% debido a los gastos representativos que se generan ese año, pero a partir del siguiente año este indicador se incrementa desde 22,6% en adelante.

### 6.3.4 EVA

El valor económico agregado EVA, es el resultado luego de haber cubierto todos los gastos (incluyendo impuestos) y haber generado la rentabilidad mínima esperada para los accionistas (EVA Valor económico agregado, 2001).

Para el cálculo de este indicador también se tuvieron en cuenta el NOPAT, WACC y el capital invertido.

El resultado de la proyección a lo largo de los 10 años para el EVA en Enerfrú, indica que la empresa está generando valor, con una rentabilidad superior a la mínima esperada sin destruir capital de los accionistas.

### 6.3.5 NOPAT

El *Net Operating Profit after Taxes* es muy importante porque indica el margen operativo que le queda a los accionistas si la empresa no tuviera deuda, en el caso de Enerfrú para los periodos proyectados siempre existe un margen operativo positivo.

### 6.3.6 WACC

El *Weighted Average Cost of Capital* es el costo futuro esperado de fondos a largo plazo, el resultado indica el valor que tiene el capital dentro de la compañía. Para el caso de Enerfrú, el WACC de los dos primeros años es mayor al 12%, lo que significa que las inversiones que se decidan hacer tendrán rendimientos mayores a esta cifra.

### 6.3.7 Capital invertido

El capital invertido tiene en cuenta el plan de inversión (capital de trabajo y para el primer año, capital de trabajo más el Capex) menos el pasivo con los proveedores.

Este capital se usa para hallar el EVA y el ROIC, que son indicadores que facilitan la toma de decisión.

### 6.3.8 ROIC

*Return of Investment Capital* corresponde al retorno del capital invertido, determina cuánta rentabilidad recibieron los accionistas por haber colocado su capital a financiar los proyectos de inversión de la compañía.

Durante el primer año es del 21,84% e incrementa año a año, para así llegar a un ROIC del 62,99% en el año 10 como se muestra en la figura 10

## 6.4 MODELO DE PREDICCIÓN

El modelo de predicción de insolvencia utilizado para construir el modelo financiero de Enerfrú es el Z-Score de Altman, el cual tiene en cuenta las siguientes variables: capital de trabajo neto, activos, utilidades, utilidades retenidas, reserva, utilidad operacional, patrimonio, pasivos y ventas.

La mezcla de estas variables permite construir la fórmula del Z-score y así obtener tres estados:

1. *Zona segura/normal*: No hay de qué preocuparse, se está en zona segura o de normalidad cuando el indicador es superior a 2,99.
2. *Zona gris*: Existe la probabilidad de que la empresa pueda quebrar en los próximos dos años, el indicador del z-score está entre 1,81 y 2,99.
3. *Zona de peligro*: El peligro de quiebra es inminente, es decir, el z-score es inferior a 1,81.

Como resultado de la fórmula, se determina año a año para Enerfrú una predicción de normalidad en el escenario moderado.

## CONCLUSIONES

- Basados en los resultados obtenidos en la investigación, se corroboró el potencial de mercado de la oferta de valor de Enerfrú; de esta forma, fue posible la construcción de un modelo financiero viable y la estructuración de un plan de marketing inspirado en un profundo conocimiento del consumidor y su estilo de vida.
- Teniendo en cuenta la segmentación creada de los deportistas bogotanos (Espontáneos, Apasionados y Aficionados), basada en las variables de rendimiento deportivo/sensibilidad al precio y percepción de valor en la categoría de nutrición deportiva; se identifica una oportunidad de diversificación de portafolio que garantiza la continuidad del negocio, a partir de nuevas fuentes de ingreso.
- Gracias a la participación de un equipo multidisciplinario en la creación de la oferta de valor de Enerfrú, se cuenta con una propuesta diferencial en la categoría de nutrición deportiva, dada su fórmula que ofrece beneficios: funcionales, de presentación y desembolso.
- Por tratarse de una propuesta innovadora en la categoría de nutrición deportiva, es necesario no solo estimular la venta misma del producto, sino también educar al consumidor sobre la manera correcta de contar con hábitos nutricionales que contribuyan a mejorar su plan de entrenamiento, con el fin de capturar el interés del consumidor para generar la venta.

- La naturaleza del mercado hace que la decisión de compra de Enerfrú, no recaiga únicamente en el deportista que lo va a consumir, sino que cuente con un alto componente de influencia por parte de entrenadores; por lo que se hizo necesario el desarrollo de una estrategia de relacionamiento y afinidad exclusivamente para ellos.

## GLOSARIO

**Atleta:** “Aquella persona que compite en una prueba determinada por un premio”. A su vez, está en relación al vocablo *aethos* que es sinónimo de esfuerzo. (RAE-Real Academia Española)

**Mercado negro:** “Venta clandestina e ilegal de bienes y productos infringiendo la fijación de precios. (Global Negotiator)

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

Efeagro , Colombia. (2015).

Abad, N. R. (2010). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogotá: Planeta.

Alba, A. (19 de Abril de 2012). *Gestión de ideas. La herramienta de innovación en servicios más importante* . Obtenido de <http://innolandia.es/gestion-de-ideas-la-herramienta-de-innovacion-en-servicios-mas-importante-parte-2/>

Alimentos, C. d. (2011). <http://www.revistaalimentos.com.co/>.

Bancoldex. (2011).

Belloso, R. A. (2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. *evista Electrónica de Investigación Educativa* .

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson.

Bustamante, C. (21 de Abril de 2014). *Portafolio.com*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-gaseosas-y-jugos-colombia>

Cámara de Comercio de Cali. (2015). *Cámara de Comercio de Cali*. Recuperado el 2015, de <http://www.ccc.org.co/como-crear-su-empresa/seleccione-el-tipo-de-sociedad-a-constituir/sociedad-por-acciones-simplificada>

Carrasco, I. (Nov-Dic de 2008). *EL EMPRENDEDOR SCHUMPETERIANO*. Obtenido de [http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE\\_845\\_121-134\\_F6565B36FDFD765A932BB8BEEE9AAB41.pdf](http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE_845_121-134_F6565B36FDFD765A932BB8BEEE9AAB41.pdf)

Castillo, A. (1999). *Estado del Arte en la enseñanza del emprendimiento*. Obtenido de <http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>

Crece el consumo de bebidas funcionales entre los colombianos. (13 de Agosto de 2014). *El Espectador* , págs. <http://www.elespectador.com/vivir/gastronomia/crece-el-consumo-de-bebidas-funcionales-entre-los-colom-articulo-510336>.

Crece Negocios. (2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 2015, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>

Cruz, G. (2014). (S. B. Jaramillo, Entrevistador)

- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). México DF: Cengage Learning Editores.
- DANE. (2014). *Colombia , a la vanguardia en producción de quesos .*
- Departamento de fisiología, Universidad de Granada. (2009). *Efectos de la suplementación con Glutamina*. Granada.
- Díaz, J. (25 de Noviembre de 2012). *Negocio y Emprendimiento*. Obtenido de 10 Tendencias en Emprendimiento y Creación de empresas:  
<http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/11/tendencias-en-emprendimiento-y-creacion-de-empresas.html>
- Diffen. (2012). *Diffen*. Recuperado el 2015, de Compare anything:  
[http://www.diffen.com/difference/Capex\\_vs\\_Opex](http://www.diffen.com/difference/Capex_vs_Opex)
- Echeverri, L. M. (Julio de 2013). Dirección de Marketing. Bogotá, Colombia.
- El capital de trabajo... "El capitán del barco". (06 de mayo de 2014). *FGI - Garantías inmobiliarias*. Recuperado el 2015, de FGI - Garantías inmobiliarias:  
<http://www.fgi.com.co/descargas/FGA-EL-CAPITAL-DE-TRABAJO-EL-CAPITAN-DEL-BARCO.pdf>
- Euromonitor. (2011). Snacks in the US.
- Euromonitor. (2013). *SPORTS NUTRITION TRENDS AND DEVELOPMENT*.
- EVA Valor económico agregado. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 2015, de  
<http://www.gestiopolis.com/eva-valor-economico-agregado/>
- FAO, M. d. (2012). *Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras*.
- Feliciano, P. J. (s.f.). *El emprendimiento*. Obtenido de  
<http://es.slideshare.net/joseanfg/emprendedores-1952828>
- Formichella, M. M. (Enero de 2014). *EL CONCEPTO DE EMPRENDIMIENTO Y SU RELACION CON LA EDUCACION, EL EMPLEO Y EL DESARROLLO SOCIAL*. Obtenido de  
<http://municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/MonografiaVersionFinal.pdf>
- García, L. V. (24 de Octubre de 2008). *Proceso de Diseño y Desarrollo enfocado en el Cliente y la Efectividad*. Obtenido de [www.saviaconsultora.com.ar](http://www.saviaconsultora.com.ar)
- Gerencie. (2011). *Gerencie.com*. Recuperado el 2015, de Gerencie.com:  
<http://www.gerencie.com/estado-de-resultados.html>
- Global Negotiator. (s.f.). *Global Negotiator*. Recuperado el octubre de 2015, de Contratos & documentos internacionales listos para usar: <http://www.globalnegotiator.com/>
- GÓMEZ, E. N. (2014). Bebidas funcionales, "Una necesidad saludable". *Revista alimentos .*

- Gómez, L. A. (s.f.). *Teorías del emprendimiento*. Obtenido de [http://aulavirtual.tecnologicoconfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/520365/mod\\_resource/content/1/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf](http://aulavirtual.tecnologicoconfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/520365/mod_resource/content/1/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf)
- Guirola, J. (19 de Marzo de 2015). *Que es Empresa y su diferencia a Empezar*. Obtenido de <https://www.mediasplash.co/que-es-una-empresa-diferencia-emprendimiento/>
- Guzman, A. (2014). *Decisiones Financieras en Marketing*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Hall, G. y. (2011). *Tratado de fisiología médica*. Hall.
- IBM. (2014). *Guía SPSS para Windows*.
- Inc, C. -I. (3 de Marzo de 2014). *Programa IXLerator*. Bogotá, Colombia.
- Jorge Andrés Marulanda Montoya, G. C. (2009). *Emprendimiento: Visiones desde las teorías del comportamiento humano*. Medellín: Revista EAN.
- Jugos Yoocy. (2012). *Yoocy*. Recuperado el 2015, de <http://yoocy.co>
- Juix. (s.f.). Recuperado el 2015, de <https://www.facebook.com/juix.co>
- Legiscomex. (2014). *Bebidas no alcohólicas en Colombia*. Bogotá.
- Lokes Puro Jugo. (s.f.). *Lokes*. Recuperado el 2015, de <http://purojugo.com/tienda/>
- Malhotra, N. K. (2009). *Investigación de mercados*. México: Pearson.
- Medicina, R. A. (2012). *Diccionario de términos médicos*. Editorial Médica Panamericana .
- Medicina, R. A. (s.f.). *Real Academia Nacional de Medicina*. Recuperado el 6 de 5 de 2015, de Real Academia Nacional de Medicina : <http://www.ranm.es/>
- Mora, N. V. (Octubre de 2011). Obtenido de <http://www.slideshare.net/veganicolas/medios-proprios-pagados-y-ganados-own-paid-earn-media>
- Murray, R. G. (2005). *Bioquímica de Harper*. El Manual Moderno .
- Negocios, E. y. (20 de Octubre de 2014). *El Tiempo*. Obtenido de Los obstáculos y ventajas del país para emprender: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/emprendimiento-en-colombia/14716909>
- Nielsen. (2015). *Lo saludable una tendencia, en alza*.
- Parra, J. H. (2013). *Estadística Aplicada al Marketing*. Bogotá.
- Pymes y Autónomos. (2013). *Pymes y Autónomos*. Recuperado el 2'15, de Pymes y Autónomos: <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-es-el-roa-de-una-empresa>

Pymes y Autonomos. (enero de 2014). *Pymes y Autonomos*. Recuperado el 2015, de Pymes y Autonomos: <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>

RAE- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=atleta>

Research, L. F. (2014). Future Directions for the Global Functional Foods Market.

Sánchez, M. R. (Marzo de 2008). *EF deportes*. Obtenido de [www.efdeportes.com/efd118/nutricion-y-dieta-en-el-deporte.htm](http://www.efdeportes.com/efd118/nutricion-y-dieta-en-el-deporte.htm)

Sharma, M. .. (2013). *Ingeniería de Alimentos - Operaciones Rutinarias y Prácticas de Laboratorio*. Limusa Willey.

*U.S. Food and Drug Administration*

Velez, J. (08 de 2013). Hábitos alimenticios de un atleta aficionado. (J. Roa, Entrevistador)

Viva La Jussy. (s.f.). *Viva La Jussy - Crazy For Jugos*. Recuperado el 2015, de <http://www.vivalajussy.com>

[www.dietaysalud.com](http://www.dietaysalud.com). (2012). Obtenido de <http://www.dieta-salud.com/deporte-y-alimentacion.html>

[www.medlineplus](http://www.medlineplus). (s.f.). Recuperado el 06 de 05 de 2015