

**PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA NUTRICIONAL (POSICIONAMIENTO  
MARCA ENTEREX)**

**CAMILO ALFONSO BARBERENA ZUÑIGA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MAESTRÍA EN MERCADEO  
SANTIAGO DE CALI  
2021**

**PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA NUTRICIONAL (POSICIONAMIENTO  
MARCA ENTEREX)**

**CAMILO ALFONSO BARBERENA ZUÑIGA**

**Trabajo de grado presentado para optar al título de Maestría en Mercadeo**

**Directora:**

**GIUSEPPINA MARCAZZO**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA MAESTRÍA EN MERCADEO  
SANTIAGO DE CALI**

**2021**

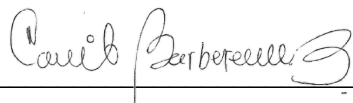
Santiago de Cali, marzo 31 de 2021

Doctor,  
SILVIO BORRERO CALDAS  
Decano Académico  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
Santiago de Cali

Por medio de la presente estoy entregando a usted el trabajo de grado cuyo título es “PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA NUTRICIONAL (POSICIONAMIENTO MARCA ENTEREX)”.

Espero que este trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



---

CAMILO ALFONSO BARBERENA ZUÑIGA

Santiago de Cali, marzo 31 de 2021

Doctor,  
SILVIO BORRERO CALDAS  
Decano Académico  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana  
Santiago de Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle que, en mi calidad de directora de trabajo de grado, he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA NUTRICIONAL (POSICIONAMIENTO MARCA ENTEREX)”, realizado por el estudiante de Maestría en Mercadeo en la Pontificia Universidad Javeriana, Camilo Alfonso Barberena Zúñiga, con cédula de ciudadanía No.1.144.026.449 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentado a evaluación.

Atentamente,

---

GIUSEPPINA MARCAZZO

ARTÍCULO 23 de la resolución No. 13 de julio  
6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

**“PLAN DE MERCADEO PARA LA LÍNEA NUTRICIONAL (POSICIONAMIENTO MARCA ENTEREX.)”**

Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana Cali para optar por el título de Magíster en Mercadeo



**SILVIO BORRERO CALDAS**

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



**Juan Carlos Londoño Roldan**

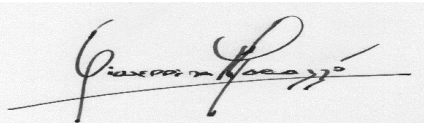
Director

Maestría en Administración de Empresas



**María Cecilia Henriquez Daza**

Jurado



**Giuseppina Marcazzo Velásquez**

Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 21 de junio de 2021

## **Agradecimientos**

El autor expresa sus agradecimientos a:

A la Pontificia Universidad Javeriana que contribuyo a mi proceso formativo en la Maestría.

A Giuseppina Marcazzo, directora de este proyecto, por su acompañamiento.

A los profesores:

-Elizabeth María Osorio: por su entusiasmo, energía y disposición para transmitir el conocimiento y conceptos a cada de uno de nosotros.

-Diana Aristizabal: Por su forma, su pedagogía y calidad humana entregada en el proceso formativo de cada uno de nosotros.

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este proyecto.

## Contenido

	Pág.
Resumen.....	16
Abstract.....	17
Introducción .....	18
1. Análisis de la empresa y sus entornos.....	20
1.1 Descripción de la organización.....	20
1.1.1 Reseña histórica .....	21
1.1.2 Misión .....	23
1.1.3 Visión.....	23
1.1.4 Objetivos.....	23
1.1.5 Valores .....	23
1.1.6 Promesa de valor.....	24
1.1.7 Estructura actual de la organización .....	24
1.2 Análisis de entornos.....	25
1.2.1 Análisis del macro entorno .....	25
1.2.1.1 Entorno político .....	26
1.2.1.2 Entorno económico.....	29
1.2.1.3 Entorno social .....	33
1.2.1.4 Entorno tecnológico.....	38
1.2.1.5 Entorno ambiental.....	40
1.2.1.5 Entorno legal.....	41
1.2.2 Análisis de competitividad de Porter .....	42

1.2.3 Análisis de la industria y tendencias .....	46
1.2.4 Análisis de la empresa .....	51
2. Caracterización de los clientes.....	54
2.1. Reconocimiento de los clientes objetivo.....	54
2.2 Mercado potencial.....	54
3. Investigación de mercados .....	56
3.1 Formulación del problema y oportunidad.....	56
3.2 Definición del objetivo general de la investigación.....	57
3.3 Formulación de objetivos específicos de la investigación.....	57
3.4 Tipo de investigación .....	57
3.5 Fuentes de datos .....	58
3.5.1 Fuentes de datos primarias.....	58
3.5.2 Fuentes de datos secundarias .....	58
3.6 Diseño del instrumento utilizado .....	59
3.7 Plan de muestreo .....	60
3.8 Trabajo de campo.....	61
3.8.1 Selección de las muestras.....	61
3.8.2 Transcripción de las entrevistas en profundidad.....	61
3.9 Análisis de la información obtenida .....	62
3.9.1 Concepciones de los complementos nutricionales.....	63
3.9.1.1 Conocimiento de los complementos nutricionales .....	63
3.9.1.2 Concepto de los complementos nutricionales.....	65
3.9.1.3 Percepción importancia y beneficios de los complementos nutricionales.....	66

3.9.1.4 Representación consumidor de los complementos nutricionales.....	66
3.9.2 Consumo de los complementos nutricionales.....	70
3.9.2.1 Consumo .....	70
3.9.2.2 Frecuencia de consumo de los complementos nutricionales .....	72
3.9.2.3 Producto o complemento nutricional consumido .....	75
3.9.2.4 Razones de consumo de los complementos nutricionales .....	75
3.9.2.5 Razones de no consumo de los complementos nutricionales .....	78
3.9.3 Atributos de los complementos nutricionales .....	80
3.9.3.1 Atributos propuestos para un nuevo complemento nutricional .....	80
3.9.3.2 Lugar de compra de los complementos nutricionales.....	82
3.9.3.3 Promoción de los complementos nutricionales.....	82
3.9.3.4 Precio de los complementos nutricionales.....	85
3.9.4 Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales .....	87
3.9.4.1 Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales generales .....	87
3.9.4.2 Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales diabéticos .....	91
4. Plan Estratégico .....	94
4.1 Definición de las estrategias .....	94
4.2 Creación de valor .....	96
4.2.1. Posicionamiento de marcas.....	98
4.2.2. Definición de objetivos comerciales.....	99
4.2.3 Gestión de las ofertas de mercado .....	99
4.2.3.1 Tácticas .....	100
4.2.3.2 Requerimientos .....	102

4.3 Entregar valor.....	103
4.3.1 Administración de canales para entregar valor .....	103
4.3.1.1 Tácticas .....	104
4.3.1.2 Requerimientos .....	104
4.3.2 Estrategia de precios .....	105
4.3.2.1 Tácticas .....	105
4.3.2.2 Requerimientos .....	107
4.4 Comunicar valor.....	107
4.4.1 Estrategia de comunicación .....	107
4.4.1.1 Tácticas .....	111
4.4.1.2 Requerimientos .....	114
4.4.2 Ejecución de promociones de venta.....	115
4.4.2.1 Tácticas .....	115
4.4.2.2 Requerimientos .....	115
4.5 Presupuesto de mercadeo .....	116
4.6 Plan de acción .....	116
Asesoramiento masivo y periódico a Profesionales de la Salud.....	117
5. Conclusiones y recomendaciones .....	124
Referencias bibliográficas.....	126

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Cronología</i> .....	21
Tabla 2. <i>Impacto del entorno político en la empresa y en el sector</i> .....	28
Tabla 3. <i>Impacto del entorno económico en la empresa y en el sector</i> .....	33
Tabla 4. <i>Impacto del entorno social en la empresa y en el sector</i> .....	37
Tabla 5. <i>Impacto del entorno tecnológico en la empresa y en el sector</i> .....	39
Tabla 6. <i>Impacto del entorno ambiental en la empresa y en el sector</i> .....	40
Tabla 7. <i>Impacto del entorno legal en la empresa y en el sector</i> .....	42
Tabla 8. <i>Impacto del sector en el proyecto</i> .....	46
Tabla 9. <i>Impacto del sector en el proyecto</i> .....	51
Tabla 10. <i>Fortalezas y debilidades de la empresa</i> .....	52
Tabla 11. <i>Mercado Potencial</i> .....	54
Tabla 12. <i>Bateria de preguntas</i> .....	59
Tabla 13. <i>Respuestas reconocimiento de marcas - general</i> .....	87
Tabla 14. <i>Respuestas reconocimiento de marcas - diabéticos</i> .....	91
Tabla 15. <i>Matriz DOFA</i> .....	95
Tabla 16. <i>Requerimientos</i> .....	102
Tabla 17. <i>Requerimientos</i> .....	105
Tabla 18. <i>Precios suplementos líquidos Segmentos droguerías de cadena</i> .....	105
Tabla 19. <i>Planteamiento de precios versus los principales jugadores del segmento suplementos nutricionales líquidos</i> .....	106
Tabla 20. <i>Requerimientos</i> .....	107

Tabla 21. <i>Requerimientos</i> .....	114
Tabla 22. <i>Requerimientos</i> .....	116
Tabla 23. <i>Presupuesto de mercadeo para posicionar la marca Enterex</i> .....	116
Tabla 24. <i>Plan de acción</i> .....	117
Tabla 25. <i>Cronograma de actividades</i> .....	120

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Productos y servicios</i> .....	20
Figura 2. <i>Objetivos</i> .....	23
Figura 3. <i>Estructura organizacional Línea Nutricional-Grupo Amarey Nova Medical</i> .....	25
Figura 4. <i>Índice de Confianza Del Consumidor (ICC)</i> .....	36
Figura 5. <i>% Participación ventas internas de línea nutricional 2018</i> .....	43
Figura 6. <i>% Participación canal droguerías OTC línea nutricional 2018</i> .....	44
Figura 7. <i>Rotación mundial del segmento Manejo del Peso y Bienestar 2017</i> .....	47
Figura 8. <i>Rotación en América Latina del segmento Manejo del Peso y Bienestar 2017</i> .....	47
Figura 9. <i>Rotación en Colombia del segmento Manejo del Peso y Bienestar 2017</i> .....	48
Figura 10. <i>Pirámide poblacional Colombia 2018pr</i> .....	55
Figura 11. <i>Familias y códigos para el análisis</i> .....	62
Figura 12. <i>Conocimiento de los complementos nutricionales</i> .....	64
Figura 13. <i>Percepciones acerca del concepto ‘complemento nutricional’</i> .....	65
Figura 14. <i>Percepciones de la importancia y beneficios de los complementos nutricionales</i> .....	67
Figura 15. <i>Representación consumidores de los CN – desde consumidores</i> .....	68
Figura 16. <i>Representación consumidores de los CN – desde profesionales y dependiente</i> .....	69
Figura 17. <i>Consumo de los complementos nutricionales por grupos de análisis</i> .....	71
Figura 18. <i>Percepciones de los profesionales de la salud acerca de la recomendación del consumo frecuente de los complementos nutricionales</i> .....	74
Figura 19. <i>Producto o complemento nutricional consumido</i> .....	76
Figura 20. <i>Razones de consumo de los complementos nutricionales</i> .....	77

Figura 21. <i>Percepciones acerca del no consumo de complementos nutricionales</i> .....	79
Figura 22. <i>Percepciones acerca de atributos para un nuevo complemento nutricional</i> .....	81
Figura 23. <i>Lugar de compra de los complementos nutricionales</i> .....	83
Figura 24. <i>Promoción de los CN – percepciones consumidoras</i> .....	84
Figura 25. <i>Promoción de los CN – percepciones profesionales de salud</i> .....	86
Figura 26. <i>Precio de los complementos nutricionales</i> .....	87
Figura 27. <i>Reporte reconocimiento de marcas - general</i> .....	88
Figura 28. <i>Percepciones de marcas - general</i> .....	90
Figura 29. <i>Reporte reconocimiento de marcas - diabéticos</i> .....	92
Figura 30. <i>Percepciones de marcas - diabéticos</i> .....	93
Figura 31. <i>Productos o complementos nutricionales</i> .....	97
Figura 32. <i>Mapa posicionamiento de marcas</i> .....	98
Figura 33. <i>Modelo capas de la comunicación</i> .....	112

## Resumen

El objetivo general del estudio es elaborar el plan de mercadeo para la línea nutricional (posicionamiento marca Enterex) en el segmento de suplementos nutricionales líquidos. Con el propósito de alcanzar este objetivo se desarrolló un estudio de tipo exploratorio, mediante una investigación cualitativa por medio de entrevistas en profundidad, para indagar acerca del bajo consumo y la baja penetración del segmento de *suplementos nutricionales listos para tomar (ready to drink)*. Se realizaron entrevistas a consumidores habituales que tienen conocimiento y decisión en la categoría de suplementos nutricionales listo para tomar (*ready to drink*) entre las edades de 25 a 44 años, de nivel socio económico 4 a 5 con perfil de: consumidor de la categoría, profesional de la salud y regente de farmacia.

Se analizaron los resultados con el apoyo de la herramienta Atlas.Ti, la cual digitalizó y procesó la información de los audios. Como producto final el informe fue generado por el software Atlas.Ti. Los resultados muestran que del total de entrevistados todos conocen los suplementos nutricionales, la mayoría pertenecen al género femenino, los consumidores manifiestan consumir o haber consumido en algún momento los suplementos nutricionales, igualmente tienen un concepto favorable de estos. Los profesionales de la salud solo lo mencionan en relación con niños y adultos con nivel de desnutrición, enfermos y madres gestantes y los profesionales de la salud manifiestan consumirlo, solo si lo necesitan. En relación con los motivos de consumo de la categoría, es considerado por parte de los profesionales de la salud como soporte adicional para personas enfermas o con desnutrición, el grupo de consumidores lo consideran como algo extra a la alimentación diaria que ayuda a la salud, y que puede ser consumido por cualquier tipo de persona. Las principales razones identificadas por las cuales los suplementos nutricionales líquidos tienen una baja participación en la canasta de consumo son las siguientes: los profesionales de la salud solo lo formulan por requerimiento nutricional en casos extremos, el costo de los mismos, el desconocimiento de los beneficios del producto, la falta de educación o cultura nutricional y la baja exposición del producto en redes sociales.

**Palabras clave:** Líder de la categoría, consumidores, línea de negocio, suplementos nutricionales, canal de droguerías.

## Abstract

The overall objective of the study is to explore the Enterex brand market in the liquid nutritional supplement segment. In order to achieve the proposed objectives, an exploratory study was developed, through qualitative research through in-depth interviews, to inquire about the low consumption and low penetration of the segment of ready-to-drink nutritional supplements. Interviews were conducted with regular consumers who have knowledge and decision in the nutritional supplements ready to drink category, between the ages of 25 to 44 years, of socio-economic level 4 to 5 with a profile of: category consumer, health professional and pharmacy regent.

The results were analyzed with the support of the Atlas.Ti tool, which digitized and processed the information from the audios. As a final product, the report generated by the Atlas.Ti software shows that all of the interviewees know about nutritional supplements, the majority belong to the female gender, consumers' state that they consume or have consumed nutritional supplements once, also they have a favorable concept of these. Health professionals only mention it in relation to children and adults with a level of malnutrition, sick people and pregnant mothers, and they state that consume it, only if they need it. In relation to the reasons for consumption of the category, it is considered by health professionals as additional support for sick or malnourished people, the group of consumers consider it as extra to the daily diet that helps health, and that can be consumed by any person. The main reasons identified why liquid nutritional supplements have a low participation in the consumption basket are the following: health professionals only formulate it due to extreme nutritional requirements in people, it cost, the ignorance of product benefits, the education or nutritional culture lack and the low exposure of the product on social networks.

**Keywords:** Category Leader, Consumers, Line of Business, Nutritional Supplements, Drug Store Channel.

## Introducción

Amarey Nova Medical es una compañía colombiana que se dedica a la importación y comercialización de productos farmacéuticos que cuenta con una trayectoria de más de tres décadas. Aproximadamente hace siete años la compañía decidió traer a Colombia la marca Enterex, de la norteamericana Victus, con el fin de ampliar su portafolio y posicionarse en el segmento nutricional. A partir de este año la compañía decide incursionar en el mercado OTC con la línea nutricional dado que en el mercado institucional (clínicas y hospitales) ya cuenta con un reconocimiento importante. Pero actualmente se encuentra con una recordación y un *top of mind*<sup>1</sup> muy bajos en las droguerías del país.

Considerando esta situación, la compañía desea como estrategia desarrollar comercialmente la línea nutricional, para esto requiere un plan de mercadeo que le permita mantener esos consumidores actuales que han sido prescritos por un profesional de salud y ganar nuevos consumidores OTC. Además, de aumentar la recordación y el *top of mind* que actualmente goza la marca y finalmente lograr algún tipo de diferenciación dentro de la categoría de fórmulas nutricionales.

Se requiere llevar a cabo una investigación tanto cuantitativa como cualitativa de los compradores de la categoría, para lograr entender para que y en qué momentos se incluye en la canasta de bienes de cada consumidor las fórmulas nutricionales.

La elaboración del plan de mercadeo para la marca Enterex contribuye a posicionar la línea dentro de las líneas de negocio de la compañía, lograr reconocimiento en el canal de droguerías del país, aumentar el reconocimiento y participación en el mercado de las fórmulas nutricionales y lograr ser el principal competidor del líder de la categoría (ENSURE) en un mediano-largo plazo, generar mayor reconocimiento de la marca dentro de los profesionales de la salud de Colombia y generar mayor reconocimiento de la marca en los consumidores finales de la categoría.

El estudio se realizó en cinco capítulos: el primero es el análisis de la empresa y sus entornos, el segundo es la caracterización de los clientes, el tercero contiene la investigación del

---

<sup>1</sup> *Top of mind: Primero en la mente*

mercado y el cuarto es el plan estratégico, el cual divide las estrategias por las que crean valor, las que entregan valor y las que comunican valor. El quinto capítulo son las conclusiones.

## 1. Análisis de la empresa y sus entornos

En este capítulo se presenta la empresa objeto de estudio en lo que se refiere a su reseña histórica, cultura empresarial y estructura; además del análisis de los entornos (político, económico, social, tecnológico, ecológico o ambiental y legal), las tendencias de la industria y el análisis de la empresa.

### 1.1 Descripción de la organización

El grupo empresarial Amarey Nova Medical, grupo empresarial 100% colombiano con más de 35 años de trayectoria en el país que ha consolidado cada uno de sus procesos con calidad, eficacia e innovación con presencia en el territorio nacional, Panamá y Costa Rica, y que ofrece un portafolio de productos y servicios de la más alta calidad para el cuidado de los pacientes, el bienestar y la salud, trabajando para preservar el milagro de la vida. Su actividad principal se centra especialmente en Productos y soluciones (Grupo Amarey Nova Medical, 2020).

**Figura 1. Productos y servicios**



Nota. Tomado de *La Organización*, por Grupo Amarey Nova Medical, 2020.

La compañía AMAREY en sus tres unidades de negocios ha cumplido con los siguientes propósitos: Amarey Nova Medical, dedicada a la distribución de productos farmacéuticos y equipo biomédico de monitoreo, cardiología y ortopedia; Ucipharma, encargada de gestionar soluciones y productos para cirugía, cuidado avanzado de heridas, hemodinámica y cardiología – en esta unidad se introdujo el robot Da Vinci, especializado en cirugía laparoscópica de alta precisión–.

A través de Nova Técnica, ha prestado servicios de gestión intrahospitalaria, como suministro de sueros y soluciones, ingeniería biomédica y logística hospitalaria. Su experiencia en el país le permitió crear Ucitech en Panamá y Costa Rica. Con un modelo innovador, la compañía se afianzó en la distribución de medicamentos y soluciones intrahospitalarias y de paso, contribuyó a recuperar la salud financiera del sector. A esto se suma que hace cuatro años la compañía creó el restaurante Los Galenos para congregarse y realizar encuentros con directivos del sector salud. El Grupo Amarey Nova Medical obtuvo de parte del gobierno el “Premio Nacional de la Calidad, 2014” (Editorial Dinero, 2017).

### 1.1.1 Reseña histórica

AMAREY NOVA MEDICAL, como Sociedad Anónima, creada en Bogotá en 1984 por el señor Octavio Amaya, nació como una empresa 100% colombiana comprometida con el bienestar y la salud, que trabaja para brindar mayores oportunidades de vida. A continuación, se presentan los hitos históricos de la compañía:

**Tabla 1. Cronología**

Año	Hito
1984	Se lanzó en el mercado colombiano las Inmunoglobulinas, una solución que aumenta significativamente la sobrevida en pacientes con infecciones bacterianas severas.
1999	Brindando un tratamiento al Síndrome de Distrés Respiratorio en los más pequeños, Amarey Nova Medical lanzó un surfactante pulmonar para neonatos con evidentes diferencias para la tranquilidad del bebé.
2000	Llegó Ucipharma con dispositivos e insumos médico quirúrgicos, innovadores e inteligentes al servicio de las manos que salvan vidas.
2006	Se creó la fundación OCMAES, que promueve la educación en universidades acreditadas de jóvenes colombianos con alto potencial académico. Amarey Nova Medical se certificó en ISO 9001, con la implementación de un modelo del Sistema de Gestión de la Calidad.
2007	Se creó Ucitech, ofreciendo a Panamá y Costa Rica productos de alta tecnología para el cuidado de la salud.
2009	Amarey Nova Medical ofreció al mercado colombiano productos de reconstrucción, e implantes de última tecnología que ayudan a los pacientes a tener una vida más activa y satisfactoria.

Año	Hito
	Llegó a Colombia las pruebas diagnósticas oncológicas, prediciendo cuantitativamente el riesgo de recurrencia individual y proporcionando un valor clínico adicional más allá de otras medidas disponibles.
	Amarey Nova Medical se le ha reconocido por Stryker con el Primer Puesto en Distribución de Implantes y como una de las 10 mejores compañías distribuidoras para Latinoamérica.
2010	Amarey Nova Medical de la mano de los mejores, llega a Colombia una línea especializada en nutrición, brindando profesionales de la salud las mejores herramientas para el tratamiento de los pacientes.
2011	Nace Novatécnica, bioingeniería con sentido humano, que presta apoyo en gestión de tecnología in house y servicio de mantenimiento preventivo y correctivo.
	Ucipharma trajo el robot Da Vinci, el sistema quirúrgico más avanzado del mundo que ofrece mayor precisión al cirujano y la máxima seguridad al paciente.
2012	Se inauguró nuestras sedes propias en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Pereira. Más de 1.400 metros cuadrados de bodegas que nos permiten llegar a más regiones de Colombia en el tiempo requerido.
	Intuitive Surgical premió a Ucipharma como “da Vinci Procedure Growth Winner 2012”.
	Llegó a Colombia el mayor portafolio de pruebas para el diagnóstico genético de enfermedades hereditarias raras, superando los métodos tradicionales para el estudio de las variaciones genéticas.
2013	La compañía Genomic Health realizó un reconocimiento a Amarey Nova Medical “International Sales Award 2013”.
2014	El Gobierno Nacional le otorgó a Amarey Nova Medical el Premio Colombiano a la calidad de la Gestión 2014, demostrando capacidad para entregar una oferta de valor claramente diferenciada y destacada en calidad.
	Novatécnica incursionó en el mercado colombiano con la automatización de Logística Hospitalaria, proporcionando una cadena de valor que permite contribuir a la seguridad de los pacientes, y al sistema de salud colombiano.
	Victus reconoció a Amarey Nova Medica como Distribuidor sobresaliente de sus productos.
	Amarey es reconocido por Biotest en el International Meeting
2016	Amarey Nova Medical recibió Los Premios Portafolio otorgando Mención de Honor en la categoría de Servicio al Cliente.
	Intuitive Surgical reconoció a Ucipharma y Novatécnica con el premio “Gold Standard Excellence in Da Vinci Service”.
2017	A lo largo de su existencia el Grupo Amarey ha crecido positivamente con los más altos estándares de calidad e innovación, por eso decide lanzar al mercado el primer antibiótico con marca propia.
	Intuitive Surgical premia a Ucipharma como “Global Distribution Leadership Award”
2018	La compañía Stryker premió la Gestión Sobresaliente realizada por Amarey Nova Medical en Latinoamérica durante el año 2017.
2020	Amarey Nova Medical importa equipos para aumentar la capacidad de las UCIs en el país para proveer de equipos clínicos a cerca de 450 clínicas en Colombia y atender a 97% de los hospitales de alta complejidad.

### 1.1.2 Misión

Generamos valor sirviendo a la salud, apoyados en nuestra gente y orientados por nuestros valores (Grupo Amarey Nova Medical, 2020).

### 1.1.3 Visión

Ser el Grupo Empresarial que, en constante innovación, brinda las mejores soluciones integrales para la salud (Grupo Amarey Nova Medical, 2020).

### 1.1.4 Objetivos

Los objetivos estratégicos de calidad se presentan en la figura 2.

Figura 2. *Objetivos*

Lograr el éxito financiero	Lograr procesos eficaces con excelencia en el Servicio	Superar las Expectativas de Nuestros clientes	Lograr equipos de alto desempeño
<ul style="list-style-type: none"><li>Lograr el nivel de ventas.</li><li>Mejorar el margen bruto.</li><li>Cumplir el presupuesto de gastos de administración y de ventas.</li><li>Cumplir con los niveles de inventario.</li><li>Cumplir las metas establecidas en cartera vencida y cobertura de cartera.</li><li>Cumplir con los programas de Seguridad y Salud en el trabajo mejorando la calidad de vida de los colaboradores, evitando multas y sanciones.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mejorar continuamente los procesos operativos del Grupo Empresarial.</li><li>Tener una logística de nivel y clase mundial.</li><li>Mejorar la oportunidad y efectividad en la participación de licitaciones.</li><li>Mantener y mejorar el sistema de gestión integral.</li><li>Gestionar los riesgos para disminuir la probabilidad de ocurrencia en cada uno de los procesos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mejorar la efectividad de la resolución de las PQR's y solicitudes de clientes.</li><li>Mejorar la atención telefónica del Grupo Empresarial.</li><li>Garantizar un servicio de excelencia a los clientes de nuestro Grupo Empresarial.</li><li>Garantizar experiencias extraordinarias en cada evento del Grupo Empresarial.</li><li>Promover la participación y conciencia en cuanto a prevención de riesgos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Mantener el clima laboral adecuado para una correcta implementación de la estrategia.</li><li>Desarrollar la Academia Amarey alineada con la estrategia.</li><li>Consolidar la comunicación interna del Grupo Empresarial mediante una estructura propia que garantice su efectividad.</li><li>Cumplir con los tiempos establecidos en la selección del personal.</li><li>Implementar el laboratorio de la innovación para contribuir a la visión del grupo Empresarial.</li><li>Desarrollar y fomentar programas para un cuidado integral, tanto individual como colectivo en el grupo empresarial.</li></ul>

Nota. Tomado de Plan estratégico, por Grupo Amarey Nova Medical, 2018.

### 1.1.5 Valores

En el Grupo Amarey Nova Medical enaltecemos los valores del respeto a las personas, valoramos el trabajo en equipo con calidad y excelencia, estamos comprometidos con nuestros clientes, brindamos servicio a la comunidad a la que pertenecemos, fomentamos la creatividad e innovación y actuamos con convicción y transparencia en todas nuestras actuaciones (Grupo Amarey Nova Medical, 2020).

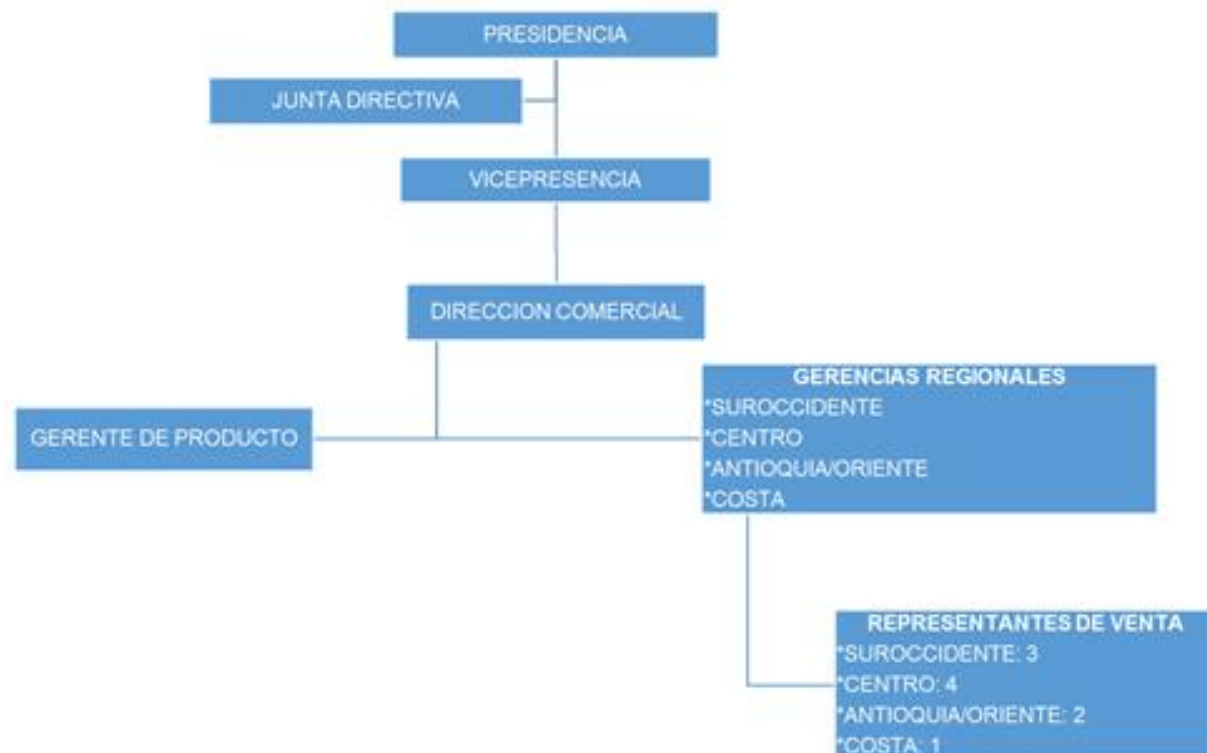
### **1.1.6 Promesa de valor**

El compromiso de Amarey Nova Medical es el bienestar y la salud que preserve el milagro de la vida. Con nuestra gente apasionada, comprometida y responsable, brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo permanentes, a quienes se dedican a la noble labor de salvar y mejorar la calidad de vida de las personas. Lo que nos diferencia es nuestra Mística que representa nuestra forma de ser y actuar al pertenecer al Grupo Amarey. Nos importa lo que hacemos y le ponemos el corazón. Ese es nuestro sello (Grupo Amarey Nova Medical, 2020).

### **1.1.7 Estructura actual de la organización**

En la estructura organizativa del grupo empresarial Amarey Nova Medical la dirección comercial es la encargada de cumplir con los objetivos empresariales de toda la empresa, para que los productos y servicios de la compañía lleguen a los clientes y de esta área hacen parte todas las líneas, pero cada línea tiene una estructura de funcionamiento muy similar pero independiente en su operatividad de acuerdo a sus necesidades. Esta estructura permite una mayor operatividad para alcanzar mejores resultados. Para el caso de este estudio se centra en la estructura de la línea nutricional. En la figura 3 se presenta el organigrama de la Línea Nutricional-Grupo Amarey Nova Medical.

**Figura 3. Estructura organizacional Línea Nutricional-Grupo Amarey Nova Medical**



Nota. Tomado de *La Organización*, por Grupo Amarey Nova Medical, 2020.

## 1.2 Análisis de entornos

El análisis de los entornos permite conocer y comprender los diferentes escenarios en que se moverá la compañía al momento de tomar las decisiones estratégicas.

### 1.2.1 Análisis del macro entorno

El análisis PESTEL permite una evaluación del entorno desde los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Para este estudio, se realizó una búsqueda de información en fuentes secundarias.

### **1.2.1.1 Entorno político**

Para el 2018 fue un año electoral de gran incertidumbre política para Colombia por los grandes debates electorales, radicalizados por las dos grandes tendencias de extrema derecha e izquierda. “Se destacó de manera importante, en este momento la Consulta interpartidista de los partidos de izquierda y de derecha, en cabeza de los candidatos Petro y Duque respectivamente” (Editorial El Tiempo, 2018).

Otro aspecto político importante en el país, es la finalización del segundo mandato del presidente Juan Manuel Santos el 7 de agosto de 2018, enmarcado en el proceso de negociación y firma de los Acuerdos de Paz, con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-Ejército del Pueblo (FARC-EP). Tras cuatro años de negociación y la implementación del acuerdo final, la comisión de seguimiento y la jurisdicción especial para la paz JEP. Sumado a lo anterior, la polarización de las fuerzas políticas como resultado del plebiscito de octubre de 2016 y los grandes flujos migratorios como consecuencia de la situación política y económica de Venezuela.

En este aspecto y como consecuencia de los resultados electorales en Colombia se produce el cambio de gobierno, con el triunfo electoral de la derecha con “Iván Duque, del Partido Centro Democrático que ganó las elecciones al lograr el 53,95% de la votación (10.351.304 votos) y quien hizo campaña electoral oponiéndose a la paz y acusando a su más cercano competidor político que alcanzó el 41,83% (8.024.697 votos)” (Banco Mundial, 2020 ). El presidente electo, ha venido acentuando la polarización en el país por la falta de gestión en relación del proceso de paz, puesto que su partido de gobierno en cabeza de Álvaro Uribe Vélez (el más acérrimo crítico del proceso de paz con las FARC) se oponen a la implementación de los acuerdos de paz, creando un ambiente de incertidumbre (Moreno, 2019).

Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de: infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación. “Y la economía naranja, que, aunque como bandera de gobierno es algo difusa, como política de Estado es estratégica para el desarrollo económico de largo plazo y esencial para la generación de empleo y construcción de tejido social” y como una manera de preparar al país para la llegada imparable de lo que será la IV revolución industrial. “Este Gobierno le tocaría enfrentar una dura prueba con

las principales decisiones en materia de política económica, como las reformas pensional y laboral” (Editorial Revista Dinero, 2020).

Igualmente, en este entorno político y como consecuencia de esta nueva dinámica de gran trascendencia y...

...como nunca visto en la historia el país, ha estado tan polarizado y la paz había tenido tantos y tan poderosos enemigos que de forma pública se oponen a la aplicación de los acuerdos de paz. En este escenario el blanco de los ataques de partidos políticos, gremios, periodistas e incluso actores armados, ha sido especialmente, la Jurisdicción Especial para la Paz” (Moreno, 2019).

En consecuencia, para la empresa Amarey Nova Medical, la realidad política del país genera un ambiente de incertidumbre que aumenta la percepción del riesgo y desacelera los planes de expansión y desarrollo de nuevos negocios; que le permitiría a la empresa crecer y posicionarse en el mercado. Originando este entorno una postergación en las decisiones de inversión hasta tanto el panorama político del país se muestre estable, genere confianza y seguridad para la empresa.

Con la llegada del Covid 19 a Colombia el gobierno, a través de su Ministerio de Salud y la Protección Social expidió la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, por la cual se declara la emergencia sanitaria en Colombia hasta el 30 de mayo de 2020, que luego se prorrogó hasta el 31 de agosto. A partir de su expedición se implementaron una serie de medidas sanitarias con el objetivo de prevenir y controlar la propagación de la Covid-19 y mitigar sus efectos (Defensoría del Pueblo, 2019). Esta situación causó un alto impacto en la sociedad colombiana dado la restricción en la movilidad de las personas, que obligó al confinamiento y suspensión de algunas actividades económicas, lo cual hizo que se afectara en gran medida la economía, por el bajo consumo de muchos productos y servicios, puesto que las familias priorizaron lo esencial para su cuarentena. En medio de la incertidumbre y en la medida que se fueron conociendo los efectos del Covid-19 en el organismo, las personas empezaron a buscar mecanismos para fortalecer el sistema inmune a partir no solo de su alimentación, sino de suplementos dietarios y productos nutricionales, pensando y valorando siempre una vida sana, lo que disparó en cierta medida el consumo de suplementos dietarios y nutricionales en el país, como se demuestra para el período en el sondeo de consumo por la empresa Nielsen.

De acuerdo con la investigación de Nielsen (2020), para el mes de marzo, los patrones de consumo cambiantes apuntan a seis etapas del consumidor ante la preocupación por el Covid-19; dichas etapas incluyen “compras proactivas para la salud; gestión reactiva de la salud; preparación de la despensa; preparación para la vida en cuarentena; vida restringida, y de vuelta a la normalidad”. En ese contexto, los colombianos aumentaron las compras, según grupos de consumo:

- Alimentos: enlatados aumentó en 19%, lácteos subió 12% y productos congelados se incrementó en 3%.
- Productos farmacéuticos: fármacos que no requieren fórmula médica suben 82% en consumo, suplementos un 43% y vitaminas en 33%.
- Artículos para limpieza del hogar: el consumo aumenta en 31 % para limpiadores líquidos, en 29% para limpiavidrios y en 28 % para detergente loza.

Como resultado de lo anterior en esta coyuntura las diferentes marcas de suplementos nutricionales de libre venta en el mercado, empezaron a promocionar estos productos “como una fuente concentrada de nutrientes, que tienen como propósito adicionar a la alimentación normal y equilibrada sustancias con efecto fisiológico o nutricional como vitaminas, minerales, proteínas, aminoácidos, entre otros” (INVIMA, 2019), que complementan la dieta diaria de las personas, teniendo en cuenta que en tiempos de pandemia, como la del coronavirus, es importante preparar el organismo y mejorar el sistema inmune para enfrentar un posible contagio.

**Tabla 2. Impacto del entorno político en la empresa y en el sector**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Ambiente político de incertidumbre.	Aumenta la percepción del riesgo y desacelera los planes de expansión y desarrollo de nuevos negocios.	Esta percepción de riesgo frenaría el crecimiento de la marca.		X
Emergencia asociada al Covid-19	Aumento considerable en el consumo de suplementos dietarios y productos para preparar y fortalecer el sistema inmune.	Generaría un incremento tanto en el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores como en las ventas.	X	

### 1.2.1.2 Entorno económico

Según la ANDI, Colombia termina el 2017 con algunos indicadores que reflejan la solidez de esta economía: tasa de desempleo de un dígito correspondiente a 9,5%, se logró estabilizar el entorno macroeconómico; se disminuyó el déficit en cuenta corriente de más de 6% en 2015 a cerca de 3,5% al finalizar el 2017; y se redujo ligeramente el déficit fiscal. Todo esto se ha reflejado en la percepción que las calificadoras de riesgo tienen del país y es por ello que se conserva el grado de inversión, aunque el *downgrade*<sup>2</sup> de S&P es una señal de alerta en lo fiscal y en materia de crecimiento. Luego de la negociación del proceso de la paz, otro tema de discusión en el 2017 fue la implementación de los acuerdos. Este ha sido un gran reto que el país aún está desarrollado y continuará como parte de la agenda en el 2018. El 2018 por ser un año electoral, se espera que los candidatos desarrollen una discusión seria y profunda sobre los grandes temas económicos y sociales que son fundamentales para el país y definan una estrategia clara que vuelva a posicionar al país en una senda de crecimiento alto y sostenido como parte de los programas de gobierno. Con todo lo anterior, el crecimiento de Colombia en el 2018 posiblemente se situará entre 2,2% y 2,4%. (Asociación Nacional de Industriales-ANDI, 2018).

De la misma forma, se esperaba que el crecimiento económico se fortaleciera gradualmente durante el período 2018-2020, hasta de un 3,6 %, respaldado por el alza en el precio del petróleo, por una mayor demanda del sector privado y una aceleración en la implementación del programa de infraestructura 4G (Banco Mundial, 2017).

Este panorama económico, complementa las perspectivas optimistas que se develaban en este contexto ratificando un crecimiento potencial para la empresa, de continuar con una gestión agresiva de mercado. La actividad económica de 2018 fue jalonada por la demanda interna, cuyo crecimiento anual fue del 3,8% (Banco de la República, 2019), lo que significaba una relativa consolidación de la dinámica económica.

Luego de la desaceleración que tuvo lugar en los años anteriores, para el año 2019 el PIB de Colombia creció al 3,3%, el más alto desde el 2014. Según el DANE, en el cuarto trimestre de 2019 el Producto Interno Bruto (PIB) creció 3,4%, la referencia más alta para el último trimestre desde 2014, impulsado por un sólido consumo privado y una mayor inversión, esto en

---

<sup>2</sup> *Downgrade: Degradar o bajar calificación financiera por parte de las calificadoras de riesgo.*

gran parte debido las remesas que giran los colombianos que viven en el exterior y envían a sus familias lo cual juega un papel importante en la economía. Según la Asociación Bancaria de Colombia, esta última fuente alcanzó en 2019 los 7.000 millones de dólares (el 2,1% del PIB), un récord histórico debido a la buena situación entonces del empleo en Estados Unidos. Estos flujos de divisas que representan un poco más de 2% del PIB y alcanzan \$22 billones anuales, lo que impactan en el consumo de los hogares y el mercado laboral. De esta manera, las remesas representan una de las principales razones por las que Colombia crece por encima del promedio latinoamericano y se espera que para el 2020 sería uno de los factores que seguirá impulsando el gasto privado y por esta vía, el crecimiento del PIB (Editorial Revista Dinero, 2019).

En los primeros nueve meses del 2019, los sectores con mayor dinámica, en orden de crecimiento fueron: actividades financieras y de seguros (6,1%), comercio al por menor, alojamiento y restaurantes (4,9%), administración pública y defensa (3,8%) y actividades profesionales, científicas y técnicas (3,6%). Por otro lado, el único sector con crecimiento negativo es el de la construcción (-1,9%), debido a la caída en edificaciones residenciales (-8,1%), mientras que obras civiles creció 12,3% (Moreno, 2019).

Esto en cuanto a lo interno, en el frente externo, según la ANDI, el 2019 no fue un buen año para las exportaciones, debido a la baja dinámica del comercio internacional. Al finalizar el año, las ventas externas tanto *commodities*<sup>3</sup> como industriales se contrajeron. En estas condiciones, el déficit en cuenta corriente se mantuvo por encima del 4% del PIB (ANDI, 2019).

El 2020 se planteaba como un año prometedor y que traería grandes desafíos. La fase de recuperación que se inició en los últimos dos años debía consolidarse y así el país se encaminaba a buscar crecimientos superiores al 4% e incluso al 5%. El crecimiento estaba en camino a acelerarse, pero la llegada de la pandemia de Covid-19 golpeó significativamente la economía y provocando una recesión muy profunda (Editorial Dinero, 2019).

En Colombia, además, de la crisis del coronavirus ha llegado en medio de una gran inestabilidad sociopolítica, caracterizada por protestas masivas contra el gobierno entre noviembre y diciembre de 2019. A ello se suman las malas perspectivas económicas para 2020 —producto de la bajada en los precios del petróleo y la desaceleración económica regional— y la realidad de

---

<sup>3</sup> *Commodities: Materias primas que se cultivan o extraen.*

una desigualdad estructural, que puede hacer que la pandemia tenga un impacto desproporcionado en algunos sectores sociales (Rodríguez Pinzón, 2020).

En el segundo trimestre de 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia registró su peor caída en la historia reciente, a raíz de las medidas de aislamiento preventivo obligatorio implementadas desde el 25 de marzo para evitar una propagación masiva del Covid-19. De acuerdo con las cifras reportadas por el DANE (2020), la contracción de la actividad económica fue de 15,7% con respecto al mismo trimestre de 2019 y 14,9% frente al trimestre inmediatamente anterior.

Durante este trimestre, la economía enfrentó un período de cuarentena estricta concentrado con mayor fuerza en el mes de abril, posteriormente las restricciones se fueron levantando, permitiendo que la actividad económica retornara gradualmente, a una capacidad menor. El peor desempeño se registró en abril (-20,1% anual), debido a que durante ese mes la paralización afectó actividades económicas no esenciales por la cuarentena estricta a nivel nacional. Sin embargo, con la autorización para la reactivación de los sectores de construcción, manufactura y comercialización, así como la flexibilización del aislamiento de manera localizada, se generó una leve recuperación en mayo y junio con (-16,2%) y (-11%) en la variación anual, respectivamente.

En relación con los sectores más fuertemente afectados en el segundo trimestre de 2020 frente al mismo trimestre en 2019 se encuentran las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y actividades de servicios (-37,1%), comercio al por mayor y al por menor (-34,3%) y construcción (-31,7%), a pesar de que esta última fue parte de los primeros sectores en ser autorizados para la reactivación el pasado 27 de abril. De igual manera, llama la atención la contracción de las industrias manufactureras (-25,4%) y explotación de minas y canteras (-21,5%). Por su parte, los únicos sectores que tuvieron un crecimiento positivo fueron actividades inmobiliarias con (2,0%), actividades financieras y de seguros (1,0%) y agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca (0,1%) (Unidad Macroeconómica de Análisis-UMAC, 2020).

En general, las medidas de confinamiento para mitigar los efectos de la pandemia por Covid-19 han generado un gran impacto sobre la economía. Con la contracción de la oferta y demanda agregada, también ha aumentado el nivel de desempleo, el cual registró su máximo histórico para mayo de 2020 con un 21,4% (un aumento de 10,9 pp respecto al año anterior), manteniéndose en una alarmante cifra de 19,8% para junio. Además, con el deterioro del mercado

laboral, el consumo se redujo significativamente y la canasta de consumo se ha orientado principalmente hacia bienes de primera necesidad. En este contexto, las prioridades del gobierno se han enfocado hacia la atención de población vulnerable mediante transferencias, subsidios y entrega de alimentos, así como el apoyo a las empresas cuyo normal funcionamiento se vio afectado por cuenta de la cuarentena. Si bien la reapertura está permitiendo una recuperación de la actividad económica, esta enfrenta retos significativos pues la incertidumbre, el deterioro en la confianza, la pérdida de empleo y la caída de los ingresos harán que la economía tome un tiempo considerable (incluso años) en volver a sus niveles pre-pandemia (Unidad Macroeconómica de Análisis-UMAC, 2020).

Finalmente, se puede decir que como resultado del confinamiento por el coronavirus que ha cambiado radicalmente la forma de vida de las personas en su día a día y su rutina diaria, mucho trabajo y estudio se hace en casa, no hay salidas, ni viajes, ni visitas ni recreación. Al mismo tiempo, muchos hábitos alimenticios han cambiado. Esto se debe principalmente a la gran preocupación que tienen las personas por su salud y de tener un cuerpo más sano para enfrentar el Covid-19 (Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable-ALANUR, 2020).

El principal impacto negativo de la situación económica del país en la empresa estaría principalmente asociado a la demanda por la disminución en la actividad económica, que llevaría a verse disminuido el flujo de los ingresos en los hogares colombianos, limitando así el acceso a bienes y servicios tradicionales. ANIF (2020), estima que el consumo de los hogares se contraería -2,8% anual, en línea con las pérdidas de ingreso de los hogares, su alto endeudamiento, la reducción de su confianza y el aumento del desempleo.

Lo positivo es que ante los cambios el Grupo Amarey Nova Medical promueve hábitos saludables con sus productos en el mercado, teniendo en cuenta que, en tiempos de pandemia, como la del coronavirus, es importante rescatar la buena y adecuada alimentación para mejorar el sistema inmune y preparar nuestro cuerpo para que enfrente un posible contagio (Grupo Amarey Nova Medical, 2020)

Igualmente, la compañía establece su contribución en esta coyuntura centrado en cuatro importantes aspectos:

- La proveeduría de elementos de monitoreo, ventiladores y camas para pacientes críticamente enfermos por la pandemia.

- Distribución de medicamentos como la Inmunoglobulina humana enriquecida con Inmunoglobulina M y A que se utiliza en una complicación en pacientes críticamente enfermos por Covid-19 con sobreinfecciones.

- El desarrollo de un programa de educación que contempla múltiples actividades pedagógicas para los profesionales de la salud en apoyo al manejo de la pandemia.

- Apoyo a la consecución de insumos de seguridad para los profesionales de la salud.

**Tabla 3. Impacto del entorno económico en la empresa y en el sector**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Crisis económica.	Desaceleración en la demanda de productos causando una disminución en las ventas del sector.	Baja en la demanda de suplementos dietarios, se desacelera la rotación en los puntos de venta y por ende la percepción de la marca por parte de los consumidores también.		X
Cambio en los hábitos alimenticios de los consumidores.	Ante la coyuntura por la pandemia por Covid-19, las empresas del sector comenzaron a cambiar su promoción en pro del consumo de suplementos dietarios para fortalecer y mejorar la respuesta del sistema inmune. Generando aceleración en el consumo por parte de los consumidores.	Aumento en la comunicación de los productos de la línea nutricional como factor importante para fortalecer el sistema inmune, esto generando que la percepción de la marca gane terreno en la mente del consumidor y por ende las ventas se disparen positivamente.	X	

### **1.2.1.3 Entorno social**

De acuerdo con los datos del Departamento de Prosperidad Social desde 2010, 5,4 millones de personas superaron la pobreza multidimensional, 4,3 millones la monetaria, y 2,3 millones de personas abandonaron la pobreza extrema, cumpliendo de manera anticipada la meta trazada para 2018 por el gobierno Santos (Becerra, 2019). El 30,9 % de los colombianos hace parte de la clase media consolidada del país, es decir, unos 14,8 millones de personas. El incremento de la clase media ha sido considerable (7,70 puntos porcentuales) entre los años 2009, cuando este grupo representaba el 23,2 % de la población y el 2017 (Presidencia de la República, 2018). Pero

adicional a estos datos, el Departamento Nacional de Planeación (DNP), asegura que el año pasado había otro 39,9 % de la población que entró a la categoría que denominan clase media emergente o vulnerable, es decir, quienes tienen alto riesgo de caer nuevamente en la pobreza -en este rango hay 19 millones de personas (Redacción El País, 2018). Es así como en este contexto existe en la población de todos los estratos socioculturales y de diferentes edades la necesidad de salud y bienestar a partir del concepto de una mejor nutrición para tener una vida mucho más saludable. Por esta razón y dada la relevancia actual de la salud, la prevención de las enfermedades y el gran interés en la imagen corporal especialmente en los jóvenes, se evidencia en el país el consumo de alimentos y productos con beneficios nutricionales.

Hoy en día se encuentra que cada vez más el consumidor busca alimentos, suplementos y complementos, con beneficios adicionales para la salud y un consumidor mucho más informado, debido en parte al auge y desarrollo tecnológico, que les permite a las personas, tanto jóvenes como adultas, estar en la búsqueda de más y mejores productos que le permitan tener una vida más saludable. Dentro de estas tendencias se encuentra lo nutricional y la compra de alimentos y productos saludables, evidenciándose una cultura del autocuidado y el deseo de ser más saludable. Por lo tanto, a partir de las necesidades nutricionales, vemos cómo en Colombia viene en aumento el consumo por parte de la población de estos complementos y balanceados. Marcas como Centrum -de laboratorios Pfizer-, Vitafull MK (de Tecnoquímicas), Kola Granulada JGB (de JGB Laboratorios), Caltrate (de Pfizer Colombia) y Biocrós (de Omnlife Manufactura de Colombia) y AMAREY. Son los productos de consumo masivo para la salud que más se venden en el país (González, 2014).

Según un estudio de Nielsen, “La Revolución de los alimentos” (Editorial El Herald, 2017) el 80% de los colombianos ahora selecciona alimentos que los ayuden a prevenir enfermedades. Aunque no existe una cifra exacta de cuánto ha crecido el negocio de lo saludable en Colombia, se prevé que el mercado de productos con beneficios mueve alrededor del 20% del consumo de alimentos en el país y crece un 10% anual.

Según los resultados del Centro de Investigación Económico y Social (Fedesarrollo), donde dio a conocer su Índice de Confianza del Consumidor (ICC) correspondiente al mes de abril de 2018, se registró en 1,5%, presentando una mejora de 4,6 puntos porcentuales frente al balance de marzo. El ICC volvió a terreno positivo después de 27 meses en balances en rojo. Según la entidad,

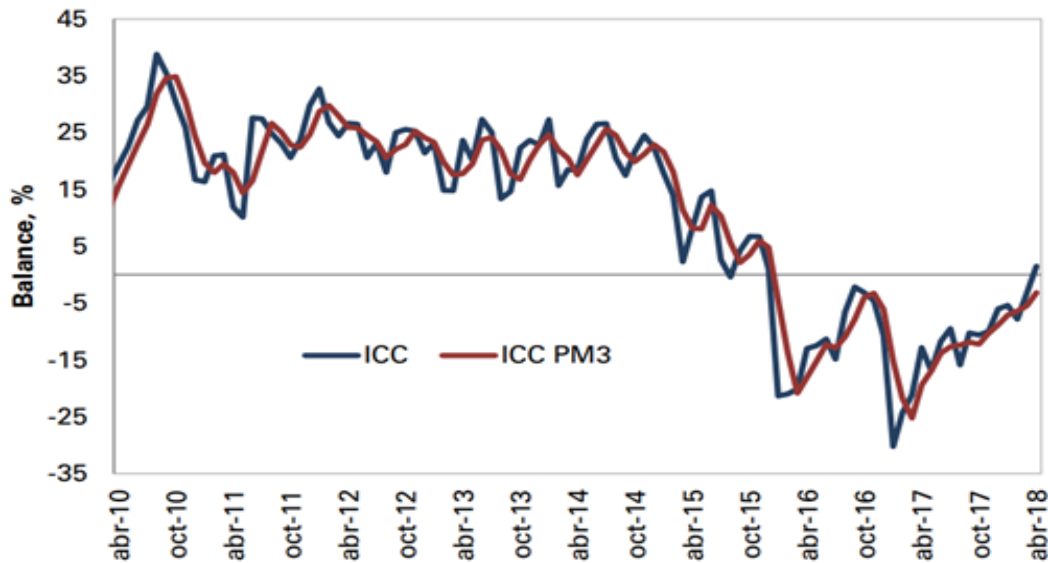
el repunte de abril se debió al fuerte incremento en el índice de expectativas del consumidor y a mejores resultados en el índice de condiciones económicas. De la misma forma, este indicador que mide el nivel de optimismo que tienen los consumidores, con relación a la situación del país, pudo verse afectado por variables como la inflación, la desaceleración en la economía, las elecciones presidenciales, el acuerdo de paz y la corrupción entre otros. Es así como la confianza del consumidor que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal, predispone a comprar más productos, bienes muebles e inmuebles y servicios. En este informe se evidencia la disposición a comprar más bienes muebles y electrodomésticos respecto a marzo y abril de 2017 (Cigüenza Riaño, 2018).

De acuerdo con los resultados de la más reciente medición de la Encuesta de Opinión del Consumidor (EOC), en abril el Índice de Confianza del Consumidor (ICC) registró un balance de 1,5%, ubicándose en terreno positivo luego de 27 meses de balances negativos. Este incremento representa un aumento de 4,6 puntos porcentuales frente al mes anterior y un incremento de 14,3 puntos porcentuales respecto a abril de 2017 (figura 4).

La mejora en la confianza de los consumidores frente a marzo obedece a un incremento tanto en el índice de condiciones económicas como en el índice de expectativas del consumidor.

El contexto social, genera para la empresa una serie de oportunidades soportadas por las tendencias en estilos de vida más saludables, importancia de las inversiones en bienestar y seguridad, así como un ambiente positivo que incita al consumo.

**Figura 4. Índice de Confianza Del Consumidor (ICC)**



Nota. Tomado de *Encuesta de opinión del consumidor-EOC*, Fedesarrollo, 2018.

Para el cierre de 2019 el país vivió uno de sus momentos más paradójicos de la historia reciente, su economía creció por encima de 3%, más que el promedio de la región, pero a finales de noviembre estalló un movimiento de protesta, de liderazgo difuso y atomizado, contra muchos temas, especialmente liderado por las centrales obreras, los maestros, los jóvenes universitarios, los líderes sociales y movimientos por la paz. Van desde las reformas pensional, laboral y tributaria, hasta el holding financiero, pasando por el supuesto incumplimiento en los compromisos en educación, la venta de activos públicos, el asesinato de líderes sociales y el proceso de paz. Las multitudinarias manifestaciones expresaron el inconformismo de una clase media que ve amenazados sus logros sociales, es un colectivo que pide estrategias claras para eliminar la desigualdad y hacer más inclusivo el crecimiento económico (Editorial Dinero, 2019).

En los dos meses previos a las manifestaciones que se dieron en las principales ciudades del país, en protesta por las políticas sociales y económicas del presidente Iván Duque, se evidencia una expresa manifestación en el deterioro de la confianza de los consumidores, debido a que estos son más pesimistas sobre las expectativas a futuro. El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en -14,4% en el penúltimo mes del año, frente a -9,8% en octubre, aunque mejoró contra la variación de -19,6% en noviembre del año pasado (Acosta, 2019).

Algunos analistas plantean preocupaciones en este sentido, por una parte, el impacto que puedan tener estas jornadas de protesta que han venido golpeando el comercio y podrían afectar el consumo, motor de la economía del país y que el efecto de estos paros y marchas podría afectar el crecimiento en al menos 2 puntos básicos. Pero también hay que reconocer que fue gracias a la movilización estudiantil, “que después del paro que duró 10 semanas y generó unas 12 marchas masivas, obligó al Gobierno a la firma de un acuerdo que garantiza unos 4.8 billones de pesos para financiar el déficit de la educación pública superior. Triunfo de los estudiantes y de la movilización masiva, que muestra que en medio de la oscura tormenta y de los vientos de guerra, también puede asomar la esperanza de una sociedad civil que despierte para reclamar el derecho de vivir en un país en paz y con justicia social” (Moreno, 2019).

Otro aspecto social que sigue siendo muy preocupante es la continua migración de venezolanos. El país sigue recibiendo un flujo masivo y acelerado de migrantes desde Venezuela. Según Migración Colombia, hasta diciembre de 2019, cerca de 1.8 millones de migrantes venezolanos han llegado al país. Colombia ha asumido un papel de liderazgo en la adopción de una política de fronteras abiertas y en la implementación respuesta a la prestación de servicios a la población venezolana y colombiana retornada, en áreas como educación, salud, servicios de empleo y ayuda humanitaria. “El país debe saber asimilar esta migración y luchar contra la xenofobia y estigmatización” que se presente por cuenta de esta oleada de migrantes (Guerrero, 2019).

**Tabla 4. Impacto del entorno social en la empresa y en el sector**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Necesidad de salud y bienestar para tener una vida más saludable	Auge de estilo de vida saludable permite que más personas, jóvenes y adultas, estén en la búsqueda de más y mejores productos para tener una vida más saludable.	Ambiente y confianza positiva que incita al consumidor a consumir más productos saludables.	x	
Decrecimiento índice confianza del consumidor	Desaceleración de las perspectivas de consumo en todo el sector por la falta de confianza por parte del consumidor dada la incertidumbre de cara al futuro cercano.	Ante la ausencia de entorno de positivo frente al consumo, las ventas y perspectivas de la marca se ven afectadas negativamente.		X

#### **1.2.1.4 Entorno tecnológico**

Con la expansión de la Internet y el uso intensivo de las TICS, al poder estar conectados en cualquier lugar del mundo, gracias a la utilización de los dispositivos móviles y el uso de Banda ancha móvil 4G, traen consigo el uso de un sinnúmero de aparatos electrónicos (celulares, tabletas, laptops, entre otros) con nuevas tecnologías que son utilizadas para el entretenimiento y la comunicación. Dispositivos móviles como los celulares, antes que en los computadores. Según Chubb, una marca de seguros, los latinoamericanos pasan más de 37 horas semanales conectadas a Internet. Y el celular es el dispositivo que más usan para hacerlo. Esto da una pista sobre la importancia que tiene el establecer un canal de comunicación móvil con el público, por parte de las empresas. Teniendo en cuenta que la tecnología hace parte hoy de los estilos de vida de los consumidores. El uso masivo de tecnologías y dispositivos móviles favorece en gran medida la gestión de las empresas, impactando positivamente los costos operacionales e incrementando los niveles de eficiencia de cara al mercado (MINTIC, 2016).

Las plataformas de redes sociales que se usan para publicidad, como Facebook, YouTube, Instagram, Snapchat, Google y LinkedIn seguirán creciendo. Esto siempre y cuando siga enfocadas en el cliente. Además, los contenidos que se publiquen en estos medios deben ser de calidad, y siempre redireccionados al sitio web matriz de las empresas (Angulo, 2018). Un informe del Ministerio TIC (MINTIC, 2016) revela que al menos el 82% de los ciudadanos y el 79% de las empresas se relacionan con entidades de gobierno mediante canales digitales (MINTIC, 2016).

Antes del COVID-19 el uso de herramientas digitales era limitado solo al correo electrónico, a tener una presencia en internet mediante página web y algunas de las redes sociales, en el caso de las empresas, estas tecnologías eran las necesarias para atender las necesidades existentes. Ya en época del COVID 19, uno de los pocos aspectos positivos de la pandemia ha sido que ha impulsado la digitalización a marchas forzadas en las personas y en las empresas y ha tomado atajos que de otra manera no hubiera sido posible, las medidas de confinamiento y distanciamiento social implementados como defensa contra los contagios ha revelado la importancia de algunas tecnologías ya existentes que han cobrado aún más relevancia. El comercio electrónico, la robótica asistencial, el teletrabajo, el telestudio o la monitorización en tiempo real de la salud, son áreas que según los expertos se extenderán aún más en Post pandemia (López, 2020).

Según la Cámara de Comercio de Cali (2020), las medidas de confinamiento y distanciamiento social llevarán a que se acelere el desarrollo y adaptación de nuevos modelos de negocio soportados en tecnologías digitales. Las nuevas dinámicas de consumo y demandas especiales de personas y organizaciones asociadas al COVID-19, representan grandes retos y oportunidades, no solo para las empresas de economía digital, sino para otras industrias y el comercio. Nuevos esquemas de logística de abastecimiento, producción, promoción, comercialización y distribución serán desarrollados en un entorno donde las telecomunicaciones y las tecnologías digitales serán fundamentales.

Las consecuencias del COVID-19 no tienen precedentes y se sienten en todo el mundo principalmente en el mundo empresarial. Para sobrevivir ante estos fuertes impactos, muchas empresas han tenido que recurrir al uso intensivo de herramientas tecnológicas para poder implementar el teletrabajo, realizar compras y ventas online, así como gestionar procesos de producción de forma remota. Pero esto constituye un gran reto no solo para las empresas sino también para los trabajadores (López, 2020). El cambio más claro ha sido el teletrabajo la mayoría de las empresas hoy en día funcionan bajo esta modalidad en Colombia, lo que implica una nueva dinámica en el mundo laboral.

El tele-estudio ha sido otro reto para padres, niños, profesores y colegios y universidades quienes han tenido que crear ambientes de estudio a distancia para alumnos que nunca se han conectado a una plataforma digital remota, con protocolos de uso de palabra, motivación y concentración. Todos lo anterior es consecuencia de la Transformación Digital, una realidad que llegó hace tiempo y que nos ha obligado a reinventarnos, evolucionar y buscar instancias que nos faciliten la vida (López, 2020).

**Tabla 5. Impacto del entorno tecnológico en la empresa y en el sector**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Auge del E-commerce	Aumento de la cercanía con el consumidor mediante plataformas digitales brindándole mayor conveniencia, facilidad y comodidad para adquirir los productos.	Uso de plataformas digitales para responder a necesidades de los clientes, e incrementar las ventas.	x	
Nueva cultura tecnológica en las personas	Ganancia de nuevos consumidores generando un mayor dinamismo de la categoría.	Mayor cercanía con los consumidores actuales logrando fortalecer el <i>top of mind</i> de la marca en estos. También, lograr nuevos consumidores y que la comunicación de la marca se consumida por cada vez más población.	x	

### 1.2.1.5 Entorno ambiental

En materia medioambiental, existe una gran preocupación, especialmente por parte de los jóvenes, por proteger y cuidar el entorno tanto para mantener el mismo en las mejores condiciones, como para conseguir que el ser humano cuente con una calidad de vida mucho mejor de la que se tiene en estos momentos. El comportamiento del consumidor en Colombia y en el mundo está cambiando. Ahora se piensa más en el medio ambiente, en ahorrar recursos naturales, lo que para algunos sectores se denomina “consumo responsable”. Se puede afirmar que el consumidor colombiano está cambiando su visión, ahora sus tendencias de compra están más relacionadas con la sostenibilidad y el ahorro. Los colombianos están volcándose a la moda de exigir y adquirir productos y servicios que no atenten contra la ecología ni la sociedad, y generen hábitos más saludables (Saavedra, 2017).

“El consumidor no quiere solo productos naturales, sin aditivos ni conservantes, sino que busca saber cómo, donde, cuando y quien ha producido estos alimentos” (Vanguardia Liberal, 2017).

A su vez se prefieren productos con empaques más amigables con el medio ambiente, menos contaminantes y que a su vez puedan ser reutilizados. La importancia que otorga el consumidor a estos aspectos, le concede a la empresa una posición de enorme favorabilidad, dado que tanto los productos como sus empaques guardan todos los requerimientos internacionales de conciencia ambiental y estos a su vez se soportan en prácticas de gestión organizacional ambientalmente amigables.

**Tabla 6. Impacto del entorno ambiental en la empresa y en el sector**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Surgimiento de nuevas tendencias de consumo.	Nuevas exigencias regulatorias- leyes de protección del medio ambiente	Reaccionar y adaptarse a los cambios.	x	
Mayor importancia al medio ambiente.	Aplicación de nuevos estándares para conservar el medio ambiente.	Cambios en el estilo de vida en las personas.	x	

### **1.2.1.5 Entorno legal**

En el marco regulatorio de normas establecidas en el país, el director de la Cámara Farmacéutica de la Andi, sostiene que en Colombia existe una regulación estricta debido a que tanto las vitaminas como los suplementos alimenticios se manejan como productos farmacéuticos (Editorial El Tiempo, 2014).

Advierte que hay un alto riesgo de piratería por parte de laboratorios ilegales y plantea la necesidad de una regulación más estricta. “Es esencial que estas vitaminas y suplementos cumplan con las condiciones apropiadas de buenas prácticas de manufactura y almacenamiento”, dice el directivo.

Igualmente, para el sector existen una serie de normas a través de los diferentes entes gubernamentales, como el Ministerio de Salud, Superintendencia de Industria y Comercio, Invima entre otros que establecen el marco regulatorio, para el sector, entre ellos se encuentran: el Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria, el Estatuto del Consumidor, el Régimen Cambiario, por el tipo de importaciones que realiza la empresa, el Régimen Arancelario y Aduanero y lo establecido por la Dirección de Impuestos DIAN.

Así mismo, el marco legal de estos productos esta dado en el decreto 3249 (2006), los suplementos dietarios son productos cuyo propósito es adicionar a la dieta normal y que es fuente concentrada de nutrientes y otras sustancias con efecto fisiológico o nutricional que puede contener vitaminas, minerales, proteínas, aminoácidos, otros nutrientes y derivados de nutrientes, plantas, concentrados y extractos de plantas solas o en combinación.

También desde el gobierno se establece una supervisión estricta a través del INVIMA, por ser de interés de salud pública, para la fabricación y comercialización de vitaminas y suplementos dietarios. En Colombia, para la obtención del registro sanitario como suplemento dietario, debe presentar además de la información de carácter administrativo y legal, 1) la composición cualitativa y cuantitativa de todos los componentes del producto expresada en unidades del sistema internacional; en caso de especies vegetales se debe indicar nombre científico y parte de la planta utilizada, 2) Presentación del proyecto de etiquetas, que incluya las leyendas obligatorias, entre otros (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018).

**Tabla 7. Impacto del entorno legal en la empresa y en el sector**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Regulatorio- Normas- suplementos dietarios. para	Aplicación de las normas establecidas generan que el consumidor se sienta más seguro y confiado de consumir productos del sector.	Al regirse por el marco legal del Invima para este tipo de productos, Amarey y sus productos nutricionales gozan aprobación técnico-científica logrando que el consumidor confie en estos y los consuma sin alguna duda.	x	

### 1.2.2 Análisis de competitividad de Porter

El análisis que aquí se presenta, considera únicamente el negocio Nutricional con mayor profundidad en el canal Droguerías OTC (*over the counter*-libre venta), que toma como referente las cinco fuerzas de Porter e información del Grupo Amarey Nova Medical relacionada con el negocio.

**Poder de negociación de proveedores.** El Grupo Amarey Nova Medical es un distribuidor y comercializador de diferentes casas farmacéuticas, en este caso representa exclusivamente en el territorio colombiano al laboratorio Victus Inc. en la categoría nutricional siendo este su único proveedor en el segmento. Dado lo anterior, en gran parte todos dependen de los niveles de la tasa representativa de mercado del dólar respecto al peso y otro tanto de los niveles de facturación y rotación que se tenga en los diversos clientes de Amarey en el país, debido a que esto genera presiones en las cantidades compradas a Victus Inc. y por ende importadas de los productos nutricionales.

**Poder de negociación de los clientes.** De acuerdo a la información tomada del informe interno de ventas (Grupo Amarey Nova Medical S.A., 2018a), el 85% de las ventas de la línea nutricional se llevan a cabo en el canal institucional y el 15% en el canal droguerías OTC (Cadenas e independientes) como Cruz Verde, Cafam, Comfandi, Farmatodo, Coopidrogas, etc., por lo cual el poder de negociación está dominado por el cliente dado el nivel bajo de rotación y por ende de compra por parte de estos, por ende las condiciones en los acuerdos comerciales están controladas por el cliente dada la necesidad de estar en sus puntos de venta por parte del Grupo Amarey. Generalmente, las condiciones pactadas por estos formatos son bastantes altas y los laboratorios farmacéuticos deben asumir estos costos. El 54% de las ventas del canal droguerías se encuentran

concentradas en clientes como Locatel, Coopidrogas, Cruz Verde y Comfandi, generando una gran dependencia de estos clientes para que la categoría entre presente. Ver figura 5.

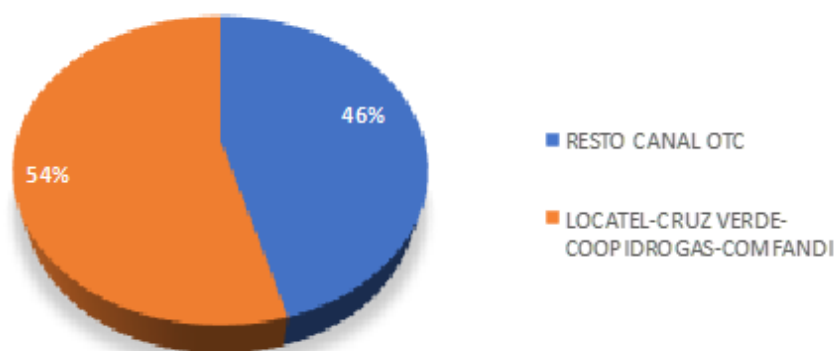
**Figura 5. % Participación ventas internas de línea nutricional 2018**



Nota. Tomado de *Informe interno de ventas*, por Grupo Amarey Nova Medical S.A., 2018.

En términos generales, el poder de negociación de los laboratorios depende del nivel de inversión que se tenga destinado para actividades propias de cada cliente como en publicidad en medios o publicidad externa o al interior de los puntos de venta. Las grandes cadenas de droguerías buscan que los laboratorios les desarrollen la categoría o les maquilen su propia marca, siendo difícil en muchas ocasiones negarse dado que las relaciones comerciales o codificación de sus productos se puede ver afectada. Ver figura 6.

**Figura 6. % Participación canal droguerías OTC línea nutricional 2018**



Nota. Tomado de *Informe interno de ventas*, por Grupo Amarey Nova Medical S.A., 2018.

**Amenaza de nuevos entrantes.** Hay que tener en cuenta que existe un líder (Ensure) muy fuerte de la categoría con una fuerte trayectoria de tradición en el mercado y una distribución numérica y ponderada muy alta.

Otro elemento a considerar es que la categoría ha ganado terreno en participación en la canasta de consumo de los consumidores debido a la onda fit, de cuidar el cuerpo y la salud aumentando la demanda de la categoría y no como era antes que solo exclusivamente era para personas con algún tipo de patología en específica.

Hoy en día existe una amenaza muy importante por parte de jugadores como las droguerías de cadena (Copservir, Eve Distribuciones, Cafam, Coopidrogas), (intermediarios de la operación) quienes tienen marcas propias que fortalecen y generan valor a su portafolio. Copservir con sus droguerías La Rebaja comercializa exclusivamente la marca Energold, Eve Distribuciones con su marca NutriBest, Cafam con su marca New Full fabricados por proveedores nacionales permitiendo tener un precio mucho más económico, aproximadamente un 30% por debajo que marcas como Ensure, Ensoy y Enterex que son productos importados. Estas marcas propias limitan el ingreso de otras marcas a sus formatos, pues solicitan precios más competitivos.

**Productos sustitutos.** En la actualidad la principal barrera que tiene la categoría nutricional OTC es que los consumidores la asocian principalmente con algún tipo de multivitamínico, lo que causa una alta competencia con los productos de este tipo de productos, capaces de captar gran

parte de sus *shoppers*<sup>4</sup> por lo conveniente de su precio (bajo). Esta condición resta valor a la categoría nutricional OTC, por la percepción del consumidor que el que toma suplementos nutricionales es igual a un multivitamínico.

**Rivalidad entre competidores.** En el canal droguerías OTC para la categoría nutricional el líder absoluto en las presentaciones líquidas y en polvo es Abbott Nutrition el cual cuenta con marcas en todos los segmentos de la categoría (Ensure, Glucerna, Pediasure, Similac). Cuenta con una fuerte distribución tanto numérica como ponderada a lo largo del territorio nacional y con un alto nivel de inversión en publicidad en medios, en medical marketing y en promoción médica. Por su parte, Fresenius-Kabi cuenta con un gran prestigio entre los profesionales de la salud en el canal institucional generando un nivel de confianza que los llevó a ingresar al canal OTC con sus marcas líquidas (Fresubin, Diben, Frebini) en el segundo semestre del 2018.

Clientes como Copservir-La Rebaja, Cafam, Eve Distribuciones y Coopidrogas han ingresado a la categoría nutricional con sus propias marcas y de cierta manera han bloqueado el ingreso de otros jugadores en sus puntos de venta, generando una propuesta muy llamativa de precios en comparación con el resto del mercado. Para esta parte, se consideró un chequeo de precios: una lata de Enterex Powder 400gr en la cadena Droguerías Comfandi cuesta \$44.000 y una lata de NutriBest 400gr en la cadena Droguerías Multidrogas en Cali cuesta \$33.000, lo que evidencia que esta última es 33,33% más económico que la de la marca Enterex. Esto ha generado una fortaleza en precios muy relevantes para los nuevos jugadores de la categoría marcas propias de formatos de *Droguerías de Cadena*. A lo anterior hay que sumarle que todas estas cadenas tienen un cierto incentivo para sus regentes de farmacia para la venta de sus marcas propias, siendo otra barrera para el ingreso a sus puntos de venta. Por lo que se puede concluir que la rivalidad en la categoría es bastante fuerte.

Una vez analizadas las fuerzas de Porter, a continuación, se relacionan los factores competitivos y su impacto en el proyecto.

---

<sup>4</sup> *Shoppers: Compradores*

**Tabla 8. Impacto del sector en el proyecto**

Factor	Impacto en el sector	Impacto en el plan	O	A
Poder de negociación de proveedores	Volatilidad en la tasa representativa de mercado del dólar respecto al peso.	Incremento en el costo producto, afectando los niveles de importación e inventarios.		x
Poder de negociación de los clientes	Dependiendo de los niveles de inversión y apoyo por parte de los proveedores, los clientes van cediendo su poder negociación.	El Bajo nivel de ventas en el canal droguerías, afecta la relación en términos de negociación con los clientes.		x
Amenaza de nuevos entrantes	La atomización de la categoría disminuye, generando que los consumidores tengan más opciones dentro del segmento.	Baja rotación de la marca, por ingreso de Nuevas marcas a bajos precios e incentivos de las cadenas de droguerías a sus dependientes para vender más sus marcas propias.		x
Productos sustitutos	Poca cultura y desconocimiento del producto, el consumidor prefiere consumir otro tipo de producto sin pensar en su salud.	Desconocimiento del producto, por falta de información y educación por parte de los agentes del mercado a sus consumidores actuales y futuros.		x
Rivalidad entre competidores	Incremento de la base de mercado, aumentando las ventas del segmento y por ende mayor reconocimiento por parte de los consumidores por nuevos productos.	Oportunidad de mejorar el reconocimiento de la marca dado que el consumidor ante nuevos productos está dispuesto a probar, permitiendo cautivar nuevos consumidores.	x	

### 1.2.3 Análisis de la industria y tendencias

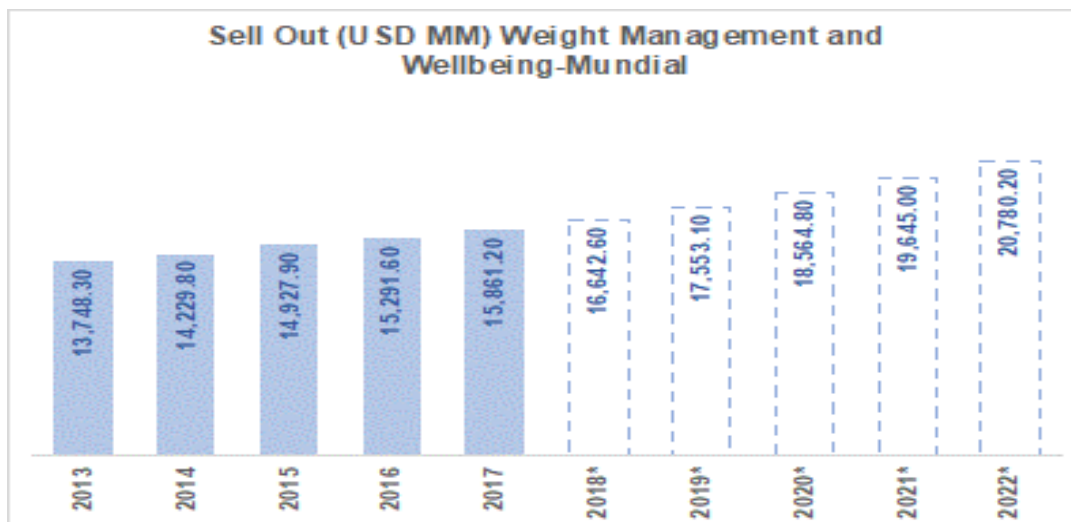
Las ventas anuales correspondientes al segmento Manejo del Peso y Bienestar vienen evolucionando de forma positiva a nivel mundial en la región y en el país. En Colombia el consumo es liderado por multinacionales, Abbott Nutrition, Herbalife Colombia, Oriflame y Usana Health Sciences con productos nutricionales que contribuyen a mejorar los problemas de sobrepeso y obesidad, derivados de una mala nutrición y asociados a la preocupación de los consumidores de tener una vida más saludable.

**Dinámica global del segmento manejo del peso y bienestar.** Basados en las proyecciones de Euromonitor (2018), el mercado mundial del segmento *Weight Management and Wellbeing*<sup>5</sup> obtendría alrededor de USD 20.780 millones en 2022, con crecimiento promedio anual de 5,55% entre 2018 y 2022. En cuanto al mercado regional (Latinoamérica) del segmento WMW alcanzaría alrededor de USD 2.415 millones en 2022, con un crecimiento promedio anual de 6,07% entre

<sup>5</sup> *Weight Management and Wellbeing*: Control de peso y Bienestar.

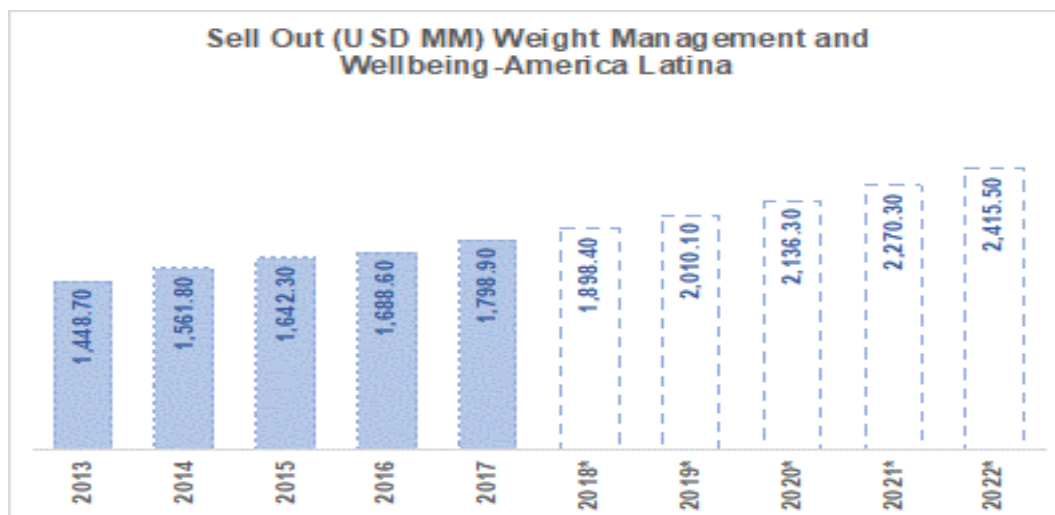
2018 y 2022. Ver figuras 7 y 8.

**Figura 7. Rotación mundial del segmento Manejo del Peso y Bienestar 2017**



Nota. Tomado de *Consumer Health. Weight Management and Wellbeing (WMW) in Latin America*, por Euromonitor, 2018.

**Figura 8. Rotación en América Latina del segmento Manejo del Peso y Bienestar 2017**



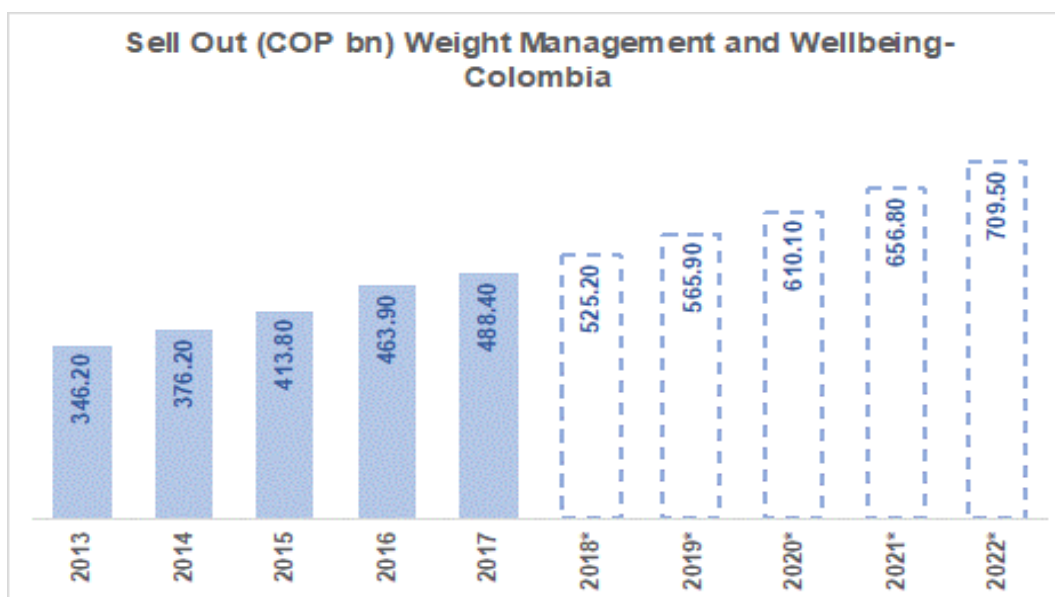
Nota. Tomado de *Consumer Health. Weight Management and Wellbeing (WMW) in Latin America*, por Euromonitor, 2018.

**Segmento Manejo del Peso y Bienestar en Colombia.** De acuerdo al último reporte país de Euromonitor (2017), las ventas anuales del segmento *Weight Management and Wellbeing* tuvieron un crecimiento del 5,28% comparadas con el año 2016 alcanzando niveles de COP 488

billones. Se espera que el segmento llegue a niveles de COP 709 billones para el año 2022 con crecimientos promedios anuales de 7,75% entre 2018 y 2022.

Las ventas en Colombia están direccionadas por la conciencia y preocupación de los consumidores acerca del sobrepeso y obesidad. Dentro del segmento se destaca que la categoría de suplementos nutricionales líquidos ha alcanzado un crecimiento del 9%. Herbalife Colombia continúa siendo el líder del segmento con un *market share*<sup>6</sup> del 36%. En 2017, el ticket per cápita y por hogar tuvo un crecimiento 4,49% y 3,82% respectivamente mostrando un desaceleramiento del consumo debido a la contracción de la economía del país, forzando a los consumidores a desviar su consumo a bienes con un costo menor que los productos del segmento *Weight Management and Wellbeing* (Euromonitor, 2017).

**Figura 9. Rotación en Colombia del segmento Manejo del Peso y Bienestar 2017**



Nota. Tomado de *Weight Management and Wellbeing en Colombia-Analysis*, por Euromonitor, 2017.

**Tendencias del sector.** A pesar de las campañas gubernamentales que promueven la actividad física y los hábitos alimenticios saludables, y la introducción de regulaciones relacionadas a la publicidad y la disponibilidad de ciertos alimentos en instituciones educativas, la

<sup>6</sup> *Market share: Participación de mercado*

prevalencia del problema del peso en Colombia continúa incrementándose. En el año 2013, de acuerdo a Euromonitor (2017), el 54% de la población mayor de 15 años sufría de sobrepeso y obesidad, estimando que para el 2017 esta cifra haya crecido a un 58%.

Por otro lado, las compañías de comida procesada y de bebidas azucaradas han comenzado a dejar claro el contenido de azúcar y grasa real de sus productos, reformulando muchas de sus marcas en pro de reducir estos y lograr ofrecer a los consumidores unas alternativas más saludables. Además de las medidas tomadas por el gobierno y los fabricantes de comida procesadas y bebidas azucaradas, los colombianos continúan en la eterna lucha por perder peso y muchos han optado por diferentes dietas, una de las más popular es la dieta del metabolismo rápido, que está representada por un mayor consumo de semillas como la quínoa o la chía para aumentar la saciedad. Sin embargo, mientras las personas tengan un estilo de vida muy ajetreado u ocupado, seguirán atados al consumo de alimentos procesados o comidas rápidas. Por esta razón para mantener una vida saludable los consumidores se verán encaminados al consumo de productos especializados, contribuyendo así al desarrollo del segmento (Euromonitor, 2017)

Las bebidas nutricionales como suplementos se mantuvieron como la categoría más dinámica durante el año 2017, con ventas respaldadas por el gran auge que se ha venido presentando en los consumidores en tener una vejez o tercera edad saludable. Productos que promueven la salud muscular, disponibles en polvo y recientemente los productos en el formato '*ready to drink*'<sup>7</sup> (RTD), son los más populares. La categoría ahora apela no solamente en esos consumidores convalecientes sino en aquellos que quieren adoptar de manera preventiva este tipo de productos para su salud y bienestar (Euromonitor, 2017)

Desde el año 2016 marcas como Herbalife, que han sido tradicionalmente conocidos por productos que reemplazan una comida, han migrado a las bebidas nutricionales como suplementos. El objetivo de este movimiento fue obviamente fortalecer la marca promoviendo el bienestar en general y dejando a un lado el limitante de ofrecer solamente productos para el control o manejo del peso. Esto ha ayudado significativamente al crecimiento del mercado y de la categoría de bebidas nutricionales como suplementos (Euromonitor, 2017).

---

<sup>7</sup> *Ready to Drink*: Listo para tomar/beber

Según informe de Euromonitor (2017), las compañías pueden ser de ventas directas e indirectas.

Las compañías de venta directa generaron más de la mitad de las ventas en valores durante el año 2017 del segmento *Weight Management and Wellbeing*. Herbalife Colombia, con su marca Herbalife, mantiene el liderato gracias a su fuerte fuerza de ventas de más 130.000 representantes, el patrocinio de deportistas reconocidos y publicidad en revistas, parrandas de bus y vallas en vías importantes de las principales ciudades del país.

Amway sufrió una fuerte caída en ventas durante el año 2017 debido a la decisión de compañía de dejar la categoría de *meal replacement*<sup>8</sup>, descontinuando sus populares malteadas. La compañía está enfocada en el desarrollo de su línea de suplementos dietarios y multivitamínicos.

Finalmente, Oriflame y Usana Health Sciences son jugadores importantes en la categoría *meal replacement*, y este último ha logrado situarse en el segundo lugar de la categoría, logrando un crecimiento importante desde su llegada al país en 2013, hoy en día contando con 1.300 representantes de ventas.

Las compañías de ventas no directas como Abbott Laboratories de Colombia, con sus marcas Ensure y Glucerna, se ubica en el segundo puesto en el segmento Manejo del Peso y Bienestar. El posicionamiento lo ha logrado gracias a sus fuertes campañas de comunicación, las cuales resaltan la importancia del consumo regular de suplementos que aporta a la salud muscular y el caso de la marca Glucerna contribuyendo al mantenimiento apropiado de los niveles de azúcar. La compañía también ha desarrollado el formato de conveniencia RTD ('ready to drink') con sabores indulgentes como el chocolate.

**Impacto.** La tabla 9 relaciona las oportunidades y amenazas que surgen del análisis de la industria.

---

<sup>8</sup> *Meal replacement*: Reemplazo de comida.

**Tabla 9. Impacto del sector en el proyecto**

<b>Factor</b>	<b>Impacto en el sector</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
Dinámica global del Segmento Manejo del Peso y Bienestar	Crecimiento en las ventas en general a nivel mundial del segmento, representando fidelización de consumidores existentes y obtención de nuevos consumidores.	Ante el creciente auge que los consumidores tienen de consumir productos para su salud y la dinámica creciente en este segmento. Lo anterior, se vería en mayores ventas y un incremento en el market share de la marca.	x	
Tendencias del sector.	Auge en el consumo del mercado de suplementos vitamínicos y productos nutricionales	Más colombianos consumen suplementos dietarios como complemento alimentario para tener una mejor salud en su edad adulta.	x	

#### **1.2.4 Análisis de la empresa**

El análisis de la empresa está enfocado en la línea nutricional para el Grupo Amarey Nova Medical y específicamente se centra en el canal droguerías OTC (*Over The Counter*<sup>9</sup>) siendo este el tema de estudio base del plan de mercadeo.

En el 2010, el Grupo Amarey Nova Medical inicia la representación exclusiva en el territorio colombiano de las marcas del portafolio de nutrición de la multinacional norteamericana Victus Inc. y cuatro más tarde (2014) este último le otorga al Grupo Amarey el reconocimiento como un distribuidor sobresaliente de sus productos. Después de haber logrado un reconocimiento importante en el cuerpo médico de las grandes instituciones médicas del país, en 2017 inicia la promoción médica y comercial en el canal droguerías OTC con una fuerza de ventas exclusiva en las principales ciudades del país (Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla y Bucaramanga). Al cierre del año 2018, el canal droguerías OTC representa el 15% de las ventas internas de la línea nutricional y un 1,08% del total de las ventas internas del Grupo Amarey Nova Medical, siendo el séptimo negocio en ventas nacionales para la compañía, de acuerdo a fuentes internas del Grupo Amarey Nova Medical. Dada la fuerza e importancia que adquirió la línea nutricional en el canal institucional para el Grupo Amarey Nova Medical, la compañía decidió formar una fuerza de

---

<sup>9</sup> *Over The Counter: Encima del mostrador*

ventas exclusiva e independiente para el canal droguerías OTC y así no generar trastornos en la operación del resto de líneas (Grupo Amarey Nova Medical S.A., 2018a).

La línea cuenta actualmente con una gerente de producto y una gerente de ventas OTC estas dos le deben reportar directamente al director de ventas. Los principales formatos del *retail*<sup>10</sup> en los que se tiene presencia son las droguerías de cadena y las droguerías independientes. Cuenta con una fuerza de ventas conformada por promotoras de farmacias, quienes les reportan a los ejecutivos de venta de cada región del país.

Para poder atender toda la operación en los puntos de venta dentro de la línea OTC se cuenta con 7 ejecutivos que tienen a su cargo las principales cuentas del canal (Locatel, Comfandi, Cruz Verde, Cafam, Coopidrogas, Farmatodo y clientes regionales); para la ejecución diaria en puntos de venta se cuenta con un equipo de 9 promotores de farmacias que se encargan de revisar inventario, generar sugeridos y garantizar la disponibilidad de producto en el lineal para el consumidor. Además, se encargan de realizar un proceso educativo y cautivador de los consumidores y personal de punto de venta a través de muestras y activaciones con stand especializado.

Con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la línea nutricional, se realizó un consenso del equipo de trabajo.

**Tabla 10. Fortalezas y debilidades de la empresa**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
Trayectoria y reconocimiento en la industria farmacéutica.	La compañía cuenta con más de 35 años en la industria farmacéutica logrando reconocimiento por parte de las instituciones médicas más importantes del país (canal institucional).	Reconocimiento por parte de los profesionales de salud a nivel nacional de Amarey Nova Medical, permitan el ingreso en sus consultas de la marca Enterex, facilitando la venta y reconocimiento de esta marca por parte de ellos y sus pacientes.	x	
Finanzas sólidas, robustas y en crecimiento.	Cuenta con relaciones sólidas con sus proveedores internacionales, permitiendo sortear muy bien la cambiante tasa de cambio frente al dólar.	Garantizar el inventario de la marca no afectando a los consumidores actuales y futuros.	x	

<sup>10</sup> Retail: Minorista

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Impacto en el plan</b>	<b>F</b>	<b>D</b>
Talento humano	La empresa cuenta con personal calificado para que cada una de las líneas funcione de manera correcta.	Fuerza de ventas insuficiente para la línea nutricional, causando que no se llegue a más consumidores y por ende a mayores ventas.		x
Portafolio amplio de productos y soluciones reconocidos en la industria.	La empresa cuenta diferentes líneas de productos tales como medicamentos, equipos médicos, cirugía robótica, genómica y genética, cuidado avanzado de heridas, soluciones integrales y nutrición.	Reconocimiento ante los entes regulatorios a nivel nacional como en el canal institucional, permite que el desarrollo del canal OTC alcance sus objetivos.	x	

## 2. Caracterización de los clientes

En este capítulo se hace la caracterización de los clientes de acuerdo con información tomada de la empresa y de fuentes secundarias como el DANE para definir el mercado potencial.

### 2.1. Reconocimiento de los clientes objetivo

El segmento de mercado está conformado por hombres y mujeres que tengan las siguientes características: i) patología específica que requiera un soporte nutricional, ii) que practique un deporte de forma constante y iii) tenga una preocupación por su bienestar y quiera llevar una vida saludable. Y que estén en el rango de edad entre los 25 y 44 años de estrato socioeconómico medio y medio alto (4-5). Además de los consumidores, los clientes directos son los dependientes de puntos de venta y profesionales de la salud.

### 2.2 Mercado potencial

De acuerdo a las proyecciones y estimaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en Colombia a cierre 2018 el 28,63% de la población está entre los 25 y los 44 años. El mercado potencial se calcula así:

Población actual: 49.834.240 de habitantes (ver figura 10).

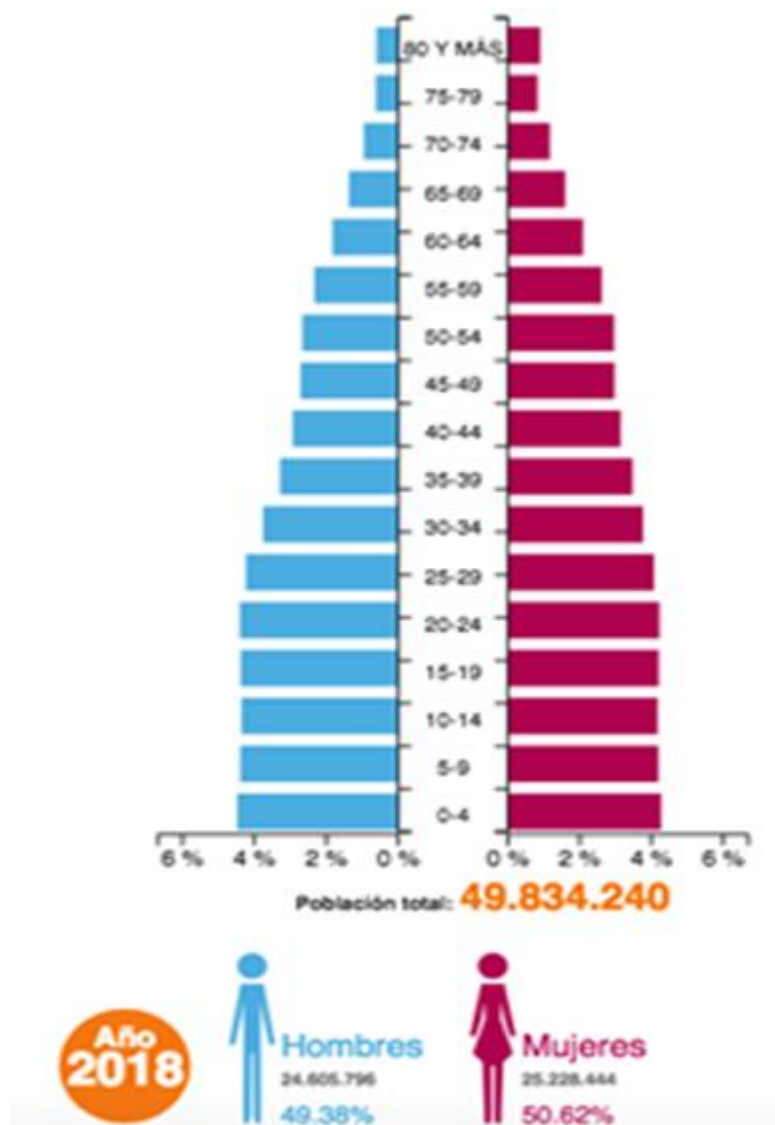
Basados en el análisis de la consultora de consumo Radar CKG (2017), el 18.1% de la población colombiana está distribuida en los estratos socioeconómicos 4 y 5.

**Tabla 11. Mercado Potencial**

Item	Valor
Población estimada 2018 (figura 10)	49.834.240 habitantes
Estratos 4-5	18,10%
Entre 25 y 44 años	28,63%
Mercado potencial	2.582.425

Nota. Elaboración propia con base en Estimaciones, proyecciones de la población en Colombia, por DANE, 2018

Figura 10. Pirámide poblacional Colombia 2018pr



Nota. Tomado de *Estimaciones, proyecciones de la población en Colombia*, por DANE, 2018.

### 3. Investigación de mercados

#### 3.1 Formulación del problema u oportunidad

El Grupo Amarey Nova Medical S.A. es una compañía colombiana que se encuentra en el sector farmacéutico donde representa exclusivamente casas farmacéuticas de carácter mundial en el territorio colombiano, que cuenta con más de 30 años de trayectoria en el mercado nacional. En el año 2012, obtuvo la representación de la marca de productos nutricional Enterex de la farmacéutica norteamericana Victus Inc. con el objetivo de expandir su portafolio y posicionarse aún más en el sector farmacéutico.

En la actualidad, en el canal droguerías OTC, el Grupo Amarey Nova Medical cuenta con tres referencias líquidas cobijados bajo la marca Enterex: Enterex Total para todos los días, Enterex Plus para requerimientos proteicos y calóricos elevados y Enterex DB-CAL para soporte nutricional a personas con diabetes tipo I o II.

Las referencias líquidas de la marca Enterex son nuevas en el mercado OTC relativamente, dos años solamente, en donde la primera en ingresar al mercado fue el Enterex Total a mediados de 2017, a finales del mismo año entra Enterex Plus y finales 2018 entra Enterex DB-CAL. Hay que desatacar en el segmento de los suplementos nutricionales *Ready To Drink* (RTD) o listos para tomar, solo existía una marca dueña del TOM (*top of mind*) de la categoría y líder Ensure liquido de Abbott Laboratories. Pero desde que el Grupo Amarey Nova Medical decidió entrar al canal OTC con Enterex líquido, ésta se convirtió en una marca relativamente conocida dentro del segmento.

Por otro lado, no se tiene mucha información de mercado acerca de la posición que ocupa Enterex respecto a la competencia y al segmento de suplementos nutricionales líquidos (RTD), la compañía posee una baja en este tipo de estudios o cifras que podrían ser muy útiles para el área de mercadeo y ventas logrando un mejor desempeño en facturación y rotación de las marcas de la línea nutricional.

Dado lo anterior, es evidente que la compañía necesita crecer y mejorar su reputación en el segmento de suplementos nutricionales dentro del canal droguerías OTC. Para esto, es necesario un cambio en la estrategia comercial y de mercadeo diseñando un plan de mercadeo que logre

mejorar su participación en el canal droguerías OTC y aumentar el TOM entre los fabricantes de suplementos nutricionales.

De igual manera, es necesario conocer los atributos y características actuales del *shopper* de la categoría, que variables son importantes para él, en qué momento incluiría suplementos nutricionales líquidos en sus compras y con qué fin. Es supremamente importante y relevante la consecución de esta información para lograr un diseño idóneo de la estrategia, que este en línea con las necesidades del consumidor y a su vez generar una mayor rotación, consumo y fidelización de la marca Enterex promoviendo la cultura de nutrirse mejor y adecuadamente incluyendo de manera cotidiana en su canasta de comprar suplementos nutricionales RTD.

### **3.2 Definición del objetivo general de la investigación**

Explorar el mercado de la marca Enterex en el segmento de suplementos nutricionales líquidos.

### **3.3 Formulación de objetivos específicos de la investigación**

- Caracterizar el mercado potencial de la marca Enterex.
- Reconocer los motivos de consumo de la categoría.
- Identificar las razones por las cuales los suplementos nutricionales líquidos tienen una baja participación en la canasta de consumo de las personas.
- Identificar puntos de paridad y puntos de diferenciación de las marcas de la categoría.

### **3.4 Tipo de investigación**

Se desarrolló una investigación de tipo exploratorio para alcanzar los objetivos propuestos. Una investigación cualitativa, de acuerdo a Malhotra (2008), es aquella que proporciona conocimientos y comprensión profunda del problema. Para lograr los objetivos de la investigación es supremamente relevante conocer los racionales del consumidor acerca de la baja inclusión de la categoría en su canasta de consumo. Sin dejar a un lado un componente importantísimo como lo son las razones, hábitos y costumbres de aquellos consumidores que no incluyen de forma

constante en su canasta de consumo los suplementos nutricionales. Esta información es de gran importancia, teniendo en cuenta el bajo consumo y baja penetración del segmento *suplementos nutricionales listos para tomar (ready to drink)*. Dado lo anterior, se tomó la decisión de realizar una investigación cualitativa en el que se utilizó un instrumento como la entrevista en profundidad.

La investigación cualitativa se realizó entre el 23 de marzo y el 18 de mayo de 2019 en diferentes puntos de la ciudad de Cali dependiendo de la facilidad de traslado y/o contacto con las personas a entrevistar.

### **3.5 Fuentes de datos**

#### **3.5.1 Fuentes de datos primarias**

Se realizaron entrevistas a consumidores habituales que tienen conocimiento e injerencia en la categoría de suplementos nutricionales listo para tomar (Ready To Drink) entre las edades de 25 a 44 años, de nivel socio económico 4-5 con perfil de:

Consumidor de la categoría (6): seis personas.

Profesionales de la salud (3): muestra de tres expertos conocedores y formuladores/prescriptores de la categoría.

Dependientes de punto de venta (1): Los dependientes de punto de venta son vitales a la hora de propiciar una recomendación de un producto de la categoría (líderes de opinión en su mercado natural). Se abordó una persona.

Entrevistas en profundidad: para conocer a fondo los comportamientos y motivaciones de los consumidores de la categoría se realizaron una serie de 10 entrevistas en profundidad, los cuales confirmaron el consumo de suplementos nutricionales.

#### **3.5.2 Fuentes de datos secundarias**

Dado el interés en conocer en profundidad situaciones de los macro entornos político, económico, social, tecnológico y cultural, se consultó fuentes que evidenciaron tendencias de estos entornos. El gran objetivo de indagar y consultar en estas fuentes fue comprobar la manera en que

estos afectan de forma directa este estudio (segmento: suplementos nutricionales listos para tomar- Ready to Drink, RTD). Para mayor información de la categoría objeto de la investigación, se consultó información interna de la compañía: ventas internas del segmento suplementos nutricionales listos para tomar, suministrada por Grupo Amarey Nova Medical.

### 3.6 Diseño del instrumento utilizado

La entrevista en profundidad, es tal vez la técnica más importante en la investigación cualitativa debido a la relevancia y calidad de la información que se puede obtener de cada entrevistado. Claramente todo depende de la experticia en el tema del entrevistador. De acuerdo con Malhotra (2008), una entrevista en profundidad, es una entrevista directa y personal que permite indagar y obtener motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos estrechamente relacionados con el tema objetivo, sin tener presiones permitiendo un intercambio libre de información.

Con base en los objetivos establecidos para la investigación, se elaboró una batería de preguntas semiestructurada que, si bien garantizara la consecución de la información central, permitiera recabar información adicional del mercado, dada la flexibilidad y apertura que permite este tipo de entrevista. Las entrevistas se llevaron a cabo en tres grupos de mercado: consumidores, profesionales de la salud y dependientes (Ver anexo A).

**Tabla 12. Batería de preguntas**

<b>Objetivos</b>	<b>Categorías</b>	<b>Preguntas relacionadas con el objetivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterizar el mercado potencial de la marca Enterex</li> </ul>	Concepciones de los complementos nutricionales	¿Conoce los complementos nutricionales?
		¿Qué es un complemento nutricional?
		¿Por qué o cómo conoció los complementos nutricionales?
		¿Qué tan importantes son los complementos nutricionales en una dieta diaria?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer los motivos de consumo de la categoría.</li> </ul>	Consumo de los complementos nutricionales	¿Para qué o qué tipo de personas crees que son importantes los complementos nutricionales?
		¿En algún momento has sido consumidora o ha probado los complementos nutricionales?
		¿Con qué frecuencia consume los complementos nutricionales?
		¿Qué producto o complemento nutricional consume o ha consumido en algún momento?
		¿Cuáles son los motivos por los que usted consume o recomienda un complemento nutricional?

Objetivos	Categorías	Preguntas relacionadas con el objetivo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las razones por las cuales los suplementos nutricionales líquidos tienen una baja participación en la canasta de consumo de las personas.</li> </ul>	Atributos de los complementos nutricionales	¿Si tuviese como objetivo que más personas recibiera el beneficio de estos productos que haría?
		¿Dónde compras el complemento que consumes?
		¿Qué rango de precios cree que es el más adecuado para un complemento nutricional?
		¿Cómo te enteras que sale un producto nuevo de esta categoría al mercado?
Identificar puntos de paridad y puntos de diferenciación de las marcas de la categoría.	Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales	¿Cuáles de las marcas de complementos nutricionales conoces?
		¿Cuáles de las marcas de complementos nutricionales para diabéticos conoces?

### 3.7 Plan de muestreo

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), normalmente los tipos de muestreos que suelen utilizarse en investigaciones de tipo cualitativo son los no probabilísticos, es decir que los elementos de estas dependen de razones ligadas a las características propias de la investigación. Se realizaron entrevistas a 10 consumidores habituales de la ciudad de Cali que tienen conocimiento e injerencia en la categoría de suplementos nutricionales listo para tomar (Ready To Drink) entre las edades de 25 a 44 años, de nivel socio económico 4-5 con perfil de cuidador de imagen personal Fitness.

Con una batería semiestructurada de se abordaron las 10 muestras así:

**Consumidores de la categoría (6):** muestras heterogéneas que cumplen con el parámetro de ser mayores de edad y decisores con relación a compra de los productos de la categoría.

Como los resalta Sampieri (2014) es necesario la opinión de expertos en un tema para generar hipótesis e información mucho más precisa y de mejor calidad.

**Profesionales de la salud (3):** muestra de expertos conocedores y formuladores/prescriptores de la categoría.

**Dependientes de punto de venta (1):** muestra experta y variada, dado su nivel socio-educativo. La información de punto de venta es muy importante dado que en Colombia los suplementos nutricionales son de venta libre (over the counter-OTC) por ende, los dependientes

de punto de venta son vitales a la hora de propiciar una recomendación de un producto de la categoría (líderes de opinión en su mercado natural).

### **3.8 Trabajo de campo**

#### **3.8.1 Selección de las muestras**

Se contactó a una reclutadora en la ciudad de Cali que cuenta con una base de datos de consumidores de diferentes categorías de mercado. Se le entregó el *brief* del perfil de consumidores que se estaba requiriendo. La reclutadora previamente se encargó de enviar el perfil de cada consumidor para saber si se adaptaba a los requerimientos de la investigación. En cuanto a los profesionales de la salud se contactaron gracias a la relación que se tiene con ellos por medio de la visita médica y otorgaron el espacio para la entrevista. Finalmente, el dependiente de punto de venta se contactó gracias la relación profesional-laboral que se tiene como representante de promoción médica. Las entrevistas en profundidad se elaboraron con el objetivo de conocer directa y profundamente a los actores de la categoría para evidenciar cuales eran sus hábitos, motivaciones racionales y preferencias, con respecto a los suplementos nutricionales listo para tomar (Ready to Drink). Las sesiones de entrevista se realizaron en diferentes espacios físicos dependiendo de la comodidad del entrevistado entre los meses de marzo y mayo del 2019. Para los profesionales de la salud se logró ubicar un espacio fuera de sus consultorios y como incentivo se les invito a un café o desayuno. Para la dependiente de punto de venta se realizó en un lugar cerca de su lugar de trabajo en su hora de almuerzo y se incentivó con muestras de la categoría. Finalmente, con los consumidores se realizó en un salón privado se les dio como obsequio unos paquetes con diferentes productos de la categoría de estudio. Las sesiones fueron realizadas por el ponente del presente plan de mercadeo.

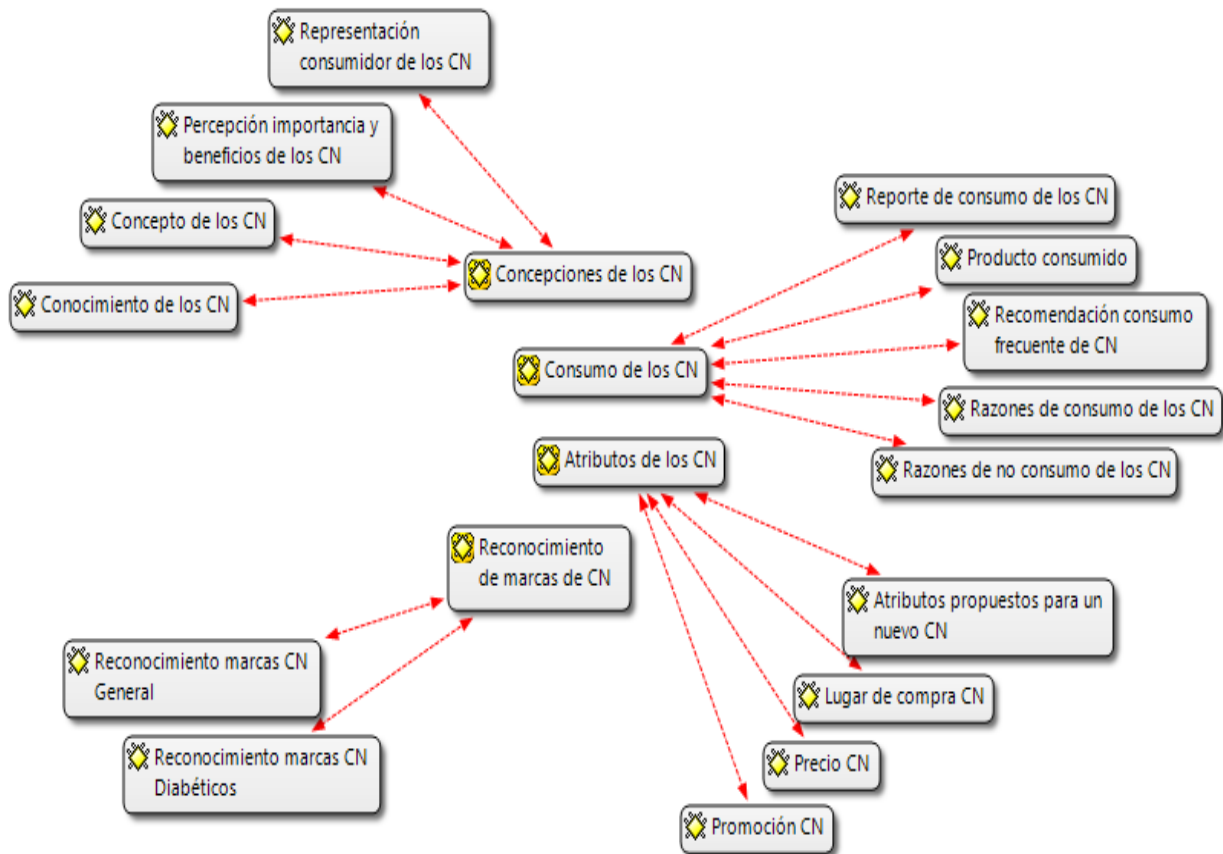
#### **3.8.2 Transcripción de las entrevistas en profundidad**

El audio de cada entrevista fue el material generado durante las sesiones de entrevistas. Se procesó en el software de análisis de datos cualitativo Atlas.Ti, digitalizándose y organizando la información de los audios. Como producto final fue entregando el informe generado por el software Atlas.Ti.

### 3.9 Análisis de la información obtenida

Los resultados que a continuación se describen son derivados de las entrevistas en profundidad realizadas a médicos, nutricionistas, dependientes de farmacia y a consumidores. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014), los hallazgos fueron presentados en forma de *verbatim* incluyendo citas textuales, en el lenguaje natural de los entrevistados y que hacen parte de la información recolectada y analizada para dar respuesta al objetivo de la investigación: “Explorar el mercado de la marca Enterex en el segmento de suplementos nutricionales líquidos”.

**Figura 11. Familias y códigos para el análisis**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

Los 10 registros, correspondientes a las personas consultadas en entrevista estructurada, fueron ingresados al software Atlas.ti, en el cual fue posible categorizar las respuestas, de acuerdo con las familias y códigos de análisis descritos en el apartado anterior.

A continuación, se presentan los resultados agregados, es decir, correspondientes a los tres grupos de análisis (consumidores, dependientes y profesionales de la salud), los cuales fueron generados a partir de la caracterización de los consultados y sus concepciones sobre los complementos nutricionales.

Del total de 10 registros, nueve personas corresponden al género femenino (90%) y una persona indica al género masculino (10%). Seis personas hacen parte del grupo de consumidores (60%), tres personas hacen parte del grupo de profesionales de la Salud (30%), y una persona hace parte del grupo de dependientes (10%).

### **3.9.1 Concepciones de los complementos nutricionales**

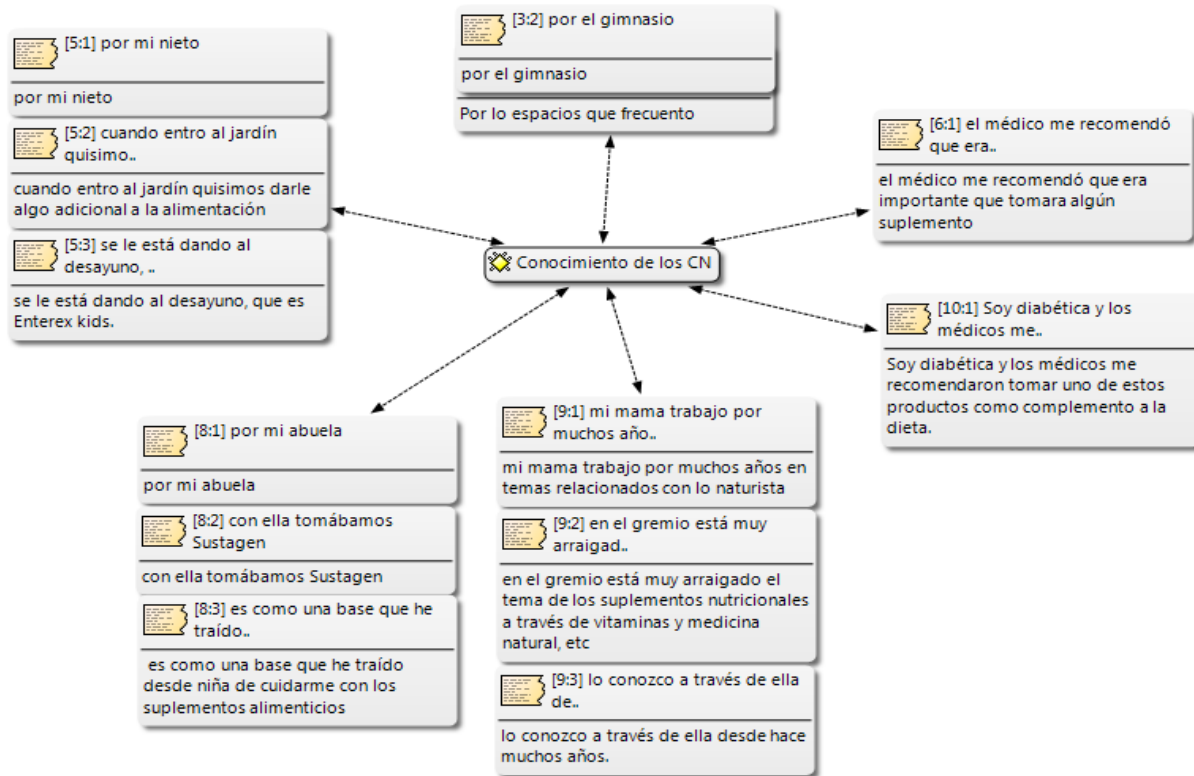
#### **3.9.1.1 Conocimiento de los complementos nutricionales**

De los 10 registros analizados, las 10 personas consultadas indicaron sí conocer los complementos nutricionales (100%). Es decir, el total de los consultados, correspondientes a los tres grupos de análisis (Consumidores, Dependientes y Profesionales de la Salud). Las personas que adicional a la respuesta nombraron alguna marca indicaron conocer las siguientes: Enterex kids, Sustagen, Ensure, Enterex, Previne, Ensoy.

Posteriormente, las seis personas correspondientes al grupo de análisis de consumidores, fueron consultadas acerca de ¿porqué o cómo conoció los complementos nutricionales? A continuación, se presentan gráficamente las diferentes respuestas compartidas por los consultados.

La figura 12 muestra la categoría agrupadora (familia) en la parte central y luego despliega las respuestas de las consultadas.

**Figura 12. Conocimiento de los complementos nutricionales**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

De las seis personas consultadas una indicó conocerlos por el gimnasio, dos personas por recomendación médica y tres personas a través de un familiar. Por otra parte, se consultó a las tres personas correspondientes al grupo de análisis de profesionales de la salud acerca de ¿cuáles son los complementos nutricionales que más formula en su consulta y por qué? Al respecto los profesionales consultados nombraron algunas marcas como, por ejemplo: Pediasure, Centrum, Zbet, Zfull, Psylum. Es de resaltar que no exista concordancia entre las marcas mencionadas por los consumidores y las mencionadas por los profesionales de la salud, toda vez que no se repite la mención de ninguna marca entre estos dos grupos de análisis. Adicional a estas respuestas los profesionales amplían con las siguientes anotaciones:

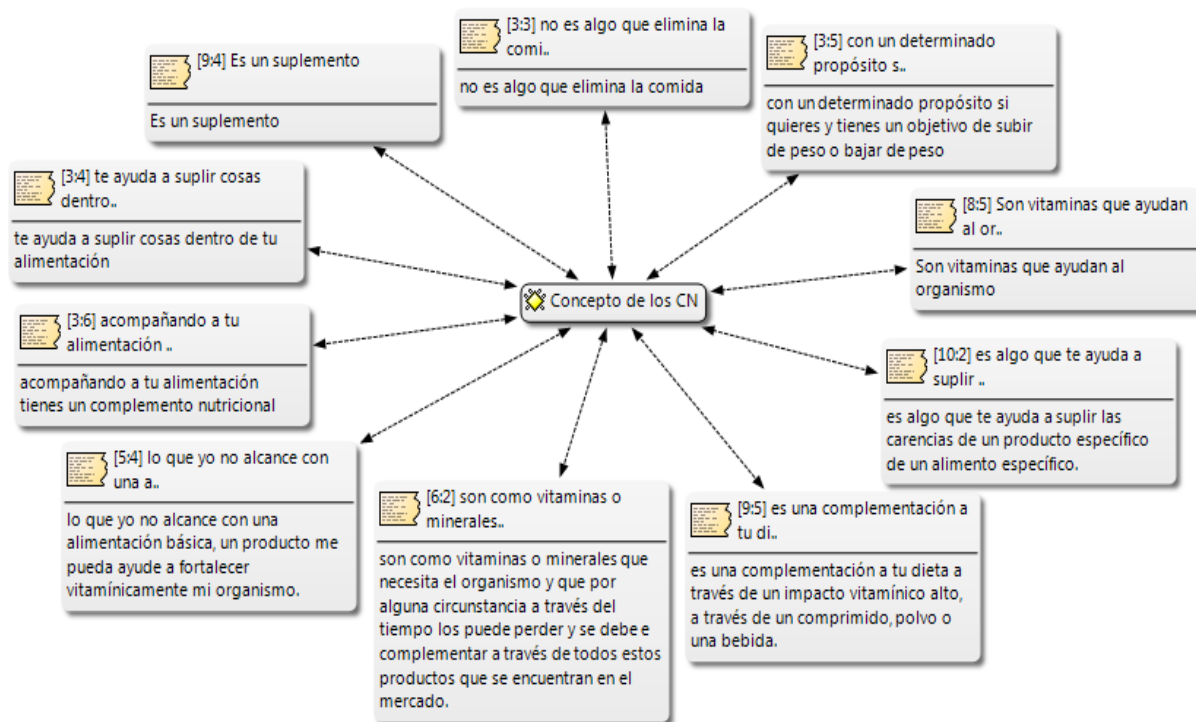
*“Los complementos nutricionales son fórmulas a base de glutamina, soporte nutricional para personas con desnutrición, tanto en adultos mayores como pacientes pediátricos, con baja talla y peso para la edad, a base de fórmulas proteicas para mejorar su porcentaje de masa muscular”.*

“Los complementos nutricionales se formulan teniendo en cuenta el requerimiento nutricional del paciente, teniendo en cuenta características como por ejemplo antecedentes patológicos, antecedentes gastrointestinales, diagnóstico nutricional del paciente; que se hace teniendo en cuenta exámenes bioquímicos, examen físico, examen antropométrico y se mira la parte de alimentación, o sea, cuál es su anamnesis alimentaria, cómo desayuna, cómo almuerza, cómo come; y dependiendo de esto formulo el complemento”.

### 3.9.1.2 Concepto de los complementos nutricionales

Las seis personas correspondientes al grupo de análisis de consumidores, fueron consultadas acerca de ¿qué es un complemento nutricional? A partir de ello, las consultadas construyeron, cada una, desde su conocimiento, experticia, percepción o experiencia, lo que consideran es un complemento nutricional. La figura 13 muestra las diferentes percepciones acerca del concepto de complemento nutricional y los elementos asociados al mismo.

**Figura 13. Percepciones acerca del concepto ‘complemento nutricional’**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

La figura muestra la categoría agrupadora (familia) en la parte central y luego despliega las categorías de respuesta (código), las cuales se relacionan con las ideas de no ser un producto con el que se deban eliminar las comidas, ser una ayuda extra a la alimentación diaria y percibidos como vitaminas que ayudan al organismo, tanto para la parte estética como para la energía y la salud.

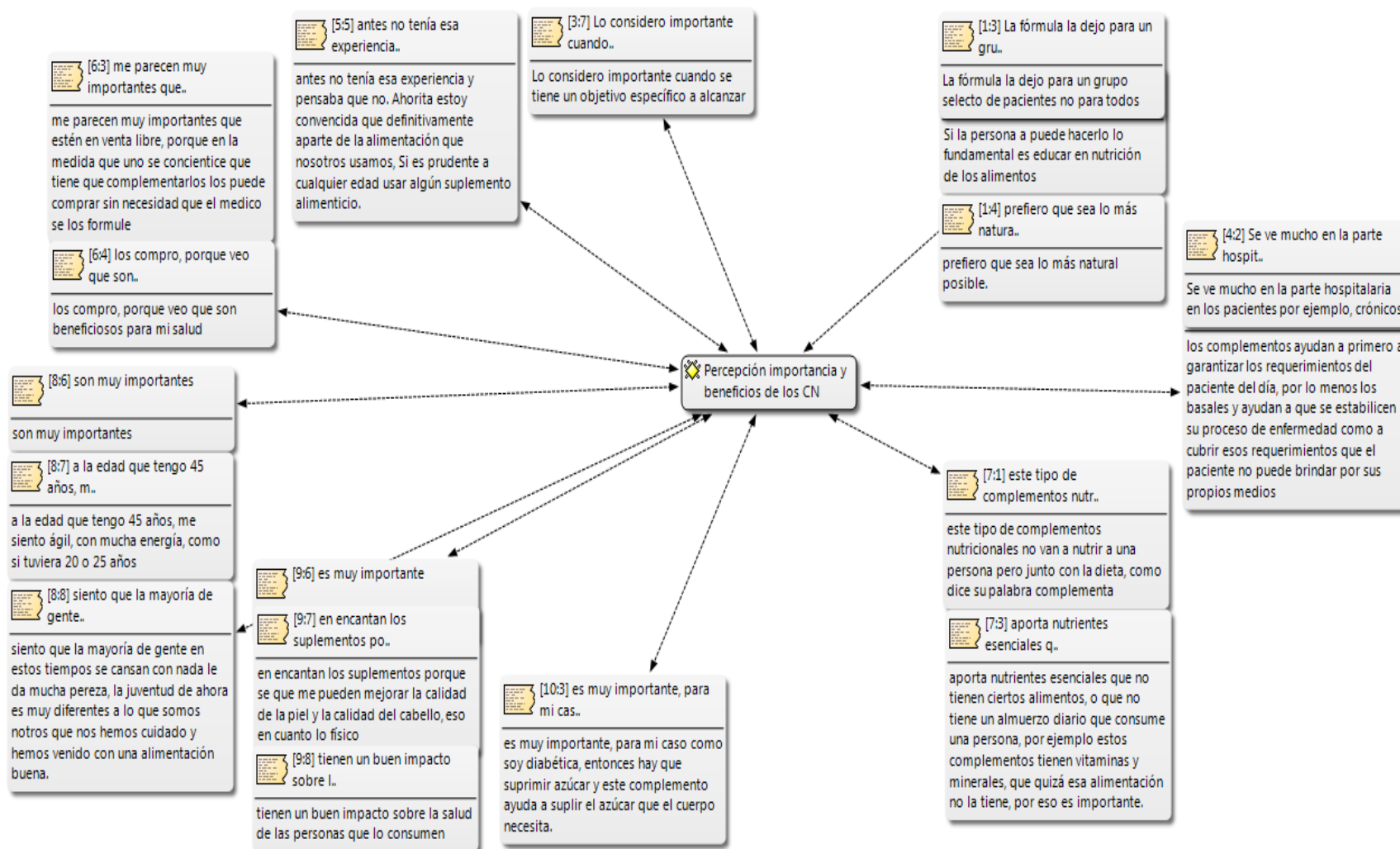
### **3.9.1.3 Percepción importancia y beneficios de los complementos nutricionales**

De los 10 registros analizados, nueve personas consultadas manifestaron su opinión acerca de la importancia y beneficios de los complementos nutricionales. Las seis personas correspondientes al grupo de análisis de consumidores fueron consultadas acerca de ¿qué tan importantes son los complementos nutricionales en una dieta diaria? A lo cual el total de seis entrevistadas indicaron considerarlos muy importantes. Las tres personas correspondientes al grupo de análisis de profesionales de la salud fueron consultadas con la siguiente pregunta: Desde el punto de vista médico, ¿usted considera que los complementos nutricionales son beneficiosos para la salud y bienestar de las personas en general? ¿Por qué? En la figura 14 se presentan gráficamente las diferentes percepciones o ampliaciones de respuesta, para cada grupo. La figura muestra la categoría en la parte central y luego despliega las percepciones de las consumidoras en la parte izquierda y las razones de los Profesionales de la Salud en la parte derecha de la figura.

### **3.9.1.4 Representación consumidor de los complementos nutricionales**

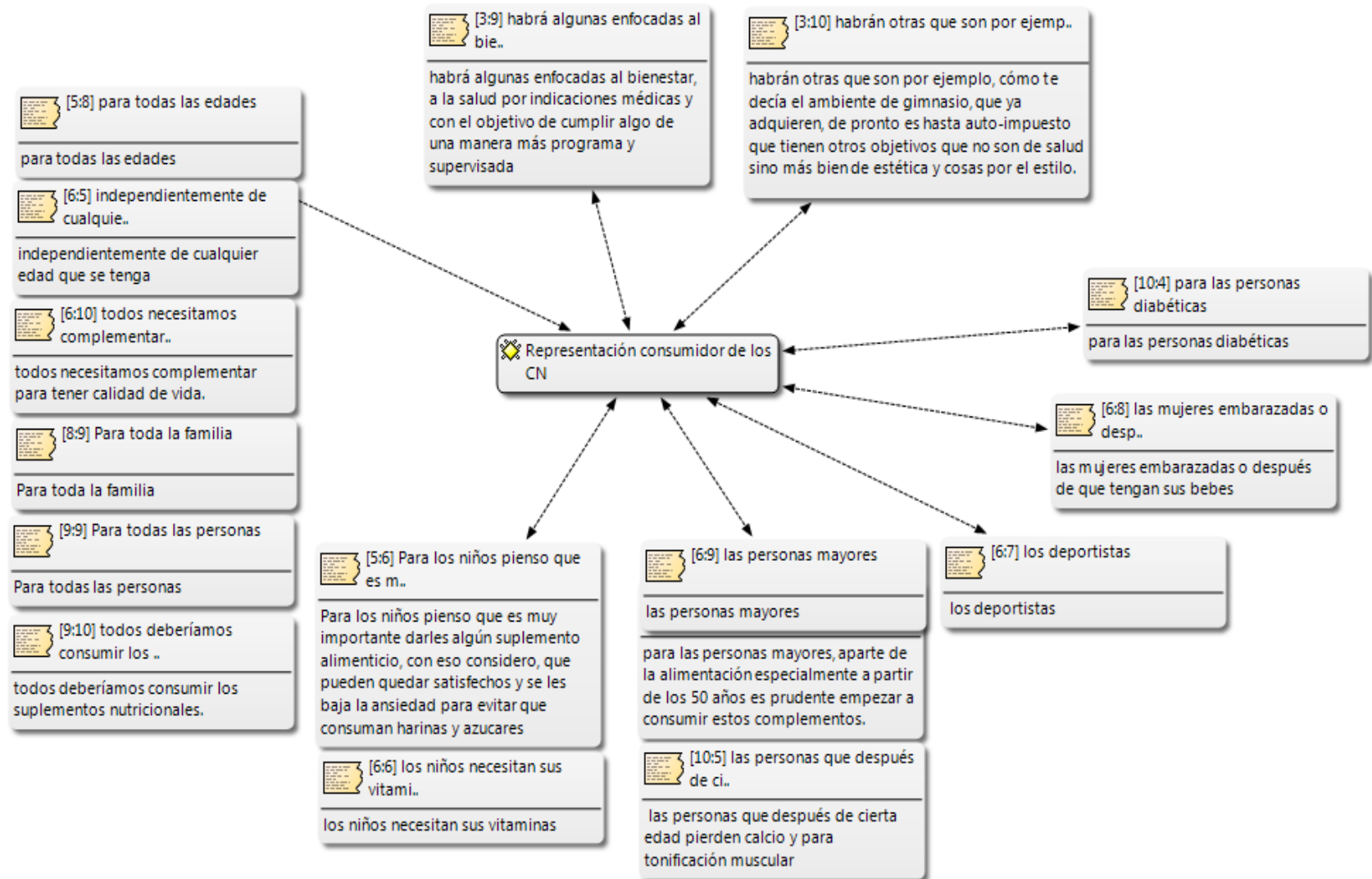
Respecto a la pregunta: ¿Para quién o qué tipo de persona crees que son importantes los complementos nutricionales?, las 10 personas entrevistadas expresaron su opinión con lo que se puede avanzar en la construcción de una imagen o representación de consumidor. En las figuras 15 y 16 se presentan estas percepciones las cuales fueron separadas por grupos de consultados, es decir, se presenta una figura con las respuestas de los consumidores y se presenta otra figura con las respuestas de los profesionales de la salud y dependiente. Las figuras muestran la categoría agrupadora (familia) en la parte central y luego despliega las categorías de respuesta (código). De acuerdo con lo expresado por los consumidores, se trata de cualquier tipo de persona a cualquier edad, entre los que se nombran específicamente los niños, madres gestantes, adultos mayores, deportistas y diabéticos.

**Figura 14. Percepciones de la importancia y beneficios de los complementos nutricionales**



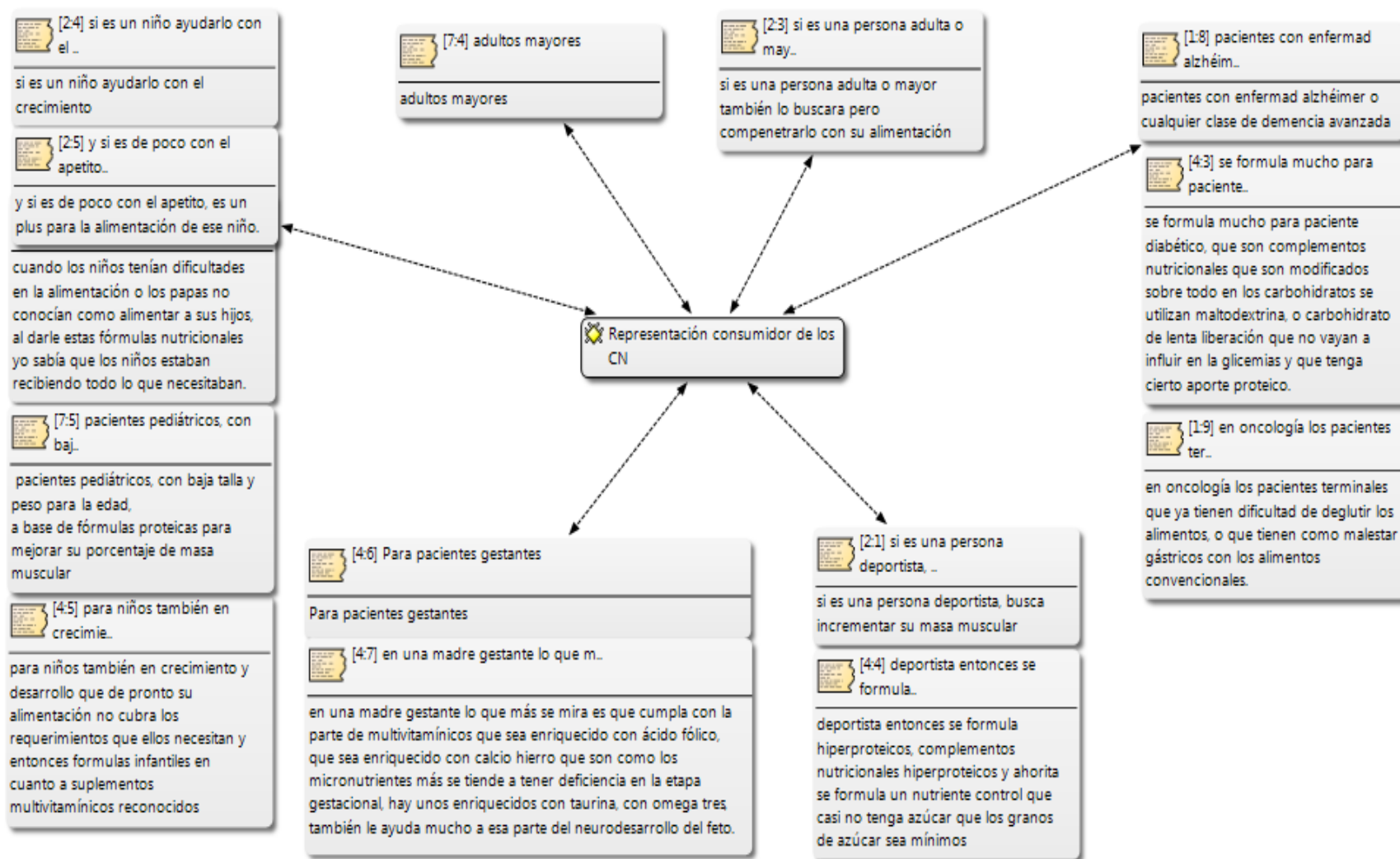
Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

**Figura 15. Representación consumidores de los CN – desde consumidores**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

**Figura 16. Representación consumidores de los CN – desde profesionales y dependiente**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

De acuerdo con lo expresado por los Profesionales de la Salud y Dependiente, se trata de un perfil más seleccionado, aunque se hace alusión a niños, adultos, enfermos y madres gestantes. Esto en relación con la respuesta anterior de percepción de beneficios de los complementos, en la que se hacía alusión a la no formulación de estos complementos a personas en términos generales sanas o que pueden alimentarse de manera adecuada.

### **3.9.2 Consumo de los complementos nutricionales**

#### **3.9.2.1 Consumo**

De los 10 registros analizados, las seis personas correspondientes al grupo de análisis de consumidores y la persona correspondiente al grupo de dependientes, fueron consultadas acerca de su consumo actual con la pregunta: ¿en algún momento has sido consumidora o ha probado los complementos nutricionales? Al respecto, las seis personas del grupo consumidores indicaron sí consumir los complementos nutricionales (100% del total del grupo). A lo cual dos de ellas indicaron:

*“Si, más que todo la parte de proteínas”.*

*“Como le comentaba yo consumía el Sustagen, pero lo discontinuaron. Ahora estoy consumiendo Ensure, el médico me lo recomendó porque estaba perdiendo masa muscular y estaba muy delgada; claro que él me dijo que no solamente con el Ensure, tenía que complementarlo con ejercicio, porque el Ensure solo no hace el milagro... y yo salgo a caminar”.*

Por otro lado, la persona correspondiente al grupo de dependientes indicó no consumir complementos nutricionales (0% del total del grupo).

Relativo a la antigüedad o tiempo de consumo, indagada a través de la pregunta: ¿hace cuánto consumes complementos nutricionales? cuatro de las seis personas del grupo de consumidores indicaron consumirlo desde hace poco tiempo, con respuestas de “*hace 1 mes*”, “*hace como 7 meses*”, y “*hace casi dos años*”; y 2 personas indicaron consumirlos desde hace mucho tiempo, con respuestas de “*de toda la vida*” y “*hace unos 20 años*”. Los profesionales de la salud no fueron consultados acerca de su consumo actual de manera directa pero sí en futuro

con la siguiente pregunta: ¿Siendo productos tan beneficiosos para la salud, usted consumiría complementos nutricionales como parte de su dieta diaria? Ante esta pregunta, un profesional indicó que no los consumiría y dos profesionales indicaron que sí los consumirían (67% del total del grupo). Y ampliaron sus respuestas así:

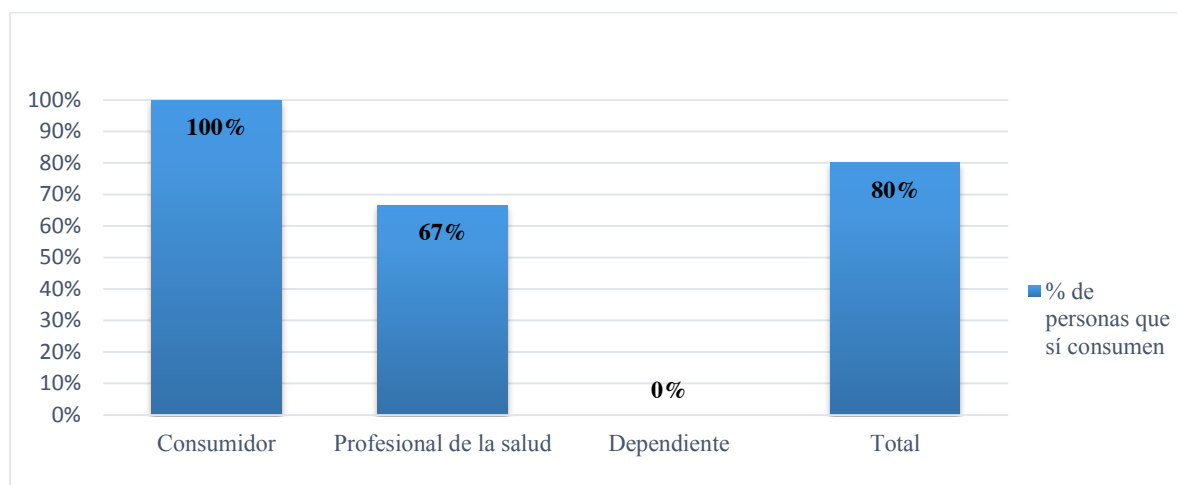
*“Creo que no porque sigo pensando que en la medida que uno pueda nutrirse por sí misma y tenga conocimientos de nutrición debería hacerlo a la antigua”.*

*“Si lo necesito. Si por ejemplo aumento mi actividad física y tengo la misma ingesta calórica, yo sé que voy a bajar de peso, y no me sirve, entonces tengo que complementar mi alimentación. O cuando yo sienta que trabajo muchas horas, o tengo ayunos muy prolongados, también es una buena opción”.*

*“Si claro. Yo los consumo”.*

La figura 17 muestra cada grupo de análisis con sus porcentajes de respuesta de consumo y en la parte derecha presenta el resultado agregado (Total) para el total de los 10 entrevistados.

**Figura 17. Consumo de los complementos nutricionales por grupos de análisis**



Nota. Elaboración propia en Excel

Por otra parte, los profesionales de la salud fueron consultados acerca de la cantidad de pacientes que son recetados con estos complementos nutricionales a través de la siguiente pregunta: ¿De cada 10 pacientes en su consulta cuántos son salen de ella formulados con

complementos nutricionales? Ante esta pregunta, los profesionales indicaron que no es algo tan frecuente, ampliando sus respuestas así:

*“La verdad...1 o 2, generalmente no lo hago tanto”.*

*“Eso depende del paciente, no todos requieren un complemento, se formula porque lo requiere, salen de 2 a 5 pacientes por día”.*

*“Más o menos 3 sobre 10”.*

Por otra parte, ante la pregunta ¿Es normal que los pacientes de su consulta lleguen solicitándole que le formule complementos nutricionales? Los profesionales indicaron:

*“Es frecuente... Creo que uno de tres. Te preguntan por un suplemento, generalmente porque lo han visto en televisión, algún familiar lo toma, entonces ellos te preguntan qué opina al respecto...”*

*“De un 100% el 50%. Por qué ahorita, los medios de comunicación tienen mucha influencia en los pacientes. Ellos piensan que con un complemento van a mejorar su calidad de vida o aumentar la masa muscular, o van a evitar enfermedades, y no. Como te decía, eso depende del paciente, de los requerimientos. La parte nutricional es muy profesional en esta parte”.*

*"Es poco común. Puede ser por falta de educación, pero, también puede ser que las personas en nuestra población no están acostumbradas a tener formulas nutricionales en su dieta, sobre todo por la complejidad en acceder a ellas, ya que estas manejan un precio que no es muy asequible especialmente para los estratos uno o dos, tienen dificultad para adquirirlas".*

### **3.9.2.2 Frecuencia de consumo de los complementos nutricionales**

A través de la pregunta: ¿con qué frecuencia consume los complementos nutricionales?, se solicitó a las seis personas correspondientes al grupo de análisis de consumidores expresar su

opinión. Con base en lo reportado por las seis mujeres consultadas, el consumo de complementos nutricionales parece ser muy frecuente. Sus respuestas:

*“Diario. Dos veces al día”.*

*“Diario”.*

*“Todos los días”.*

*“Día de por medio, es decir, quince días en el mes”.*

*“No soy como tan constante. Precisamente porque trato de no consumir cosas ajenas que yo sienta que no son naturales...”*

*“...si sentía que iba a ir al medio día al gimnasio no consumía porque había tomado una media mañana entonces me sentía bien de energía, ... lo usaba por el tema de energía...o si iba por la noche y no quería comer tan pesado, lo usa como suplemento...”*

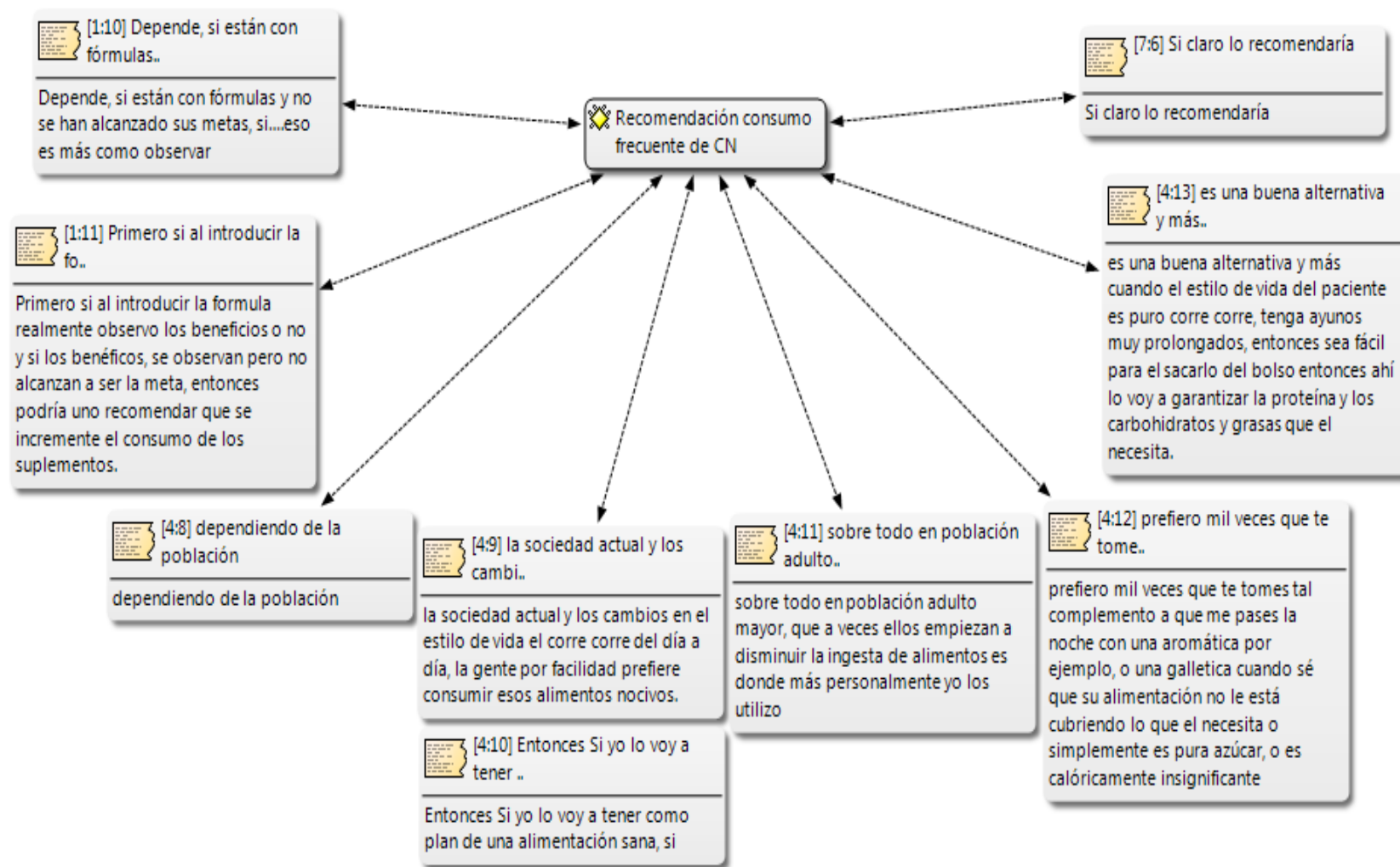
*“...pero no era porque todos los días lo usara en una hora específica”.*

*“...también por el tema que no he tenido una supervisión; el asesor le dice cómo usarlo, pero uno no es tan juicioso y se autoimpone las dosis y la frecuencia...”*

*“...lo usaba más que todo para suplir el tema de energías, no para reemplazar la comida, sino para tener energía cuando iba a ir”.*

Por otro lado, se consultó a los tres profesionales de la salud respecto a la frecuencia de consumo con la siguiente pregunta: ¿Usted recomendaría el uso más frecuente y cotidiano de complementos nutricionales? Ante esta pregunta los tres profesionales de la salud indicaron que sí recomendarían el uso de los complementos nutricionales, aunque precisan algunos matices de seguimiento de los casos y el tipo de población. En la figura 18 se presentan las ampliaciones de respuesta del personal de salud.

**Figura 18. Percepciones de los profesionales de la salud acerca de la recomendación del consumo frecuente de los complementos nutricionales**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

### **3.9.2.3 Producto o complemento nutricional consumido**

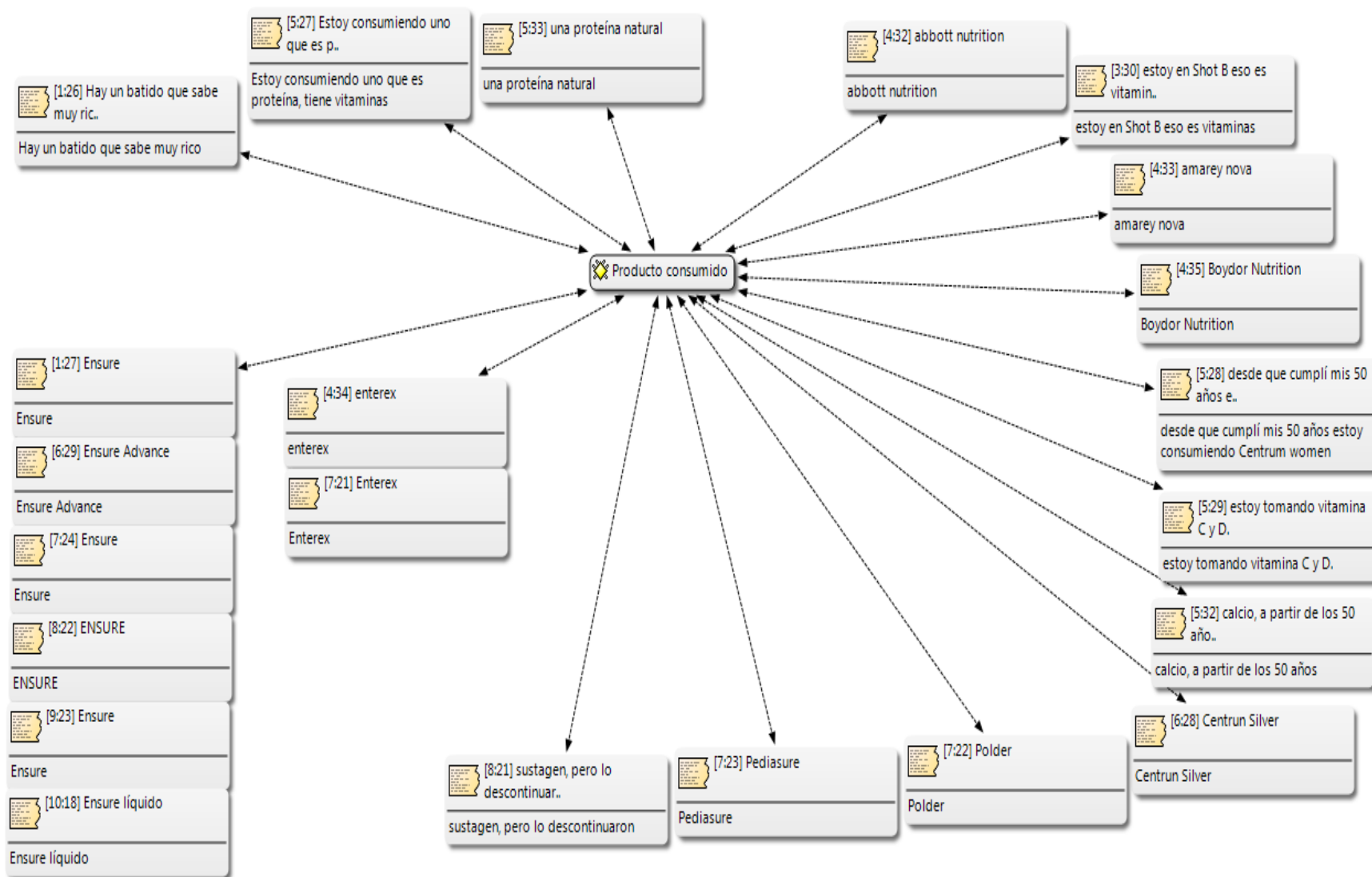
Las 10 personas consultadas en entrevista fueron consultadas acerca del producto o complemento nutricional que consume o ha consumido en algún momento. Al respecto, seis de las 10 personas indicaron consumir la marca Ensure y dos personas indicaron consumir la marca Enterex. Adicional, tres personas indicaron consumir un producto del que no nombraron la marca específicamente, y en adición fueron nombradas varias otras marcas una única vez. A continuación, la figura 19 presenta en la parte central la categoría y luego despliega hacia los lados las respuestas de los entrevistados. Para esta figura se ha optado por presentar la Red de Atlas.ti, con la repetición de palabras mencionadas para visualizar la reiteración de marcas.

### **3.9.2.4 Razones de consumo de los complementos nutricionales**

Las 10 personas entrevistadas fueron consultadas acerca de las razones que le llevaron a consumir el producto o complemento nutricional. Al respecto, indicaron consumir la marca por razones como: ser beneficiosos para la salud o ayudar con problemas leves de salud, complementar la alimentación diaria, aumentar la masa muscular, carencia de azúcar en diabéticos, problemas alimenticios, generan energía y ser muy completos. En relación a otros atributos de producto se nombraron características como: es un producto de un sabor muy rico, práctico, que ha sido recomendado por otra persona o médico, con publicidad en medios.

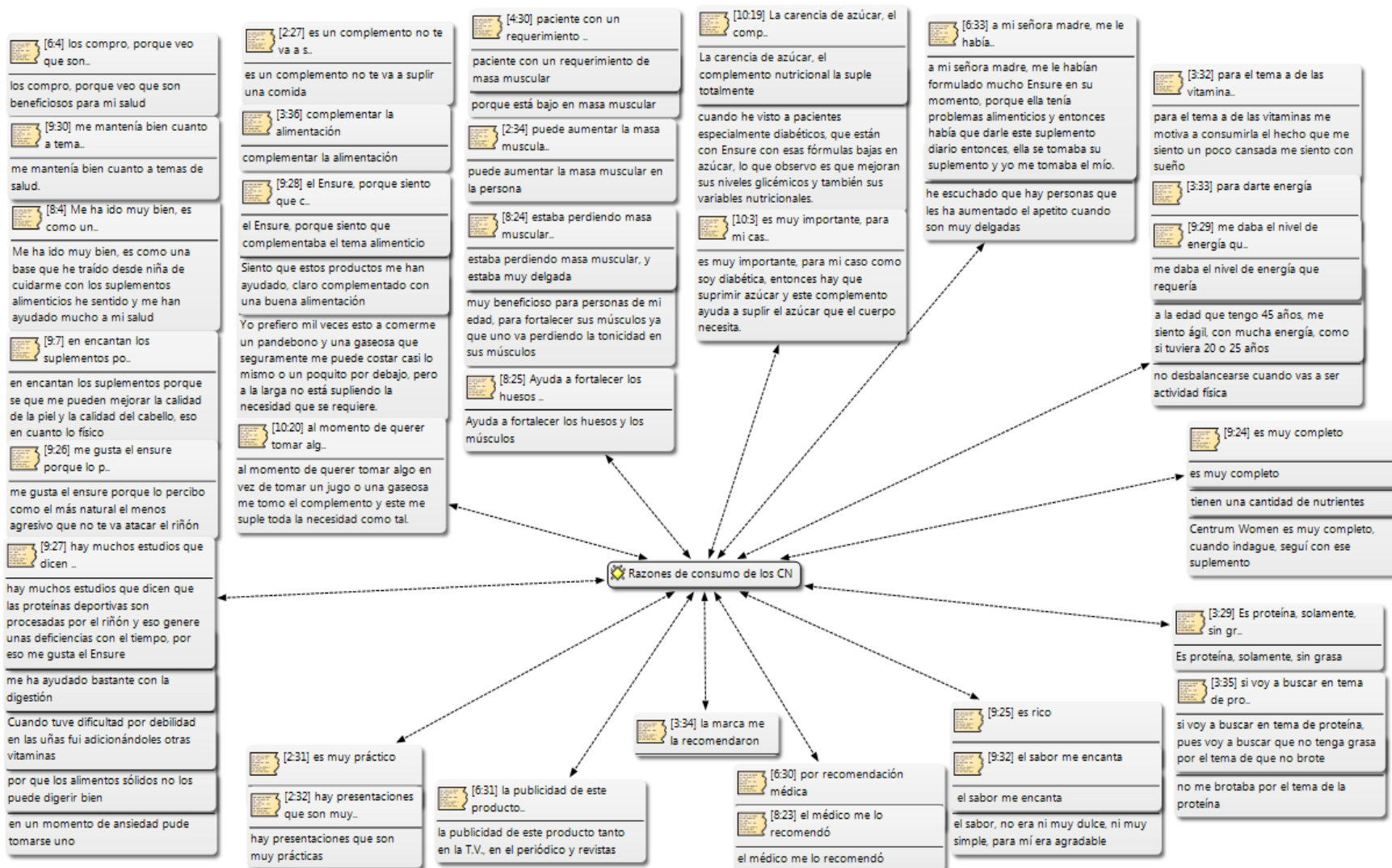
La figura 20 presenta en la parte central la categoría y luego despliega hacia los lados las respuestas de los entrevistados. Para esta figura se ha optado por presentar la Red de Atlas.ti, con la repetición de palabras mencionadas para visualizar la reiteración de marcas.

**Figura 19. Producto o complemento nutricional consumido**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

**Figura 200. Razones de consumo de los complementos nutricionales**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

Adicional a estas razones de consumo, la persona correspondiente al grupo de dependientes compartió los siguientes aspectos:

*“Lo que tengo en cuenta para recomendar un complemento nutricional depende de qué patología tiene la persona, qué necesite, si necesita que sea bajo en calorías, que sea alto en calorías, que contenga azúcar, que no tenga azúcar, algún sabor en especial... la presentación también”.*

*“Si es una persona mayor o un padre que quiere que su niño complemente la alimentación, que se le abra el apetito”.*

*“Normalmente el consumidor me hace preguntas de cómo me lo pudo tomar, suplementa, complementa. Es en realidad es endulzado con sucralosa, si lo puede tomar todo público, una mujer embarazada... Todo ese tipo de cosas...”*

### **3.9.2.5 Razones de no consumo de los complementos nutricionales**

A través de la pregunta: ¿Qué razones crees que tienen aquellos que pueden percibir que tienen beneficios, pero no consumen esos complementos nutricionales?, se solicitó a las seis personas correspondientes al grupo de análisis de consumidores expresar su opinión para de esta manera identificar las razones de no consumo de los mismos. Las consultadas destacan entre las razones del no consumo de complementos nutricionales el costo de los mismos, el desconocimiento, ignorancia o falta de educación o de cultura nutricional y la falta de acompañamiento de personal médico en su proceso (ver figura 21). Respecto al tema de ignorancia o falta de educación o cultura nutricional, se compartieron estos comentarios:

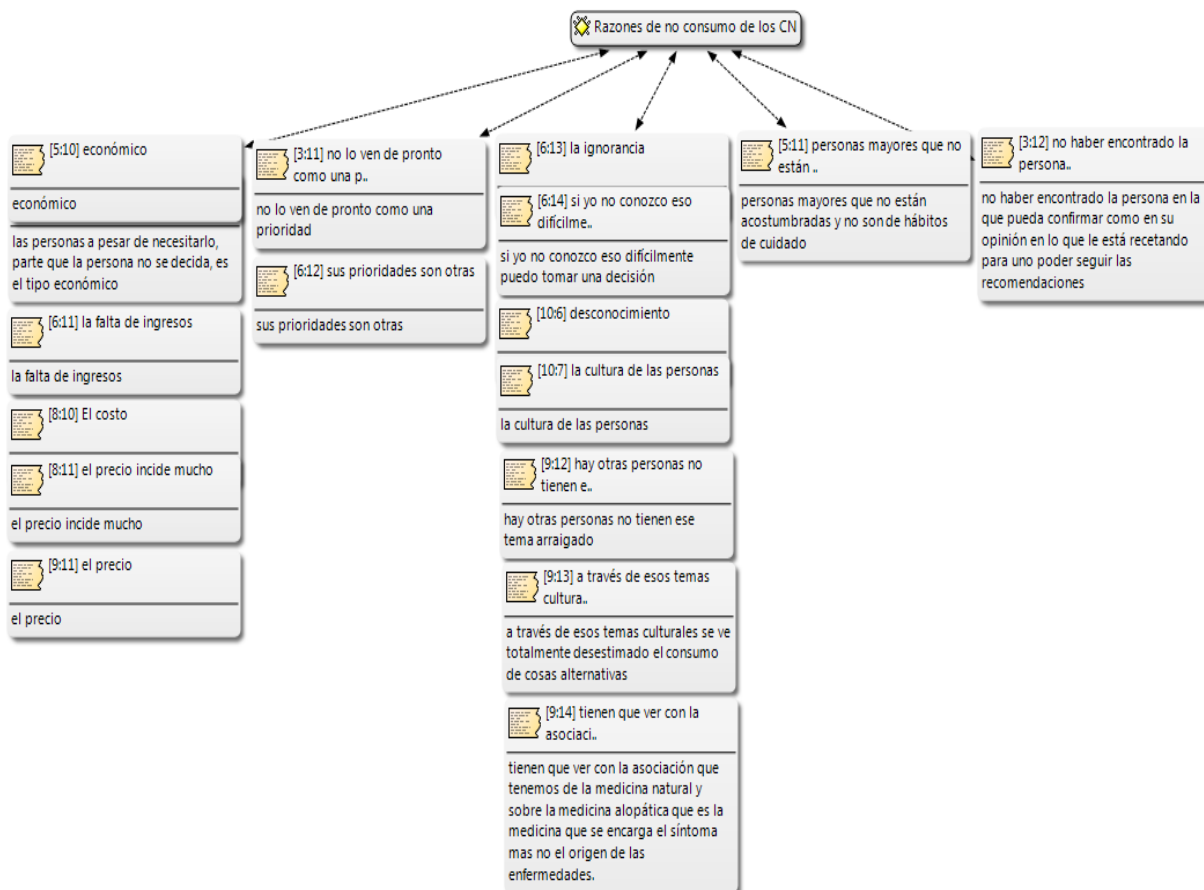
*“Pienso que, a nivel cultural y a nivel social, allí si la cosa se complica porque si la persona no tiene un poquito más de conocimiento, más amplio que sepa que puede reemplazar la papa y la yuca por el complemento y que le va a ser más beneficioso, que comer todos los días la papa el plátano y la yuca, pero eso es cultural y más difícil es mas de educación”.*

*“En Colombia hay muchas falsas creencias sobre qué alimentos son importantes a la hora de comer... que los carbohidratos son muy importantes, se considera que la sopa es*

saludable, cuando tiene mucha grasa. Últimamente y desafortunadamente muchos médicos, que no han sido entrenados, se está desestimando y disminuyendo el incentivo al consumo de las carnes rojas, cuando son un pilar fundamental de la alimentación y desarrollo cerebral de los niños. En la medida de los posible, independiente que el paciente este muy enfermo o no, siempre aclaro, sobre dudas nutricionales que tienen muchos”.

"Muchas veces la gente no sabe distinguir entre un complemento y un suplemento... De pronto en la presentación del producto, un pequeño instructivo, que la gente sepa que se está tomando, no simplemente una tabla nutricional donde sepa de que está compuesto, sino que se sepa para qué lo está tomando”.

**Figura 21. Percepciones acerca del no consumo de complementos nutricionales**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

### 3.9.3 Atributos de los complementos nutricionales

#### 3.9.3.1 Atributos propuestos para un nuevo complemento nutricional

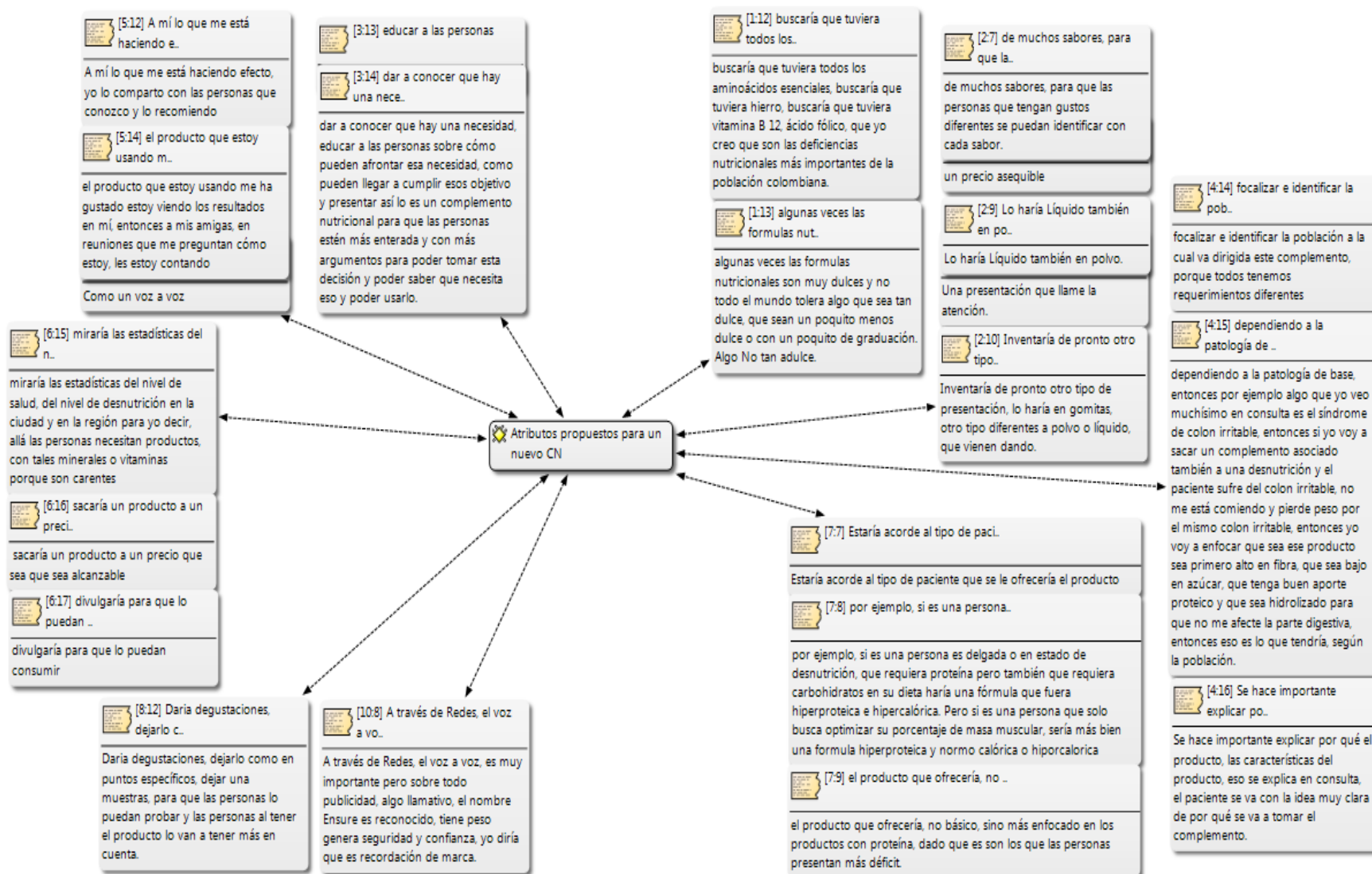
Las 10 personas consultadas en entrevista fueron consultadas acerca de los atributos o características propuestos por ellos para un nuevo complemento nutricional. Las seis consumidoras dieron respuesta a la pregunta: ¿Si tuviese como objetivo que más personas recibiera el beneficio de estos productos que haría? Al respecto las consumidoras nombraron como atributos o características importantes: el precio y las estrategias de comunicación, como las redes, voz a voz, las degustaciones, así como dar a conocer los beneficios de estos productos. Por su parte, la dependiente y los tres profesionales de la salud dieron respuesta a la pregunta: Dado el caso que tuvieras la oportunidad de lanzar al mercado un suplemento nutricional ¿qué harías para que las personas se beneficiaran de él? Sus respuestas indicaron que buscarían focalizar las poblaciones para así ofrecer un producto más específico u orientado a las necesidades nutricionales (desnutrición, colon irritable, deportista, etc.). De igual manera, nombraron características del producto como, por ejemplo, el precio, el sabor, que sea menos dulce, la presentación, líquida, en polvo y en otras presentaciones.

Una de las profesionales de la salud indicó al respecto:

*“Prefiero las fórmulas que vienen listas, sobre todo porque los pacientes la pueden llevar en el bolso, en una lonchera o en un maletín, generalmente es mucho más fácil para los pacientes y afortunadamente las fórmulas que ya están listas líquidas generalmente tienen buenos conservantes y la manipulación de los alimentos es adecuada”.*

En la figura 22 se presentan gráficamente las diferentes percepciones o ampliaciones de respuesta, para cada grupo. La figura muestra la categoría en la parte central y luego despliega las percepciones de las consumidoras en la parte izquierda y las razones de los profesionales de la salud en la parte derecha de la figura.

**Figura 222. Percepciones acerca de atributos para un nuevo complemento nutricional**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

### **3.9.3.2 Lugar de compra de los complementos nutricionales**

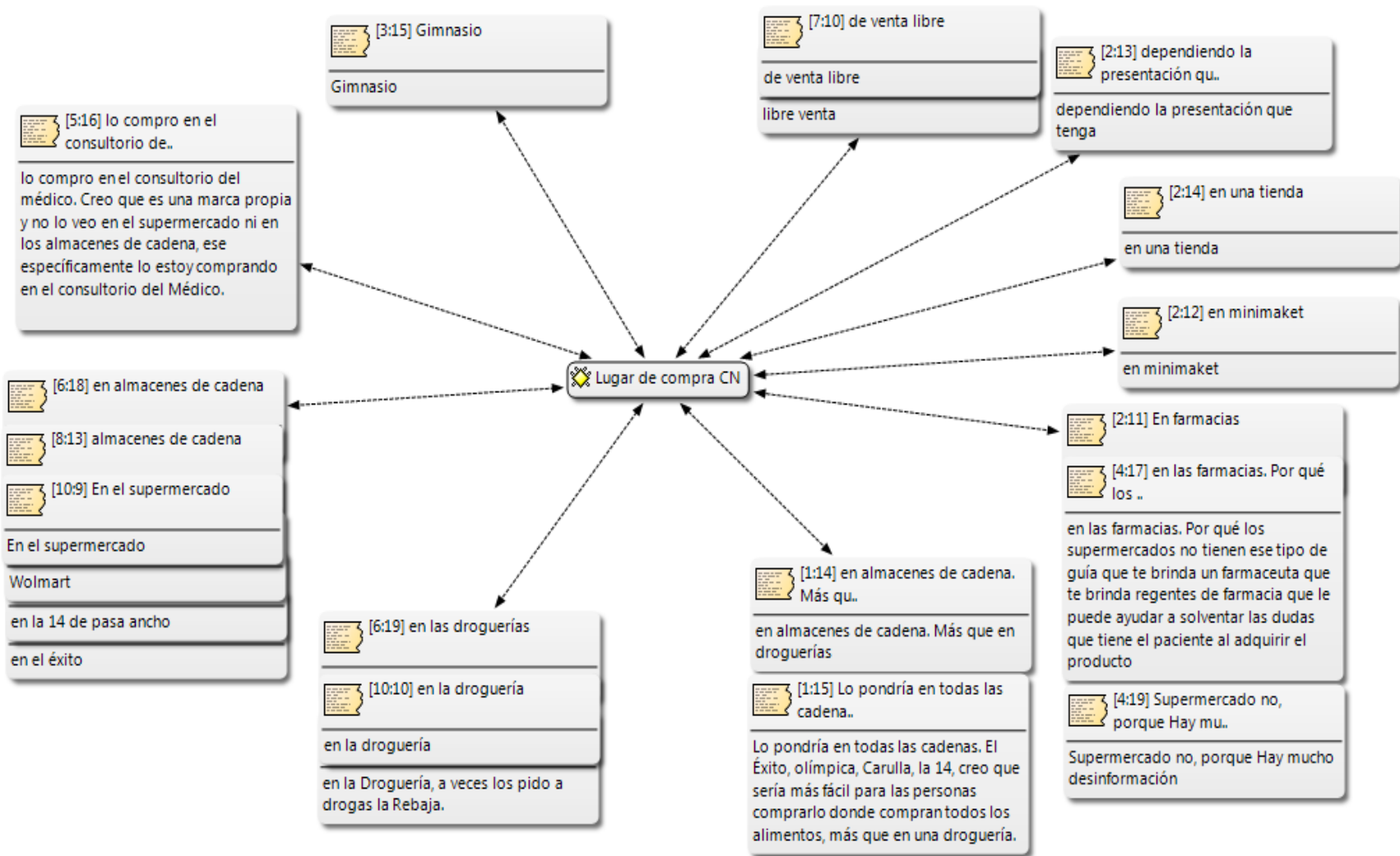
Las 10 personas consultadas en entrevista fueron consultadas acerca del lugar de compra de los complementos nutricionales. Las seis consumidoras dieron respuesta a la pregunta: ¿dónde compras el complemento nutricional que consumes? Al respecto las consumidoras indicaron los siguientes lugares de compra: gimnasio, consultorio médico, supermercado y droguería. Por su parte, la dependiente y los tres profesionales de la salud dieron respuesta a la pregunta: ¿dónde cree usted que deberían venderse estos complementos nutricionales? Sus respuestas indicaron que los venderían a través de la figura de venta libre y las plataformas serían: droguerías, supermercados, minimarkets y tiendas, según la presentación del producto. La figura 23 muestra la categoría en la parte central y luego despliega las percepciones de las consumidoras en la parte izquierda y las percepciones de los profesionales de la salud en la parte derecha de la figura.

### **3.9.3.3 Promoción de los complementos nutricionales**

Las 10 personas consultadas en entrevista fueron consultadas acerca de las estrategias de promoción de los complementos nutricionales. Las seis consumidoras dieron respuesta a la pregunta: ¿cómo te enteras que sale un producto nuevo de esta categoría al mercado? Al respecto, tres de las seis consumidoras entrevistadas indicaron conocerlos a través de las impulsadoras en supermercados. Entre otros medios que se nombraron están la televisión, el periódico, las redes sociales, las recomendaciones personales y la recomendación médica.

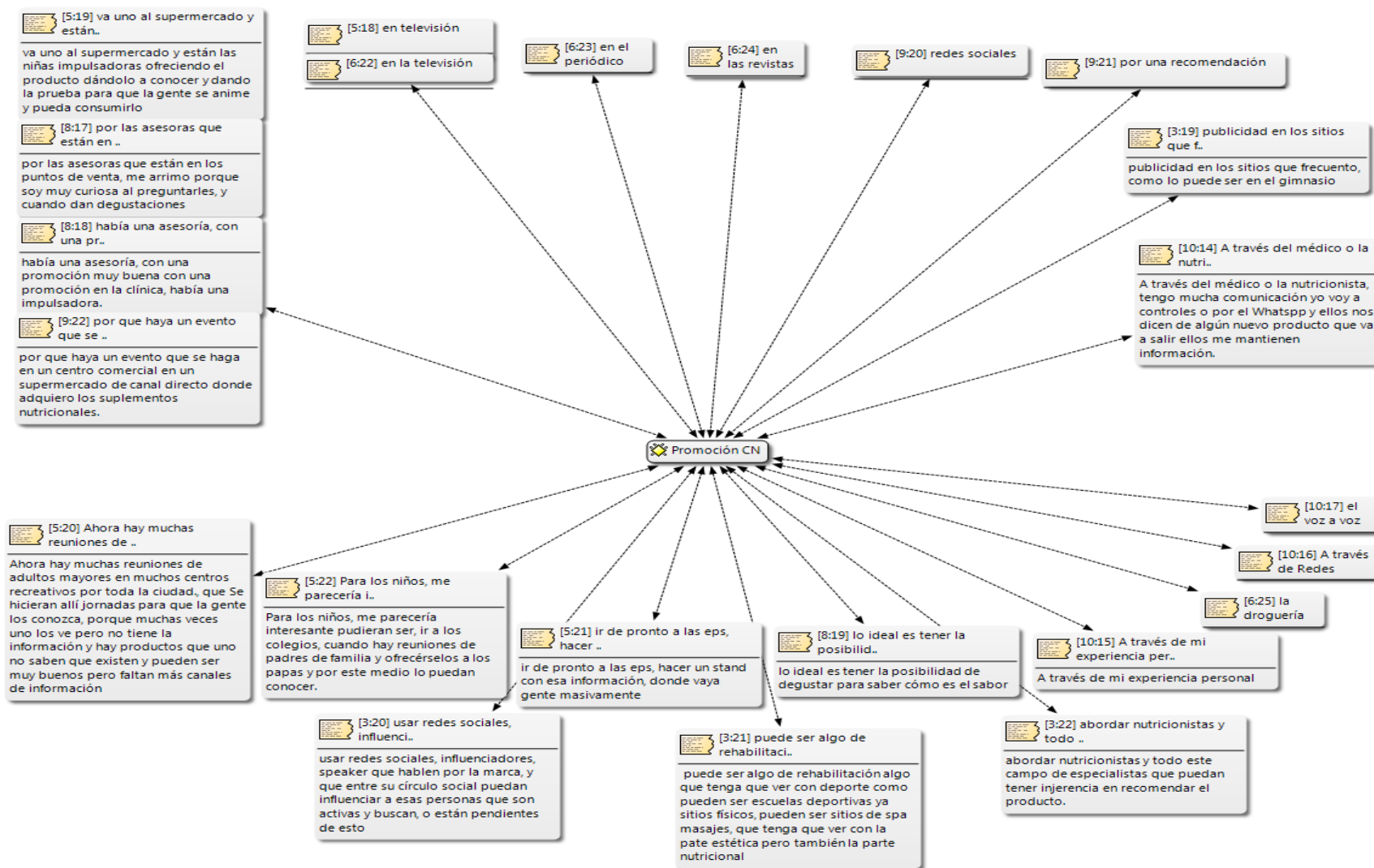
Posteriormente, las seis consultadas fueron indagadas respecto a: ¿usted haría eso mismo o usaría otra estrategia, en cuanto a forma, o cuál usaría usted para dar a conocer un producto como son los suplementos nutricionales? A lo cual, destacan por no haber sido nombradas en la respuesta anterior, el tener presencia en espacios como reuniones de adultos mayores, en colegios en reuniones de padres de familia, en EPS, centros de rehabilitación, escuelas deportivas, spa, así como el uso de influenciadores o youtubers. Ver figura 24.

**Figura 23. Lugar de compra de los complementos nutricionales**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

**Figura 24. Promoción de los CN – percepciones consumidoras**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

Por su parte, la dependiente y los tres profesionales de la salud dieron respuesta a las preguntas: ¿qué tipo de comunicación usaría para dar a conocer ese producto? Y ¿qué contenido, usaría dentro de esa comunicación, para que la gente conociera mucho más el producto que estas ofreciendo? Sus respuestas se presentan en la figura 25, que muestra la categoría en la parte central y luego despliega hacia arriba las percepciones de los profesionales de la salud respecto al mensaje o contenido que se debería transmitir.

Posteriormente, desde la categoría en la parte central desplegados hacia la parte inferior de la figura, se presentan los medios de comunicación o tipos de promociones que implementarían los profesionales de la salud.

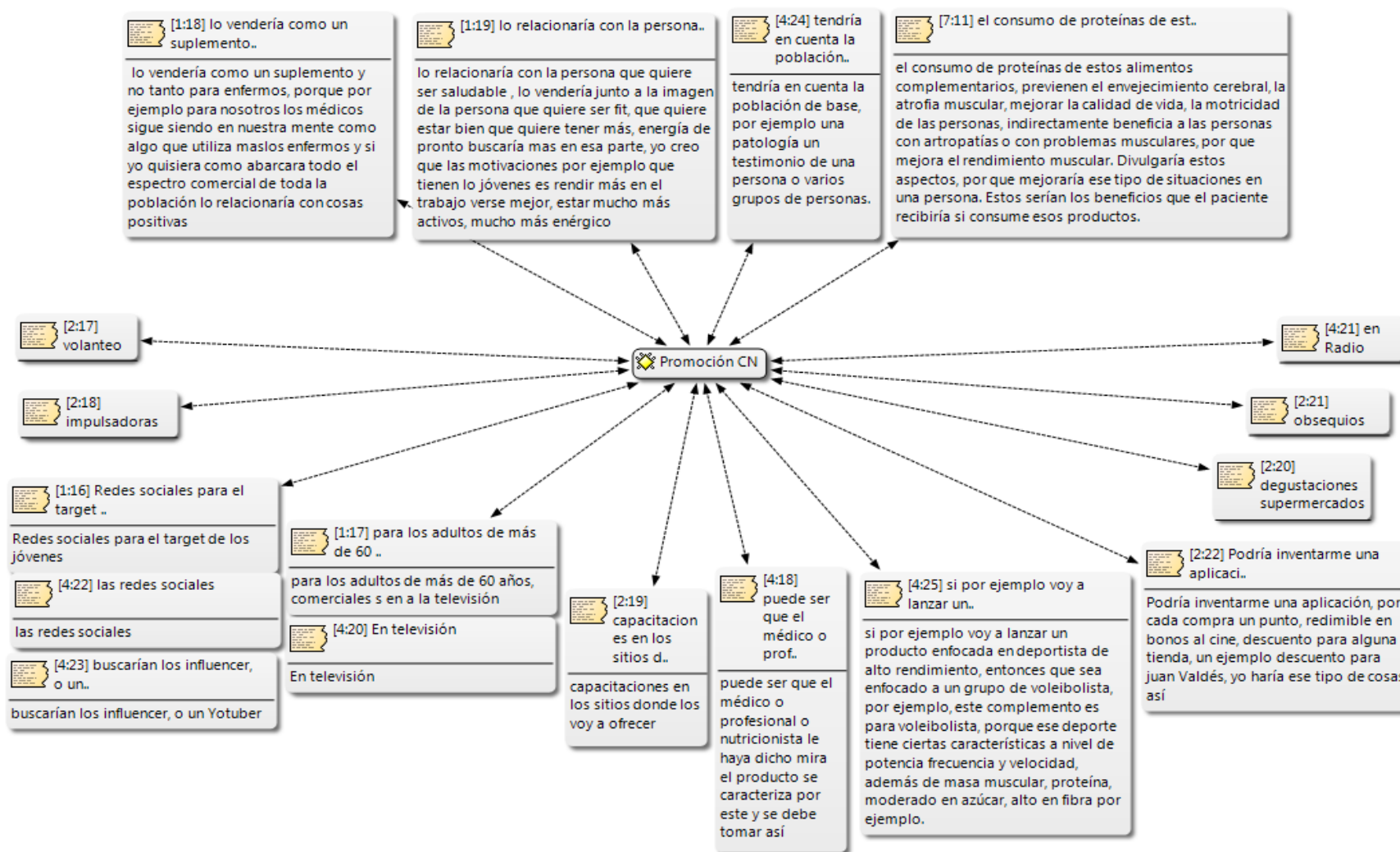
### **3.9.3.4 Precio de los complementos nutricionales**

Las 10 personas consultadas en entrevista fueron consultadas acerca de los precios estimados para un complemento nutricional. Ellas dieron respuesta a la pregunta: ¿Qué rango de precios crees tú que es lo más adecuado para un complemento nutricional? Al respecto de acuerdo con sus respuestas agregadas, identificaron tres subcategorías correspondientes a las presentaciones del producto. Así, indicaron un precio promedio para cada presentación. Ver figura 26.

Para una presentación pequeña, monodosis, líquida, indicaron un rango de precios entre \$5.000 y \$12.000 pesos. Para una presentación mediana, de 450 gramos aproximadamente, y en polvo, indicaron un rango de precios entre \$22.000 y \$47.000 pesos. Para una presentación grande, de 1.000 gramos aproximadamente, y en polvo, indicaron un rango de precios entre \$70.000 y \$110.000 pesos. Al respecto es de resaltar la respuesta ampliada de una de las profesionales de salud:

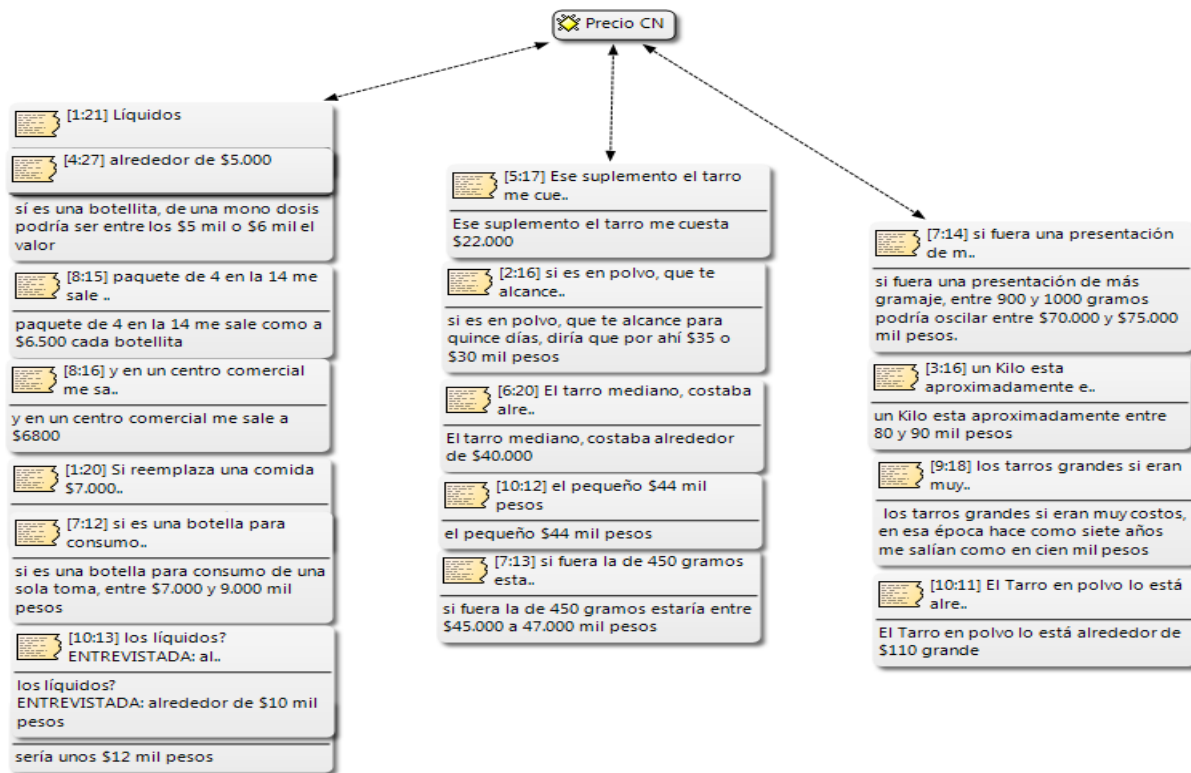
*“El consumidor se guía mucho por los precios... Nutricionalmente hablando el producto va a ser mucho más costoso, la materia prima es mucho mejor, versus una gaseosa. ¿Pero qué va a preferir un paciente? ¿A nivel del bolsillo? La gaseosa... entonces sería hacer un balance, un promedio entre qué vale una gaseosa y qué vale actualmente un complemento nutricional líquido... como la mitad, la gaseosa de 600 ml, estaría alrededor de \$3.000, más o menos, y el complemento está en \$7.000. El precio sería alrededor de \$5.000”.*

**Figura 25. Promoción de los CN – percepciones profesionales de salud**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

**Figura 26. Precio de los complementos nutricionales**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

### 3.9.4 Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales

#### 3.9.4.1 Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales generales

Respecto a la pregunta: ¿Cuáles de las marcas de complementos nutricionales conoces? Las 10 personas entrevistadas expresaron su opinión con lo que se puede avanzar en un reporte de reconocimiento de marcas. La siguiente tabla presenta los resultados agregados para dichas respuestas de conocimiento o no de cada una de las marcas.

**Tabla 13. Respuestas reconocimiento de marcas - general**

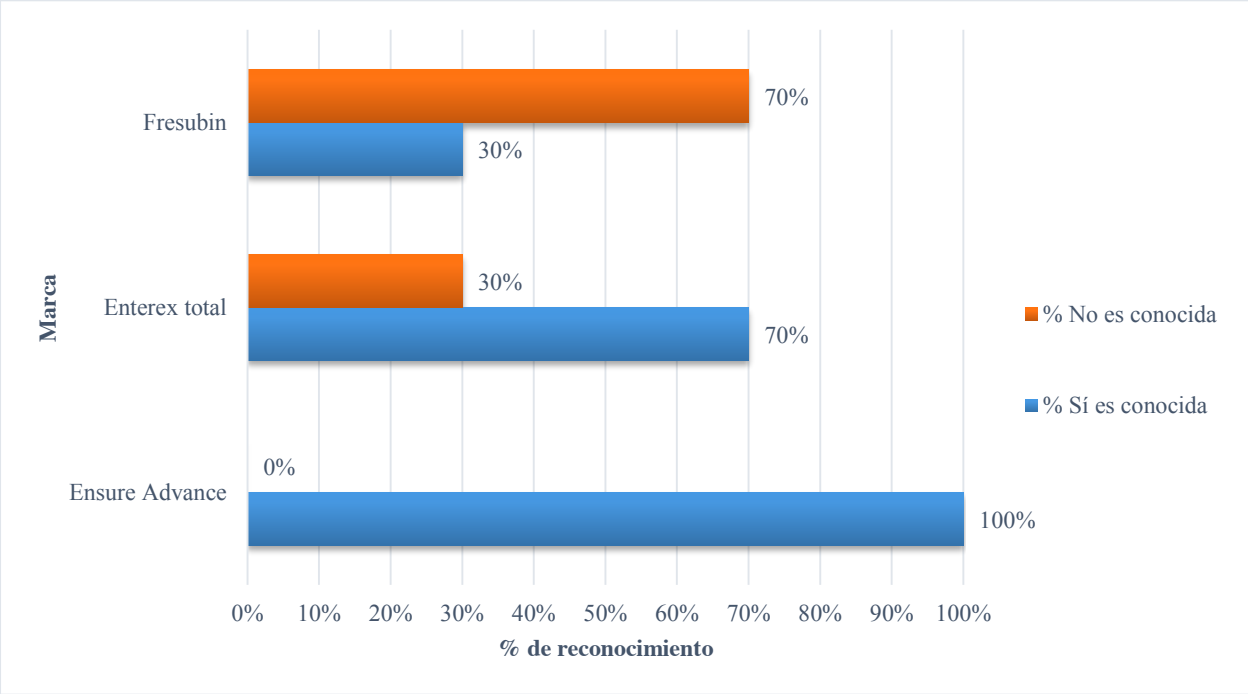
Grupos de entrevistados		Fresubin	Ensure Advance	Enterex total
3	Consumidor	No	Si	No
5	Consumidor	No	Si	Si
6	Consumidor	No	Si	Si

Grupos de entrevistados		Fresubin	Ensure Advance	Enterex total
8	Consumidor	Si	Si	Si
9	Consumidor	No	Si	No
10	Consumidor	No	Si	No
2	Dependiente	Si	Si	Si
1	Profesional de la salud	No	Si	Si
4	Profesional de la salud	Si	Si	Si
7	Profesional de la salud	No	Si	Si

Según se muestra en la tabla, parece encontrarse similitud entre las respuestas de los tres grupos de análisis. Del total de 10 entrevistados 10 indicaron conocer la marca Ensure Advance, siete Enterex Total y tres Fresubin.

A continuación, se presenta una figura con los porcentajes de reconocimiento encontrados según las respuestas procesadas.

**Figura 27. Reporte reconocimiento de marcas - general**



Nota. Elaboración propia en Excel

Una vez conocidas las frecuencias cuantitativas se pasa a conocer las justificaciones o ampliaciones de respuesta de los entrevistados respecto a su conocimiento o probabilidad de consumo de las tres marcas de complementos nutricionales mostradas.

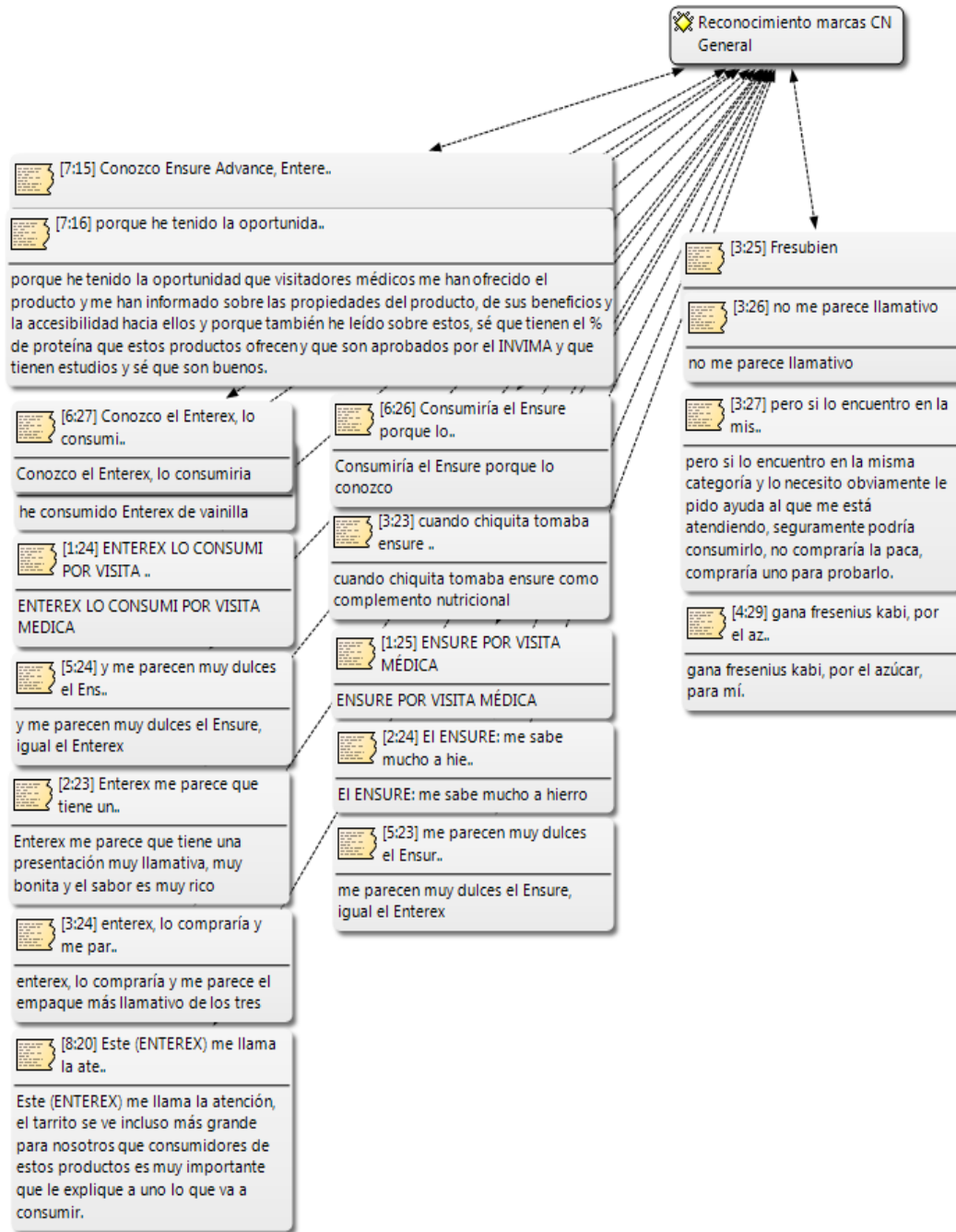
Al respecto una de las profesionales de salud indicó:

*“He probado las tres, son muy buenas. Viéndolas desde el punto de vista de la parte nutricional eso dependerá a lo que yo estoy buscando, el nutriente para mi control, lo que yo estoy buscando son la cantidad de los gramos de azúcar, entonces si yo voy a comparar, las tres son fórmulas estándar, son altos en proteínas? sí, son altos en proteínas; como las tres fórmulas son altas en proteínas para mí va a ganar siempre el que tenga menos azúcar, siempre porque se está previniendo también resistencia a la insulina, una prediabetes, porque el paciente lo va a consumir diariamente, que el azúcar no sea tan alta, rápidamente voy a revisar, y gana Fresubin, por el azúcar, para mí”.*

En la figura 29 se presentan las opiniones para cada una de las marcas. Las cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- De Ensure y Enterex se resalta por uno de los profesionales de salud su reconocimiento como marca y aprobación INVIMA.
- De Ensure se dice conocer la marca, tener un sabor muy dulce y a hierro.
- De Enterex se dice conocer la marca, tener un sabor muy dulce y resaltar por su presentación o empaque.
- De Fresubin se dice no resultar llamativo, que habría intenciones de compra si fuera de menor precio respecto a los demás productos y que en términos de revisión de azúcar por parte de una de las profesionales de salud es el mejor.

**Figura 28. Percepciones de marcas - general**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

### 3.9.4.2 Reconocimiento de marcas de complementos nutricionales diabéticos

Respecto a la pregunta: ¿Cuáles de las marcas de complementos nutricionales para diabéticos conoces?, siete de las 10 personas entrevistadas expresaron su opinión con lo que se puede avanzar en un reporte de reconocimiento de marcas.

La siguiente tabla presenta los resultados agregados para dichas respuestas de conocimiento o no de cada una de las marcas.

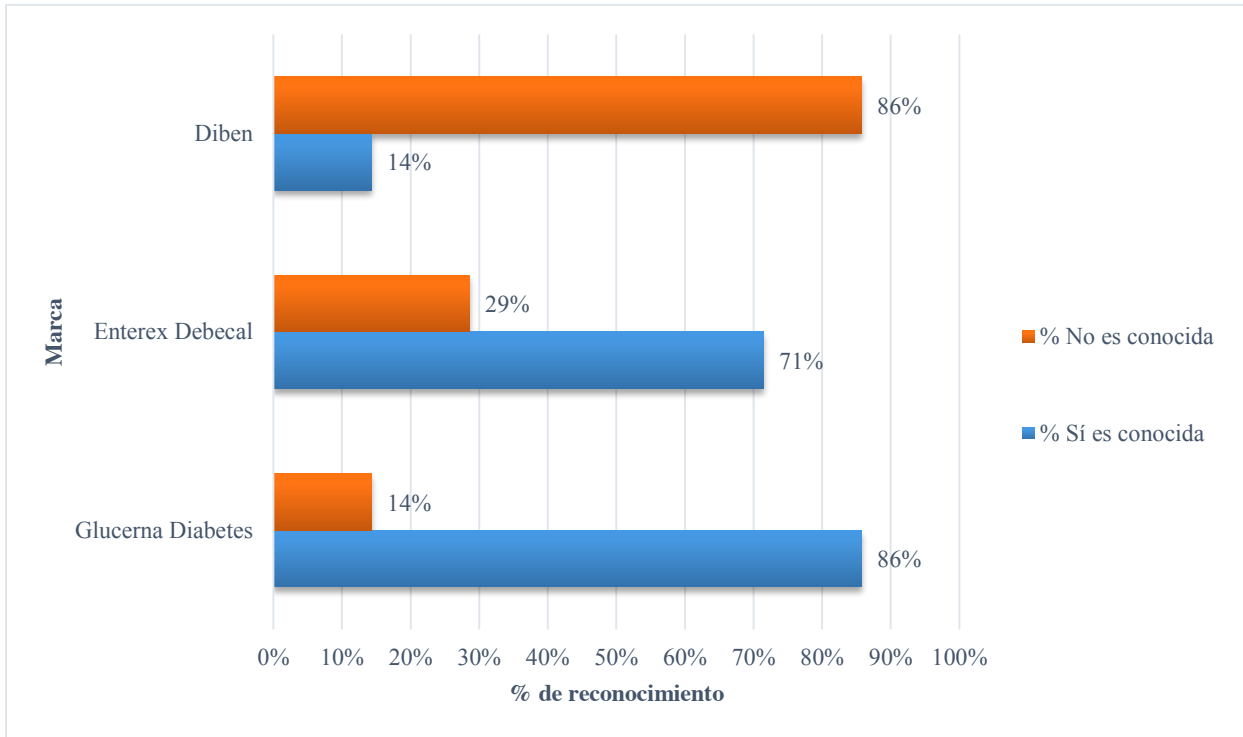
**Tabla 14. Respuestas reconocimiento de marcas - diabéticos**

Grupos de entrevistados		Glucerna Diabetes	Diben	Enterex Debecal
3	Consumidor	Si	No	Si
5	Consumidor	Si	No	Si
6	Consumidor	No	No	No
2	Dependiente	Si	Si	Si
1	Profesional de la salud	Si	No	Si
4	Profesional de la salud	Si	No	No
7	Profesional de la salud	Si	No	Si

Según se muestra en la tabla, parece encontrarse similitud entre las respuestas de los tres grupos de análisis. Del total de siete entrevistados seis indicaron conocer la marca Glucerna Diabetes, cinco Enterex Db-Cal y uno Diben.

A continuación, se presenta la figura 29 con los porcentajes de reconocimiento encontrados según las respuestas procesadas.

**Figura 29. Reporte reconocimiento de marcas - diabéticos**



Nota. Elaboración propia en Excel

Una vez conocidas las frecuencias cuantitativas se pasa a conocer las justificaciones o ampliaciones de respuesta de los entrevistados respecto a su conocimiento o probabilidad de consumo de las tres marcas de complementos nutricionales para diabéticos.

Al respecto una de las profesionales de salud indicó:

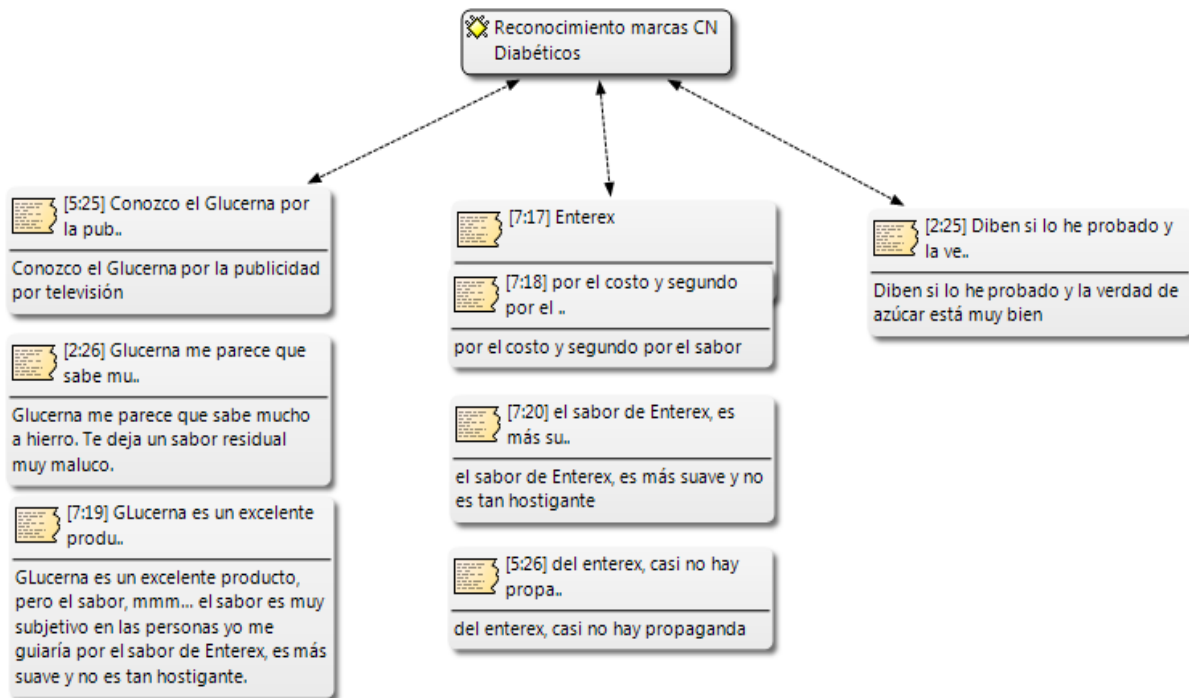
*Cuando es para diabéticos se miran los carbohidratos que tengan los ingredientes, qué tipo de carbohidratos están utilizando para endulzar el producto. Este es Glicerina, frutoligosacarios, fiversol, maltodextrina, principalmente. Cuál es el carbohidrato que están utilizando para endulzar el producto, y como es para diabéticos, aunque yo sé que son edulcorantes, siempre trato de revisar los gramos de proteína y de azúcar... como un diabético tiende a perder masa muscular, igual eso se va a hacer según el cálculo que necesita el paciente, pero usualmente veo que sea alto en proteína, más si es diabético, y por sabor, y para que el paciente lo adquiera.*

Por otra parte, es de anotar algunos de los comentarios realizados por una de las consumidoras, respecto al precio de los complementos nutricionales para diabéticos:

*Yo pensaría que esas bebidas están en el orden de tres mil o cuatro mil pesos asumo yo... Y si están en ese orden, para que me animara a tomar Diben frente a la de Abbott, tendría que estar un 30 o 20% más económica, como para animarme a probarla, y que estas no se encuentren en el inventario. Y entre Glucerna y Enterex, las cosas también entran por los ojos, o sea el empaque es bonito, estilizado, el de Enterex, porque si lo veo frente a Glucerna, y veo que Enterex es un poquito más económico me animaría a probarlo si no nunca hubiera escuchado la marca.*

En la figura 30 se presentan las opiniones de los entrevistados para cada una de las marcas para diabéticos.

**Figura 30. Percepciones de marcas - diabéticos**



Nota. Elaboración propia en software Atlas.ti.

## 4. Plan Estratégico

El siguiente plan de mercadeo tiene como objetivo elaborar el plan de mercado de la marca Enterex en el segmento de suplementos nutricionales líquidos. La propuesta tiene en cuenta los puntos de diferenciación que caracterizan a la marca. Puntos de diferenciación (Points of Difference): etiqueta llamativa y sugestiva acompañado de un envase cómodo y estilizado y deliciosos sabores tolerables que garantizan disfrutar de la nutrición.

### 4.1 Definición de las estrategias

Con base en la información de los anteriores capítulos se construyó la matriz DOFA, la cual contribuye a la definición de las estrategias a realizar. Esta herramienta brinda los insumos para:

Evaluar la situación general de la empresa, examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas para su bienestar futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar para este examen se conoce ampliamente como *análisis FODA*, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas (Thompson & Peteraf, 2012, p.101).

Las estrategias se clasifican así:

Estrategias FO: son aquellas que permiten aprovechar fortalezas y oportunidades.

Estrategias FA: con estas estrategias se aprovechan las fortalezas y se combaten las amenazas.

Estrategias DO: buscan eliminar las debilidades, es decir, solucionar los problemas mediante el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.

Estrategias DA: buscan tanto eliminar las debilidades como enfrentar las amenazas del entorno que afectan al proyecto.

**Tabla 15. Matriz DOFA**

<p><b>Análisis externo</b></p> <p style="text-align: right;"><b>Análisis interno</b></p>	<p><b>Oportunidades</b></p>	<p><b>Amenaza</b></p>
	<p><b>O1</b> Baja lealtad por parte del consumidor hacia las marcas.  <b>O2</b> Cambio en las tendencias de consumo encaminadas hacia productos saludables.  <b>O3</b> Consumidor con mayores tendencias al uso de medios digitales para su consumo.  <b>O4</b> Desarrollo de nuevos formatos de punto de venta por parte de los clientes de cadenas (Droguerías Minimarkets - Conveniencia)  <b>O5</b> Bajo nivel de consumo per cápita de la categoría dado que el consumidor aun percibe la categoría nutricional como exclusiva para personas con algún tipo de patología, existiendo un alto potencial de crecimiento para el segmento nutrición OTC.  <b>O6</b> Bajo nivel de innovación en sabores por parte de los laboratorios productores.  <b>O7</b> Conocidos los efectos del Covid-19 en el organismo, las personas buscan mecanismos para fortalecer el sistema inmune a partir de alimentación, suplementos dietarios y productos nutricionales.</p>	<p><b>A1</b> Aumento de marcas nacionales con presentaciones en polvo que para el consumidor generan una perspectiva de mayor rendimiento de producto.  <b>A2</b> Droguerías de cadena con marcas propias en presentaciones en polvo a un precio bajo.  <b>A3</b> Posible legislación que generaría restricciones en la comunicación al consumidor debido a las prebendas económicas que ciertos laboratorios de la industria les han ofrecido a los profesionales de la salud para tener su formulación.  <b>A4</b> Espacios limitados para la categoría en el canal OTC (Droguerías de cadena e independientes) y monopolizado por el líder (alto nivel de inversión).  <b>A5</b> Competencia agresiva y respaldada.  <b>A6</b> Impacto negativo sobre la economía por efectos del covid-19, se prevé una reducción significativa en la canasta de consumo orientándose principalmente hacia bienes de primera necesidad.  <b>A7</b> Fuerte distribución tanto numérica como ponderada a lo largo del territorio nacional y un alto nivel de inversión en publicidad en medios, en medical marketing y en promoción médica del líder de la categoría –Ensure.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p>	<p><b>Estrategias FO</b></p>	<p><b>Estrategias FA</b></p>
<p><b>F1</b> La marca Enterex cuenta con registro Invima.  <b>F2</b> Enterex tiene presentación atractiva del producto y hace parte de las marcas de referencias líquidas listas para tomar.  <b>F3</b> Costo asequible del producto  <b>F4</b> Agradable sabor  <b>F5</b> Incremento de hábitos saludables en la población.  <b>F6</b> Aumento considerable en el consumo de suplementos dietarios para fortalecer el sistema inmune.  <b>F7</b> Amplio Mercado potencial</p>	<p>1- Participar en ferias comerciales de los clientes de las droguerías independientes con actividades novedosas y atractivas aumentando la penetración y la distribución de la marca Enterex.                  2-Desarrollar campañas dirigidas al shopper donde se eduque en el consumo de suplementos nutricionales para modificar la percepción del consumo de estas.                  3-Desarrollar y construir un equipo más robusto de mercaderistas y promotores de farmacias que generen mayor reconocimiento, distribución y venta.</p>	<p>1-Participar en las actividades de los clientes que permitan aumentar la venta mediante algún tipo de incentivo a los vendedores de cada punto de venta.                  2- Elaborar comunicación agresiva hacia el consumidor donde se destaquen de forma contundente los beneficios diferenciadores que ofrece la marca Enterex, tanto en punto de venta (material POP) como en medios masivos por medio de contratos a largo plazo para así también disminuir el gasto.                  3-Potencializar la presencia en punto de venta mediante la participación en campañas de salud con nutricionistas, en las cuales se ofrezca una valoración nutricional que vaya acompañada de un obsequio (producto de la marca Enterex) y la fórmula que genera la compra de la marca Enterex.</p>
<p><b>Debilidades</b></p>	<p><b>Estrategias DO</b></p>	<p><b>Estrategias DA</b></p>
<p><b>D1</b> Bajo nivel de inversión para actividades propias de cliente como publicidad en medios o publicidad externa o al interior de los puntos de venta.  <b>D2</b> Surgimiento de marcas propias a menos costo por las grandes cadenas de droguerías.  <b>D3</b> Precio sujeto a la tasa representativa de mercado del dólar respecto al peso, por ser un producto importado.  <b>D4</b> Bajo nivel de comunicación con el consumidor.  <b>D5</b> Bajo nivel de innovación en la estrategia de mercadeo.  <b>D6</b> Baja presencia en puntos de venta estratégicos.</p>	<p>1-Sacar provecho de la tendencia ascendente del consumo de contenido digital que tienen los usuarios para comunicar y posicionar a la marca Enterex (presentaciones líquidas) dentro de la categoría de suplementos nutricionales.                  2-Generar estrategias que permitan mayor distribución y presencia en droguerías independientes y de cadena apalancados de un equipo más robusto de mercaderistas y promotoras de farmacias para dar a conocer la marca Enterex líquido.                  3-Generar alianzas estratégicas con las sociedades médicas regionales que permita lograr un mayor reconocimiento y por ende un alza en la prescripción (fórmulas medicas).                  4-Desarrollar actividades en punto de venta para incentivar la compra de los consumidores con obsequios, bonos o beneficio para futuras compras de las referencias líquidas de la marca Enterex.</p>	<p>1-Generar estrategias de visibilidad impactantes para el shopper en punto venta que le garantice una experiencia única.                  2-Generar alianzas con los clientes (Cadenas) que permitan tener más inclusión en actividades desarrolladas por el cliente y generen volúmenes de compra relevantes.                  3- Desarrollar estrategias de medical marketing que sean novedosas, atractivas e impactantes para el cuerpo de profesionales de la salud de cada región del país.</p>

## 4.2 Creación de valor

Kotler (2001), definió el valor como la diferencia entre el costo de adquisición de un bien o servicio (precio) y los beneficios que percibe el cliente, tratando siempre que los últimos sean mayores a los primeros. En consecuencia, un consumidor se sentirá más atraído por elegir aquel producto/servicio que le reporte más beneficios por menor costo.

Los productos objeto de estudio son las referencias líquidas de la marca Enterex:

**Enterex Total:** Es un alimento líquido, completo y balanceado enriquecido con proteína, vitaminas, minerales, antioxidantes e ingredientes que aportan omega-3.

- Contiene 9 gramos de Proteína de alta calidad, 28 vitaminas y minerales y 220 calorías
- Adecuado para personas intolerantes a la lactosa.
- Libre de gluten, permitiendo ser manejado en intolerancia al gluten.
- Presentación: Botella con tapa rosca de 237ml
- Sabores: Vainilla, Fresa y Chocolate

**Enterex Plus:** Es un alimento líquido, completo y balanceado con carbohidratos enriquecido con proteína, vitaminas, minerales, antioxidantes e ingredientes que aportan omega-3.

- Con un alto aporte de Proteína proveniente de 4 fuentes.
- Contiene 13 gramos de proteína de alta calidad que te ayudan a mantener y/o recuperar la masa muscular, la fuerza y el desempeño físico. 28 vitaminas y minerales y 350 calorías.
- Adecuado para personas intolerantes a la lactosa.
- Libre de gluten, permitiendo ser manejado en intolerancia al gluten.
- Presentación: Botella con tapa rosca de 237ml
- Sabores: Vainilla

**Enterex DB-CAL:** Alimento líquido para propósitos médicos especiales a base de carbohidratos de lenta absorción y bajo índice glicémico para personas que requieran soporte nutricional con hiperglicemia o Diabetes tipo I o II.

- Incluye 12 gramos de proteína, 25 vitaminas y minerales, 220 calorías y aporta 4 gramos de Fibra.
- Adecuado para personas intolerantes a la lactosa.
- Libre de gluten, permitiendo ser manejado en intolerancia al gluten.
- Con bajo índice glicémico, clínicamente comprobado.
- Cumple con las recomendaciones nutricionales de la Asociación Americana de la Diabetes y la Asociación Americana del Corazón.
- Presentación: Botella con tapa rosca de 237ml
- Sabores: Vainilla y Fresa

**Figura 31. Productos o complementos nutricionales**



Nota. Tomado de *La Organización*, por Grupo Amarey Nova Medical, 2020.

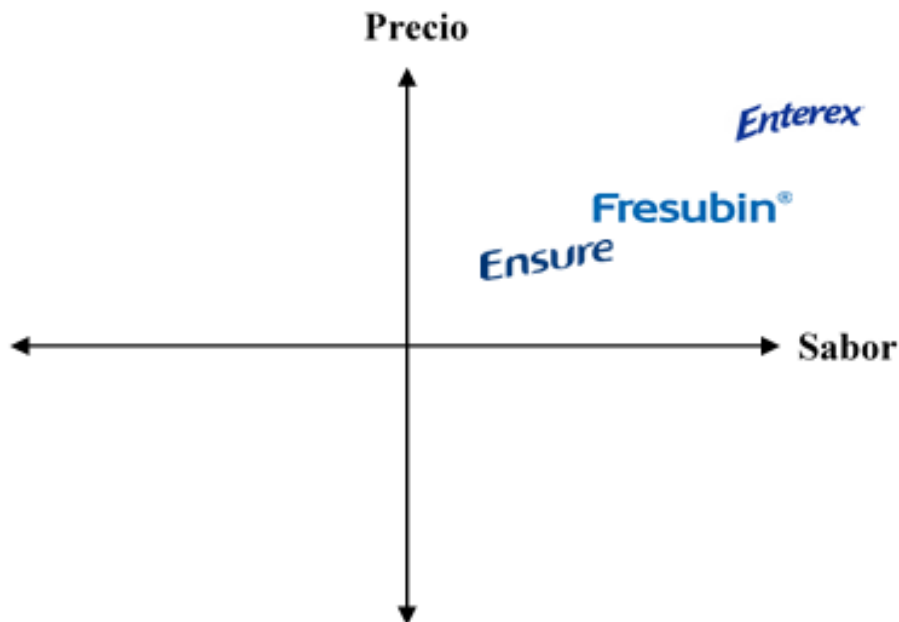
#### 4.2.1. Posicionamiento de marcas

Según Kotler y Armstrong (2003), el posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores.

Por consiguiente, los gerentes de marketing buscan posiciones que distingan a sus productos de las marcas competidoras y que les den la mayor ventaja estratégica en sus mercados metas. La compañía Amarey Nova Medical con su marca Enterex en la línea nutricional debe posicionarse basándose en los puntos que lo hacen diferente en el mercado, como lo es tener un sabor delicioso que garantiza el poder disfrutar de la nutrición y contar con un empaque portable y ergonómico y que se complementa de forma llamativa con una sugestiva etiqueta.

De acuerdo con el conocimiento del sector y de las marcas por parte del investigador (experiencia) y de la información obtenida en la entrevista, se logra la construcción del siguiente mapa de posicionamiento del mercado.

**Figura 32. Mapa posicionamiento de marcas**



Nota. Elaboración con base en el trabajo de campo y la experiencia del autor con base en *Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España*, por Serralvo & Furrier, 2005.

En este mapa se utiliza una matriz que consta de dos ejes Precio y Sabor, uno horizontal y otro vertical en forma de cruz, estos hacen referencia a los atributos sobre los cuales se compara el producto y sus competidores. A cada eje se le asigna un atributo, por ejemplo: Eje X: sabor y Eje Y: precio, para tener de esta manera un panorama general visual sobre el posicionamiento de la marca del producto ante la percepción de los consumidores (Serralvo & Furrier, 2005).

#### **4.2.2. Definición de objetivos comerciales**

Teniendo en cuenta que el crecimiento en ventas de línea nutricional OTC en los últimos dos años fue del 4%, con un cierre en el 2018 de \$1.589,8 millones y en 2019 se estima cerrar con \$2.375,8 millones, cifra bastante retadora teniendo en cuenta la inestabilidad mensual de las ventas.

Para el 2019 y 2020, el objetivo era posicionar a Enterex en el segundo lugar de las marcas más vendidas en la categoría, teniendo en cuenta el nuevo actor en la categoría (Fresenius-Kabi con sus presentaciones líquidas Fresubin y Diben) y en el 2020 se proyectó vender \$6.000 millones y lograr para el 2023 ser la segunda marca en el segmento de suplementos nutricionales líquidos.

#### **4.2.3 Gestión de las ofertas de mercado**

Actualmente Amarey Nova Medical con su línea nutricional OTC y la marca Enterex en sus referencias líquidas maneja una oferta de mercado concentrada en algunas de las droguerías de cadena y barrio a nivel nacional y algunos pequeños distribuidores. En este tipo de clientes se manejan acuerdos comerciales mensuales o trimestrales los cuales tienen como objetivo apalancar el *sell in*<sup>11</sup> y garantizar la buena relación con los clientes. Por otro lado, se ofrecen descuentos por temporada en los diferentes clientes para lograr incentivar al consumidor final la compra de más unidades y aumente el *drop size*<sup>12</sup>. Normalmente, estos descuentos son comunicados por medio de las revistas de cada cliente con alguna publicación llamativa. También se hace alusión a estos descuentos en las páginas web o redes sociales de los clientes. También se diseñaron unos packs promocionales (ofertas) para darle un componente de ahorro al consumidor los cuales tienen que

---

<sup>11</sup> *Sell in*: Es la venta que se le hace al canal, distribuidor o minorista, es decir la facturación.

<sup>12</sup> *Drop size*: es la cantidad promedio de productos que se entregan por factura a un negocio, en una determinada frecuencia de tiempo.

ver con pague 5 lleve 6 de las tres marcas del segmento de suplementos líquidos (Enterex Total, Plus y DB-Cal).

#### **4.2.3.1 Tácticas**

Se ha identificado que aparte del precio elevado versus el líder de la categoría, los consumidores reportan un desconocimiento en temas nutricionales igualmente los profesionales de la salud reportan no tener bases teóricas sobre nutrición y sobre la variedad de opciones que tienen en esta categoría. Por esta razón para lograr los objetivos en ventas y posicionar la marca como la segunda con más ventas en la categoría, se proponen las siguientes tácticas:

***Tomas de puntos de venta con nutricionista:*** se negociará con las cadenas de droguerías tener en diferentes días al mes (los días donde ellos tengan descuento) en los puntos de venta Pareto a nivel nacional un *stand* con una nutricionista brindando valoración nutricional a los consumidores y al terminar esta obtengan la recomendación de comprar las marcas Enterex líquidas. Además, se tendrá apoyo de impulsadoras que logren dar degustaciones.

***Toma de centros de salud con nutricionista:*** con el apoyo de visita médica se logrará tener espacios en diferentes puestos de salud en todo el territorio nacional donde se tenga representante de promoción médica. Ahí se brindarán degustaciones con impulsadora, valoraciones con nutricionista y se capacitará por parte del visitador médico a todo el personal de profesionales de la salud que estén en el centro de salud. Esto se llevará a cabo dos veces por semana lo que dará un total de 8 tomas mensuales y 96 tomas en un año.

***Participación en eventos médicos regionales y nacionales de todo tipo de especialidades:*** Participar en los diferentes congresos, simposios y charlas que tienen las sociedades médicas tanto a nivel regional como a nivel nacional. Ahí se tendrá stand con muestra médica y gimmicks relacionados con las marcas líquidas de Enterex. Se tendrá apoyo del equipo de visita médica y el gerente de producto si es necesario dependiendo de la importancia del evento.

***Robustecer el equipo de visita médica:*** actualmente se tiene 8 visitadores médicos (Bogotá=2, Cali=1, Eje Cafetero=1, Santanderes=1, Medellín=1, Costa=1 y Pasto=1) en donde cinco de ellos tienen doble responsabilidad dado que tienen que cubrir la cuota de ventas del canal OTC y del canal institucional. Por tal motivo para lograr tener una mayor cobertura y alcanzar los

objetivos en ventas se propone ingresar al equipo existente 12 visitadores médicos más para tener un equipo de 20 así:

Bogotá=6

Cali=3

Eje Cafetero=2

Medellín=3

Santanderes=1

Costa=5: Barranquilla=3, Santa Marta=1 y Cartagena=1.

***Robustecer el equipo de impulsadoras:*** actualmente se tiene un equipo de 9 impulsadoras/transferencias distribuidas de la siguiente manera (Bogotá=4, Cali=1, Eje Cafetero=1, Medellín=1, Santanderes=1, Costa=1). Se propone dejar solo las funciones de impulso y crecer el equipo en 41 personas para llegar a un total de 50 impulsadoras, las cuales tendrán como objetivo lograr la venta en frío en los puntos de venta, velar por las exhibiciones negociadas en los puntos de venta, ofrecer degustaciones de producto y brindar información contundente de la marca acerca de los beneficios a los consumidores. La distribución de estas sería así:

Bogotá=20

Cali=10

Medellín=10

Santanderes: 4

Costa=6: Barranquilla=2, Santa Marta=2 y Cartagena=2.

***Estructurar un equipo de transferencistas:*** teniendo en cuenta el objetivo que se tiene de posicionar la marca en el segmento de los suplementos nutricionales líquidos, la propuesta es estructurar un equipo de 21 transferencistas que se encarguen de asegurar inventario mediante las transferencias (*sell out* de los distribuidores a los puntos de venta), negociar volúmenes, exhibiciones, implementación de material POP e incrementar la distribución numérica. Esta labor estará focalizada en los clientes distributivos del canal droguerías (Coopidrogas como gran objetivo). La distribución de este equipo sería así:

Bogotá=8

Cali=4

Medellín=3

Santanderes=2

Costa=4: Barranquilla=2, Santa Marta=1 y Cartagena=1

***Estructurar equipo Key Account Managers (Ejecutivos de Venta Cuentas Claves):***  
teniendo en cuenta que actualmente dentro de las funciones de los visitantes médicos esta realizar la venta y gerenciamiento de las cuentas claves que la compañía tiene. Por tal motivo se propone separar esa función de estos y estructurar un equipo de Ejecutivos de Venta que se encargue de gerencia los clientes no solamente en las ventas sino en la relación comercial y negociación con estos. Estos tendrán a cargo el equipo de Transferencistas e Impulsadoras. Por tal motivo se sugiere que el equipo ventas quede integrado por 5 personas distribuidas a nivel nacional así:

Bogotá=2

Suroccidente=1

Antioquia/Santanderes=1

Costa=1

#### 4.2.3.2 Requerimientos

Ver tabla 16.

**Tabla 16. Requerimientos**

<b>Recurso</b>	<b>Especificación</b>	<b>Total /año</b>
Humanos	Visitadores médicos	\$263.782.980,00
	Impulsadoras	\$201.562.080,00
	Transferencistas	\$145.744.140,00
Técnicos y materiales	Toma de Centros de Salud	\$10.000.000,00
	Toma puntos de Venta	\$15.000.000,00
	Participación en eventos médicos regionales.	\$10.000.000,00
Total		<b>\$646.089.200,00</b>

### **4.3 Entregar valor**

La entrega de valor son todos aquellos beneficios que el producto de marca Enterex aporta al cliente y que el cliente reconoce como únicas y diferentes de esa marca en relación con la competencia.

#### **4.3.1 Administración de canales para entregar valor**

Los objetivos planteados para la entrega de valor estarán enfocados en el canal droguerías (cadenas e independientes) para generar penetración e incrementar la distribución numérica. Este enfoque debido a que actualmente el 80% de las ventas se da en esos dos canales (60% Cadenas y el 20% canal Tradicional). El restante 20% se da en clientes particulares.

Por un lado, los consumidores no tienen mucho conocimiento sobre la categoría de suplementos nutricionales, por tal motivo la marca tendrá como plan lograr un acercamiento asertivo que permita a esta entrar en los hogares, generando conocimiento de marca y visibilidad.

Además, los profesionales de la salud no tienen en su día a día foco en temas nutricionales, por lo cual se tendrá como plan un asesoramiento contundente, masivo y periódico; más la educación médica continuada se logrará un *top of mind* que permita impulsar la prescripción médica.

Para entregar el valor en el mercado que se fija como objetivo, el principal canal de distribución es el canal droguerías conformado por las cadenas y las independientes. En estos dos segmentos del canal se deberá asegurar y garantizar la codificación del 100% de todas las referencias líquidas de la marca Enterex. Además, conseguir nuevos clientes como Copservir (Drogas La Rebaja) y Droguerías Olímpica que son actores muy importantes dentro del canal.

La estrategia que se desarrollará para estos dos segmentos del canal es brindar apoyos con personal especializado en campo (Visita médica) que se tendrán a partir del robustecimiento del equipo. También mayor presencia en puntos de venta de las cadenas con impulsadoras y para el canal tradicional aumento de presencia con las transferencistas. Desarrollar material pop exclusivo para puntos de ventas de cadenas y para puntos de ventas independientes. Lograr ubicar mini neveras alusivas a la marca Enterex dentro del *lay out* del punto de venta en una zona estratégica

y caliente, induciendo a la compra con impulsadoras (con degustaciones) y nutricionistas (valoración nutricional).

#### **4.3.1.1 Tácticas**

**Asesoramiento masivo y periódico a Profesionales de la Salud.** Los profesionales de la salud no tienen en su día a día foco en temas nutricionales por lo cual se tendrá como plan un asesoramiento contundente, masivo y periódico; más la educación médica continuada se logrará un *top of mind* que permita impulsar la prescripción médica.

**Codificación de las referencias líquidas en canal droguerías.** El principal canal de distribución es el canal droguerías conformado por las cadenas y las independientes. En estos dos segmentos del canal se deberá asegurar y garantizar la codificación del 100% de todas las referencias líquidas de la marca Enterex

**Visita médica.** Brindar apoyos con personal especializado en campo (Visita médica)

**Conseguir nuevos clientes** como Copservir y Olímpica.

**Desarrollar material pop** exclusivo para puntos de ventas de cadena y para puntos de ventas tradicionales.

**Ubicar mini neveras** alusivas a la marca Enterex dentro del *lay out* del punto de venta en una zona estratégica y caliente, induciendo a la compra con impulsadoras (con degustaciones) y nutricionistas (valoración nutricional).

**Ruteros de Droguerías.** Desarrollar y potenciar ruteros de droguería para garantizar una periodicidad del asesoramiento en las cadenas con impulsadoras y en las independientes con transferencistas.

#### **4.3.1.2 Requerimientos**

Ver tabla 17.

**Tabla 17. Requerimientos**

<b>Recurso</b>	<b>Especificación</b>	<b>Total/Año</b>
Humanos	Visitador médico	\$ 263.782.980,00
	Ejecutivo de Venta Cuentas Claves	\$ 124.111.680,00
	Impulsadoras	\$ 201.562.080,00
	Transferencistas	\$ 145.744.140,00
Técnicos y materiales	Medios impresos	\$ 20.000.000,00
	Eventos cliente	\$ 10.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 765.200.880,00</b>

### 4.3.2 Estrategia de precios

Se denomina estrategia de precios a los recursos que la empresa proyecta y comunica de forma clara y visible para que sea percibida en el mediano y largo plazo por el consumidor, en comparación con el de las marcas de mejor percepción; en este caso, la marca líder.

#### 4.3.2.1 Tácticas

**Precio inferior a la competencia.** Estar 5% por debajo del precio venta de la marca líder del mercado, Ensure.

Cuando se les preguntó a los entrevistados en profundidad, consumidores, acerca de las razones o justificaciones por las cuales no compran periódicamente suplementos nutricionales sabiendo que estos tienen unos beneficios importantes para la salud, los compradores le dieron bastante relevancia al costo/precio de los mismos. Se plantea, entonces, trabajar una estrategia de precios en línea con la marca líder, Ensure, dado que los precios de la marca Enterex están por encima.

Se relaciona shopping de precios de las principales cadenas de droguerías a nivel nacional y la propuesta de la marca Enterex.

**Tabla 18. Precios suplementos líquidos Segmentos droguerías de cadena**

	<b>Enterex Total</b>	<b>Enterex Plus</b>	<b>Enterex DB-Cal</b>	<b>Ensure</b>	<b>Ensure Advance</b>	<b>Glucerna</b>
<b>Cruz Verde</b>	\$8.100	\$9.500	\$8.500	\$7.650	\$7.600	\$7.650
<b>Locatel</b>	\$8.100	\$9.500	\$8.500	\$7.500	\$7.500	\$7.600
<b>Farmatodo</b>	\$8.100	\$9.500	\$8.500	\$7.500	\$7.500	\$7.600

En cuanto al posicionamiento se trabajará en resaltar los atributos tanto funcionales como emocionales. Además, de resaltar la percepción de calidad y estatus, se hará énfasis también en el empaque y etiqueta la cual utiliza colores característicos con salud, bienestar, alegría y frescura (azul y blanco).

Como estrategia principal, la marca Enterex en el segmento de suplementos nutricionales líquidos estará 5% por debajo de la marca líder del mercado, Ensure. El posicionamiento le permitirá ganar en percepción de precio (bajará), logrando mayor competitividad tanto en sabor como en empaque y etiqueta frente al principal competidor.

**Tabla 19. Planteamiento de precios versus los principales jugadores del segmento suplementos nutricionales líquidos**

<b>Marca</b>	<b>Precio</b>	<b>% Vs Líder</b>
<b>Ensure</b>	\$7.500	100%
<b>Ensure Advance</b>	\$7.500	100%
<b>Glucerna</b>	\$7.500	100%
<b>Enterex Total</b>	\$7.100	95%
<b>Enterex Plus</b>	\$7.100	95%
<b>Enterex DB-Cal</b>	\$7.100	95%
<b>Fresubin</b>	\$7.100	95%
<b>Diben</b>	\$7.100	95%

**Descuento para droguerías independientes y material Pop adicional.** Para las droguerías independientes se fijará una lista de precios con un 5% de descuento versus las cadenas, que será usado como inversión en exhibiciones en zonas de alto tráfico y material pop adicional.

**Descuento 5% adicional instalación de mini neveras.** En las mini cadenas de droguerías que tengan más de 3 puntos de venta se autorizara un 5% adicional como inversión de mercadeo para participar en separatas, eventos de los puntos de venta y mini neveras alusivas a la marca Enterex.

**Descuento especial canales digitales los fines de semana.** Para canales digitales (Rappi, Domicilios.com y los portales web de las diferentes cadenas) se propone descuento especial los fines de semana entre un 10% y 15% para captar nuevos consumidores que busquen productos para su bienestar y su actividad física.

**Descuento en App y páginas de cadenas de Droguerías.** En las App se deberá otorgar un porcentaje, que oscila entre un 15% y un 20% sobre las ventas mensuales que realicen estos canales digitales. En el caso de las páginas de las cadenas se deberá asumir solamente por el descuento por las unidades vendidas por medio de este canal.

#### 4.3.2.2 Requerimientos

**Tabla 20. Requerimientos**

<b>Recurso</b>	<b>Especificación</b>	<b>Total/año</b>
Humanos	Ejecutivos de Ventas Cuentas Claves	\$ 62.055.840,00
	Impulsadoras	\$ 201.562.080,00
	Transferencistas	\$ 29.148.828,00
Técnicos y materiales	Campañas Plataformas	\$ 10.000.000,00
	Medios Digitales	\$ 10.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 312.766.748,00</b>

#### 4.4 Comunicar valor

##### 4.4.1 Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación se soportó en el modelo de *Springboard*, abordando las tres herramientas que propone el plan: Brand Foundation, ROI, *Springboard*.

***Brand Foundation:***

**¿De dónde vengo?** Victus es un laboratorio que lleva 25 años ofreciendo productos en cuatro segmentos los cuales son: Clinical Nutrition, Bio-Safety, Infusion Critical Care y Advanced Wound Care. Entrando un poco más en la nutrición clínica, la marca Enterex fue lanzada al mercado en el año 1996 y en Colombia la marca llegó hace 6 años comercializada por Amarey Nova Medical y hace 5 años está presente en el canal institucional y hace tres años en canal comercial (OTC). Tiene presencia en las instituciones médicas (Clínicas, Hospitales, EPS, IPS, operadores logísticos) más importantes del país y en los principales clientes del canal droguerías del país (Cadenas y Depósitos).

**¿A qué me dedico?** Enterex Total, Plus y DB-Cal se dedican a brindar una vida más saludable día a día a su consumidor mediante una nutrición completa y balanceada, de forma alegre

y emocionante convirtiendo ese instante, en un momento lleno de placer agregándole un sabor espectacular e indescriptible.

**¿Qué es lo que me hace diferente?** Ser respaldado por Victus quien siempre ofrece calidad inigualable en sus productos, recuperando millones de pacientes y haciéndolos felices a lo largo de todo Norteamérica y Sudamérica. Enterex Total, Enterex Plus y Enterex DB-Cal se preocupan por hacer el proceso de nutrición un momento placentero, saludable y alegre a través de los mejores beneficios y sabores para tener y disfrutar una vida más saludable.

Estas tres marcas se diferencian por ofrecer una presentación armoniosa y esbelta, acorde con sus objetivos, pero siempre en pro de ofrecer una nutrición alegre, placentera y saludable.

**¿Para quién existo?** Enterex Total, Plus y DB-Cal existe para dos audiencias en particular: i.) Niños, jóvenes, adultos jóvenes y adultos mayores que requieran una vida más saludable a base de una nutrición completa y balanceada a cualquier hora del día buscando siempre una mejor calidad de vida. ii.) Profesionales de la salud.

**¿Cómo soy como persona?** Enterex Total, Plus y DB-Cal son marcas que en su esencia son cuidadoras y magos, que buscan tener una relación fuerte e íntima día a día con su consumidor, pensando siempre en dar el mejor sabor que permita transmitir tranquilidad y seguridad a sus consumidores para tener una vida más saludable y de mejor calidad.

**¿Por qué causa lucho?** Por dejar siempre una nutrición completa y balanceada con el mejor sabor de la categoría, mejorando la calidad de vida y dejando una vida más saludable.

En Enterex se lucha por dejarles siempre el mejor sabor del mercado a sus consumidores, cumpliendo con su piedra angular.

Enterex Total, Plus y DB-Cal quieren educar, darse a conocer más y aumentar los consumidores para que piensen siempre en tener una vida más saludable mediante una nutrición alegre, agradable y tranquila; tornando el consumo más cotidiano y espontáneo alejándolo un poco del entorno médico y guiándolo a la canasta diaria de los consumidores.

**¿Qué es lo que valoro?** Enterex como marca valora que todas las personas puedan alcanzar y mantener su calidad de vida, que tengan una vida más saludable. Además, que el disfrute de todas las actividades que tengan en su día a día esté acompañadas de una experiencia completamente deliciosa, tranquila y alegre; con calidad y confianza.

## **ROI**

### **¿Cuál es el objetivo de esta comunicación?**

- Se proyecta vender en el 2022 \$6.000 millones.
- Posicionar a Enterex como una marca con mejor sabor, mejor calidad y que ofrezca una vida más saludable a partir de suplir algunos nutrientes o complementar el aporte que no se cubren a través de la alimentación diaria.
- Lograr para el 2023 ser la segunda marca en el segmento de suplementos nutricionales líquidos.

### **¿A quiénes debemos influir? ¿Qué debemos saber de ellos que nos pueda ayudar?**

- Personas adultas jóvenes y adultos mayores que tengan requerimientos nutricionales especiales que necesiten recuperar su calidad de vida. Personas de todas las edades que quieran mantener una vida más saludable, que tengan un día a día muy agitado que no permita llevar una nutrición adecuada.
- Profesionales de la salud que dentro de su consulta diaria tengan la necesidad de formularle o recomendarle algún tipo de nutrición complementaria o suplementaria a su dieta para mejorar su calidad de vida.

### **¿Qué acción exactamente queremos que hagan como resultados de estar expuestos a esta comunicación?**

- Profesional de la salud, que formulen o recomienden por primera vez la marca y que la experiencia con ese paciente genere una formulación continua ante cualquier requerimiento nutricional de sus pacientes.
- Que el consumidor final compre y pruebe la marca Enterex por primera vez y esto conlleve a un aumento de la frecuencia de compra de la marca, recordando siempre el delicioso sabor, la calidad y la confiabilidad en la calidad y el precio.
- Racional/Funcional: Que el delicioso sabor genere una cotidianidad en la compra de una vida más saludable con Enterex.

- Emocional: Sabores exquisitos que permiten tener una experiencia nutricional fuera de serie, diferente a la nutrición tradicional, llevando al consumidor a disfrutar con alegría de sus labores diaria.

### **¿Qué recompensa prometeremos, y con qué respaldaremos esa recompensa?**

- Funcional: Alimento completo y balanceado con un espectacular y delicioso sabor.
- Sensorial: Logra llegar a lo más profundo de mis gustos.
- Emocional: Sentir fuerza para afrontar los retos y problemas del día a día.
- Expresivo: Sentir una vida más saludable y de mejor calidad y así compartir más momentos con mis seres queridos.
- Generar momentos repletos de un espectacular sabor, nutrición para disfrutar la vida con la familia y amigos, ingresamos en los momentos más cruciales de tu vida, transformamos la nutrición tradicional en una nutrición alegre, tranquila y deliciosa.

**¿Cuál tono y estilo de comunicación calzará mejor con la personalidad de marca y con los objetivos?** Tiene que ser una comunicación enérgica, fresca, activa, que muestre vitalidad y salud, que a la vez influya en la vida del consumidor incitándolo al consumo periódico para obtener una calidad de vida mucho mejor y más saludable. Con un tono enérgico, dinámico, seguro y convincente de la comunicación.

**¿Cuándo y dónde estará la audiencia objetivo más receptiva hacia nuestra comunicación?**

**Consumidor final:** La marca necesita comunicarle a ese consumidor que se encuentra en sus labores diarias en la oficina o en la calle que está buscando una nutrición completa y balanceada, pero con rico sabor. Estará en un momento donde no pueda tener una alimentación o merienda saludable, estará en momentos de su día a día buscando algún producto que le permita tener una mejor calidad de vida, más saludable y que le permita disfrutar con su familia y amigos.

**Profesionales de la salud:** La marca necesita comunicarles a los profesionales de la salud lo importante que es mantener una vida más saludable con altos estándares de calidad, mediante una nutrición completa, balanceada y de excelente calidad con el mejor sabor del mercado permitiéndole una mayor adherencia al tratamiento y a la marca.

## 4D Springboard

**¿Cuál es la idea clave en esta estrategia?** Generar más conocimiento de la marca en la población en general tanto consumidor como profesional de la salud, Enterex Total, Enterex Plus y Enterex DB-Cal ofrecen **el mejor sabor de la categoría para tener una vida más saludable con mejor calidad**. Queremos que a través de las experiencias en PDVs los consumidores se sientan atraídos a la acción de incluir y mantener una nutrición acorde a su estilo de vida. Por eso Enterex Total, Plus y DB-Cal te acompañan en tu día a día, en tus labores; para que tengas la alegría, la tranquilidad y el mejor sabor en tu nutrición con una vida más saludable y con mayor calidad.

**Idea clave:** nutrición con sabor alegre que te da una vida más saludable.

Teniendo en cuenta el modelo propuesto por la agencia J Walter Thompson, se señalan los medios con los cuales se hará efectiva una campaña de comunicación. Ver figura 33. Con respecto a la afinidad del target, se tendrá presencia principalmente en medios impresos como separatas de las cadenas de droguerías y plataformas digitales. El objetivo principal de la comunicación será crear *Brand awareness*, logrando que se dé a conocer, la marca Enterex en el segmento suplementos nutricionales líquidos. La comunicación será muy funcional, habrá exposición de producto y se mostrarán sus principales usos en diferentes momentos que hacen parte de la cotidianidad del consumidor.

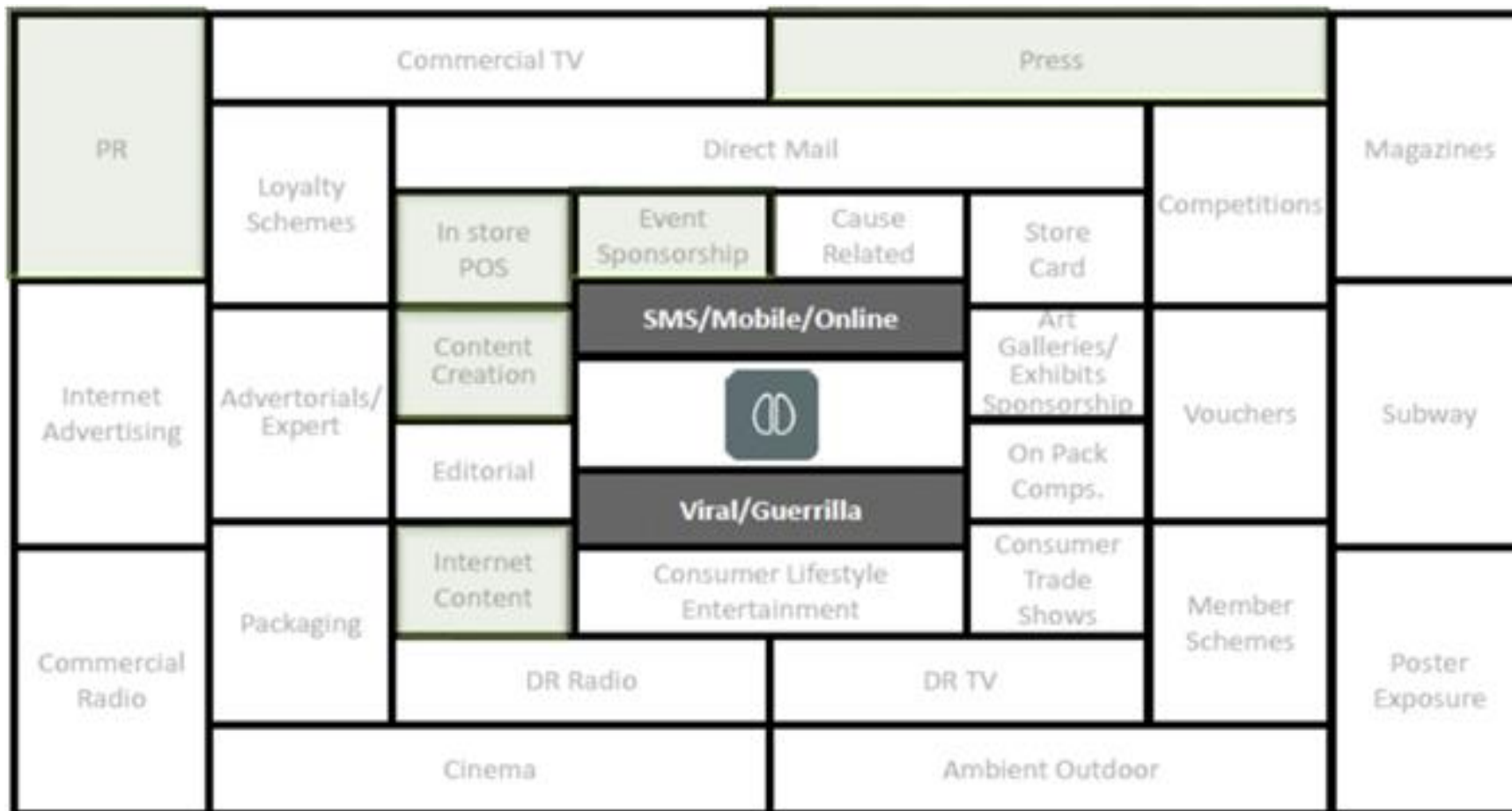
### 4.4.1.1 Tácticas

El plan de comunicación estará focalizado en atender al consumidor desde donde esta mayormente expuesto (medios digitales, hogar y punto de venta)

**Digital:** Según Nielsen en 2016 es un medio de gran afinidad con los consumidores, la penetración de Smartphone es del 72% y los usuarios de Facebook ascienden a 28 millones.

**Influenciadores:** Con el objetivo de dar a conocer más la marca Enterex, se elegirán influenciadores de diferentes zonas del país relacionados con hábitos y estilos de vida saludables. Esta campaña se realizará en tres etapas:

Figura 33. Modelo capas de la comunicación



Nota. Tomado de Consumer Lifestyle Entertainment, (s.f.)

Expectativa: El objetivo es lograr interacción con los seguidores de los influenciadores, preguntándoles que productos suelen consumir cotidianamente para mantener una vida saludable.

Lanzamiento: De manera sutil, informal y manejando un lenguaje habitual, los influenciadores mostrarán un momento cotidiano de sus días, en donde se le dé protagonismo al producto que escogieron para mantener una vida saludable sin importar el momento y lugar.

Sostenimiento: Durante seis meses, los influenciadores expondrán la marca en diferentes momentos de consumo.

**Campaña plataformas (Rappi y Domicilios.com):** Se utilizará este medio considerando la baja penetración que tiene el segmento de suplementos nutricionales líquidos y con el objetivo de estar presente durante la cotidianidad de los consumidores, su día a día (lunes a viernes). En Rappi se tendrá presencia de marca en las siguientes opciones:

Capitán de categoría: Cuando el consumidor ingrese a la plataforma en la sección de Nutrición, Vitaminas y Minerales o Suplementos, la marca será la primera opción en aparecer.

Check Out: Cuando el consumidor de por finalizada su compra en la farmacia, saldrá una ventana que le preguntara si desea incluir un producto adicional y le ofrecerán diferentes opciones, una de ellas será la marca Enterex.

**Medios Impresos-Separatas de Droguerías:** El objetivo principal de utilizar este medio es la exposición de la marca principalmente. Dado el volumen de puntos de venta que tienen las droguerías de cadena:

La Rebaja: 870 puntos de venta aprox.

Cruz Verde: 275 puntos de venta aprox.

Cafam: 200 puntos de venta aprox.

Comfandi: 120 puntos de venta aprox.

Farmatodo: 60 puntos de venta aprox.

Locatel: 28 puntos de venta aprox.

Y las droguerías de barrio asociadas a la cooperativa de droguerías y droguistas más grande el país, Coopidrogas, que son aproximadamente 5.000 asociados que representan más de 7.500

puntos de venta. Además, el formato Farmacenter cuenta con 630 puntos de venta.

Dado lo anterior se desarrollarían varias opciones de Key Visual para pautar en medios impresos

**Medios Digitales:** Este medio es supremamente importante para dar a conocer la marca en la categoría y lograr involucrar a los consumidores con los productos. Este es un punto de partida muy interesante en el sentido de iniciar conversaciones entorno a la marca, logrando viralizar poderosamente contenidos relacionados.

Instagram, Facebook y YouTube serían los medios donde se interactuará con los consumidores para mostrar la marca, generar afinidad y exponer diferentes alternativas de consumo. La propuesta en generar contenido relacionado con preparación de recetas fáciles y cotidianas con la marca Enterex y que los influenciadores saludables (*Fitness*) lo preparen y las consuman.

**Participación en eventos médicos:** Se tendrá stand con muestreo y degustación de producto en congresos y simposios médicos tanto nacionales como regionales con el objetivo de dar a conocer la marca en el gremio médico del país.

Numero de congresos y simposios a participar: 15

**Participación en eventos de los clientes:** Se tendrá stand con muestreo y degustación de producto en ferias comerciales de los diferentes clientes, además de tener obsequios para los asistentes a cambio de transferencias superiores a \$1.500.000.

Por otro lado, participación en eventos especiales que los clientes tengan en punto de venta, apoyando con impulsadoras y degustaciones a los clientes del punto de venta.

Numero de eventos: 4 eventos anuales por cada cliente, para un total de 28.

#### 4.4.1.2 Requerimientos

**Tabla 21. Requerimientos**

Recurso	Especificación	Total/año
Humanos	Visitadores médicos	\$ 527.565.960,00
	Ejecutivos de Venta Cuentas Claves	\$ 62.055.840,00
	Influenciadores	\$ 100.000.000,00

<b>Recurso</b>	<b>Especificación</b>	<b>Total/año</b>
	Impulsadoras	\$ 201.562.080,00
	Transferencistas	\$ 145.744.140,00
Técnicos y materiales	Eventos Clientes	\$ 10.000.000,00
	Medios impresos	\$ 20.000.000,00
	Campañas Plataformas	\$ 20.000.000,00
	Eventos Médicos	\$ 18.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.104.928.020,00</b>

#### **4.4.2 Ejecución de promociones de venta**

Teniendo en cuenta que en la categoría existen competidores que trasladan ofertas al consumidor, el objetivo principal de la marca Enterex es generar opciones que sean coherentes con las necesidades del consumidor:

##### **4.4.1.1 Tácticas**

**Oferta /Amarres:** Se tendrán ofertas de pague 4 lleve 5 y pague 6 lleve 7 con mix de los sabores de la marca Enterex (Vainilla, Fresa y Chocolate) generando prueba y conocimiento de todo portafolio.

**Oferta/Temporadas:** Mediante el personal de impulso de Enterex, se realizarán actividades para entrega de obsequios por compras de producto en relación a la nutrición saludable: Shakers, toallitas, loncheras y básculas digitales.

**Redes Sociales:** Mediante Instagram y Facebook se realizarán campañas para que los consumidores interactúen con las cuentas oficiales de Enterex montando fotos y realizando comentarios alusivos a los momentos cotidianos que disfrutaron con la nutrición de Enterex. Se hará concurso para que los consumidores con más *likes* se hagan a una anqueta de productos Enterex.

##### **4.4.1.2 Requerimientos**

Ver tabla 22.

**Tabla 22. Requerimientos**

<b>Recurso</b>	<b>Especificación</b>	<b>Total/Año</b>
	Ejecutivos de Venta Cuentas Claves	\$ 62.055.840,00
Humanos	Impulsadoras	\$ 201.562.080,00
	Transferencistas	\$ 145.744.140,00
Técnicos y materiales	Eventos Clientes	\$ 10.000.000,00
	Medios Impresos	\$ 10.000.000,00
	Redes Sociales	\$ 10.000.000,00
<b>Total</b>		<b>\$ 439.362.060,00</b>

#### 4.5 Presupuesto de mercadeo

Se detallan por rubro los costos año involucrados en el plan de mercadeo. Los costos relacionados con el recurso humano hacen parte de las diferentes estrategias y se presenta de manera integrada.

**Tabla 23. Presupuesto de mercadeo para posicionar la marca Enterex**

<b>Rubro</b>	<b>Inversión</b>
Medios Impresos	\$50.000.000
Medios Digitales	\$10.000.000
Eventos Médicos	\$38.000.000
Eventos Clientes	\$30.000.000
Campaña Plataformas (Rappi, Domicilios.com)	\$40.000.000
Equipo Comercial (Visita Médica, Impulsadoras, Transferencistas y Ejecutivo de Cuenta)	\$2.985.346.908
Influenciadores	\$100.000.000
Actividades Punto de venta	\$15.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$3.268.346.908</b>

#### 4.6 Plan de acción

Ver tabla 24 que contiene el plan de acción y la tabla 25 que se refiere al cronograma de actividades.

**Tabla 24. Plan de acción**

Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Indicador de Cumplimiento
<b>Creación de valor</b>	Tomas Puntos de Venta y Centros de Salud con nutricionista	Realizar toma puntos de venta con nutricionista:	Gerente producto/linea	Del 05/06/2021 al 30/06/2021	Ventas
		Realizar toma centros de salud con nutricionista	Gerente producto/linea	Del 08/06/2021 al 30/06/2021	Ventas
	Participación en eventos médicos regionales y nacionales	Participar en eventos médicos regionales y nacionales de todo tipo de especialidades	Gerente producto/linea	Del 01/07/2021 al 15/11/2021	Ventas
	Robustecer equipo de visita médica	Contratación nuevo personal con perfil de visita médica.	Gerente Comercial	Del 01/07/2021 al 30/07/2021	Ventas
	Robustecer equipo de impulsadoras	Contratación nuevo personal con perfil de impulsadora.	Gerente Comercial	Del 01/07/2021 al 30/07/2021	Ventas
	Estructurar equipo de transferencistas	Contratación nuevo persona con perfil de transferencistas	Gerente Comercial	Del 01/07/2021 al 30/07/2021	Ventas
	Estructurar equipo Key Account Managers (Ejecutivos de Cuentas Claves)	Contratación de nuevo persona con perfil de ejecutivo de cuentas claves.	Gerente Comercial	Del 01/07/2021 al 30/07/2021	Ventas
<b>Entregar valor</b>	Asesoramiento masivo y periódico a Profesionales de la Salud.	Realizar visita médica permanente Programación eventos de capacitación médica.	Gerente producto/linea	Del 01/07/2021 al 15/12/2021	Número de visitas realizadas Numero de eventos de capacitación realizados Prescripciones Medicas Ventas
	Codificación referencias líquidas en canal Droguerías.	Realizar codificación del 100% de todas las referencias líquidas de la marca Enterex en canal droguerías (cadenas e independientes).	Key Account Manager	Del 05/06/2021 al 30/06/2021	% Codificación en los dos canales Distribución numérica al 100% en los puntos de venta Pareto.
	Visita médica personal especializado en campo	Realizar visita médica permanente	Gerente producto/linea	Del 01/07/2021 al 15/12/2021	Número de visitas realizadas. % Cobertura de pánel médico Prescripciones Médicas.
	Llegar a nuevos clientes	Obtener nuevos clientes (Copservir y Olimpica).	Key Account Manager	Del 01/07/2021 al 30/08/2021	Ventas
	Realizar material Pop	Desarrollar material pop exclusivo para puntos de ventas de cadena y puntos de ventas tradicionales.	Gerente producto/linea	Del 01/07/2021 al 30/07/2021	Ventas
	Ubicar mini neveras	Ubicar mini neveras alusivas a la marca Enterex dentro del <i>lay out</i> del punto de venta en una zona estratégica.	Key Account Manager	Del 01/07/2021 al 15/12/2021	Ventas
	Ruteros de droguería	Desarrollar ruteros de droguería para garantizar periodicidad del asesoramiento en cadenas con impulsadoras y en independientes con transferencistas.	Key Account Manager	Del 01/07/2021 al 30/07/2021	% Cobertura de Puntos de Venta
<b>Estrategia de precios</b>	Precio inferior a la competencia.	Implementar y asegurar lista de precios de venta 5% por debajo de la marca líder del mercado, Ensure.	Key Account Manager	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Ventas

Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Indicador de Cumplimiento
	Descuento para droguerías independientes y Material Pop adicional.	Implementar para las droguerías independientes un 5% de descuento junto con exhibiciones y material pop adicional en exhibiciones en zonas de alto tráfico.	Key Account Manager/Gerente Producto	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Ventas
	Descuento 5% adicional e instalación de mini neveras.	Implementar descuento adicional del 5% en mini- cadenas con más de 3 puntos de venta, garantizar participación en separatas, eventos de puntos de venta e instalación de mini neveras alusivas a la marca Enterex.	Key Account Manager/Gerente Producto/linea	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Ventas
	Descuento especial canales digitales los fines de semana.	Implementar descuento especial los fines de semana entre un 10% y 15% para nuevos consumidores en canales digitales Rappi, Domicilios.com y los portales web de las diferentes cadenas.	Key Account Manager	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Ventas
	Descuento en App y páginas de cadenas de Droguerías.	Implementar descuento en App entre un 15% y un 20% sobre ventas mensuales realizadas estos canales digitales. En el caso de las páginas de las cadenas de droguerías se asume solamente el descuento por unidades vendidas por medio de este canal.	Key Account Manager	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	
<b>Comunicar Valor</b>	Influenciadores	Contratar dos reconocidos influenciadores saludables ( <i>Fitness</i> ) que desarrollen conversaciones entorno a la marca, logrando viralizar eficazmente contenidos relacionados con el producto en Instagram, Facebook y YouTube donde interactuarán con consumidores, mostraran la marca, generaran afinidad y expondrán diferentes alternativas de consumo.	Gerente producto/linea	Del 01/07/2021 al 30/12/2021	Número de seguidores
	Campaña Plataformas (Rappi y Domicilios.com)	Garantizar presencia en los canales digitales Rappi y Domicilios.com, implementando Capitán de categoría y Check Out.	Key Account Manager/Gerente Producto/linea	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Número de personas impactadas
	Medios Impresos y Separatas	Implementar los key visual desarrollados para las Separatas de Droguerías de la marca Enterex.	Key Account Manager/Gerente Producto/linea	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Ventas
	Campaña Medios Digitales.	Garantizar la implementación de contenidos desarrollados para Instagram, Facebook y YouTube relacionado con la preparación de recetas fáciles y cotidianas con la marca Enterex y que los influenciadores consumirán.	Gerente producto/linea	Del 05/06/2021 al 15/12/2021	Número de personas impactadas.
	Participación Eventos de Médicos	Garantizar la participación en eventos médicos con stand de muestreo y degustación de producto en congresos y simposios nacionales y regionales con el objeto de dar a conocer la marca en el gremio médico del país.	Gerente producto/linea	Del 01/07/2021 al 15/12/2021	Número de eventos médicos Realizadas. Prescripciones médicas
	Participación Eventos de Clientes	Garantizar la participación en eventos de los clientes con stand, muestreo y degustación de producto, en ferias comerciales con obsequios para los asistentes a cambio de transferencias superiores a \$1.500.000. En eventos especiales de los clientes en punto de venta, apoyados con impulsadoras y degustaciones para clientes del punto de venta.	Key Account Manager/Gerente Comercial	Del 01/07/2021 al 15/12/2021	Ventas

Estrategia	Táctica	Actividades	Responsable	Tiempo de ejecución	Indicador de Cumplimiento
<b>Ejecución promoción de venta</b>	Ofertas /Amarres	Implementación de los amarres en los diferentes clientes. Se tendrán ofertas de pague 4 lleve 5 y pague 6 lleve 7 con mix de los sabores de la marca Enterex (Vainilla, Fresa y Chocolate) generando prueba y conocimiento de todo portafolio.	Key Account Manager	Del 01/07/2021 al 15/12/2021	Ventas
	Ofertas /Temporadas	Garantizar ejecución de actividades de temporada en los diferentes clientes con personal de impulso de Enterex, se realizarán actividades para entrega de obsequios por compras de producto en puntos de venta (Shakers, toallitas, loncheras y básculas digitales).	Key Account Manager	Del 01/06/2021 al 18/12/2021	Ventas
	Redes Sociales	Realizar campaña/mes en Redes Sociales, Instagram y Facebook para que los consumidores interactúen con las cuentas de Enterex, montando fotos, realizando comentarios alusivos a los momentos que disfrutan con la nutrición de Enterex. Se hará concurso para los consumidores con más <i>likes</i> de una anqueta de productos Enterex.	Gerente producto/línea	Del 01/06/2021 al 18/12/2021	Número de personas impactadas Ventas

**Tabla 25. Cronograma de actividades**

Estrategia	Actividades	Responsable	AÑO 2021							AÑO 2022					Indicador de Cumplimiento
			Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Creación de Valor	Realizar Tomas de puntos de venta con nutricionista.	Gerente producto/línea													Ventas
	Realizar Toma de centros de salud con nutricionista	Gerente producto/línea													Ventas
	Participar en eventos médicos regionales y nacionales de todo tipo de especialidades	Gerente producto/línea													Ventas
	Contratación de nuevo persona con perfil de visita médica.	Gerente Comercial													Ventas
	Contratación de nuevo persona con perfil de impulsadora.	Gerente Comercial													Ventas
	Contratación de nuevo persona con perfil de transferencistas	Gerente Comercial													Ventas
	Contratación de nuevo persona con perfil de ejecutivo de cuentas claves.	Gerente Comercial													Ventas
Entregar Valor															
	Realizar visita médica permanente	Gerente producto/línea													Número de visitas realizadas % cobertura panel medico Ventas Prescripciones Medicas
	Programación eventos de capacitación médica.														Numero de eventos de capacitación realizados. Ventas
	Realizar codificación del 100% de todas las referencias líquidas de la marca Enterex.	Key Account Manager													% Codificación en los dos canales. Distribución numérica al 100% en los puntos de venta Pareto
	Conseguir nuevos clientes (Copservir y Olimpica).	Key Account Manager													Ventas

			AÑO 2021							AÑO 2022					
Estrategia	Actividades	Responsable	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Indicador de Cumplimiento
	Desarrollar material pop	Gerente producto/línea													Ventas
	Ubicar mini neveras alusivas a la marca Enterex dentro del <i>lay out</i> del punto de venta en una zona estratégica.	Key Account Manager													Ventas
	Desarrollar ruterros de droguería para garantizar una periodicidad.	Key Account Manager													% Cobertura de Puntos de Venta
Estrategia de precios	Implementar y asegurar lista de precios de venta 5% por debajo de la marca líder del mercado, Ensure.	Key Account Manager													Ventas
	Implementar y asegurar para las droguerías independientes un 5% de descuento, junto con exhibiciones y material pop adicionales.	Key Account Manager/Gerente Producto													Ventas
	Implementar descuento adicional del 5% en minis cadenas y garantizar participación en separatas, eventos de los puntos de venta e instalación de mini neveras.	Key Account Manager/Gerente Producto/línea													Ventas
	Implementar descuento especial los fines de semana entre un 10% y 15% para nuevos consumidores en canales digitales (Rappi, Domicilios.com) y los portales web de las diferentes cadenas.	Key Account Manager													Ventas
	Descuento En App y en páginas de las cadenas de droguerías.	Key Account Manager													Ventas

Estrategia	Actividades	Responsable	AÑO 2021							AÑO 2022					Indicador de Cumplimiento
			Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Comunicar Valor	Contratar dos reconocidos influenciadores que desarrollen conversaciones entorno a la marca, logrando viralizar poderosamente contenidos relacionados con el producto en Instagram, Facebook y YouTube donde interactuará con los consumidores para mostrar la marca, generar afinidad y exponer diferentes alternativas de consumo.	Gerente producto/línea													Número de seguidores
	Garantizar presencia en los canales digitales (Rappi y Domicilios.com) implementando Capitán de categoría y Check Out.	Key Account Manager/Gerente Producto/línea													Número de personas impactadas
	Implementar los key visual desarrollados para las de Separatas de Droguerías	Key Account Manager/Gerente Producto/línea													Ventas
	Garantizar la implementación del contenido desarrollado para Instagram, Facebook y YouTube, relacionado con la preparación de recetas fáciles y cotidianas con la marca Enterex y que los influenciadores consumirán	Gerente producto/línea													Número de personas impactadas.
	Garantizar la participación en eventos médicos.	Gerente producto/línea													Número de eventos médicos realizadas. Prescripciones médicas

			AÑO 2021							AÑO 2022					
Estrategia	Actividades	Responsable	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Indicador de Cumplimiento
	Garantizar la participación en eventos de los clientes	Key Account Manager/Gerente Comercial													Ventas
Ejecución promoción de venta	Asegurar la implementación de los amarres en los diferentes clientes.	Key Account Manager													Ventas
	Garantizar la ejecución de las actividades de temporada en los diferentes clientes.	Key Account Manager													Ventas
	Realizar campañas (mensual) en Redes Sociales, Mediante Instagram y Facebook para que los consumidores interactúen con las cuentas de Enterex.	Gerente producto/línea													Número de personas impactadas. Ventas

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Con base en los objetivos específicos del plan de mercadeo y de acuerdo con los resultados de la caracterización de mercado potencial de la marca Enterex, tomando como referente a los tres grupos de análisis (consumidores, dependientes y profesionales de la salud) que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumirlo, o que satisface su necesidad comprándole a la competencia, en este sentido se pueden destacar los siguientes aspectos: del total de consultados todos conocen los suplementos nutricionales, la mayoría (90%) pertenecen al género femenino, los consumidores manifiestan consumir o haber consumido en algún momento los suplementos nutricionales, igualmente tienen un concepto favorable de estos, los profesionales de la salud, solo lo mencionan en relación con niños y adultos con nivel de desnutrición, enfermos y madres gestantes y un 67% de los profesionales de la salud manifiestan consumirlo, solo si lo necesitan.

Se debe aprovechar el conocimiento de los suplementos nutricionales y la propensión existente a consumirlos. La estrategia de mercado debe estar orientada a una mayor divulgación y dirigida a todos los estratos de la población y profesionales de la salud.

En relación con los motivos de consumo de la categoría. En este sentido se encontraron varios aspectos a destacar: es considerado por parte de los profesionales de la salud como soporte adicional para personas enfermas o con nivel de desnutrición, el grupo de consumidores lo consideran como algo extra a la alimentación diaria que ayuda a la salud, que puede ser consumido por cualquier tipo de persona. Piensan los profesionales que la estrategia de comunicación, redes sociales, voz a voz, influye en el paciente cuando solicita al profesional de la salud que le formule suplemento nutricional.

Se recomienda desarrollar publicidad encaminada o enfocada en personas del común, para reducir el encasillamiento en que solo se tienen para personas con una determinada patología. Generar ciclos comunicativos donde se hace énfasis al médico en el sentido que debe ser para prevenir patologías y fortalecer el sistema inmune entre otros. Desarrollar una estrategia enfocada en el sabor, destacándolo haciendo divertido, alegre, indulgente, que genere una experiencia en el sabor, similar a disfrutar en familia, disfrutar de los hijos, o tener una vida placentera.

En cuanto a las principales razones identificadas por las cuales los suplementos nutricionales líquidos tienen una baja participación en la canasta de consumo de las personas son

las siguientes: los profesionales de la salud solo lo formulan por requerimiento nutricional extremo en las personas, de cada 10 pacientes solo son formulados por profesionales de la salud un promedio de 3 pacientes; el costo de los mismos, desconocimiento de los beneficios del producto, falta de educación o cultura nutricional y poca exhibición y exposición del producto en redes sociales

Se recomienda mayor exhibición y exposición del producto en lugares claves, medios y redes sociales para conocimiento de las propiedades del producto y hacer mayor énfasis en la educación médica brindada a los profesionales de la salud con relación a parámetros nutricionales en los pacientes. Identificación de los puntos de paridad y puntos de diferenciación de las marcas de la categoría. Teniendo en cuenta que el líder en la categoría de suplementos nutricionales líquidos en Colombia es la marca *Ensure* se identificaron los *Points of Difference* y los *Points of Parity* de esta:

*Points of Difference* (POD): respaldo del cuerpo médico a nivel nacional, distribución numérica total y comunicación frecuente y confiable.

*Points of Parity* (POP): suplemento nutricional líquido, completo y balanceado, precio justo, diferentes sabores, respaldo científico y legal (Invima) y presentación y empaque de 237ml.

Es necesario hacer especial énfasis en publicidad en puntos de venta, lo mismo en redes sociales, teniendo en cuenta que por este medio se puede llegar más fácilmente a los clientes, hoy en día es una necesidad para acercar productos y servicios al consumidor en forma de contenidos, más o menos personalizados que permite conectarse casi de inmediato con los clientes. Mayor frecuencia en visita médica y generar constancia en estos aspectos con los profesionales de la salud y finalmente garantizar distribución numérica con negociaciones comerciales con diferentes clientes.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, J. (18 de Diciembre de 2019). *Confianza de consumidores en Colombia se deteriora en noviembre tras mejora efímera*. Reuters: <https://www.infobae.com/america/agencias/2019/12/18/confianza-de-consumidores-en-colombia-se-deteriora-en-noviembre-tras-mejora-efimera/>
- Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable-ALANUR. (2 de Junio de 2020). *Incremento en la venta de suplementos a causa del coronavirus*. ALANUR: <https://alanurla.org/incremento-en-las-ventas-de-suplementos-a-causa-del-coronavirus/>
- ANDI. (2019). *Colombia: Balance 2019 y Perspectivas 2020*. <http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20-%20Balance%202019%20y%20Perspectivas%202020%20-%20VF.pdf>
- Angulo, S. (16 de Febrero de 2018). *5 tendencias tecnológicas para las empresas en el 2018*. <http://www.enter.co/especiales/colombia-conectada/tendencias-tecnologicas-empresas/>
- ANIF. (25 de Mayo de 2020). *Crecimiento del PIB en el primer trimestre de 2020: El efecto del virus se sintió con fuerza*. <https://www.anif.com.co/informe-semanal/mayo-25-crecimiento-del-pib-en-el-primer-trimestre-de-2020-el-efecto-del-virus-se>
- Asociación Nacional de Industriales-ANDI. (2018). *Balance 2017 y Perspectivas 2018*. Bogotá: ANDI.
- Banco de la República. (2019). *Informe del gerente 2019*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones/informe-del-gerente-marzo-2019>
- Banco Mundial. (2017). *Perspectivas económicas mundiales*.
- Banco Mundial. (9 de Octubre de 2020 ). *Colombia: panorama general*. <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Becerra, L. L. (20 de Diciembre de 2019). *Las cifras de pobreza se redujeron casi a la mitad en la última década*. Departamento de Prosperidad Social: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-de-la-decada-2019/las-cifras-de-pobreza-se-redujeron-casi-a-la-mitad-en-la-ultima-decada-2946445>

- Cámara de Comercio de Cali-CCC. (2020). *Boletín de grupo de estudios empresariales y competitividad*. Santiago de Cali: Abril.
- Cigüenza Riaño, N. (17 de Agosto de 2018). Índice de Confianza del Consumidor. *La República*.
- DANE. (Diciembre de 2018). *Estimaciones, proyecciones de la población en Colombia*. Geoportal: <https://geoportal.dane.gov.co/?estimaciones-proyecciones>
- DANE. (14 de Agosto de 2020). *Economía colombiana se desplomó 15,7 % por cuenta de la pandemia*. El Tiempo. Economía y Negocios: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-de-colombia-se-desplomo-por-la-pandemia-de-coronavirus-529352>.
- Defensoría del Pueblo. (2019). *La Tutela y los Derechos a la Salud y la Seguridad Social*. [https://www.defensoria.gov.co/public/pdf/Estudio-La-Tutela-Derechos-Salud-Seguridad-Social-2019.pdf?g\\_show\\_in\\_browser=1](https://www.defensoria.gov.co/public/pdf/Estudio-La-Tutela-Derechos-Salud-Seguridad-Social-2019.pdf?g_show_in_browser=1)
- Editorial Dinero. (2017). *Amarey Nova Medical reinventa logística hospitalaria en Colombia*. Revista Dinero: <https://www.dinero.com/edicion-impresia/negocios/articulo/amarey-nova-medical-reinventa-logistica-hospitalaria-en-colombia-2017>
- Editorial Dinero. (12 de Diciembre de 2019). *2020 ¿qué le espera a Colombia?* Revista Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/cual-es-el-panorama-economico-y-social-de-colombia-en-2020/280082>
- Editorial Dinero. (17 de Diciembre de 2019). *Por las remesas, Colombia crece más que sus vecinos*. Revista Dinero: <https://www.dinero.com/economia/articulo/remesas-colombia-2019-como-influyen-en-el-crecimiento-del-pais/280294>
- Editorial El Heraldó. (Junio de 2017). *62 % de los colombianos dispuestos a pagar más por alimentos saludables*. <https://www.elheraldo.co/salud/62-de-los-colombianos-dispuestos-pagar-mas-por-alimentos-saludables-368473>
- Editorial El Tiempo. (8 de Noviembre de 2014). *Vitaminas pesan cada vez más en la canasta familiar*. El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14808582>

- Editorial El Tiempo. (11 de Marzo de 2018). *Presidenciales. Petro y Duque ganan consultas interpartidistas*. ERI Tiempo: <https://www.eltiempo.com/elecciones-colombia-2018/presidenciales/petro-y-duque-ganan-consultas-interpartidistas>
- Editorial Revista Dinero. (2019). *Remesas Colombia 2019 como influyen en el crecimiento del país*. <https://www.dinero.com/economia/articulo/remesas-colombia-2019-como-influyen-en-el-crecimiento-del-pais/280294>
- Editorial Revista Dinero. (2020). *Cuál es el panorama económico y social de Colombia en el 2020*. Revista Dinero: <https://www.dinero.com/pais/articulo/cual-es-el-panorama-economico-y-social-de-colombia-en-2020>
- Euromonitor. (2017). *Weight Management and Wellbeing en Colombia-Analysis*.
- Euromonitor. (2018). *Consumer Health. Weight Management and Wellbeing (WMW) in Latin America*.
- Fedesarrollo. (2018). *Encuesta de opinión del consumidor-EOC*. [https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas\\_documentos/beocbril2018](https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/encuestas_documentos/beocbril2018)
- González, F. (31 de Octubre de 2014). Fiebre por consumo de vitaminas. *El Tiempo*.
- Grupo Amarey Nova Medical. (2018). *Plan estratégico*. Bogotá.
- Grupo Amarey Nova Medical. (2020). *La organización*. <https://www.grupoamarey.com/actualidad/>
- Grupo Amarey Nova Medical S.A. (2018a). *Informe interno de ventas*. Bogotá.
- Guerrero, B. (13 de Diciembre de 2019). *Pistas para la contar la migración: algunos consejos para narrar el fenómeno migratorio*. Revista Semana: <https://migravenezuela.com/web/articulo/consejos-para-contar-la-migracion-en-colombia/1618>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- INVIMA. (8 de Agosto de 2019). *Diferencia entre alimento y suplemento dietario*. <https://www.invima.gov.co/diferencia-entre-alimento-y-suplemento-dietario>

- Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. México: Edición del Milenio.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketeting* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.
- López, D. (7 de Abril de 2020). *Covid-19 y la era digital*. <https://forbes.co/2020/04/07/tecnologia/covid-19-y-la-era-digital/>
- López, D. (7 de Abril de 2020). *Covid-19 y la era digital*. Forbes: <https://forbes.co/2020/04/07/tecnologia/covid-19-y-la-era-digital/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Estudio técnico de suplementos dietarios en el marco del procedimiento técnico científico y participativo de exclusiones*. Instituto de Evaluación Tecnológica en Salud - IETS: [https://mivoxpopuli.minsalud.gov.co/InscripcionParticipacionCiudadana/DOCUMENTO S/a/28\\_Suplementos%20dietarios.pdf](https://mivoxpopuli.minsalud.gov.co/InscripcionParticipacionCiudadana/DOCUMENTO/S/a/28_Suplementos%20dietarios.pdf)
- MINTIC. (8 de Septiembre de 2016). *El 82% de los ciudadanos y el 79% de los empresarios interactúan con el Estado a través de medios electrónicos*. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/17145:El-82-de-los-ciudadanos-y-el-79-de-los-empresarios-interactuan-con-el-Estado-a-traves-de-medios-electronicos>
- Moreno, A. (28 de Enero de 2019). Análisis de contexto Colombia 2019 . *Revista Sur*. <https://www.sur.org.co/analisis-de-contexto-colombia-2019/>
- Nielsen AC. (13 de Marzo de 2020). *Así ha subido el consumo de productos para protegerse del coronavirus*. El Tiempo. Economía y Negocios: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/asi-ha-subido-en-colombia-el-consumo-de-productos-para-protegerse-del-coronavirus-471938>
- Presidencia de la República. (18 de Septiembre de 2006). Decreto 3249 de 2006. *Por el cual se reglamenta la fabricación, comercialización, envase, rotulado o etiquetado, régimen de registro sanitario, de control de calidad, de vigilancia sanitaria y control sanitario de los suplementos dietarios, se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia: Diario Oficial 46.395.

- Presidencia de la República. (22 de Marzo de 2018). *Pobreza bajó de 30,4% a 17% en 2017*. Sistema Informático del Gobierno -SIG: <http://es.presidencia.gov.co/noticia/180322-Pobreza-bajo-a-17-en-2017>
- Raddar CKG. (2017). *Los Hogares Colombianos en el Primer Semestre 2017*. Obtenido de <https://raddar.net/informes/>
- Redacción El País. (1 de Abril de 2018). ¿Cuál es la realidad de la clase media colombiana? . *El País de Cali*.
- Rodríguez Pinzón, É. (30 de Abril de 2020). *Colombia impacto económico, social y político de la COVID-19*. <https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-24.-2020.pdf>
- Saavedra, O. (2 de Junio de 2017). *Documentos consumidor colombiano*. Legiscomex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/consumidor-colombiano-apuesta-sostenibilidad-ahorro-jun-2-17->
- Serralvo, F. A., & Furrier, M. T. (28 de Febrero de 2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, 14(1-2), 1-15.
- Thompson, A. A., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica - Teoría y Casos* (Decimoctava ed.). México: Mc Graw Hill.
- Unidad Macroeconómica de Análisis-UMAC. (2020). *Impacto de la pandemia covid-19 sobre la economía colombiana. Una pandemia temporal con efectos permanentes*. Documentos FCE-CID, Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Economía, Bogotá. <http://www.fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEE/documentos-economia-108.pdf>
- Vanguardia Liberal. (21 de Mayo de 2017). *Los nuevos comportamientos del consumidor*. <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/los-nuevos-comportamientos-del-consumidor-FQVL398379>