



Colegio de Estudios
Superiores de Administración



Plan de marketing Enerfrú:
“Tómate un minuto de nutrición”

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

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial
Madrid-España
2015

Plan de marketing Enerfrú:
“Tómate un minuto de nutrición”

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

Director:
Luis A. Sanchez Villa.

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial
Madrid-España
2015

TABLA DE CONTENIDO

1. ANÁLISIS EXTERNO	9
1.1 Análisis del entorno.....	9
1.2 Análisis de la competencia.....	25
1.3 Análisis del mercado - Clientes.....	36
2. ANÁLISIS INTERNO.....	39
2.1 Análisis FODA.....	39
2.2 Ansoff	42
3. OBJETIVOS.....	44
3.1 Objetivo General.....	44
3.2 Objetivos específicos	44
4. ESTRATEGIAS.....	45
4.1 Análisis CAME	45
4.2 Estrategia Enerfrú.....	46
5. MARKETING MIX	52
5.1 Producto.....	52
5.2 Precio	56
5.3 Plaza - Distribución	59
5.4 Promoción – Comunicación.....	65
5.5 Packaging	80
5.6 Promesa de valor	81
5.7 Plan operativo del presupuesto de mercadeo.....	82
6. MODELO FINANCIERO.....	83
6.1 Premisas.....	83
6.2 Capex&Opex	83
6.2.1 Capex e inversión inicial	83
6.3 Estados financieros.....	86
6.3.1 PyG.....	86
6.3.2 Flujo de caja.....	87
6.3.3 Balance General	87

6.4	Indicadores Financieros.....	88
6.4.1	KTNO.....	88
6.4.2	ROA.....	88
6.4.3	ROE.....	88
6.4.4	EVA	89
6.4.5	NOPAT	89
6.4.6	WACC	89
6.4.7	Capital invertido.....	89
6.4.8	ROIC.....	90
6.5	Modelo de predicción	90
7.	ESTRATEGIA DE CONTROL	91
7.1	Control del presupuesto.....	91
7.2	Control de la consecución de los objetivos.....	92
8.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	93
	CONCLUSIONES.....	94
	BIBLIOGRAFÍA.....	96
	ANEXOS	101

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Crecimiento económico	10
Ilustración 2 Composición del sector bebidas no alcohólicas en Colombia.....	13
Ilustración 3 Consumo de bebidas no alcohólicas por estrato socio económico.....	14
Ilustración 4 Mercado de consumo saludable en el mundo.....	15
Ilustración 5 Ventas de Nutrición Deportiva en Latinoamérica 2007-2012.....	16
Ilustración 6 Proyección ventas Nutrición Deportiva en Latinoamérica por categoría 2007-2017	17
Ilustración 7 Comunicación del programa “Bogotá más activa”	19
Ilustración 8 Estilo de vida actual de los bogotanos.....	21
Ilustración 9 Práctica deportiva de los bogotanos.....	21
Ilustración 10 Frecuencia en días con las que se practica deporte.....	22
Ilustración 11 Grupos de edad, según Nielsen	23
Ilustración 12 Frutos Secos.....	26
Ilustración 13 Barras de snacks o energéticas.....	27
Ilustración 14 Queso.....	28
Ilustración 15 Precios promedio de los quesos en Colombia.....	29
Ilustración 16 Frutas Naturales	31
Ilustración 17 Categorización de las bebidas saludables.....	32
Ilustración 18 Jugos Yoccy.....	32
Ilustración 19 Jugos Juix	33
Ilustración 20 Viva lo Jussy.....	34
Ilustración 21 Lokes puro jugo.....	35
Ilustración 22 Perfil cliente Enerfrú.....	37
Ilustración 23 FODA Enerfrú.....	39
Ilustración 24 Gráfico FODA Enerfrú.....	41
Ilustración 25 Matriz Ansoff.....	43
Ilustración 26 Matriz Ansoff Enerfrú	43
Ilustración 27 Análisis CAME	46
Ilustración 28 Análisis CAME Enerfrú	47
Ilustración 29 Lógica de fijación de precio basada en el valor	56
Ilustración 30 Segmentación por percepción de valor.....	57
Ilustración 31 Precios Enerfrú por cliente	58
Ilustración 32 Longitud de canal.....	59
Ilustración 33 Look & Feel módulo de ventas on-line	59
Ilustración 34 Entrega a domicilio	60
Ilustración 35 Mapa puntos Enerfrú ciclovía para venta de producto.....	62
Ilustración 36 Modelo de distribución Enerfrú.....	64
Ilustración 37 Participación de ventas de acuerdo al canal.....	65
Ilustración 38 Ciclo de vida del producto.....	66
Ilustración 39 Visual Enerfrú.....	66
Ilustración 40 Componentes plan de comunicación y promoción	68

Ilustración 41 Degustaciones en parques de la ciudad	69
Ilustración 42 Parques existentes en Bogotá, estratos 4 al 6.	70
Ilustración 43 Mapa de puntos de activaciones ciclorutas	71
Ilustración 44 Puntos portátiles – ventas.....	73
Ilustración 45 Kit Relaciones Públicas.....	74
Ilustración 46 Modelo POE.....	75
Ilustración 47Enerfrú on-line.....	77
Ilustración 48 Fan-page de Enerfrú en Facebook	78
Ilustración 49 Flyer promocional Enerfrú.....	79
Ilustración 50 Valla móvil - Vehículo repartidor Enerfrú.....	80
Ilustración 51Packaging Enerfrú.....	80
Ilustración 52 Promesa de valor Enerfrú	81
Ilustración 53 Participación inversión inicial	84

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Género de las personas que practican deporte	22
Tabla 2 Precio promedio del yogur en Colombia	30
Tabla 3 Acciones CAME	47
Tabla 4 Portafolio Enerfrú	55
Tabla 5 Cronograma ubicación puntos de venta - Ciclovía	62
Tabla 6 Parques prioritarios para activaciones	70
Tabla 7 Directorio de gimnasios estratégicos para activaciones	71
Tabla 8 Cronograma Contenido.....	75
Tabla 9 Plan operativo Enerfrú en Euros	82
Tabla 25 Control presupuesto mercadeo, primer semestre	91
Tabla 26 Control presupuesto mercadeo, segundo semestre y año	91
Tabla 27 Ejemplo seguimiento consecución objetivos – Semestre 1.....	92
Tabla 30 Matriz control de contingencias Enerfrú	93
Tabla 31 Anexo 1	101
Tabla 32 Anexo 2	102

1. ANÁLISIS EXTERNO

Conocer de manera integral el entorno e identificar aquellos factores que apalancan o dificultan el cumplimiento de objetivos de una compañía, resulta clave para la toma de decisión y generación de estrategias empresariales.

1.1 Análisis del entorno

Para efectos de este trabajo se investigaron los siguientes macrofactores:

- a. Entorno económico
- b. Entorno tecnológico
- c. Entorno sectorial y de mercado
- d. Entorno político y regulatorio
- e. Entorno socio – cultural

1.1.1. Entorno económico

De acuerdo con *The Colombian Report 2013*, un estudio del Ministerio de Relaciones Internacionales y *Oxford Business Group* sobre la dinámica económica del país, Colombia es la nación de mayor crecimiento en comparación con sus pares regionales (Ver cuadro: crecimiento económico).

Ilustración 1 Crecimiento económico

CRECIMIENTO ECONÓMICO

PAÍS	2013	2014			2014py	2015py
		2014-I	2014-II	2014-III		
América del Norte						
Estados Unidos	2.2	1.9	2.6	2.4	2.2	3.1
Canadá	1.9	2.1	2.5	2.6	2.3	2.4
Europa						
Unión Europea (28 países)	0.1	1.5	1.3	1.3	1.4	1.8
Alemania	0.4	2.3	1.4	1.2	1.4	1.5
Francia	0.2	0.8	0.0	0.4	0.4	1.0
España	-1.2	0.6	1.2	1.6	1.3	1.7
Italia	-1.9	-0.3	0.4	-0.5	-0.2	0.9
Reino Unido	1.7	2.7	3.0	3.0	3.2	2.7
Portugal	-1.4	1.0	0.9	1.1	1.0	1.5
Grecia	-3.9	-0.3	0.4	1.6	0.6	2.9
Turquía	4.1	4.8	2.2	1.7	3.0	3.0
Asia						
China	7.7	7.4	7.5	7.3	7.4	7.1
Corea del Sur	3.0	4.0	3.5	3.3	3.7	4.0
Japón	1.5	2.2	-0.3	-1.2	0.9	0.8
América Latina						
Argentina	2.9	-0.0	-0.1		-1.7	-1.5
Brasil	2.3	1.8	-0.8	-0.2	0.3	1.4
Chile	4.2	2.1	2.1	0.8	2.0	3.3
Colombia	4.7	6.5	4.3	4.2	4.8	4.5
Ecuador	4.5	4.6	3.5		4.0	4.0
México	1.1	1.9	1.6	2.2	2.4	3.5
Perú	5.8	5.1	1.7	1.8	3.6	5.1
Venezuela	1.3				-3.0	-1.0

Fuente: Adaptado de Eurostat, Bancos Centrales de cada país, tabla 3 . BEA, OECD. Noviembre 2014.

Estos extraordinarios resultados se fundamentan según la ANDI en importantes transformaciones en lo económico, político y social. Cambios que el país puede expresar con cifras contundentes. Un PIB que aumentó de menos de US\$100.000 millones en el 2000, a un PIB cercano a US\$390.000 millones en la actualidad, un PIB per cápita superior a US\$8.000, cuando a principios de la década era de US\$2.000 (ANDI), una transformación en los niveles de pobreza que en la última década ha pasado del 60% a una cifra cercana al 30%.

Otro síntoma positivo del buen momento económico el país es el guiño de las principales calificadoras de riesgo que sitúan a Colombia en la categoría de “grado de inversión”. Sin embargo, la inversión extranjera directa se contrajo un 10% (3.297 millones de dólares) desde el comienzo del año 2015 hasta el mes de marzo, con respecto al mismo periodo de 2014.

Standar and Poor's predice que la economía colombiana se va a desacelerar durante el presente año debido al impacto de los menores precios del petróleo sobre la inversión, por lo que espera un crecimiento del PIB de 3,5% en 2015, para recuperarse en 2016 y llegar a 4%.(Economía, 2015)

1.1.2. Entorno Tecnológico

En Colombia, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, es el ente público que tiene como función principal incrementar y facilitar el acceso de todos los habitantes del territorio nacional a las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC); para esto se trazó una ambiciosa estrategia de gestión nombrada “Plan Vive Digital 2014 – 2018” (Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones, 2015).

En el 2014 como primeros resultados de este plan 22,5 millones de colombianos accedieron a la red. En total, un 38% de los hogares del país tienen conexión y, de esos, más de un 83% tienen servicio de internet fijo. El dispositivo desde el que la mayoría de los colombianos accede es el computador de escritorio (73,9 por ciento), seguido del computador portátil (31,11 por ciento); sin embargo, el dispositivo que más participación ganó el año pasado fue el teléfono móvil, que fue el responsable del 28% de las conexiones a la red que se generaron en Colombia (Tecnosfera, 2015)

Una de las opciones en línea que ganó aceptación en el país fue la compra de productos o servicios por medios electrónicos. En el 2013, el 5% de los usuarios

tenían esta práctica al acceder a la red, mientras que el año pasado la cifra subió a un 5,6%.(Tecnosfera, 2015)

Respecto al uso de las redes sociales se calcula que el 63,8% de los internautas del país hacen uso de Facebook, Twitter e Instagram principalmente. De esta forma, el promedio de inscripción por persona se estima en 2.1 redes. (Tecnosfera, 2015).

En 2013 IAB Colombia, la Asociación internacional que promueve el desarrollo de la publicidad digital, presentó un estudio acerca de la relación que tienen los colombianos con la red y la manera cómo esta herramienta está impactando en su calidad de vida.

Es de resaltar los resultados correspondientes a la publicidad, los cuales demuestran que tiene una alta recordación; el 63% dijo recordar haber visto publicidad, destacándose principalmente formatos como los buscadores, videos de las marcas en youtube y post de las marcas; seguido por los formatos tradicionales como publicidad en aplicaciones y juegos, banner expandible, ventanas emergentes, banner roba página etc.

Un buen porcentaje de los internautas consideran que en internet encuentran productos y servicios más baratos que en otros lugares; que las reseñas, comentarios o recomendaciones que leen *on-line* influyen en sus opiniones acerca de las marcas y que la publicidad en internet los ha ayudado a sus decisiones de compra.(¿Cuánto internet consumen los colombianos?, 2013)

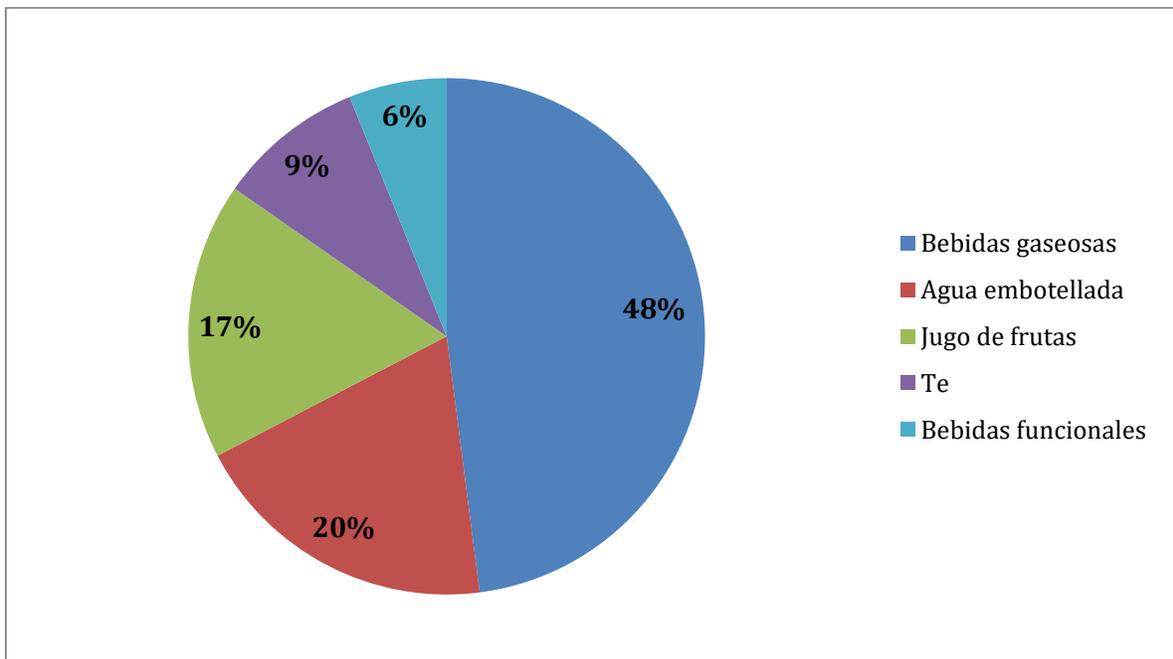
1.1.3. Entorno Sectorial y de Mercado

Al no existir un sector específico en el que se pueda categorizar el producto presentado por la compañía (Bebidas nutricionales para deportistas), se realizará el análisis del entorno desde la perspectiva del sector de bebidas no alcohólicas y el de Nutrición Deportiva.

1.1.3.1 Sector 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 estudio, el enfoque estará dado en las “no alcohólicas”, las cuales representan el 8% de todo el sector, compuesto por:

Ilustración 2 Composición del sector bebidas no alcohólicas en Colombia



Fuente: Elaboración propia, a partir de Legicomex

Bebidas no alcohólicas en Colombia

En los últimos cinco años este mercado creció 40% de acuerdo con Euromonitor, una cifra nada despreciable si se tiene en cuenta que su tamaño llegó a 15,8 billones de pesos / 5,86 millones de euros al cierre de 2013. (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, millones de

personas ingresaron al estrato medio y se convirtieron en consumidores activos del mercado, para beneficio de la categoría (Legiscomex, 2014).

Ilustración 3 Consumo de bebidas no alcohólicas por estrato socio económico

Consumo por estratos socioeconómicos



Estrato medio 62%
Estrato bajo 29%
Estrato alto 9%

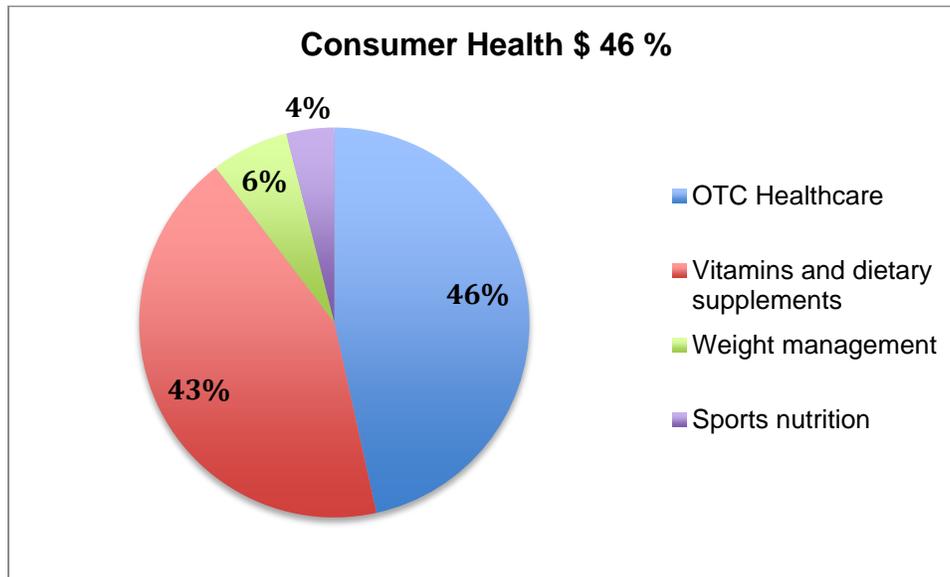
Fuente: Elaboración propia, a partir de Legiscomex 2014

De igual manera, la tendencia a buscar productos más naturales, que brinden bienestar, ha provocado que los consumidores de bebidas tradicionales, se cambien a alternativas más saludables (Legiscomex, 2014)

1.1.3.2 Sector Nutrición Deportiva

El mercado de salud deportiva a nivel mundial registró en 2012 ventas por más de US\$200 billones / 188 billones de euros. 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, 2013).

Ilustración 4 Mercado de consumo saludable en el mundo



Fuente: Elaboración propia a partir de Diagrama del Reporte Sport Nutrition & Development, 2013, Euromonitor Legicomex.(Septiembre 20-2015).

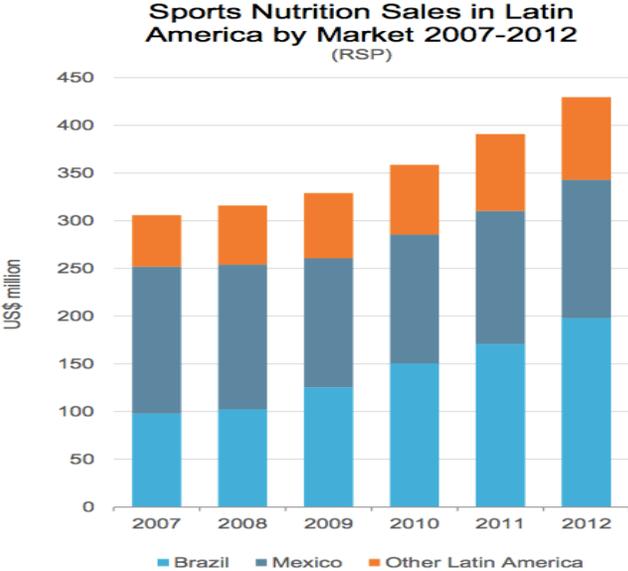
Este mismo reporte señala que el buen desempeño del sector, basa sus resultados en los siguientes *keyfindings*:

- 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 se desarrolla solo en las compañías del sector farmacéutico y de venta directa, es también atractiva para empresas 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 subsanado con la creciente producción nacional, que ofrece mejor distribución (mayor alcance de mercado) con precios “exequibles” que masifican el producto.

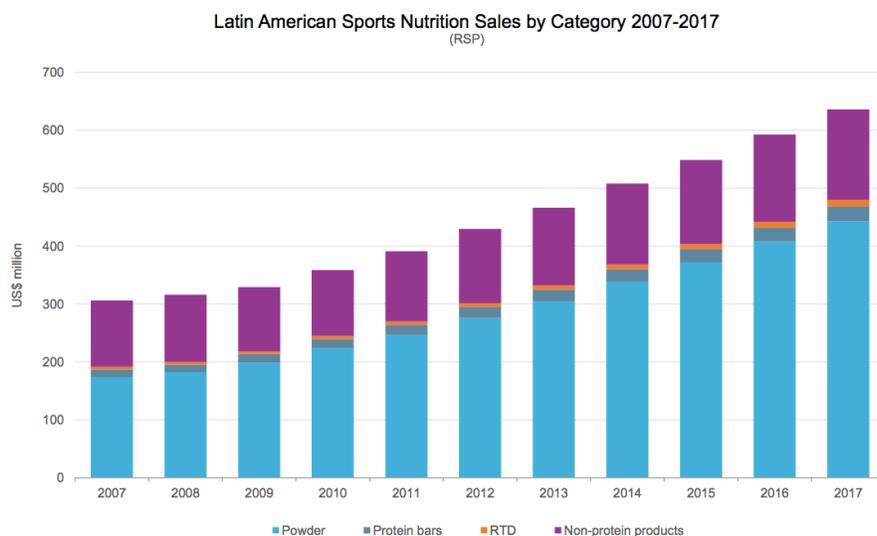
Ilustración 5 Ventas de Nutrición Deportiva en Latinoamérica 2007-2012



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

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

Ilustración 6 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

1.1.4 Entorno Político y Regulatorio

1.1.4.1 Regulación bebidas de frutas/bebidas deportivas

La regulación colombiana contempla la siguiente normatividad para aquellas bebidas elaboradas a partir de las frutas.

- **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL RESOLUCIÓN 7992 DE 1991:** Por el cual se dicta la clasificación y requisitos que deben tener los derivados de las frutas (pulpas de fruta, néctares, concentrados, refrescos y jugos).

- **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL RESOLUCIÓN 3929 DE 2013:** Por el cual se dicta que los néctares, refrescos y bebidas que contengan jugos, pulpas concentrados de fruta deberán disponer de información adicional en la etiqueta, en la cual se señale la cantidad exacta de fruta para facilitar la compra informada de los consumidores en el territorio nacional.
- **MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. DECRETO 4444 de 2005:** Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios.
- **NORMA TÉCNICA NTC COLOMBIANA 5468:** La presente norma establece los requisitos y métodos de ensayo que deben cumplir los jugos (zumos), pulpas, néctares de frutas y sus concentrados, para consumo directo o elaboración ulterior.
- **INVIMA Decreto 2229 - Abril 14/1994:** Por la cual se dictan normas referentes a la composición, requisitos y comercialización de las Bebidas Hidratantes Energéticas para Deportistas

1.1.4.2 Política distrital para la práctica deportiva

El Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD) lidera la política Pública de Deporte, Recreación y Actividad Física para Bogotá (2009-2019), “**Bogotá más activa**”, que incluye entre sus propósitos el incentivar una ciudad más saludable, mediante el desarrollo de la cultura del deporte, la recreación y la actividad física.

Ilustración 7 Comunicación del programa “Bogotá más activa”



Fuente: Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)

La Administración Distrital contempla los siguientes direccionamientos internacionales y políticas públicas para incentivar las prácticas deportivas en la ciudad de Bogotá

- **Carta de Toronto para la promoción de la actividad física:** Un compromiso político de medidas y sistemas de apoyo para la promoción y mantenimiento de la mejora de salud por la actividad física.
- **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. Recomendaciones mundiales sobre actividad física para la salud:** Tiene por objeto prevenir las enfermedades no transmisibles mediante la práctica de actividad física en el conjunto de la población, y sus principales destinatarios son los responsables de políticas de ámbito nacional.
- **DECRETO 2771 DE 2008:** Por el cual se crea la Comisión Nacional Intersectorial para la coordinación y orientación superior del fomento,

desarrollo y medición de impacto de la actividad física en la ciudad.

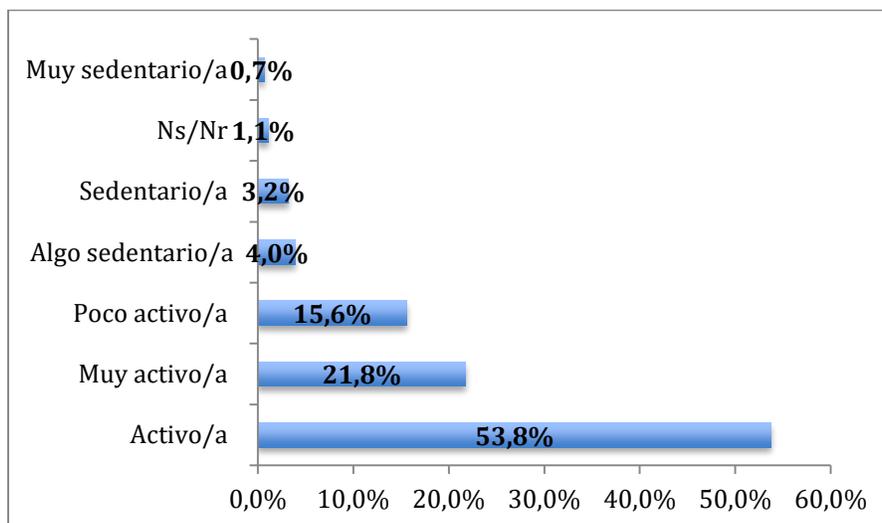
- **POLÍTICA PÚBLICA BOGOTÁ MÁS ACTIVA (2009-2019):** Uno de sus principales ejes es la generación de programas distritales y locales que se desarrollan en diferentes espacios: la red distrital de parques (la más grande del país, con más de 5.100 parques), una extensa infraestructura de ciclorutas con más de 300 kilómetros de extensión en 60 vías principales y el impulso de las ciclovías, un programa que destina de manera temporal un espacio de 121 kilómetros en las principales vías de la ciudad (evitando el tránsito de vehículos motorizados) los días domingos y festivos de 7 00 a.m. a 2:00 p.m., para que la ciudadanía pueda desarrollar actividades físicas, de recreación y deporte, estimulando el uso de la bicicleta, la caminata, el trote y el patinaje.

1.1.5 Entorno Social y Cultural

1.1.5.1 *Hábitos deportivos en los bogotanos*

La Encuesta Bienal de Culturas 2013 de la Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte indica que en Bogotá sobre una población de 6.008.776 de habitantes el 75.5% de la población se considera activa. (Secretaria de Cultura, 2013).

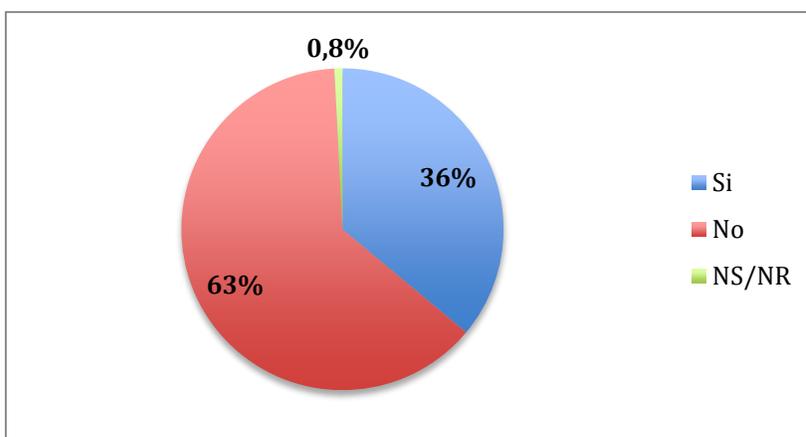
Ilustración 8 Estilo de vida actual de los bogotanos



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Bienal de Culturas 2013. Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte

Sobre la misma población se calcula que el 35,7% practica algún deporte. De estas 2.142.973 personas el 19,27% lo realizan por cuenta propia, con amigos o familiares en un 9,9% y en 1,7% en ligas, asociaciones o federaciones.

Ilustración 9 Práctica deportiva de los bogotanos



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Bienal de Culturas 2013. Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte

La descripción de la práctica deportiva de acuerdo al género se detalla en la tabla adjunta.

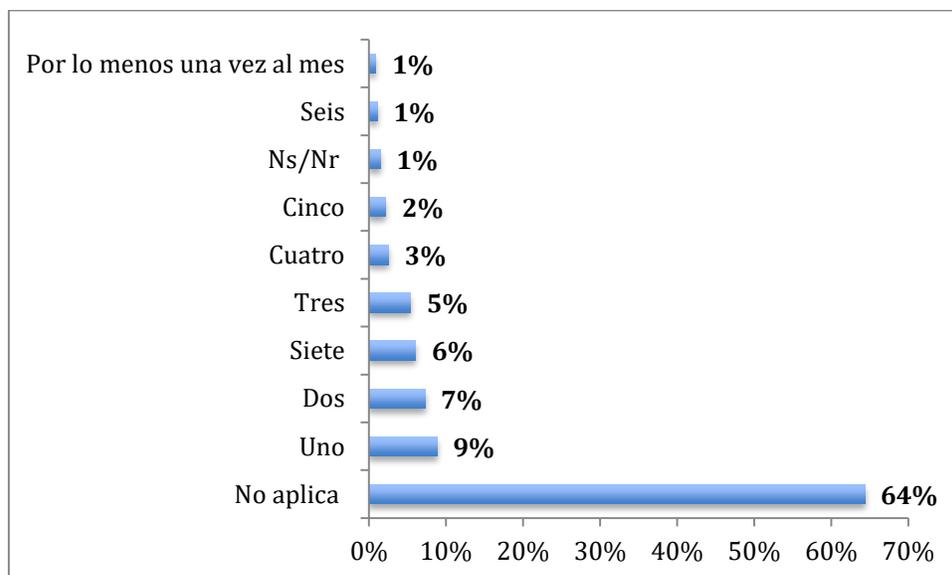
Tabla 1 Género de las personas que practican deporte

	Población estimada		Hombres		Mujeres	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total estimado	6.008.776	100,0%	2.856.007	100,0%	3.152.769	100,0%
Si	2.142.973	35,7%	1.440.327	50,4%	702.646	22,3%
No	3.818.166	63,5%	1.396.736	48,9%	2.421.431	76,8%
Ns/Nr	47.636	0,8%	18.944	0,7%	28.692	0,9%

Fuente: Adaptado de la Encuesta Bienal de Culturas 2013. Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte

Por su parte la periodicidad de esta práctica deportiva se observa en la ilustración 10.

Ilustración 10 Frecuencia en días con las que se practica deporte



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta Bienal de Culturas 2013. Secretaria de Cultura, Recreación y Deporte

Por último se concluye en el estudio que los deportes más populares entre los

bogotanos son: Fútbol (26%), trote (19.6%), ciclismo (19%) y baloncesto (3%); al igual que las actividades en gimnasios como ejercicios aeróbicos (9.5%) y en aparatos estáticos (9.9%).

1.1.5.2 Concepciones del consumidor sobre los alimentos saludables en Colombia según grupos de edad

Ilustración 11 Grupos de edad, según Nielsen

GRUPOS DE EDAD ESTUDIO NIELSEN



Generación Z
(Menores de 20 años)



Baby Boomers
(50 – 64 años)



Millennials
(21-34 años)



Generación silenciosa
(Más de 65 años)



Generación X
(35-49 años)

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Global de Alimentación y Salud Capítulo Colombia - Nielsen

De acuerdo el estudio de Nielsen sobre la alimentación y la salud de los colombianos, los atributos de salud son factores importantes en las decisiones de compra de todos los grupos de edad; sin embargo, los porcentajes más bajos pertenecen a la llamada Generación Silenciosa (más de 65 años) y los más altos a los Millennials (21-34), seguido de los Baby Boomers (50-64) y la Generación X (35-49)(Ardila, Alimentación y Salud . Resultados del Estudio Global de Nielsen para Colombia , 2015).

Así mismo son los más jóvenes Millennials (21-34) y la Generación Z (Menores de

20 años) quienes más dispuestos están a pagar una prima de costo, con el fin de recibir mayores atributos saludables (Ardila, Alimentación y Salud . Resultados del Estudio Global de Nielsen para Colombia , 2015).

La brecha generacional es especialmente pronunciada para los alimentos funcionales que reducen el riesgo de enfermedad o promueven la buena salud y cuentan con estrategias social / ambientalmente responsables (Ardila, Alimentación y Salud . Resultados del Estudio Global de Nielsen para Colombia , 2015).

Por ejemplo, el 41% de la Generación Z y el 32% de los encuestados Millenials están muy dispuestos a pagar una prima por ingredientes de origen sostenible; comparado con el 21% de los BabyBoomer y el 16% de los catalogados como Generación Silenciosa. (Ardila, Alimentación y Salud . Resultados del Estudio Global de Nielsen para Colombia , 2015)

1.1.5.3 Hábitos de compra del consumidor saludable en Colombia

En Latinoamérica las tendencias del mercado y el consumo se mueven hacia categorías de alimentos y bebidas que tengan beneficios funcionales o representen un consumo más *light*. De esta forma, la categoría de saludables representa actualmente un 17% del gasto total de la canasta completa, siendo las bebidas saludables las de mayor penetración vs los alimentos: los jugos en sus diferentes presentaciones es la bebida más común.(Ardila, Alimentos Saludables ganan terreno en las compras de los Latinoamericanos ., 2014)

En Colombia esta realidad no es diferente, durante 2014 se registró un crecimiento en ventas de la categoría saludables del 4,98%. Según un estudio realizado por Nielsen Homescan un consumidor nacional compra en promedio cada 2 días productos de la canasta regular, y cada 6 algún producto saludable. En términos de inversión mientras en la canasta regular el promedio de gasto es de €2, en

productos considerados como saludables es de €1,09.(Ardila, Alimentos Saludables ganan terreno en las compras de los Latinoamericanos ., 2014)

Comparado con Latinoamérica, respecto a las diferencias de consumo de bebidas y alimentos saludables, Colombia presenta los extremos más pronunciados en cuanto a frecuencia de compra, con más días de distancia se compran alimentos saludables (cada 40 días) y menos días bebidas saludables (cada 7 días).(Ardila, Alimentos Saludables ganan terreno en las compras de los Latinoamericanos ., 2014)

1.2 Análisis de la competencia

Debido a las características del producto se realizó el análisis de la competencia desde dos frentes de estudio. El primero aquellos alimentos sustitutos que aunque no pertenecen a la categoría de bebidas para deportistas, ofrecen beneficios funcionales para el atleta. 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)

La segunda investigación 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.

1.2.1 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.*

1.2.1.1 Carbohidratos

Ilustración 12 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 Kg / 7,41 euros Kg.

Ilustración13 Barras de snacks o energéticas



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 (23gms/cdu) / 0,81 euros (23gms/cdu).

1.2.1.2 Proteínas

Queso

Un colombiano promedio consume 1.1 kilos de queso al año (DANE, 2014). Esta cifra se distribuye en ventas de las grandes superficies con una participación del 49%, los canales tradicionales con el 41.7% y de los mercados independientes del

9.3%. (Nielsen, 2015)

El queso es una fuente importante de proteínas para los deportistas, encontrándose entre sus principales beneficios:

- Proteger la salud de huesos y dientes.
- Proporcionar sensación de saciedad.
- Aumentar la recuperación después de los entrenamientos, por su alto contenido de proteínas

Ilustración 14 Queso



La cantidad recomendada para el gasto energético de un deportista es de 3 a 5 porciones de queso al día.(Cruz, 2014).

Una de las grandes limitantes para que las personas puedan acceder a este tipo de producto son los precios, por lo que se limita su consumo a personas con capacidad económica para adquirirlos”.(Cruz, 2014)

Ilustración 15 Precios promedio de los quesos en Colombia

Precios Promedio de los Quesos en Colombia			
	Tipo	Presentación	Precio
Quesos Maduros			
			Promedio
			\$ 17.826 / € 6.56
	Holandés	250 grms	\$ 13.599
	Camembert	250 grms	\$ 22.479
	Provolone	250 grms	\$ 17.400
Quesos Frescos			
			Promedio
			\$ 8.976 / € 3.30
	Doble Crema	250 grms	\$ 10.887
	Mozarella	250 grms	\$ 8.332
	Campesino	250 grms	\$ 7.718

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios de venta público en www.carulla.com y www.exito.com

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 2 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 / € 5.23
Yogur natural entero	1750 gms	\$13.400 / € 4.97
Yogur entero bolsa	1000 gms	\$ 3.200 / € 1.19
Yogur entero botella	1000 gms	\$ 7.010 / € 2.60
Yogur natural sabores vaso	200 gms	\$ 2.100 / € 0.78
Yogurt natural descremado vaso	200 gms	Presentacion no disponible

Fuente: Elaboración propia a partir de los precios de venta público en www.carulla.com y www.exito.com

1.2.1.3 Glucosa

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

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.

Ilustración 16 Frutas Naturales



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 por parte de la población colombiana. (FAO M. d., 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.

1.2.2 Bebidas funcionales

Ilustración 17 Categorización de las bebidas saludables

Categorización de las bebidas saludables

- Light
- Fortificadas
- Orgánicas
- *Wellness*
- 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.

Ilustración 18 Jugos Yoccy

1. Jugos Yoocy

Producto: Bebida 100% natural rica en fruta, enriquecida con 12% COLÁGENO ACTIVO, 100% VITAMINA C y 35% CALCIO, sin azúcar, ni conservantes.

Sabores: Manzana, Maracuyá / Hierbabuena, Fresa y Mango.

Packaging: Pack de 4 unidades e individual (220 ml).

Precio: \$ 5.450 /2.02 euros

Precio pack: \$25.000 / 9,2 euros

Distribución: Online, eventos deportivos y almacenes especializados en nutrición y bienestar

Promesa de valor: 1 botella de Yoocy aporta 1 de las 5 porciones de fruta y verdura que se deben incluir diariamente, además de estimular la retención de agua en la piel, conservando una apariencia más joven y saludable gracias al colágeno.



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 19 Jugos Juix

2. Jugos Juix

Producto: Bebidas naturales a base de vegetales y frutas. Sin azúcar, ni conservantes, prensadas en frío.

Sabores: 7: Power Up Cleaner / K-rrot / Fennel King / Lite

Green / Green Kick / Veggie / Slim.

Packaging: Personal (220 ml), pack 4 unidades y botella (1000ml)

Precio individual: \$ 5.420 /2.00 euros

Precio pack 4 unidades: \$21.000 / 7,7 euros

Precio litro: \$20.000 / 7,4 euros

Distribución: Online / venta telefónica (lunes, miércoles y viernes)

Promesa de valor: Elimina toxinas e impurezas en el cuerpo



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20 Viva lo Jussy

3. Viva lo jussy

Producto: Jugos naturales prensados en frío, no contienen agua ni azúcar o endulzantes, se fabrican con frutas y verduras

Distribución: Online / venta telefónica / almacenes especializados / punto propio

Promesa de valor: Domicilios de jugos frescos cada semana a la puerta de la casa u oficina, según elección de sabores del cliente.

Sabores: Don Pepiñón (ideal para desintoxicar y ayudar a prevenir algunos tipos de cáncer), Piñata Party (recomendado para inflamaciones y problemas respiratorios), Macha Remolacha (combate la anemia y purifica la sangre), Water Lemon (refuerza el sistema nervioso y disminuye la fatiga muscular), Zana Orange (eleva el sistema inmune y mejora la visión), 10k (ayuda a bajar el colesterol y a quemar toxinas) y Cocos 'n Cream (baja la presión sanguínea y evita el reflujo)



Planes y precios

JUGO FAN
12 jugos al mes

(3xsemana)

\$90.000

33.3 euros

JUGO ADDICT
20 jugos al mes

(5xsemana)

\$135.000

50.0 euros

CRAZY FOR JUGOS
28 jugos al mes

(7xsemana)

\$180.000

66.7 euros

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 21 Lokes puro jugo

4. Lokes puro jugo

Producto: Bebidas de frutas y verduras prensadas en frío, 100% naturales, sin pasteurizar, sin aditivos, preservantes o ingredientes artificiales.



Sabores: 7: Puro verde fibra / Puro naranja / Agua de coco / Puro rojo / Puro amarillo / Puro verde claro / Puro jugo de coco

Precio individual: \$ 11,700 /4,33 euros

Distribución: Online

Promesa de valor: Limpieza del organismo

Planes y precios

PROGRAMA PRINCIPIANTES

(1 a 3 días)
\$70.000 por día
25.9 euros

PROGRAMA INTERMEDIO

(1 a 5 días)
\$81.199 por día
30.9 euros

PROGRAMA AVANZADO

(1 a 5 días)
\$70.000 por día
25.9 euros

Para realizar la compra se debe indicar la cantidad de días que se desea hacer el programa.

Fuente: Elaboración propia

1.2.3 Entrada potencial de nuevos competidores

Como se ha evidenciado a este punto del trabajo, no ha sido posible identificar un producto de frutas ergogénico para deportistas, igual o similar al planteado por la compañía Enerfrú en la ciudad de Bogotá.

Esta situación lleva a inferir el riesgo de entrada de competidores directos que puedan verse atraídos por una categoría aún no explotada en el mercado.

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 calidad y acuerdos 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.

1.2.4 El poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores disponibles, su importancia en la cadena de valor, tarifas, calidad etc.

En el caso de Enerfrú la simplicidad de su materia prima para las frutas y leche de almendras brinda libertad de negociación y baja dependencia debido a la alta oferta; sin embargo el Aminoácido si resulta menos sencillo de negociar, pues su importación al país está altamente vigilado y restringido por las entidades sanitarias y de control. De esta forma, es necesario identificar un aliado estratégico debido a la alta dependencia a este insumo y la poca oferta.

1.3 Análisis del mercado - Clientes

Gracias a la investigación realizada, es posible identificar un perfil del público objetivo con las siguientes características:

Ilustración 22 Perfil cliente Enerfrú

Perfil cliente Enerfrú

Género: Hombres y mujeres

Edad: 18 y 49 años

Estrato socioeconómico: Medio y alto.
Personas con educación media o superior.

Estilo de vida: Valoran lo natural, buscan lo saludable y nutritivo, realizan deporte en gimnasios o al aire libre (Parques, ciclorutas, ciclovías, calles) solos, con amigos / familiares o en ligas deportivas entre 3 a 7 días de la semana.

Deportes: Van al gimnasio o practican deportes de pelota o atléticos.

Tecnología: Usuarios de redes sociales, compradores activos online,. Están constantemente conectados gracias a sus dispositivos electrónicos.





Creencias: Valoran lo amigable con el medio ambiente y socialmente responsable. Valoran la practicidad y portabilidad. Sienten un alto respeto por su cuerpo. Sus acciones están orientadas a construir un buen futuro. Son disciplinados y armónicos.

Ingresos: Cuentan con un ingreso que les permite manejar un presupuesto discrecional para sus hobbies.

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS INTERNO

2.1 Análisis FODA

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan exitoso. La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) permite un análisis rápido al alcance de cualquier Pyme (Negocios, 2012).

Ilustración 23 FODA Enerfrú

ANÁLISIS FODA ENERFRÚ			
Fortalezas	Peso	Debilidades	Peso
Asesoría del equipo multidisciplinario para el desarrollo del producto	7	No tenemos la capacidad económica para desarrollar un estudio de aminoácido no esencial lista en bebidas con frutas para deportistas.	8
La formación académica de las accionistas de la empresa que abarca factores críticos del negocio (Producción, Comunicación y Administración), al igual que la formación de Marketing en todas	6	Marca nueva, en un sector donde el reconocimiento es vital.	9
Propiedad sobre la patente de la fórmula nacional e internacional (Tratado de Cooperación en materia de Patentes)	9	Construcción de base de clientes debido a la ley de habeas data	6
Innovación de producto que da una solución y crea una nueva categoría.	9	Presupuesto de marketing limitado durante los primeros años de operación	7
Calidad del producto	8	Los resultados del producto no se comprueban de inmediato, se requiere tiempo.	5
No existe competencia directa	10	TOTAL	35

Disponibilidad de la materia prima (frutas y almendras)	10
Producto natural y sano en un mercado de productos nutraseúuticos (productos relacionados con nutrición pero son medicamentos)	5
Por tratarse de un producto bebible, el vaciado gástrico es más rápido lo que facilita la función digestiva	9
Portabilidad: todo en uno, listo para consumir, fácil de llevar	9
Representativo margen sobre las ventas	6
TOTAL	88

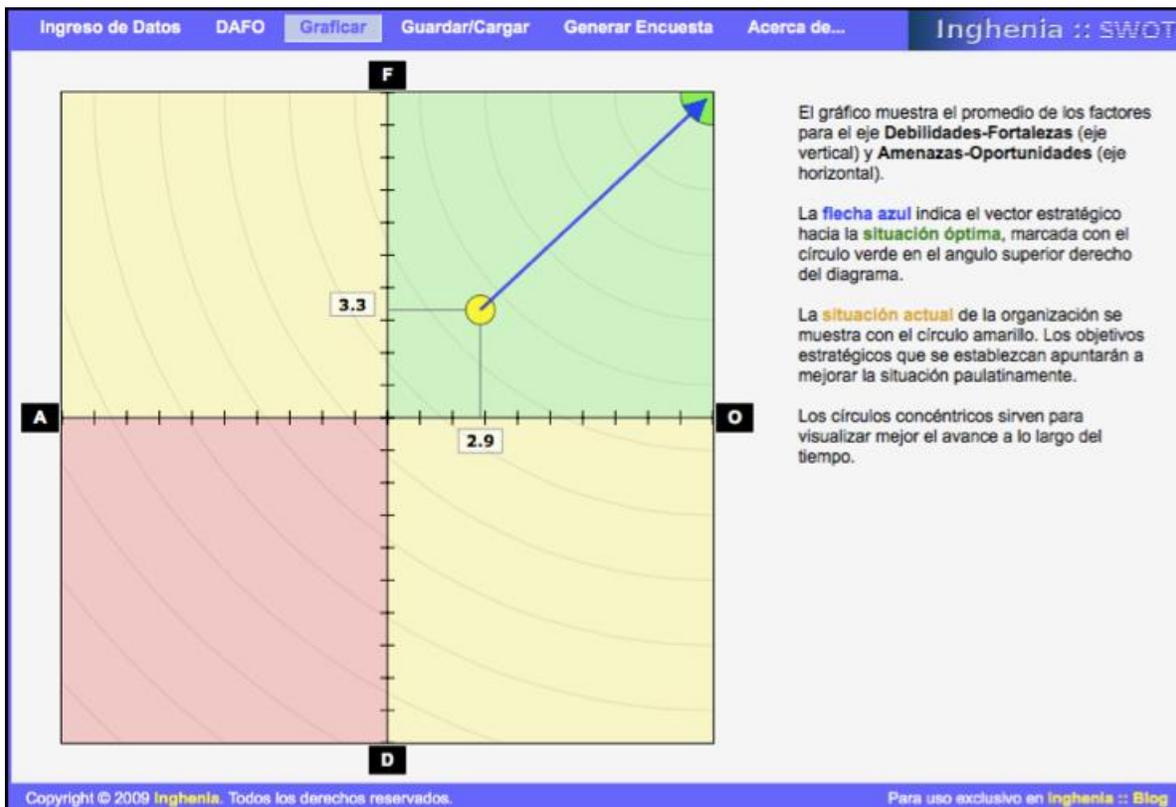
Oportunidades	Peso	Amenazas	Peso
Mayor utilización de Internet por los Consumidores	8	El actual comportamiento volátil del dólar para la compra de Aminoácido como insumo esencial	10
Préstamos a Tasas Bajas para PYME's	8	Alta dependencia de los pocos importadores del Aminoácido	8
Exención de impuestos por ser PYME's	9	No existen estudios de los efectos del Aminoácido en bebidas listas para consumir	7
Lograr el aval de la Asociación de Medicina del Deporte de Colombia	8	No identificar los casos en que el decisor de compra no sea el consumidor, (terceros como: deportólogos, nutricionistas etc)	5
Crecimiento de la tendencia de alimentación (bebidas y alimentos) saludable en Colombia	9	Al vencer la patente, producto fácilmente copiable	2
Que un consumidor se convierta en prescriptor (Entrenador)	8	TOTAL	32
Aprovechar la exclusividad de la fórmula en el mercado, para generar los mayores ingresos	10		

Penetración y aceptación en el mercado de lo natural de las empresas del sector de bebidas funcionales	4
La disponibilidad inmediata de productos naturales para la media mañana y media tarde	8
TOTAL	72

Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta digital de la página

<http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot.php>

Ilustración 24 Gráfico FODA Enerfrú



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta digital de la página

<http://www.inghenia.com/gadgets/swot/swot.php>

2.2 Ansoff

Las estrategias de marketing, surgen para lograr el objetivo propuesto, el cual es definido por el *Chartered Institute of Marketing*, como gestionar las necesidades del consumidor rentablemente, para que el negocio crezca (American Psychological Ass, 2014).

La matriz de Ansoff, es una de las herramientas que sirve para cumplir el objetivo de hacer crecer el negocio, por medio de cuatro estrategias de comercialización:

1. Penetración de mercado: Se utiliza en productos y mercados existentes, es decir, vender productos más consolidados en mercados actuales por medio de reducción de precios o promociones.
2. Desarrollo de Productos: En mercados existentes desarrollar nuevos productos o servicios.
3. Desarrollo del mercado: Es la estrategia utilizada para un mercado nuevo con productos actuales.
4. Diversificación: Esta estrategia se aplica para productos nuevos en mercados nuevos.

Se considera que la estrategia de mayor riesgo es la de diversificación, pues implica impactar a un nuevo público, asumir costos de desarrollo del nuevo producto y el costo implícito de desarrollar actividades nuevas; mientras que la de menor riesgo es la de penetración de mercado (American Psychological Ass, 2014).

Ilustración 25 Matriz Ansoff



Fuente: Elaboración propia a partir de (American Psychological Ass, 2014)

Para el caso de Enerfrú su estrategia se traduce en el desarrollo de un nuevo producto, para el ya existente mercado de deportistas en la ciudad de Bogotá. De acuerdo a este enfoque, la matriz Ansoff sugiere para el crecimiento del negocio una estrategia de desarrollo de producto (Monoproducto).

Esta decisión estratégica se clasifica como de riesgo medio, ya que el desarrollo de un nuevo producto implica una alta inversión denominada como riesgo alto; sin embargo al estar dirigido a un mercado ya existe, el riesgo disminuye por ya tener identificada la población objetivo. Esto se ilustra en la gráfica 26

Ilustración 26 Matriz Ansoff Enerfrú



Fuente: Elaboración propia a partir de (American Psychological Ass, 2014)

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Lograr con Enerfrú en el primer año, una penetración de mercado del 1.7% (33.961 personas) del universo objetivo (2.001.772 personas), en la ciudad de Bogotá.

3.2 Objetivos específicos

- Lograr ventas en volumen de 165.000 unidades en el primer año.
- Facturar \$859 millones / €318.624 en el primer año de operación.
- Lograr un margen sobre las ventas del 58% en el primer año.

4. ESTRATEGIAS

4.1 Análisis CAME

Luego de definir el FODA se deben trazar las acciones para consolidar fortalezas, aprovechar las oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas. Basados en los resultados del FODA se realiza un análisis CAME, que señala cuatro tipos diferentes de estrategias (Análisis DAFO y CAME):

1. Estrategia defensiva: Se aplica cuando hay mayor cantidad de fortalezas y amenazas, por lo que la empresa deberá acentuar las fortalezas para minimizar las amenazas en un mercado muy saturado y con gran cantidad de competidores.
2. Estrategia ofensiva: Es la estrategia que se usa cuando hay mayor cantidad de fortalezas y oportunidades; es decir, se deben potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades, por medio de una estrategia de crecimiento, ante la oportunidad del mercado y la ventaja frente a la competencia.
3. Estrategia de supervivencia: Esta estrategia se plantea en un escenario donde hay más debilidades y amenazas; para esto es necesario minimizar las debilidades y definir una estrategia conservadora ante el ambiente amenazador que se presenta.
4. Estrategia de reorientación: Al haber mayor cantidad de oportunidades y debilidades, se debe formular una estrategia de reorientación, la cual debe superar las debilidades y aprovechar las oportunidades, una opción es la reformulación de productos o servicios.

Ilustración 27 Análisis CAME



Fuente: Elaboración propia a partir de (Análisis DAFO y CAME)

4.2 Estrategia Enerfrú

Teniendo en cuenta el modelo anteriormente mencionado la estrategia de Enerfrú está orientada de la siguiente forma:

Análisis CAME Enerfrú

Basado en los resultados del análisis FODA, el CAME define como ofensiva la estrategia de Enerfrú debido al número de fortalezas y oportunidades identificadas.

Ilustración 28 Análisis CAME Enerfrú



Fuente: Elaboración propia a partir de (Análisis DAFO y CAME)

Tabla 3 Acciones CAME

Fortalezas	Acciones para mantener las fortalezas
1. <i>Asesoría del equipo multidisciplinario para el desarrollo del producto</i>	Mantener una relación de largo plazo como aliados, con los expertos que ayudaron al desarrollo de la fórmula convirtiéndolos en voceros de la marca.
2. <i>La formación académica de las accionistas de la empresa que abarca factores críticos del negocio (Producción, Comunicación y</i>	Definir un indicador total de mínimo dos cursos de actualización anual para las socias, dando prioridad a los de mayor criticidad para la compañía.

<i>Administración), al igual que la formación de Marketing en todas</i>	
<i>3. Propiedad sobre la patente de la fórmula nacional e internacional (Tratado de Cooperación en materia de Patentes)</i>	Trabajar fuertemente en el <i>engagement</i> de la marca y el producto Trabajar en I+D para el desarrollo de nuevas patentes que sirvan de <i>back up</i> para la que vence
<i>4. Innovación de producto que da una solución y crea una nueva categoría</i>	Reforzar la nueva categoría con portafolio de producto
<i>5. Excelente calidad del producto</i>	Un sistema de control de calidad interno manejado por la jefe de producción y externo certificado por un ente regulador
<i>6. No existe competencia directa</i>	Garantizar las características funcionales del producto que logren diferenciar Enerfrúy posicionarlo una vez ingrese al mercado
<i>7. Disponibilidad de la materia prima (frutas y almendras)</i>	Fortalecer la relación con una base variada de proveedores a largo plazo, con el fin de mantener el poder de negociación de Enerfrú
<i>8. Producto natural y sano en un mercado de productos nutraceuticos (productos relacionados con nutrición pero son medicamentos)</i>	Basar el desarrollo de nuevos productos en aminoácidos no esenciales, para garantizar el atributo de natural, manteniendo una matriz alimenticia
<i>9. Por tratarse de un</i>	Mantener la promesa de un producto

<i>producto bebible, el vaciado gástrico es más rápido lo que facilita la función digestiva</i>	bebible para garantizar el adecuado vaciamiento gástrico
<i>10. Portabilidad: todo en uno, listo para consumir, fácil de llevar</i>	Garantizar un portafolio con presentaciones de una sola toma para un bloque nutricional que facilite su portabilidad
<i>11. Representativo margen sobre las ventas</i>	Garantizar mínimo un 50% de margen sobre las ventas, con el cumplimiento del objetivo de ventas y con un ahorro constante del costo.

Oportunidades	Acciones para explotar las oportunidades
<i>1. Mayor utilización de internet por los consumidores</i>	Crear una estrategia digital agresiva que permita desarrollar el canal como principal medio de comunicación y ventas
<i>2. Préstamos a tasas bajas para PYME's</i>	Optimizar el ingreso de disponible, por medio de los programas de financiación para PYME's del sector privado y público, teniendo en cuenta que la tasa de actividad emprendedora del país es del 23,7%.
<i>3. Exención de impuestos por ser PYME's</i>	Aplicar para la exención de impuestos del Gobierno durante los primeros 5 años, con el fin de reinvertir el dinero ahorrado en temas como I+D

<p>4. <i>Lograr el aval de la Asociación de Medicina del Deporte de Colombia</i></p>	<p>Apalancar los temas comunicación y venta de producto con los resultados de eficacia que brinden los estudios realizados por la Sociedad Médica para el aval del producto</p>
<p>5. <i>Crecimiento de la tendencia de alimentación (bebidas y alimentos) saludable en Colombia</i></p>	<p>Potencializar los mensajes clave de comunicación basados en el origen natural del producto. Generar como premisa de ideación de nuevos productos lo natural y saludable</p>
<p>6. <i>Penetración y aceptación en el mercado de lo natural de las empresas del sector de bebidas funcionales</i></p>	<p>Desarrollar alianzas con estas empresas que permitan explotar sus redes de distribución y clientes actuales</p>
<p>7. <i>La disponibilidad inmediata de productos naturales para los bloques nutricionales de la media mañana y media tarde</i></p>	<p>Desarrollar alianzas con proveedores de máquinas <i>vending</i> en puntos estratégicos (oficinas)</p>
<p>8. <i>Que un consumidor se convierta en prescriptor (Entrenador)</i></p>	<p>Ya lograda la aceptación del producto vía consumo, incentivar la venta a terceros con modelos de comisión entre los entrenadores</p>
<p>9. <i>Aprovechar la exclusividad de la fórmula en el mercado, para generar los mayores ingresos</i></p>	<p>Basar la estrategia de comunicación en el mensaje de exclusividad de la fórmula para la disponibilidad de los deportistas</p>

Fuente: Elaboración propia

5. MARKETING MIX

5.1 Producto

5.1.1 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.

La dinámica fisiológica 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). Una vez se inicia la actividad física este proceso aumenta entre 12 a 18 veces, para quienes no practican una actividad regular 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) y por ende agotamiento del músculo. (Hall, 2011)

Sistema cardiorespiratorio

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 natural, con leche de almendras, fruta y aminoácidos; convirtiéndose en una mezcla ideal que el deportista puede consumir en cualquier momento. Su composición de carbohidratos, proteína 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 en una bebida lista para consumir, permitiendo que el sistema muscular realice un adecuado intercambio proteínico durante la práctica deportiva sostenida. Para el caso de los deportistas “apasionados” la cantidad de aminoácido requerido es superior a la que el organismo puede producir, por lo que Enerfrú contribuye a la

creación de una reserva energética.(Departamento de fisiología, Universidad de Granada, 2009)

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 garantiza las características organolépticas y bromatológicas que aseguran una buena palatabilidad y disponibilidad fisiológica del producto contribuyendo a cumplir los beneficios funcionales enunciados.(Medicina R. A., 2012)

La bebida está disponible en tres sabores: Frutos rojos, Mango/ Semilla de Chia, 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).

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 4, se muestra el portafolio ofrecido por Enerfrú y sus beneficios funcionales.

Tabla 4 Portafolio Enerfrú



Frutos Rojos:
Hidrata y refuerza el sistema cardiovascular.

Banano + Manzana Verde:
Aportacalorías y reserva energética

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

<p>Contiene: Frutos rojos (mora , fresa, arándanos)+ Leche de almendras + Aminoácido</p>	<p>Contiene: Mango + Manzana verde + Leche de almendras + Aminoácido</p>	<p>Contiene: Mango + Semilla de Chia + Leche de almendras + Aminoácido</p>
---	---	---

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 antocianinas. Esto reduce la formación de radicales libres favoreciendo el metabolismo celular y protegiendo el sistema inmunológico.

Fresa: 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.

Arándanos: tiene propiedades anti-inflamatorias por esta razón protege el corazón.

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 el triptofán, es 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 anemia.

Manzana verde: contiene fibra convirtiéndola en buena reguladora de los movimientos intestinales y de la digestión. Aporta vitamina A, B y C mejorando la hidratación celular.

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 recomendado para deportistas y veganos

Fuentes: (FAO D. d., 2008), (Medicina R. A., 2012), (Murray, 2005)

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 19 (Abad, 2010).

Ilustración 29 Lógica de fijación de precio basada en el valor



Fuente: Elaboración propia a partir de (Abad, 2010)

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

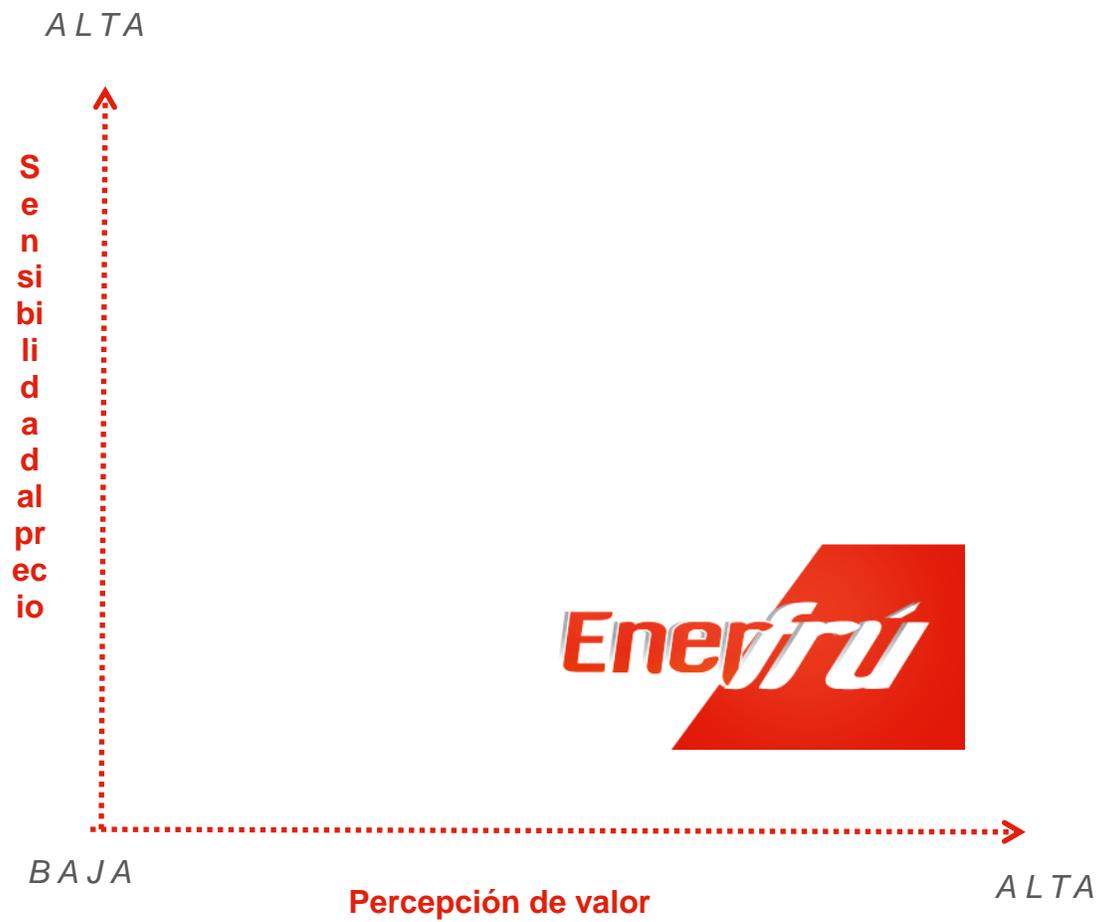
1. Se entendió la necesidad del cliente.
2. Se creó valor para el cliente, diseñando una solución.
3. Se fijó un precio que el cliente estuviera dispuesto a pagar por la solución ofrecida.
4. El costo, no es la principal variable por la que se fija el precio, pero si se determina un costo objetivo.
5. 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 20, 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 30 Segmentación por percepción de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de (Abad, 2010)

De acuerdo a las dos teorías anteriores, los precios de venta al público establecidos para Enerfrú hacen parte de la información confidencial, por ser una estrategia de introducción, sin embargo se establece una escala de descuentos por cliente para cada precio así:

Ilustración 31 Precios Enerfrú por cliente



Fuente: Elaboración propia

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 ciclovías, mediante los cuales se comercializa el total de la capacidad de producción.

Ilustración 32 Longitud de canal



Fuente: Adaptado (Echeverri, 2013)

Ventas On-line

Ilustración 33 Look & Feel módulo de ventas on-line



Fuente: Elaboración propia

La venta *on-line* se realiza a través de la página www.enerfru.com. El botón de la tienda virtual está 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 enfatiza 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 34 Entrega a domicilio



Fuente: Elaboración propia

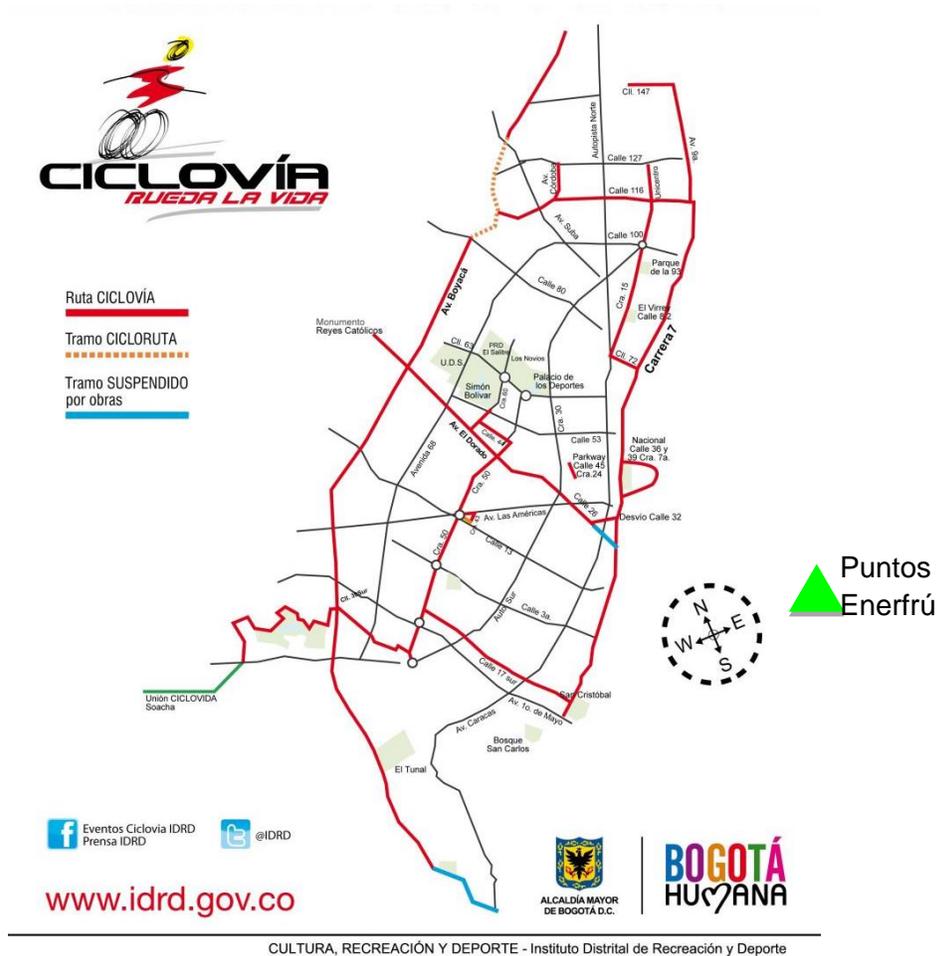
Posterior a la compra *on-line*, 12 horas después el cliente recibe un mail confirmándole el proceso exitoso de pago y el día estimado de entrega. Para garantizar el despacho se cuenta con un tiempo de 2 días posterior a la solicitud, en un horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a sábado.

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.

Ciclovía

Para este canal de venta directa nos enfocaremos en 6 puntos estratégicos de la ciudad, como se muestra en la ilustración 35, 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.

Ilustración 35 Mapa puntos Enerfrú ciclovía para venta de producto



Fuente: Elaboración propia, mapa adaptado de <http://www.idrd.gov.co/sitio/idrd/?q=es/node/173>

Estos 6 puntos se cubrirán en un mes cíclicamente; es decir, cada domingo se estará presente en dos puntos de acuerdo al cronograma que se muestra a continuación:

Tabla 5 Cronograma ubicación puntos de venta - Ciclovía

Domingos al mes >	Domingo 1	Domingo 2	Domingo 3	Domingo 4
Puntos de venta				
Calle 147 Carrera 7a				

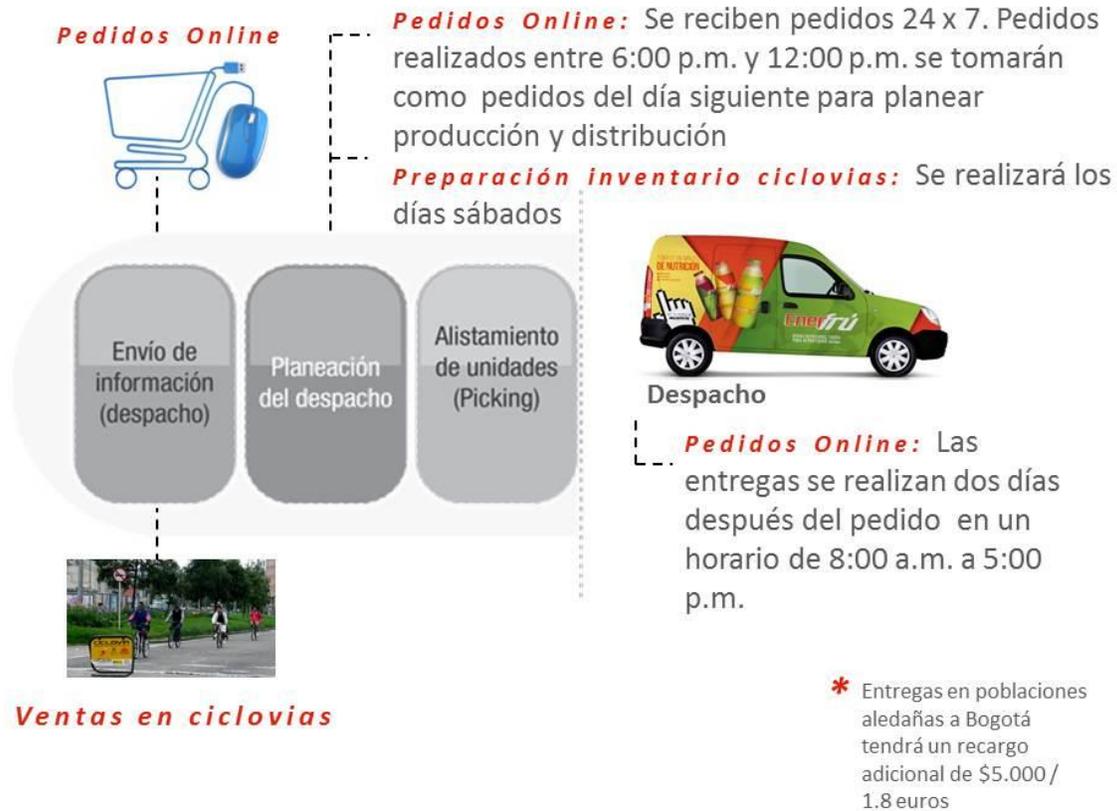
Calle 125 Carrera 9a				
Calle 100 Carrera 15				
El Virrey				
Calle 72 Carrera 7a				
Parque Nacional				

Fuente: Elaboración propia

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.

Modelo de distribución Enerfrú

Ilustración 36 Modelo de distribución Enerfrú



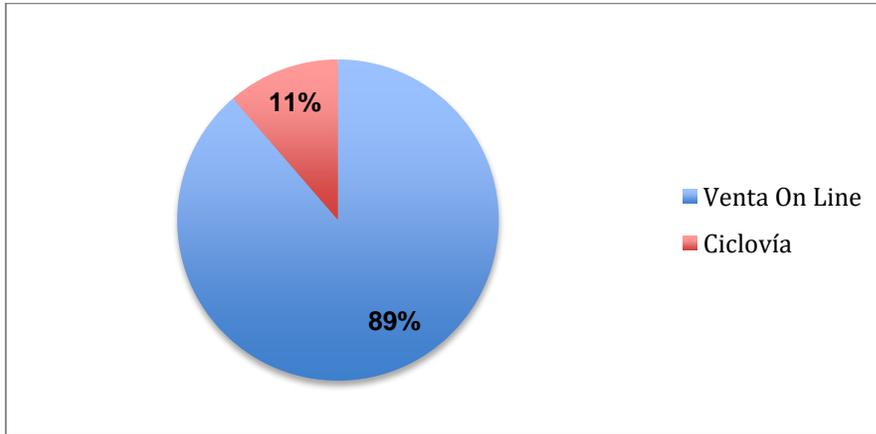
Fuente: Elaboración propia

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.

Para la ciclovía se estima vender cerca de 19 mil unidades dando prioridad a la presentación individual

Ilustración 37 Participación de ventas de acuerdo al canal



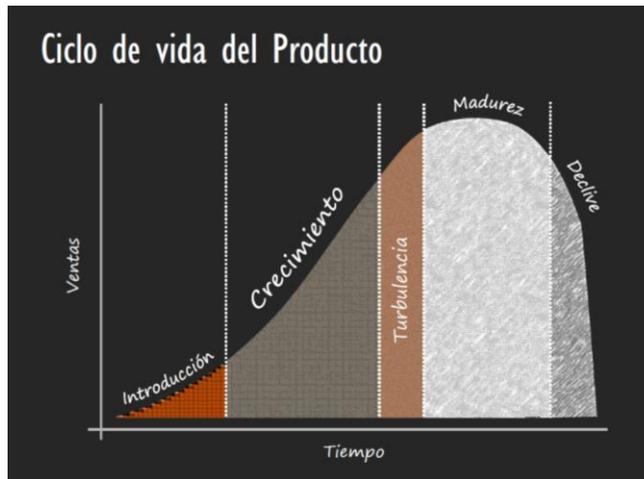
Fuente: Elaboración propia

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.
- 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.

Ilustración 38 Ciclo de vida del producto



Fuente: Adaptado (Echeverri, 2013)

5.4.1 Concepto de la campaña de introducción: “Tómame un minuto de nutrición

Ilustración 39 Visual Enerfrú



Fuente: Elaboración propia

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 40 Componentes plan de comunicación y promoción



Fuente: Fuente: Adaptado (Echeverri, 2013)

5.4.2.1 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 las ciclovías, ciclorutas, parques y zonas aledañas a centros de prácticas deportivas del norte de Bogotá.

Ilustración 41 Degustaciones en parques de la ciudad



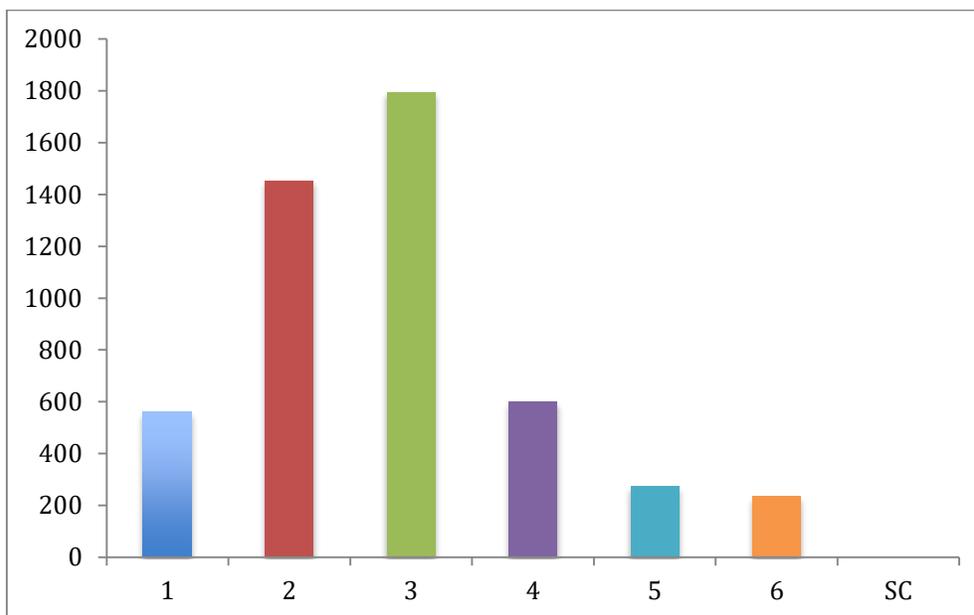
Fuente: Elaboración propia

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 el número de parques existentes en los estratos 4, 5 y 6; al igual que los puntos de degustación que serán ubicados tanto en las ciclorutas como en los gimnasios considerados como estratégicos para las activaciones.

Ilustración 42 Parques existentes en Bogotá, estratos 4 al 6.



Fuente: Número de parques por estrato de la red local en Bogotá. IDR.D.

Los siguientes son los parques identificados como prioritarios para la etapa de introducción.

Tabla 6 Parques prioritarios para activaciones

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

Fuente: Elaboración propia, a partir del número de parques por estrato de la red local en Bogotá. IDR.D

Ilustración 43 Mapa de puntos de activaciones ciclorutas



Fuente: Elaboración propia, mapa adaptado de <http://www.zonu.com/fullsize/2009-10-26-10759/Ciclorutas-de-Bogota.html>

Tabla 7 Directorio de gimnasios estratégicos para activaciones

Parque Nacional	Gimnasios por sector			
	72 con 7ma	Parque el Virrey	Calle 100 con 15	127 con 7ma
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	OneOne 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

Puntos de venta en ciclovías

Como se explicó en el capítulo de distribución fueron identificados los fines de semana 6 puntos para la venta de producto en la ciclovía 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 44 Puntos portátiles – ventas



Fuente: Elaboración propia

5.4.2.2 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 incentivar el consumo y prescripción de la bebida.

Ilustración 45 Kit Relaciones Públicas



Igualmente, 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.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2.3 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 46 Modelo POE

PAID		OWNED		EARNED	
Construye relaciones y alimenta canales propios y ganados. Debe promover un contenido deseable		Construido para mantener relaciones de largo plazo. Deberá generar involucramiento		Crecimiento orgánico y creación de awareness. Deberá construir lealtad y recomendación	
Banners web y mobile	Videos	Website	Fanpage	Social Network Comments, Likes & Shares	
Paid Search		Youtube channel	Blog	Ratings & Reviews	
Publireportajes	Especiales de contenido	Mobile site	Twitter site	Blogs, Forum posts and UGC videos	Other Conversations

Fuente: <http://www.slideshare.net/veganicolas/medios-propios-pagados-y-ganados-own-paid-earn-media>

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 8 Cronograma Contenido

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Noticia	Artículo Curado	Twittchat	Posicionamiento Hashtag	Backlink a la página
Backlink ala página	Hashtag	Tip Comunidad	Acciones de 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 de Fin de Semana
Imagen	Pausa SUPPLA	Post de Producto		
	Acciones se Lobby Digital			

Fuente: Elaboración propia

- 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:

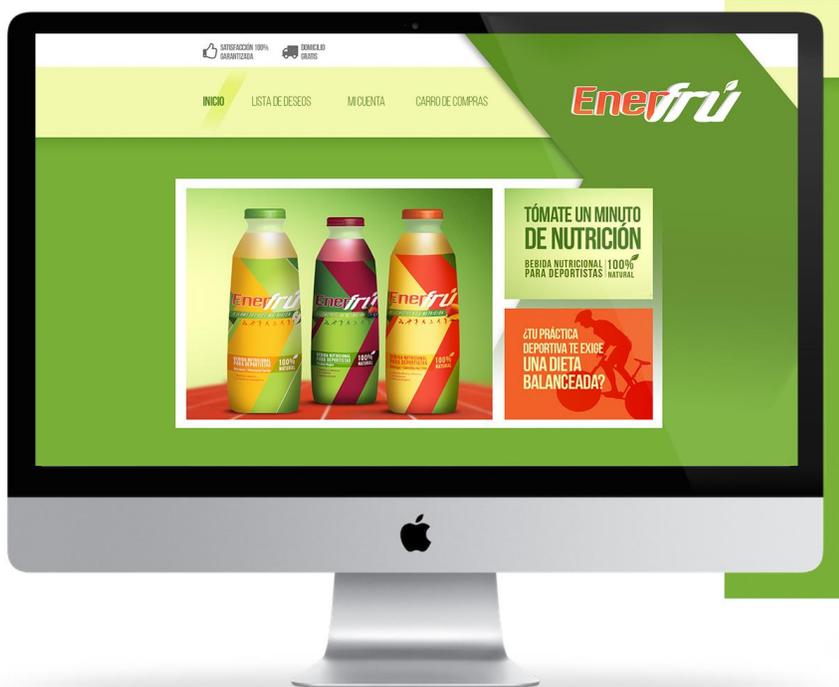
- Portal noticioso: Eltiempo.com
- Portal de variedad: Enfemenino.com
- Portal deportivo: futbolred.com
- Pauta en redes sociales.

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 47 Enerfrú on-line



Fuente: Elaboración propia. Home www.Enerfrú.com

Owned: Acciones Redes Sociales + SEO

En nuestras redes de Facebook, Twitter, Youtube 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 48 Fan-page de Enerfrú en Facebook



Fuente: Elaboración propia

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

5.4.2.4 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 de ciclovía, como en las acciones de marketing digital que se realicen en la red.

Ilustración 49 Flyer promocional Enerfrú



Fuente: Elaboración propia.

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 50 Valla móvil - Vehículo repartidor Enerfrú



Fuente: Elaboración propia.

5.5 Packaging

Ilustración 51 Packaging Enerfrú



Fuente: Elaboración propia

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

En el caso de los pack se trabaja 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 portabilidad¹ de los deportistas; es una bebida natural, que contiene la medida conveniente de proteína, carbohidratos y aminoácidos para el desempeño de cualquier práctica deportiva. - *Tómate un minuto de nutrición. Toma Enerfrú* -.

Ilustración 52 Promesa de valor Enerfrú



Fuente: Elaboración propia

¹Producto 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 9 Plan operativo Enerfrú en Euros.

PLAN OPERACIONAL	MES 1	MES2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTA
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
TOTAL	46%	20%	20%	1%	4%	5%	9

PLAN OPERACIONAL	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTA
Digital	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
TOTAL	1%	1%	1%	1%	1%	1%	

Fuente: Elaboración propia. Tabla de presupuesto expresada en el % de ejecución de cada rubro.

6. MODELO FINANCIERO

6.1 Premisas

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.

6.2 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.

6.2.1 Capex e inversión inicial

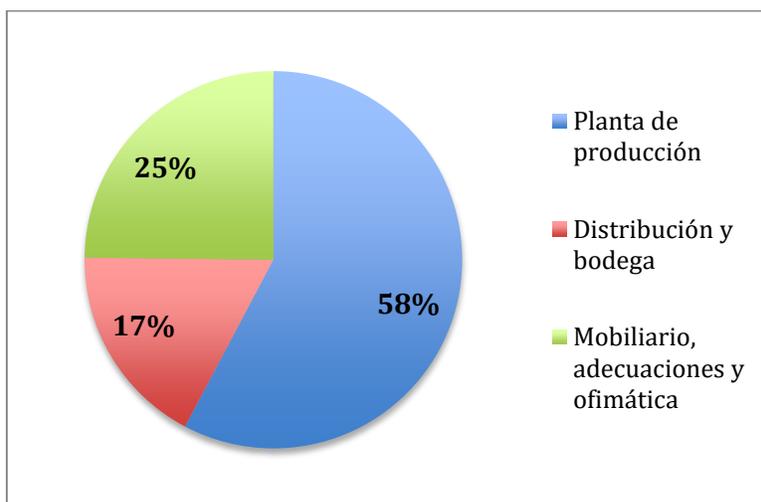
Capex por sus iniciales en inglés de la palabra *Capital Expenditures*, hace referencia a los activos/bienes que se compran y tienen una vida útil mayor a un año, se deprecian y se pagan de una sola vez; ya sea de contado o por medio de financiación (Diften, 2012).

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 53 Participación inversión inicial



Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo financiero Enerfrú

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%.

En cuanto a mobiliario, adecuaciones e informática, las inversiones más altas se encuentran en el software y el montaje inicial de la bodega, que representan el 68%.

6.2.2 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.

6.3 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.

6.3.1 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.

6.3.2 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.

6.3.3 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.

6.4 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.

6.4.1 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.

6.4.2 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.

6.4.3 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.

6.4.4 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.

6.4.5 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.

6.4.6 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.

6.4.7 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.

6.4.8 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.

6.5 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.

7. ESTRATEGIA DE CONTROL

La estrategia de control de Enerfrú, está orientada al control del presupuesto de marketing y la consecución de los objetivos de ventas.

7.1 Control del presupuesto

Para el control de ejecución del presupuesto, se propone un cuadro de seguimiento mes a mes como las tablas adjuntas, las cuales no contienen cifras, solo corresponden al ejemplo del seguimiento:

Tabla 10 Control presupuesto mercadeo, primer semestre

PLAN OPERATIVO	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		ACUMULADO	
	Plan	Real												
Digital	xxx													
Activación parques	xxx		xxx		xxx		-		xxx		xxx		xxx	
Activación Centros Deportivos	xxx		xxx		xxx		-		xxx		xxx		xxx	
Activación cicloruta	xxx		xxx		xxx		-		-		-		xxx	
Relaciones públicas entrenadores	xxx		-		-		-		-		-		xxx	
TOTAL	xxx	-												
Sobreejecutado >100%														
Subejecutado <100%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11 Control presupuesto mercadeo, segundo semestre y año

PLAN OPERATIVO	MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12		ACUMULADO	
	Plan	Real												
Digital	xxx													
TOTAL	xxx	-												
Sobreejecutado >100%														
Subejecutado <100%		0%		0%		0%		0%		0%		0%		0%

Fuente: Elaboración propia

7.2 Control de la consecución de los objetivos

Como seguimiento los objetivos planteados se propone la tabla adjunta, que registra mes a mes y acumulado que tan cerca o lejos se está de lograr el objetivo. Las cifras no son reales, solo corresponden a un ejemplo del uso de la tabla propuesta para este control:

Tabla 12 Ejemplo seguimiento consecución objetivos – Semestre 1

		VENTAS	
OBJETIVO 1ER SEMESTRE		UNIDADES	VALOR
		61.300	12.260.000
MES	DETALLE	SEGUIM	
Mes 1	Meta	10.600	2.120.000
	Realidad	10.000	2.000.000
	Diferencia	-600	-120.000
Mes 2	Meta	13.000	2.600.000
	Realidad	12.900	2.580.000
	Diferencia	-700	-140.000
Mes 3	Meta	15.000	3.000.000
	Realidad	17.000	3.400.000
	Diferencia	1.300	260.000
Mes 4	Meta	9.000	1.800.000
	Realidad	7.700	1.540.000
	Diferencia	0	0
Mes 5	Meta	7.000	1.400.000
	Realidad	7.000	1.400.000
	Diferencia	0	0
Mes 5	Meta	54.600	10.920.000
	Realidad	54.600	10.920.000
	Diferencia	0	0

Mes 6	Meta	6.700	1.340.000
	Realidad	6.700	1.340.000
	Acumulado Meta	61.300	12.260.000
	Acumulado Realidad	61.300	12.260.000
	Diferencia	0	0

Fuente: Elaboración propia

8. PLAN DE CONTINGENCIA

El plan de contingencia se clasifica en 7 eventos relevantes para el desarrollo del negocio como se muestra en la matriz a continuación:

Tabla 13 Matriz control de contingencias Enerfrú

# EVENTO	EVENTO	DESCRIPCION EVENTO	PROBABILIDAD	SEVERIDAD	RIESGO INHERENTE		ACCIONES
1	VENTAS	No lograr la venta de 165.000 unidades en el primer año	BAJA	MAYOR	M	Medio	Control mensual de las ventas y revisar si es necesario pasar al escenario pesimista
2	REPUTACIÓN DE MARCA	Afectación de la reputación de marca, por inadecuado manejo del producto por parte del consumidor	RARA	MAYOR	M	Medio	Contactar al consumidor, investigar y documentar
3	REPUTACIÓN DE MARCA	Afectación de la reputación de marca, por inadecuado manejo del producto debido a un error de producción/distribución	BAJA	MAYOR	M	Medio	Revisión del proceso de producción, aplicar acciones correctivas/preventivas
4	PRECIO	Inadecuada fijación de precio vs percepción de valor del cliente	BAJA	MENOR	I	Inusual	Revisión en campo con consumidores y accionar (reducir o incrementar) precio
5	DISTRIBUCIÓN	Riesgo de robo de producto	RARA	GRAVE	A	Alto	Aumentar medidas de seguridad
6	COMUNICACIÓN	La estrategia de comunicación no genera intención de compra	BAJA	MODERADO	B	Bajo	Revisión y replanteamiento del plan de comunicación
7	PRODUCTO EN INTRODUCCIÓN	Limitado alcance de las acciones para llegar al universo de la población objetivo	MEDIA	MODERADO	M	Medio	Mantener monitoreadas las acciones para generar medidas correctivas a tiempo

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

- Se identifica una oportunidad de mercado para ofrecer productos funcionales y nutricionales en Bogotá, dada el aumento de la base de potenciales compradores por: Adopción de una tendencia *fitness* y de hábitos saludables, aumento de la renta disponible y la disminución de la pobreza en los últimos tres años, que ha incrementado el consumo de bebidas funcionales y la disponibilidad de presupuestos discrecionales. Paralelamente, la Administración Pública Distrital se ha propuesto desde el 2009 incentivar un estilo de vida saludable a través de programas deportivos y de recreación (Actualmente 2.001.772 practican deporte) cifra que se espera aumentar en los próximos 4 años.
- Sin importar la actividad física un deportista debe garantizar diariamente en su alimentación: *carbohidratos, proteínas y glucosa*; la cantidad requerida es directamente proporcional a la intensidad con la que se realice la práctica. Actualmente, en el mercado Bogotano no existe un producto especializado en deportistas, que ofrezca la dosis necesaria de estos tres grupos nutricionales en una sola toma. Enerfrú es catalogado entonces como una innovación de producto, al ofrecer entre sus ingredientes un aminoácido no esencial que brinda beneficios funcionales incrementales a medida que el consumo del producto se intensifica en la dieta del deportista. Igualmente, la inclusión de frutas permite sumar beneficios diferenciales de acuerdo a las necesidades individuales.
- El grupo de edad con mayor aceptación a pagar una prima de costo con el fin de acceder a bebidas o alimentos con beneficios funcionales son los Millenials (21-34 años), seguido de la Generación X (35 – 49 años). Igualmente, este es el grupo generacional con mayor adhesión a medios digital, redes sociales y compras *on-line*. Características que facilitan la

segmentación de los clientes Enerfrú y que respaldan la estrategia de marketing digital empleado por la compañía.

- La viabilidad financiera de la compañía se da en la medida que se cumplan las ventas proyectadas, soportadas en el plan de mercadeo enfocado en incentivar un consumo habitual entre el público objetivo. Estas ventas permiten soportar la estructura de costo que incluyen la financiación del Capex, el capital de trabajo operativo y los gastos recurrentes de la compañía, dentro de los cuales sobresalen los de personal que corresponden el 63%. Enerfrú es entonces una compañía financieramente solvente que permite planear a mediano plazo una ampliación de portafolio vía innovación y la diversificación de los canales de distribución

BIBLIOGRAFÍA

- ¿Cuánto internet consumen los colombianos? (24 de Noviembre de 2013). *Revista Dinero*, págs. <http://www.dinero.com/empresas/tecnologia/articulo/acceso-internet-colombia/188336>.
- Abad, N. R. (2010). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogotá: Planeta.
- Adidas, Amer, Nike. (2014). *Global Sports Equipment*.
- Alimentos, C. d. (2011). <http://www.revistaalimentos.com.co/>.
- Alimentos: apuestas por lo saludable. (29 de Septiembre de 2010). *Portafolio*, pág. Otros. Obtenido de http://www.portafolio.co/Especiales/tendencias-economicas-2020/comercio-colombia/alimentos-apuestas-por-lo-saludable-_8021280-3
- American Psychological Ass. (2014). Times 100 Case Studies. *Marketing and product strategies for growth*.
- Análisis DAFO y CAME. (s.f.). *Vía Emprende*. Recuperado el 2015, de Plataforma de apoyo al emprendimiento: <http://www.viaemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>
- ANDI. (s.f.). *Colombia: Balance 2014 y perspectivas 2015*. Obtenido de <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>
- Ardila, I. (24 de Julio de 2014). ALIMENTOS SALUDABLES GANAN TERRENO EN LAS COMPRAS DE LATINOAMERICANOS. *P&M*, págs. <http://www.revistapym.com.co/destacados/mercadeo-alimentos-saludables-ganan-terreno-las-compras-latinoamericanos>.
- Ardila, I. (11 de Marzo de 2015). ALIMENTACIÓN Y SALUD. RESULTADOS DEL ESTUDIO GLOBAL DE NIELSEN PARA COLOMBIA. *P&M*.
- Bancoldex. (2011).
- Bonet, A., & Grau, T. (2007). Glutamine , an almost essential amino acid in the critically ill patient. *Medicina Intensiva*, 31(7).
- Bustamante, C. (21 de Abril de 2014). *Portafolio.com*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/consumo-gaseosas-y-jugos-colombia>

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)

DANE. (2014). *Colombia , a la vanguardia en producción de quesos .*

Datosmacro. (Marzo de 2015). *IPC Colombia*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/colombia>

Departamento de fisiología, Universidad de Granada. (2009). *Efectos de la suplementación con Aminoácido .* Granada.

Departamento de fisiología, Universidad de Granada. (2009). *Efectos de la suplementación con Aminoácido .* Granada.

Diffen. (2012). *Diffen*. Recuperado el 2015, de Compare anything: http://www.diffen.com/difference/Capex_vs_Opex

Efeagro , Colombia. (2015).

Echeverri, L. M. (Julio de 2013). Dirección de Marketing. Bogotá, Colombia.

Economía, R. (4 de Mayo de 2015). Economía colombiana recibe espaldarazo de Standard & Poor's. *El Espectador*, págs. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/economia-colombiana-recibe-espaldarazo-de-standard-poor-articulo-558635>.

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>

EL TIEMPO, Redacción. (4 de Agosto de 2013). Clase media aún viaja en bus. *EL TIEMPO*.

Estratos uno y dos de Bogotá usan internet para divertirse. (1 de Septiembre de 2014). *El Tiempo* , págs. <http://www.eltiempo.com/bogota/uso-de-internet-en-bogota/14471015>.

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/>
- Facultad de Ciencias, N. y. (2015). *Guía de Alimentación y Salud - UNED -*. Obtenido de http://www.uned.es/pea-nutricion-y-dietetica-l/guia/deporte/nutri_hidratos_de_car.htm
- FAO, D. d. (2008). *Deposito de Documentos de la FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/006/y4893s/y4893s08.htm>
- FAO, M. d. (2012). *Perfil Nacional de Consumo de Frutas y Verduras*.
- FAO, M. d. (Febrero de 2013). *OSANCOLOMBIA*. Obtenido de Observatorio de seguridad alimentaria y nutricional de Colombia: www.osancolombia.gov.co
- Gerencie. (2011). *Gerencie.com*. Recuperado el 2015, de [Gerencie.com: http://www.gerencia.com/estado-de-resultados.html](http://www.gerencia.com/estado-de-resultados.html)
- GÓMEZ, E. N. (2014). Bebidas funcionales, "Una necesidad saludable". *Revista alimentos*.
- Gonzalez, J. V. (2011). *Nutrición y Ayudas Ergogénicas en el deporte* . Síntesis .
- Guisado, J. P. (2008). Rendimiento deportivo : glucógeno muscular y consumo proteico . *Apunts Med Esport*, 43(159), 142-51.
- Guzman, A. (2014). *Decisiones Financieras en Marketing*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Hall, G. y. (2011). *Tratado de fisiología médica*. Hall.
- Inteligente, N. (2013). *Programa Running NI*. Obtenido de Nutrición Inteligente: <http://nutricioninteligente.cl/especializacion/programa-runners/>
- Jefreys, A. (2013). *The Report Colombia 2013*. Bogotá: Oxford Business Group.
- LA REPUBLICA. (Diciembre de 2012). *LA REPUBLICA*. Obtenido de <http://www.larepublica.co/sites/default/files/larepublica/andi.pdf>
- Legiscomex. (2014). *Bebidas no alcohólicas en Colombia*. Bogotá. Obtenido de *Bebidas no alcohólicas en Colombia* .
- Liga de atletismo de Bogotá. (2014). *Atletas - Liga de atletismo de Bogotá*. Obtenido de Liga de atletismo de Bogotá D.C.: <http://www.ligatletismobogota.com/atletas.html>

- Media Maratón de Bogotá. (2013). *Posicionamiento de nuestra carrera*. Obtenido de Media Maratón Bogotá : http://www.mediamaratonbogota.com/2014/evento_posicionamiento.shtml
- Media Maratón de Bogotá. (2014). *Categorías MMB*. Obtenido de Media Maratón Bogotá: http://www.mediamaratonbogota.com/2014/corre_categorias.shtml
- Medicina, R. A. (2012). *Diccionario de términos médicos* . Editorial Médica Panamericana . Obtenido de dtme.ranm.es/index.aspx
- 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/>
- MERCK. (s.f.). *Index* (11TH, 9931 ed.).
- MILLÁN, F. N. (28 de Mayo de 2014). *www.eltiempo.com/carrusel*. Obtenido de El running, una tendencia en crecimiento: <http://www.eltiempo.com/carrusel/el-running-una-tendencia-en-crecimiento-/14047717>
- Ministerio de las Tecnologías de Información y Comunicaciones. (2015). *MINTIC*. Recuperado el 2015, de MINTIC: www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-540.html
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (Agosto de 2014). *Mintic*. Recuperado el 2015, de Mintic: <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-546.html>
- Murray, R. G. (2005). *Bioquímica de Harper* . El Manual Moderno .
- Nielsen. (2015). *Lo saludable una tendencia, en alza*.
- Nutrición, F. E. (2013). *Libro Blanco de la Nutrición en España*. FEN.
- PORTAFOLIO, R. (22 de Agosto de 2013). *Hay que perderles el miedo a los TLC. Portafolio*.
- 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>
- Research, L. F. (2014). *Future Directions for the Global Functional Foods Market*.

- Reyes, R. T. (Noviembre de 2006). *Plan Frutícola Nacional*. Obtenido de ASOHOFRUCOL: www.asohofrucol.com
- Rosa, M. A. (2015). Aminoácidos y síntesis proteica . *SEBBM*.
- Secretaria de Cultura, R. y. (2013). *Encuesta bienal de culturas*. Bogotá.
- Sharma, M. .. (2013). *Ingeniería de Alimentos - Operaciones Rutinarias y Prácticas de Laboratorio*. Limusa Willey.
- Tecnosfera. (14 de Abril de 2015). ¿Cómo y para qué usamos internet en Colombia? *El Tiempo*, págs. <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/internet-en-colombia-cifras-balance/15565535>.
- Trendwatching*. (Noviembre de 2012). Obtenido de Trend Briefing: http://trendwatching.com/_translations/es/trends/presumers/
- Trendwatching*. (Enero de 2014). Obtenido de 5 tendencias cruciales de consumo de américa central y del sur para 2014: www.trendwatching.com
- U.S. *Food and Drug Administration*. (15 de 4 de 2015). Obtenido de www.fda.gov/food/dietarysupplements/default
- Urdampilleta A, V.-S. N. (2012). Necesidades proteicas y otras dietético-nutricionales para la ganancia de masa muscular. *Rev Esp Nutr Hum Diet*, 25-35.
- Velez, J. (07 de 2014). Rutina alimenticia de un atleta apasionado . (J. Roa, Entrevistador)
- Williams, M. (2009). *Nutrición: para la salud, condición física y el deporte*. Barcelona.
- www.dietaysalud.com*. (2012). Obtenido de <http://www.dieta-salud.com/deporte-y-alimentacion.html>
- www.medlineplus*. (s.f.). Recuperado el 06 de 05 de 2015

ANEXOS

Anexo 1. Marketing Directo - KPI'S SOCIAL MEDIA (EFECTIVIDAD Y DESEMPEÑO)

Tabla 14 Anexo 1

Plataforma		KPI'S
TWITTER ENERFRÚ	<i>Cuantitativo</i>	# tweets
		# retweets
		# nuevos seguidores
		# menciones recibidas
	<i>Cualitativas</i>	Mensajes más retwitteados
		Menciones más recibidas
Picos de actividad		
FACEBOOK ENERFRÚ	<i>Cuantitativo</i>	# Likes
		# Gente hablando de Enerfrú
		Reach
	<i>Cualitativas</i>	Post más comentados / mayor alcance
		Análisis demográfico
		Picos de actividad

Fuente: Adaptado de Activa MC. Marketing Communications

Anexo 2. Marketing Directo - **KPI'S WEB SITE + SEO (MÉTRICAS DE MONITOREO)**

Tabla 15 Anexo 2

Platafoma		KPI'S
WWW.ENERFRU.COM	Cuantitativo	# Visitas
		# Usuarios únicos
		# Páginas vistas
		Proporción fuentes
	Cualitativas	Páginas más visitadas
		Proporción visitantes nuevos y recurrentes
Picos de actividad		
DESEMPEÑO SEO	Cuantitativo	# De páginas indexadas
		# De entradas desde motores de búsqueda
		# De páginas fuente
		Tasa de conversión por palabra clave
		Posición de palabras claves en motores
		# Palabras clave trayendo tráfico
	Cualitativas	Velocidad de carga de la página
		Simulación de robots
		Picos de actividad

Fuente: Adaptado de Activa MC. Marketing Communications