



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN Y DOCENCIA EN  
ALIMENTACIÓN Y NUTRICIÓN

**Creación de un Centro de Nutrición Integral:  
Nutrition & Coaching Well-being / Wellness Center**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Gestión y Docencia en  
Alimentación y Nutrición

AUTOR

Martinelli Montero, Daniela Elizabeth (0000-0002-8608-0448)

ASESOR DE TESIS

Medina La Plata, Edison Humberto (0000-0001-5305-6516)

**Lima, 13 de Diciembre de 2017**



*Dedicado al hombre que me dejó como enseñanza cumplir mis sueños,  
amar lo que hago y luchar hasta el final. Sé lo orgulloso que está a  
pesar que no esté ya conmigo: papá*

## Agradecimientos

Gracias a José Josán y Edison Medina por sus enseñanzas y soporte en este proyecto, a Leyder Bocanegra, René Pereyra, Luis Flores y Gabriela Cornejo por su apoyo. A Fiorella Rodríguez por su gran amistad, a mi novio por ayudarme a escribir la tesis y a mi mamá por hacerme trece años meterme al mundo de la nutrición que no sabía existía y enseñarme a cumplir todo lo que uno se propone. Gracias, gracias, gracias...

## Resumen Ejecutivo

Este trabajo de investigación busca resolver una problemática que está en niveles alarmantes en el Perú: el sobrepeso y la obesidad. Danma es un centro de nutrición especializado en coaching nutricional que cuenta además con endocrinología y talleres de nutrición. Estudios demuestran que el coaching nutricional aumenta la adherencia dietoterapéutica y los resultados obtenidos sean sostenibles en el tiempo.

Luego del análisis del macroentorno y la investigación de mercado, el negocio está dirigido a Empresari@s y Ejecutiv@s entre 25-50 años de NSE A y B que residen en zona 7 de Lima Metropolitana y se caracteriza por brindar factores determinantes de éxito: un servicio que cumple con altos estándares de calidad como es la puntualidad, la atención en horario flexible y por profesionales altamente competentes y actualizados. Además de estar ubicado estratégicamente entre los distritos de San Isidro y San Borja y, con ayuda de una fuerte publicidad, principalmente en redes sociales, Danma se dará a conocer como el único centro de nutrición especializado en coaching nutricional que no sólo practica lo que promueve sino además es un lugar que busca la transformación personal a nivel físico y mental y lleva a adoptar una nueva forma de vivir y ser feliz.

Será necesario una inversión de S/. 329,725 donde el 55% será financiado y lo restante por inversionistas.

El análisis financiero arrojó un VAN de S/. 722,901 soles en un periodo de cinco años y un TIR de 55% con un COK de 11.8%, concluyendo ser a nivel económico un proyecto viable y rentable.

## Summary

This research work seeks to solve a problem that is at alarming levels in Peru: overweight and obesity. Danma is a nutrition center specialized in nutritional coaching that also has endocrinology and nutrition workshops. Studies show that nutritional coaching increases dietary adherence and the results obtained are sustainable over time.

After analyzing the macroenvironment and market research, the business is aimed at Business men and Executives between 25-50 years of SEL A and B who reside in 7 zone of Metropolitan Lima and is characterized by providing determining factors for success: a service that meets high standards of quality such as punctuality, flexible hours and by highly competent and updated professionals. In addition to being strategically located between the districts of San Isidro and San Borja and, with the help of a strong publicity, mainly in social networks, Danma will be known as the only nutrition center specialized in nutritional coaching that, not only practices what it promotes, but it is also a place that seeks personal transformation on a physical and mental level and leads to adopting a new way of living and being happy.

An investment of S/. 329,725 where 55% will be financed and the rest by investors.

The financial analysis showed a Net Present Value (NPV) of S/. 722,901 soles and an Internal Rate of Return (IRR) of 55% with an Opportunity Cost of Capital (OCC) of 11.8%, concluding being an economically, viable and cost effectiveness project.

# Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos .....	iii
Índice de Cuadros .....	vi
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Anexos .....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO .....	3
1.1 Modelo Canvas de negocio.....	3
1.1.1 Segmentación de clientes.....	3
1.1.2 Propuesta de valor.....	4
1.1.3 Canales de distribución y comunicación .....	4
1.1.4 Relación con el cliente.....	5
1.1.5 Fuente de ingresos .....	5
1.1.6 Recursos críticos .....	5
1.1.7 Actividades críticas.....	5
1.1.8 Alianzas estratégicas.....	6
1.1.9 Estructura de costos .....	6
CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO .....	7
2.1 Análisis externo (PESTEL) .....	7
2.1.1 Político-Legal (PL) .....	7
2.1.2 Económico (E) .....	8
2.1.3 Social (S).....	9
2.1.4 Tecnológico (T) .....	10
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	12
3.1 Análisis del entorno específico: cinco fuerzas de Porter .....	12
3.1.1 Rivalidad entre competidores existentes (amenaza baja) .....	12
3.1.2 Amenaza de productos sustitutos (amenaza alta) .....	12
3.1.3 Amenaza de nuevos competidores (amenaza media) .....	12
3.1.4 Poder de negociación de los proveedores (amenaza baja).....	13
3.1.5 Poder de negociación de los compradores (amenaza media) .....	13

CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	14
4.1 Público objetivo .....	14
4.2 Objetivos.....	14
4.3 Características de muestreo y encuesta.....	14
4.4 Resultados más importantes y análisis.....	16
4.5 Conclusiones de la investigación de mercado .....	22
CAPÍTULO 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	23
5.1 Misión .....	23
5.2 Visión.....	23
5.3 Valores .....	23
5.4 Matriz FODA.....	24
5.5 Objetivos estratégicos .....	26
5.6 Estrategias genéricas.....	26
5.7 Factores determinantes de éxito.....	27
CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING.....	29
6.1 Objetivos del plan de marketing .....	29
6.2 Estrategias de marketing.....	30
6.2.1 De segmentación de mercado .....	30
6.2.2 Público objetivo .....	30
6.2.3 De posicionamiento .....	31
6.2.4 De crecimiento.....	31
6.3 Marketing Mix .....	31
6.3.1 Producto/Servicio.....	31
6.3.2 Precio .....	34
6.3.3 Plaza.....	34
6.3.4 Promoción.....	34
6.3.5 Personas .....	38
6.3.6 Proceso.....	38
6.3.7 Planta/Presentación física .....	38
6.4 Presupuesto de marketing .....	40
CAPÍTULO 7. PLAN OPERATIVO.....	41
7.1 Objetivos del plan operativo .....	41
7.2 Diseño de los procesos.....	42

7.2.1 Mapa de procesos.....	42
7.3 Estrategias del plan operativo .....	47
7.3.1 Elaboración de un proceso .....	47
CAPÍTULO 8. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN .....	48
8.1 Objetivos del plan de recursos humanos.....	48
8.2 Organización de los recursos humanos.....	49
8.2.1 Organigrama .....	49
8.2.2 Descripción de puestos .....	50
8.2.3 Número de colaboradores y tercerizados y esquema de acuerdo al pago.....	52
8.3 Estrategias del plan de recursos humanos.....	52
8.4 Presupuesto de recursos humanos.....	53
CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO .....	54
9.1 Objetivos del plan financiero .....	54
9.2 Supuestos y datos para la evaluación financiera.....	54
9.3 Inversión inicial .....	55
9.4 Supuestos de ventas y proyección .....	57
9.5 Gastos de ventas, administrativos y generales.....	58
9.6 EBITDA.....	61
9.7 Estados financieros .....	62
9.7.1 Estados de ganancias y pérdidas .....	62
9.7.2 Flujo de caja libre .....	62
9.8 Indicadores de rentabilidad.....	64
9.9 Payback.....	64
9.10 Análisis de sensibilidad .....	65
CONCLUSIONES .....	66
RECOMENDACIONES.....	68
ANEXO .....	69
GLOSARIO .....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	83



# Índice de Cuadros

Cuadro 1: Porcentaje y número de personas que trabajan de NSE A y B en Lima Metropolitana.....	4
Cuadro 2: Modelo de negocio Canvas.....	6
Cuadro 3: Características de muestreo y encuesta.....	15
Cuadro 4: Matriz FODA.....	25
Cuadro 5: Objetivos estratégicos.....	26
Cuadro 6: Factores determinantes de éxito.....	28
Cuadro 7: Objetivos del plan de marketing.....	29
Cuadro 8: Tarifa de precios por servicio, por sesión, por persona.....	34
Cuadro 9: Presupuesto del plan de marketing.....	40
Cuadro 10: Objetivos del plan operativo.....	41
Cuadro 11: Objetivos del plan de recursos humanos.....	48
Cuadro 12: Descripción de puestos.....	50
Cuadro 13: Número de colaboradores y tercerizados y esquema de acuerdo al pago....	52
Cuadro 14: Presupuesto del plan de recursos humanos.....	53
Cuadro 15: Objetivos del plan financiero.....	54
Cuadro 16: Inversión inicial: activos fijos y financiamiento.....	56
Cuadro 17: Total de ventas netas por año y proyección por año.....	58
Cuadro 18: Gastos de ventas, administrativos y generales.....	59
Cuadro 19: EBITDA en 5 años.....	61
Cuadro 20: Estado de ganancias y pérdidas.....	63
Cuadro 21: Flujo de caja libre.....	63
Cuadro 22: Indicadores de rentabilidad.....	64
Cuadro 23: Periodo de recuperación-Payback.....	64
Cuadro 24: Análisis de sensibilidad.....	65

# Índice de Figuras

Figura 1: Sexo de los encuestados .....	16
Figura 2: Edad de los encuestados .....	16
Figura 3: Percepción del estado nutricional.....	17
Figura 4: Consumo de productos para perder peso.....	17
Figura 5: Porcentaje de atención por un nutricionista .....	18
Figura 6: Motivo de atención nutricional .....	18
Figura 7: Fracaso en el intento de seguir una dieta para perder peso .....	19
Figura 8: Percepción de motivo del fracaso en el intento de seguir una dieta.....	19
Figura 9: Porcentaje de encuestados que consideran que el estrés y la ansiedad impiden seguir un régimen para perder peso .....	20
Figura 10: Incremento del gasto referido al cuidado de la salud .....	20
Figura 11: Medio de comunicación que más utilizan .....	21
Figura 12: Seguimiento de páginas de salud y nutrición en redes sociales .....	21
Figura 13: Aceptación de acudir a un centro de nutrición que ofrezca otros servicios ..	22
Figura 14: Creación del logo Danma .....	33
Figura 15: Mapa de procesos .....	42
Figura 16: Organigrama de Danma .....	49

# Índice de Anexos

Anexo 1: Encuesta de mercado.....	70
Anexo 2: Otros resultados de la encuesta de mercado.....	73
Anexo 3: Plano de distribución de Danma.....	75
Anexo 4: Flujograma del servicio de atención al paciente con cita.....	76
Anexo 5: Flujograma del servicio de consultoría nutricional.....	77
Anexo 6: Flujograma del servicio de evaluación antropométrica.....	78
Anexo 7: Supuestos de ventas y proyección.....	79

# INTRODUCCIÓN

El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud (1). En la actualidad, la obesidad es un problema de salud pública y la tendencia va en aumento llevando a un mayor riesgo de presentar enfermedades como diabetes mellitus, enfermedades cardiovasculares, síndrome metabólico, aumenta las probabilidades de cáncer y otras enfermedades no transmisibles (1-3). La Dirección Ejecutiva de Vigilancia Alimentaria Nutricional (3), en el informe “Estado Nutricional en el Perú por etapas de vida; 2012-2013” publicado en el 2015 presenta una prevalencia de sobrepeso y obesidad de los adultos entre 20 y 59 años de 44.7% y 23.1%. Sin embargo, en otro estudio del Instituto de Integración (4) las cifras son más alarmantes: 58% de los peruanos presentan sobrepeso y 21% son obesos.

“En el plano individual, las personas pueden optar por:  
limitar la ingesta energética procedente de la cantidad de grasa total y de azúcares;  
aumentar el consumo de frutas y verduras, así como de legumbres, cereales integrales y frutos secos; y  
realizar una actividad física periódica (60 minutos diarios para los jóvenes y 150 minutos semanales para los adultos)”. OMS (1).

Pero, ¿cómo lograr esto? Según bibliografía, el paciente fracasa en su intento por seguir un plan dietoterapéutico porque éste no cambia la conducta alimentaria (5,6), es estricto y no individualizado además de haber falta de motivación y los objetivos que se trazan son poco realistas; por ello el plan no logra ser sostenido en el tiempo (5). Estos fracasos del pasado causan miedo y/o frustración que conllevan a la baja autoestima, falta de confianza, ansiedad, estrés e incluso depresión (5). Además, muchos no toman conciencia de su enfermedad o no han tratado los factores emocionales que influyen en la relación de ellos con la comida (8). Y es aquí donde influye de manera positiva la aplicación del coaching nutricional para mejorar la adherencia dietoterapéutica (5-8). En algunos estudios se habla de la entrevista motivacional o el coaching en general que contribuye a resultados positivos en la persona (9-12). Candelaria et al. (11) refiere que los resultados muestran una tendencia a aumentar la adherencia terapéutica en las mujeres que

presentaban obesidad que fueron intervenidas con entrevista motivacional y terapia breve centrada en soluciones cognitivo-conductuales.

“El coaching nutricional es un proceso a través del cual el paciente identifica y vence sus obstáculos, crea el entorno adecuado y adopta la actitud y la determinación necesaria para conseguir el cambio en su alimentación, logrando a su vez mejorar otros aspectos de su persona y de su estilo de vida”. Nutritional Coaching®, Experts en nutrició (8).

La falta de adherencia al tratamiento es un problema al que la mayoría de profesionales de la salud se enfrentan (5) y con la problemática actual deben tomarse medidas urgentes con el fin de contrarrestar los daños y que esta tendencia no siga en aumento. El coaching nutricional, a través de herramientas especiales de motivación (8), la escucha activa, la empatía y otras más lleva a la persona a una transformación mental y por qué no espiritual, puede favorecer de una manera significativa el cambio de hábitos de la persona y con ello ir al camino de la prevención y el tratamiento de las enfermedades no transmisibles (5-7).

Danma es un centro en nutrición que conoce muy bien las necesidades del cliente, como es el servicio diferenciador, personalizado e integral, con una ubicación estratégica al centro de trabajo u hogar del cliente. Cuenta con experiencia de más de seis años en la práctica de nutrición y más de dos en coaching nutricional, permitiendo un alto conocimiento de los clientes como sus intereses, exigencias y necesidades.

Para este proyecto, la naturaleza de las fuentes de información que se revisaron son un mix de fuentes primarias y secundarias entre ellas artículos de investigación y de revista enfocada en gestión, encuesta de mercado, libros y experiencia personal en el rubro de la consultoría nutricional.

# CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

## 1.1 Modelo Canvas de negocio

### 1.1.1 Segmentación de clientes

Empresari@s y Ejecutiv@s entre 25-50 años de segmento socioeconómico A y B que residen en zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina). El 80.9% de las personas que residen en la zona 7 pertenece al NSE A y B (13) y del total de su gasto promedio mensual, el 18% (S/.609 promedio mensuales) y el 14% (S/.355 promedio mensuales) está destinado al cuidado, conservación de la salud, y servicios médicos, respectivamente (13). Además, que presenten alguna patología como sobrepeso u obesidad, diabetes o situaciones de estrés y/o ansiedad que los conduce a un desorden en su alimentación. En un estudio realizado por IPSOS, el 56% de las personas que fueron entrevistadas presentaban sobrepeso u obesidad, cifra aumentada en trece puntos porcentuales más que hace 10 años; y cuatro de cada diez limeños sufre de alguna enfermedad crónica (14).

En Arellano Marketing (15), este segmento objetivo es llamado Sofisticados o Afortunados. Dentro de sus características principales están:

- son hombres y mujeres por lo general de mediana edad preocupados por su apariencia
- innovadores y tecnológicos
- buscan calidad en el servicio, para ellos la marca es un símbolo de diferenciación y los precios altos van de la mano con una buena calidad

Según el total de habitantes en Lima Metropolitana, 2,945,197 son personas trabajadoras y son de NSE A y B (13) y, dado el supuesto que el 58% y 21% de los peruanos presentan sobrepeso y obesidad respectivamente (4), 1,729,544 de personas tendrían los ingresos y la necesidad de ir a un Centro de Nutrición como Danma.

Cuadro 1: Porcentaje y número de personas que trabajan de NSE A y B en Lima Metropolitana

	%	PERSONAS
<b>TOTAL HABITANTES EN LIMA METROPOLITANA</b>	100%	10,190,992
NSE A	4.40%	448,404
NSE B	24.50%	2,496,793
TRABAJAN NSE A	66%	296,395
TRABAJAN NSE B	57%	1,433,159
<b>TOTAL PUBLICO OBJETIVO</b>	17%	1,729,554
58% de los peruanos tienen sobrepeso		<b>1,003,141</b>
21% de los peruanos tienen obesidad		<b>363,206</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017

### 1.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de Danma es una atención personalizada e integral basada en altos estándares de relación profesional – paciente. Esta atención de calidad se dará desde que el cliente llega al establecimiento donde el conserje y la recepcionista son el primer contacto atención, hasta el profesional en la salud, pasando por el personal de limpieza, administrativo y personal en general. La atención de calidad será a tres niveles: presencial, telefónica y correo electrónico/redes sociales.

Además, el factor diferenciador de Danma es la atención cumplida en el tiempo pactado, es decir, el paciente programa su cita a una hora específica y esto debe ser cumplido, eliminándose los tiempos de espera típicos en un consultorio. Asimismo, en Danma se brindará un horario flexible donde la atención será de Lunes a Viernes de siete de la mañana a diez de la noche y los Sábados de siete de la mañana a una de la tarde. Y, finalmente, contará con un local agradable y en sintonía con lo que promueve, tanto el espacio como el personal.

### 1.1.3 Canales de distribución y comunicación

El canal de comunicación del servicio se hará en forma directa (boca a boca). La atención principal será presencial en el Wellness Center ubicado en una zona estratégica de Lima Metropolitana. Se está considerando que la zona ideal se establezca entre los distritos de

San Borja y San Isidro. Esta zona corresponde a una ubicación céntrica en donde se desplaza el público objetivo. Además, de otros canales como atención telefónica, por correo electrónico, página web y redes sociales que son importantes para una eficiente comunicación.

#### **1.1.4 Relación con el cliente**

La relación con el cliente será personal: personalizada y exclusiva, tanto a nivel presencial como telefónica. Y semi automatizada a nivel de correo electrónico, página web y redes sociales.

#### **1.1.5 Fuente de ingresos**

La consultoría nutricional, endocrina y coaching nutricional, tendrá un costo de acuerdo al mercado. El pago se realizará previo a la atención. Asimismo, habrá un ingreso por Talleres Demostrativos y Charlas que se dictarán los días sábados. Los medios de pago que se ofrecerán serán: Efectivo, Débito y/o Crédito.

#### **1.1.6 Recursos críticos**

El recurso crítico principal en Danma es el personal especializado con experiencia (recursos humanos). Sin embargo, es importante también los equipos de antropometría calibrados (recursos físicos). La suma de ambos permitirá realizar un diagnóstico nutricional y posterior pauta adecuada. Asimismo, un recurso clave son las tecnologías de la comunicación (software de medicina y nutrición: base de datos, historia clínica/nutricional, antropométrica y plan dietoterapéutico) y servicios en las TIC eficientes (correo, página web, redes sociales). Finalmente, contar con una infraestructura moderna, tanto web como local y capital (aportación de los socios).

#### **1.1.7 Actividades críticas**

Entre las actividades críticas se encuentra el servicio de atención de consultoría, tanto presencial como telefónica y electrónica por ello es importante personal especializado en resolución de problemas. Además, el funcionamiento eficiente de la plataforma es fundamental para Danma.



### 1.1.8 Alianzas estratégicas

Se establecerán relaciones con nutricionistas y endocrinólogo para ejecutar el modelo de negocio y potenciar la propuesta de valor. Danma se asociará con laboratorios de análisis para que el cliente acceda a descuentos y se le facilite realizarse algún análisis solicitado en un laboratorio cerca a su domicilio o centro laboral y con *Visanet* para darle facilidades en cuanto al pago (débito y/o crédito). Es importante también realizar un convenio con entidades financieras para captar mayor público objetivo.

### 1.1.9 Estructura de costos

La estructura de costos está centrada en el valor. Los principales gastos son el sueldo del personal especializado y administrativo y las capacitaciones constantes para la mejora continua. Además, el mantenimiento de equipos y de la plataforma/las tecnologías de la comunicación, pago de alquiler y servicios generales, impuestos y gastos en marketing y publicidad.

Cuadro 2: Modelo de negocio Canvas

MODELO DE NEGOCIO CANVAS				
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES	SEGMENTO DE CLIENTES
Nutricionistas, Endocrinólogo, Laboratorios (ej: LAB. ROE), Pagos (VISANET), Instrumentos medición (Tanita, OMRON), Convenio con entidades financieras	Consultoría (presencial, telefónica, electrónica) por personal especialista acorde a la CO de Danma Funcionamiento eficiente y permanente de las Tecnologías de la Comunicación y Servicios	Atención personalizada e integral basada en altos estándares de relación profesional – paciente, atención cumplida en el tiempo pactado, horario flexible, local agradable y en sintonía con lo que promueve	Personal: personalizada y exclusiva. Y en correo electrónico, página web y redes sociales semi automatizada	Empresari@s y Ejecutiv@s entre 25-50 años de segmento socioeconómico A y B que residen en zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) que presentan patologías como sobrepeso, obesidad, diabetes o estrés y/o ansiedad que los lleva a un desorden en su alimentación
	<b>RECURSOS CRÍTICOS</b>		<b>CANALES</b>	
	Personal especializado con experiencia, Equipos de antropometría calibrados, Tecnologías de la comunicación (software de medicina y nutrición) y Servicios en TIC eficientes (correo, web, redes sociales), Infraestructura moderna (web y local) Y Capital (aportación de socios)		Atención presencial en el Wellness Center, Atención telefónica, Correo electrónico, Página web y Redes sociales	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTE DE INGRESOS</b>	
Centrado en el valor: Personal especializado y administrativo. Capacitaciones. Mantenimiento de equipos y tecnologías de la comunicación. Pago de alquiler y servicios generales. Impuestos. Marketing y Publicidad			Consultoría nutricional, endocrina y coaching nutricional, pago previo a la atención, Talleres/Charlas Medios de pago: Efectivo, Débito, Crédito (POS)	

Fuente: Elaboración Propia 2017

# CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

## **2.1 Análisis externo (PESTEL)**

En este capítulo se analizan los factores externos al consultorio DANMA para así determinar las oportunidades y amenazas del entorno que afectan a la organización.

### **2.1.1 Político-Legal (PL)**

En el aspecto político, el país cuenta con cierta orientación política, teniendo gobiernos de centro derecha desde los últimos treinta años. En los últimos meses hubo una crisis política por la rivalidad entre el Ejecutivo y el Congreso controlado mayoritariamente por el partido Fuerza Popular (fujimorismo). Tal disturbio se intensificó tras rechazarse la proposición de confianza y la posterior renuncia de los ministros. Sin embargo, la situación actualmente parece estar estable. Lo característico en estos años es que los gobiernos también se han visto interesados en regular el sistema de alimentación del país. Por dicha razón se tienen leyes de etiquetado, y se promueven la buena alimentación y la actividad física.

En los últimos años, se ha tomado mayor preocupación acerca de los problemas nutricionales que está presentando la población peruana. Es por ello que se están tomando medidas y creando leyes afines a estos temas. Por ejemplo, la ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes que busca no sólo educar y concientizar de manera conjunta entre el Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación a la población de niños y adolescentes del Perú, sino también regular las instituciones educativas para que los kioscos y comedores brinden exclusivamente alimentos y bebidas saludables (16).

Adicionalmente, hay un proyecto de aumentar un inciso en el decreto legislativo 1304, decreto que reglamenta la información de etiquetado en los productos envasados, producidos o que hayan tenido algún tipo de transformación. El inciso, propuesto por el congresista Salaverry busca comunicar de una forma más comprensible la información nutricional. La medida busca utilizar un sistema de semáforos, advirtiendo al consumidor

si el alimento tiene un alto consumo de grasa, azúcar y señalando al consumidor si el alimento es saludable. De esta manera, se facilita el entendimiento a la población sobre lo saludable o perjudicial que es un alimento (17).

Sin embargo, no son las únicas. En el 2016 salió la Resolución Ministerial N°229-2016-MINSA: Documento Técnico: "Lineamientos de Políticas y Estrategias para la Prevención y Control de Enfermedades No Transmisibles (ENT) 2016 – 2020" con el fin de alcanzar el bienestar de la población en general y reducir la carga de morbilidad, discapacidad prevenible y mortalidad prematura a causa de las ENT (2). Y esto es importante porque el riesgo de contraer estas enfermedades no transmisibles crece con el aumento del IMC (1).

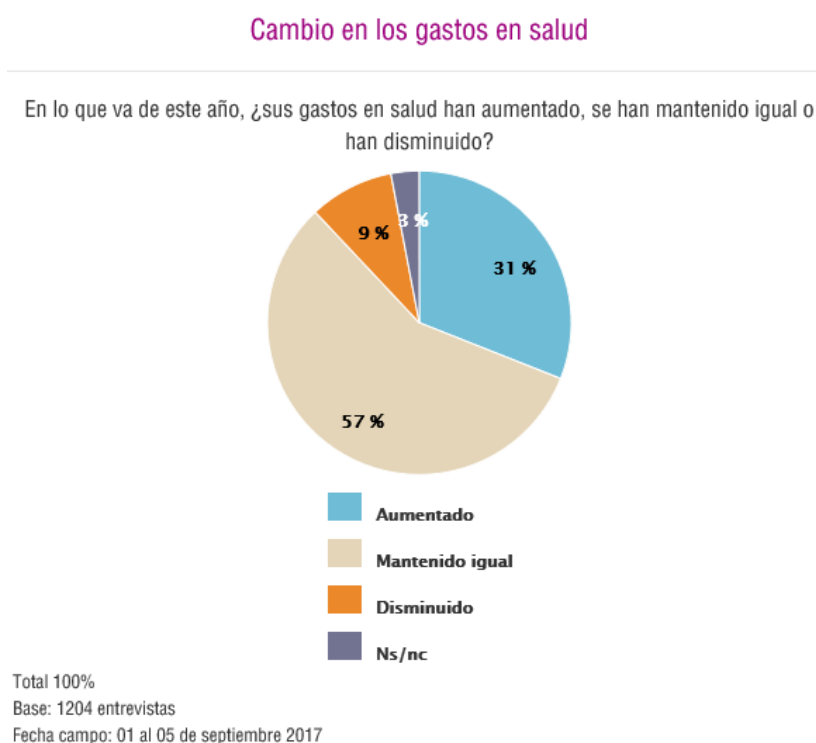
De esta manera, la situación político-legal demuestra interés de carácter estatal hacia la nutrición y salud general de la población.

### **2.1.2 Económico (E)**

La economía del país viene creciendo consecutivamente desde hace una década (18). El crecimiento continuo ha permitido tener un mercado interno sólido capaz de sobrepasar obstáculos de gran envergadura que se avecinaron en el 2017. Estos obstáculos del año fueron causados por el entorno político, como el caso de Odebrecht, y fenómenos de la naturaleza, fenómeno del niño. A pesar del efecto ocasionado por estos temas coyunturales, la economía del país sigue creciendo con cifras trimestrales de PBI a 2.1% y 2.4%. (19). El año 2016 la economía en Perú tuvo un crecimiento de 3.90% cuando el esperado fue 3.8% (20). Adicionalmente, a la cifra de crecimiento, un fuerte indicador de estabilidad económica es la tasa de inflación. La inflación del país de los últimos 4 años viene oscilando entre 3% y 4%, siendo la del último trimestre 2.7% (19).

Además, según una encuesta de Datum, en lo que va del año 2017, el 31% de los encuestados refieren que han aumentado sus gastos referidos a la salud y un 57% ha mantenido sus gastos en este rubro (21).

Figura 1: Cambio en los gastos en salud



Fuente: Datum 2017 (21).

En resumen, la situación económica del Perú es bastante estable, con un crecimiento continuo. El crecimiento simboliza oportunidades para que las pequeñas empresas crezcan en este entorno e incentiva la inversión. Adicionalmente la tasa de inflación es bien estable lo que permite darle longevidad al análisis financiero y estipulación de precios en un plan de negocios.

### 2.1.3 Social (S)

Actualmente el Perú está atravesando por una situación alarmante en el campo de la salud nutricional (2-4). De acuerdo al estudio ENDES 2015, los Adultos de 20 a 59 años de edad se encuentran con niveles de sobrepeso y obesidad de 44.7% y 23.1%, respectivamente (3). Sin embargo, El Instituto Integración en un estudio al 2016 refiere que 58% de los peruanos presentan sobrepeso y 21% obesidad (4). Estas cifras nos dan una clara indicación de que existe un problema grave de nutrición en el país. Esta situación no sólo se refleja en cifras estadística, sino también está inherente en la percepción de la población. Por esa razón, la encuesta del instituto de la integración revela

que: “ocho de cada diez peruanos considera que la obesidad es un grave o muy grave problema del Perú” (4).

Las cifras demográficas de sobrepeso y obesidad en conjunto con la percepción de la población de que existe un problema de obesidad en el Perú demuestran que hay un claro espacio y tendencia en mejorar la nutrición del país.

#### **2.1.4 Tecnológico (T)**

Hoy en día la tecnología está muy inmersa en la cultura contemporánea, siendo no sólo de carácter laboral, sino de entretenimiento e incluso social. Cuando hablamos de tecnología lo primero que asociamos es la accesibilidad del internet y la versatilidad de la telefonía móvil.

En el Perú es importante resaltar el gran crecimiento de la penetración del internet Móvil, pasando de 39% en el 2014 a 59% al término del 2016 (22). Esto señala un mayor acceso a los celulares de clasificación smartphones, donde las aplicaciones facilitan la vida a sus usuarios.

El uso de estas aplicaciones no es ajeno al campo de salud y nutrición. Cada vez hay más apps que benefician a las personas a controlar su salud y llevar una vida más saludable. Por ejemplo, el Instituto Nacional de Salud ha diseñado una aplicación que ayuda a la nutrición permitiendo al usuario contar las calorías de diversos alimentos y bebidas (23). Adicionalmente, empresas privadas relacionadas al deporte se suman para esta tendencia, como el caso de *Nike* con la aplicación *Nike+*, que permite mayor trazabilidad y data al usuario (velocidad, recorrido, etc.). Hay otras aplicaciones como *Argus* que ayudan a contar pasos y además permite incluir información del peso y talla del usuario (23).

En cuanto al uso de las redes sociales, el estudio *The Spread of Behavior in an Online Social Network Experiment* (24) refiere que las personas tienen más probabilidades de adoptar nuevas prácticas saludables gracias a las redes sociales donde comparten con personas que ya están inmersos en el *lifestyle* como dieta, alimentación, ejercicio y en general salud y, si sus amigos tienen mayores contactos y participan en foros de salud, ellos siguen la tendencia por imitación y/o curiosidad y posterior interés propagando así el comportamiento en salud.

En síntesis, la tecnología en el campo de la salud apoyada en el uso de las aplicaciones móviles facilita al usuario con información relevante para poder monitorearse y cuidarse adecuadamente.

# CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

## **3.1 Análisis del entorno específico: cinco fuerzas de Porter**

### **3.1.1 Rivalidad entre competidores existentes (amenaza baja)**

*Atma Wellness Center* es un centro de bienestar donde su principal servicio es el yoga, la danza y el entrenamiento funcional y lo complementan con servicios de nutrición, coaching y terapias alternativas como reiki, imanes, sesiones de conexiones cuánticas, pero la nutrición y el coaching no como el servicio principal. Si bien se enfocan en el bienestar, está orientada a todo tipo de público de NSE A y B y se enfocan en un área más holística, que no es necesidad prioritaria del público objetivo de Danma. Por lo que no sería una competencia directa.

### **3.1.2 Amenaza de productos sustitutos (amenaza alta)**

Actualmente existen competidores orientados al rubro de la salud como son los gimnasios, medicina convencional, spa y nutricionistas, estos últimos que ofrecen servicios independientes. Sin embargo, ofrecen o el servicio de nutrición o el servicio de coaching, pero no ambos o pueden ofrecen un tipo de coaching, pero no está especializado en el rubro nutricional, sino más deportivo o coaching de vida. El problema con estos es que tienen años en el mercado y realizan publicidad masiva. Por ejemplo, *Herbalife* con su servicio de nutrición y sus batidos; *Vanna Coach*, *KO*, *VO2 max* y *Bodytech* son gimnasios que comparten el mismo público objetivo de Danma, pero no ofrecen ambos servicios tan especializados. Se consideran una amenaza alta ya que, a pesar que Danma ofrece una experiencia diferente, no será la única opción para los clientes. Sin embargo, con una estrategia de publicidad agresiva Danma puede demostrar su servicio diferencial.

### **3.1.3 Amenaza de nuevos competidores (amenaza media)**

En la actualidad, han aumentado las inversiones en el rubro de salud llegando a tener cifras de crecimiento de 18% en años anteriores. Por esa razón comenta Jorge Cantero,

CEO de *Cuidum* en una entrevista realizada por el diario Expansión de España y lo publica el diario Gestión (25):

“La salud es una área económica con un enorme potencial [...]. Si una empresa genera un producto o un servicio que realmente resuelve un problema socio-sanitario tendrá una oportunidad real que desarrollar y el mercado la aceptará”.

Por lo tanto, se puede observar una industria con crecimiento que lo hace atractivo para que nuevas empresas tanto nacionales como internacionales puedan ingresar. Específicamente en nutrición, las barrera de entrada no son altas, por lo que se considera que una amenaza media de parte de nuevos ingresantes. Se ha identificado posibles empresas especializadas en este campo como son LiveLife y Nutrest, de Colombia y México respectivamente.

#### **3.1.4 Poder de negociación de los proveedores (amenaza baja)**

No existe dependencia de proveedores. Lo más parecido a proveedores son los especialistas en nutrición, quienes actualmente no reciben buenas condiciones en el mercado laboral. Por otro lado, habrán alianzas estratégicas con laboratorios, lo cuales hay una gran oferta de ellos y no supondrán costos mayores de cambio.

#### **3.1.5 Poder de negociación de los compradores (amenaza media)**

Los compradores están bien informados sobre el abanico de opciones que existen en el mercado. Los servicios sustitutos como se menciona anteriormente tienen un buen posicionamiento en la mente del consumidor cuando quiere mejorar su salud. Sin embargo, cabe resaltar que estos sustitutos no tienen a la nutrición como su principal servicio, sino más como un servicio complementario menor.

El público es exigente, por esa razón existe muchas referencias de especialistas en nutrición. Sobre todo el público objetivo (NSE A y B) que busca mejorar su estado de nutrición no acude a cualquier especialista y mucho menos a un centro donde no sea el foco de atención la nutrición. Este público escoge el servicio por medio de una recomendación, sobre todo de las redes sociales. Ellos buscan un servicio diferenciador, sumamente personalizado, que esté ubicado cerca de su centro de trabajo u hogar.



# CAPÍTULO 4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Se realizó entre el 01 y 08 de Octubre del presente año una investigación de mercado con el fin de obtener información relevante para diseñar posteriores estrategias. Se contactó a un centro empresarial en el distrito de San Isidro que estuvo dispuesto a colaborar con la investigación, sin embargo, los resultados obtenidos podían utilizarse con libertad reservando el derecho de confidencialidad y privacidad, por ello no será mencionada dicha entidad.

## 4.1 Público objetivo

Ejecutiv@s entre 25 y 60 años de nivel socioeconómico A y B que trabajan en el distrito de San Isidro.

## 4.2 Objetivos

Conocer el público objetivo, su estado nutricional y su experiencia con el seguimiento de dietas y con el servicio prestado de nutrición al que alguna vez acudieron.

Obtener información sobre el medio de comunicación que más utilizan y otros datos importantes para diseñar posteriores estrategias de marketing.

## 4.3 Características de muestreo y encuesta

El cálculo muestral se realizó con el programa Epidat 4.2 que es utilizado para el análisis estadístico y epidemiológico de datos; y la encuesta fue elaborada con el programa *Typeform*, herramienta para crear formularios y gráficas de los resultados online. En el siguiente cuadro se presentan las características de muestreo. Cabe señalar que en la sección tamaño de muestra se utilizó como proporción 87% ya que, según un estudio mexicano, esta es la proporción de personas que abandonan el tratamiento dietético para pacientes con obesidad (26).

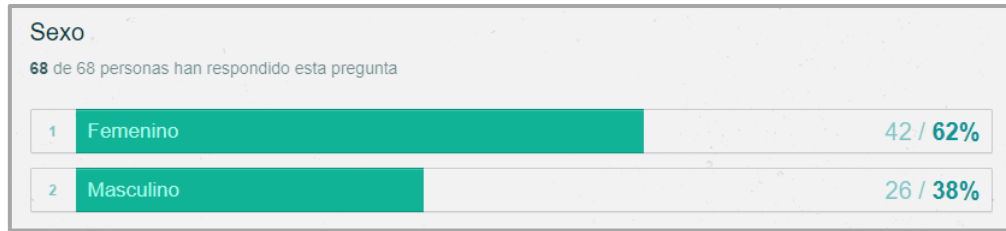
Cuadro 3: Características de muestreo y encuesta

<b>Características de Muestreo</b>													
<b>Población</b>	Ejecutiv@s entre 25 y 60 años de nivel socioeconómico A y B que trabajan en un centro empresarial/entidad financiera en el distrito de San Isidro (se reserva el derecho de confidencialidad y privacidad)												
<b>Marco del Muestreo</b>	111 personas es el total de la población en el centro empresarial seleccionado, periodo Agosto 2017												
<b>Técnica de Muestreo</b>	Muestreo probabilístico aleatorio simple												
<b>Tamaño de la Muestra</b>	<p>Se utilizó el programa <i>Epidat 4.2</i> para calcular el tamaño muestral para la proporción en una población finita, donde la fórmula utilizada es la siguiente:</p> $n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$ <p>Donde:                      N = tamaño de la población finita                      Z = 1.96 para nivel de confianza de 95%                      d = Error máximo admisible en términos de proporción, precisión absoluta +/- 5%                      p = proporción esperada 87%                      q = 1 - p</p> <p>Resultados reemplazando datos en programa Epidat 4.2:</p> <p style="text-align: center;"><b>Tamaños de muestra. Proporción:</b></p> <p><b>Datos:</b></p> <table style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Tamaño de la población:</td> <td>111</td> </tr> <tr> <td>Proporción esperada:</td> <td>87,000%</td> </tr> <tr> <td>Nivel de confianza:</td> <td>95,0%</td> </tr> <tr> <td>Efecto de diseño:</td> <td>1,0</td> </tr> </table> <p><b>Resultados:</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Precisión (%)</th> <th>Tamaño de la muestra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5,000</td> <td>68</td> </tr> </tbody> </table>	Tamaño de la población:	111	Proporción esperada:	87,000%	Nivel de confianza:	95,0%	Efecto de diseño:	1,0	Precisión (%)	Tamaño de la muestra	5,000	68
Tamaño de la población:	111												
Proporción esperada:	87,000%												
Nivel de confianza:	95,0%												
Efecto de diseño:	1,0												
Precisión (%)	Tamaño de la muestra												
5,000	68												
<b>Cuestionario</b>	18 preguntas, Anexo 1												
<b>Elaboración y Ejecución</b>	La encuesta fue elaborada utilizando el programa <i>Typeform</i> y se envió el link vía correo electrónico del marco muestral												

Fuente: Elaboración Propia 2017

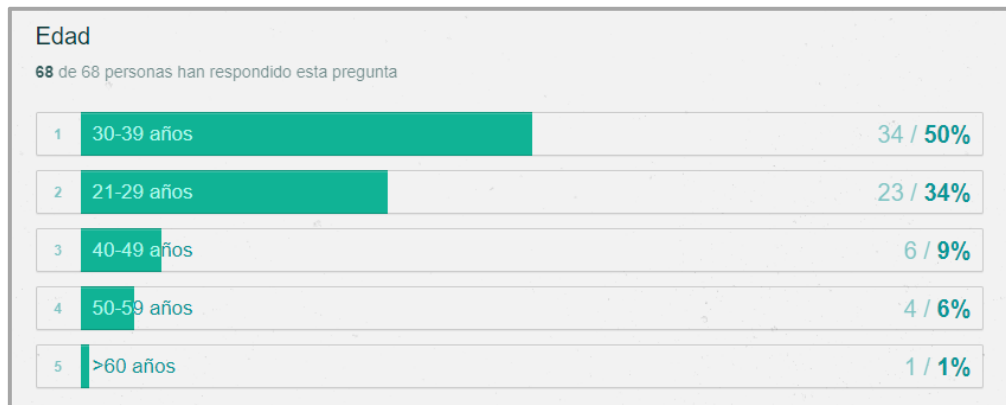
## 4.4 Resultados más importantes y análisis

Figura 1: Sexo de los encuestados



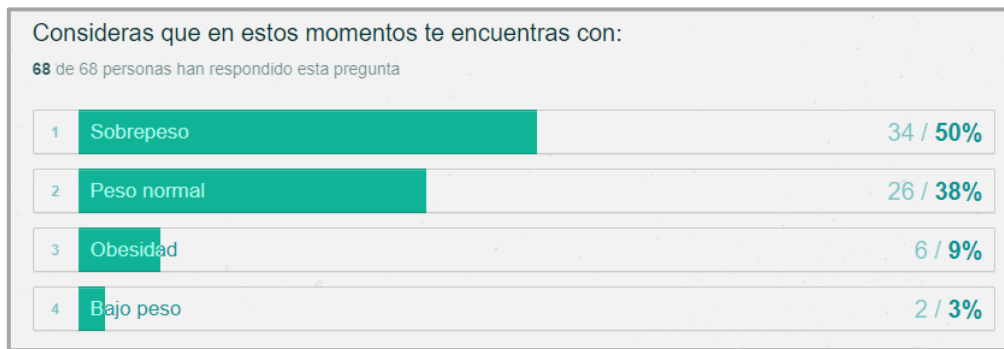
Según los resultados de la encuesta, el 62% de los empleados de la entidad financiera analizada son mujeres y se sabe que ellas se preocupan más por su alimentación y salud en comparación con los hombres, aunque con los años la tendencia es que los hombres se preocupen más por su cuidado personal y esta diferencia se hará más corta. Igual Danma está dirigido a ambos sexos.

Figura 2: Edad de los encuestados



De los encuestados, el 93% tiene entre 21-50 años, por ello Danma se dirige al público objetivo de este rango de edad. De este público, el 50% tiene entre 30-39 años. En este rango estas personas tienen ya cierta experiencia laboral, ha escalado hacia un mejor puesto y sus necesidades básicas se encuentran satisfechas por lo que podrían invertir en su salud sabiendo que hoy en día es importante el buen estado de salud para una mayor productividad laboral y una mejor calidad de vida.

Figura 3: Percepción del estado nutricional



Esta pregunta es acerca de la percepción del estado nutricional de los encuestados. Si bien se sabe que el sobrepeso y la obesidad es un problema de salud pública en el Perú, muchos no reconocen el cuadro presentado aludiendo que tienen un peso normal alto o sobrepeso, pero no llegan a la obesidad. Sin embargo, el resultado fue sorprendente al observar que el 50% reconoce presentar sobrepeso y el 9% obesidad; es decir el 59% de la población encuestada presenta un exceso de peso. Como se menciona en la Introducción, según un estudio del Instituto de Integración refiere que el 58% y el 23% de los peruanos padece de sobrepeso y obesidad, respectivamente (4). En el caso de la encuesta, podría darse el caso mencionado anteriormente que influye en los resultados, no obstante, se puede decir que hay mayor conciencia y reconocimiento de los problemas nutricionales como es el no estar en un peso adecuado.

Figura 4: Consumo de productos para perder peso



Una de las amenazas que presentan los nutricionistas y centros especializados en nutrición, es el intrusismo. Médicos, homeópatas, y público en general se dedican al servicio de nutrición, especialmente en la pérdida de peso porque se sabe que es un negocio rentable, sin tener los conocimientos adecuados. Estos, a diferencia de las nutricionistas, recetan pastillas, batidos, hierbas, y pociones “quema grasa” aprovechando la necesidad de la persona por perder peso. Siguiendo esto, el 52% de los encuestados han

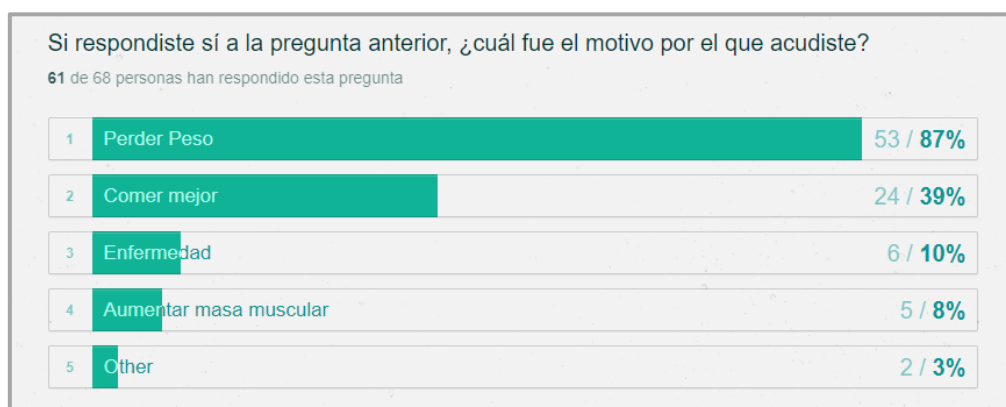
consumido algún producto para perder peso, sin embargo, el 38% afirma que tuvo resultados positivos y luego recuperó el peso perdido y el 10% nunca vio resultados. Sólo un 4% refiere que tuvo resultados positivos y los mantuvo en el tiempo. Es por ello que existe una necesidad en las personas y los nutricionistas deben cubrirla especializándose en técnicas que aumenten la adherencia dietoterapéutica. Sólo así las cifras de sobrepeso y obesidad reducirán y el intrusismo disminuirá.

Figura 5: Porcentaje de atención por un nutricionista



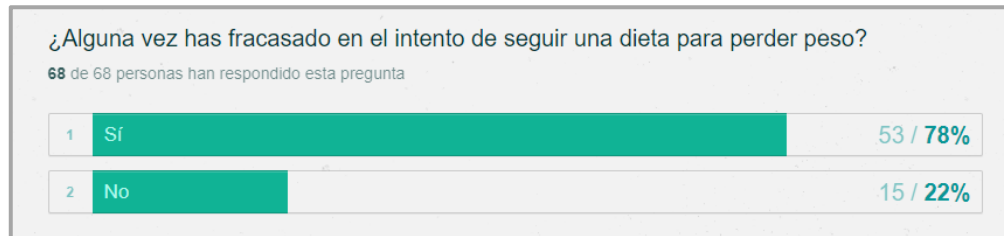
A diferencia de hace 10 años y más, en la actualidad las personas conocen la labor de los nutricionistas y por ello más personas están acudiendo a éste para resolver algún problema nutricional. Además, por el intrusismo, no ver resultados sostenidos en el tiempo y los medios de comunicación que le dan más cabida a los nutricionistas a educar en nutrición, es que la tendencia va en aumento. Es satisfactorio encontrar como resultado que el 87% de los encuestados han acudido alguna vez a este especialista. El 13% refiere no haber acudido y esto puede ser porque acuden donde otro profesional no especializado o porque no presentan hasta el momento algún problema nutricional o quizás porque no reconocen aún el problema.

Figura 6: Motivo de atención nutricional



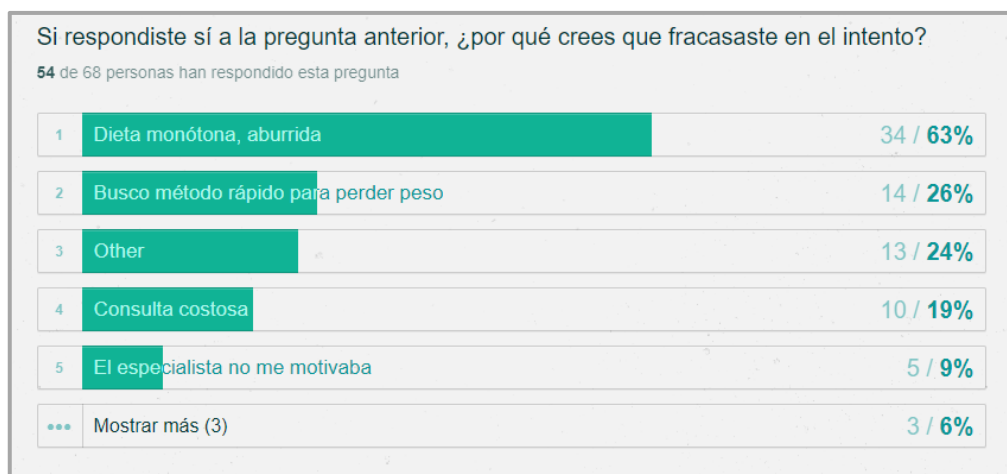
De los encuestados que contestaron haber acudido a un nutricionista, la mayoría fue para perder peso (87%), el 39% para comer mejor y un 10% por enfermedad. Estos resultados justifican el plan de negocios propuesto.

Figura 7: Fracaso en el intento de seguir una dieta para perder peso



Esta data es una de las más importantes que avalan el trabajo de investigación de Danma: el 78% de las personas alguna vez han fracasado en el intento de seguir una dieta para perder peso. Comparando el resultado de la encuesta con otros países, según un estudio realizado por Samano en México en el 2011 (26), el 87% de los pacientes diagnosticados con obesidad en un consultorio privado abandonaron el plan dietoterapéutico unas semanas de haber iniciado el tratamiento. En Chile, en el programa gratuito “Vida Sana” del Ministerio de Salud en el año 2015 el 51% de los pacientes abandonó el programa a la mitad del tratamiento y el 86% antes de completar el año del programa (27). En esta encuesta, la incidencia de fracaso y abandono fue menor.

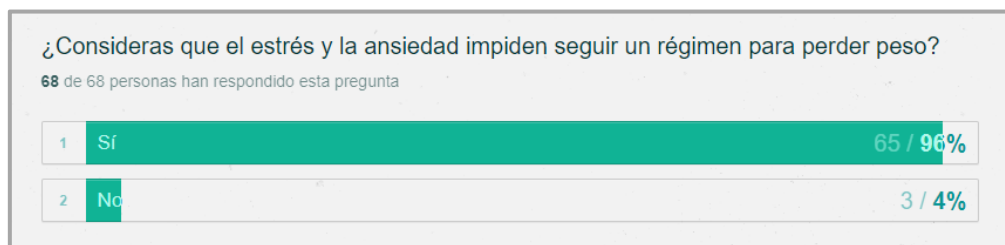
Figura 8: Percepción de motivo del fracaso en el intento de seguir una dieta



En cuanto a la percepción del motivo del abandono del plan dietoterapéutico, el principal fue el seguir una dieta monótona, aburrida (63%), siguiéndole buscar un método rápido para perder peso (26%) mientras que el estudio de Sámano (26), presenta este último dato, referido como expectativas irreales al inicio del tratamiento dietético, en mayor

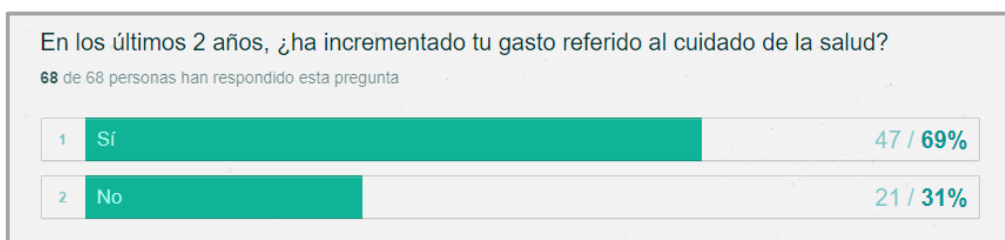
porcentaje de abandono (47%). La alternativa “otros” en la encuesta tuvo un porcentaje alto también (24%). En ésta especificaron falta de disciplina/poca fuerza de voluntad como motivo del fracaso en su intento por seguir el plan y justamente a este nivel de objetivos poco realistas y falta de disciplina es donde se aplica el coaching nutricional para mejorar la adherencia dietoterapéutica porque trabaja en las motivaciones, en tener confianza en uno mismo, el trazarse objetivos realistas asumiendo la responsabilidad del cambio para triunfar, es decir, cambia la mentalidad de la persona (5). Por ello, con los resultados de la encuesta, se observa una necesidad en las personas que debe ser cubierta y Danma se especializa justamente en eso.

Figura 9: Porcentaje de encuestados que consideran que el estrés y la ansiedad impiden seguir un régimen para perder peso



Casi el 100% de los encuestados consideran que el estrés y la ansiedad impiden seguir un régimen para perder peso. Es así como el coaching nutricional contribuye a reducir el estrés y la ansiedad, ambos generan la llamada “hambre emocional”, además de aumentar la autoestima y animar al autocontrol (5). Este es el camino previo que debe tratarse en las primeras sesiones para lograr la motivación del paciente y posteriores resultados positivos.

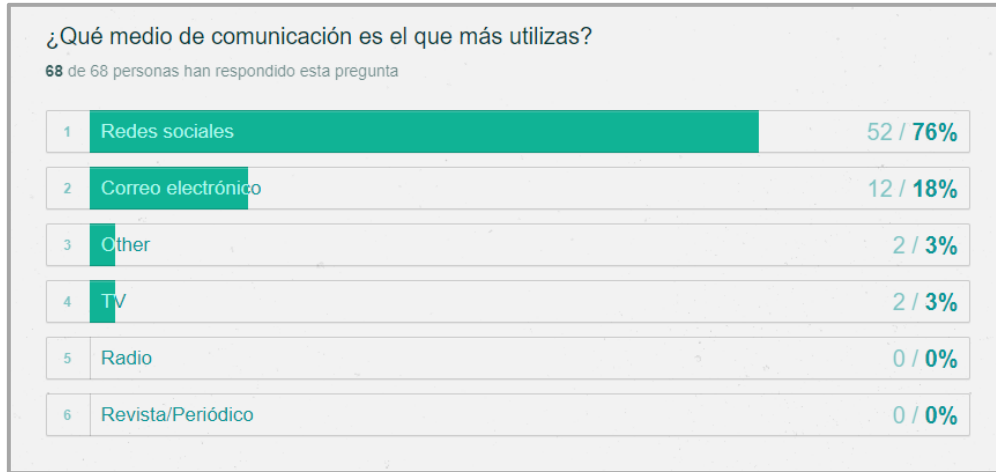
Figura 10: Incremento del gasto referido al cuidado de la salud



Cómo se comentó en el Capítulo II, según la encuesta Datum, en lo que va del año 2017, el 31% de los encuestados refieren que ha aumentado su gasto referidos al cuidado de la salud (21). En la encuesta el porcentaje fue mayor llegando a 69%. Esto se debe a que los

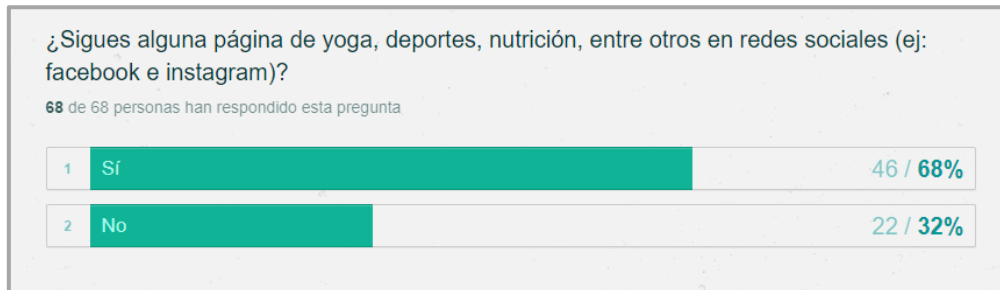
Sofisticados, uno de los estilos de vida estudiado por Arellano Marketing (15), se caracterizan por preocuparse por su apariencia y buscan calidad en el servicio.

Figura 11: Medio de comunicación que más utilizan



El 76% de los encuestados utiliza más las redes sociales como medio de comunicación y el 18% el correo electrónico. Este dato será útil para el plan de marketing donde el enfoque en la publicidad será agresivo a nivel de redes sociales.

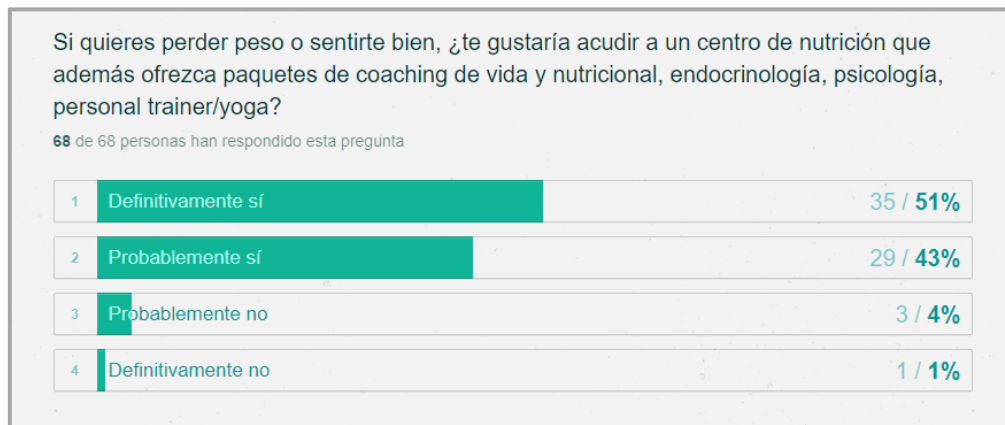
Figura 12: Seguimiento de páginas de salud y nutrición en redes sociales



Como se vio en el análisis tecnológico de PESTEL, actualmente la población mundial está inmersa en el *lifestyle* como dieta, alimentación, ejercicio y en general salud en las redes sociales (24). Y eso se confirma con el 68% de los encuestados que siguen alguna página de yoga, deporte, nutrición en las redes sociales como *Facebook* e *Instagram*. Y la tendencia va en aumento.



Figura 13: Aceptación de acudir a un centro de nutrición que ofrezca otros servicios



Finalmente, el 51% de los encuestados aceptar acudir definitivamente a un centro de nutrición que ofrezca servicios de nutrición, coaching, endocrinología y el 43% probablemente sí. Por ello esta idea de negocio se desarrollará con mayor detalle en los siguientes capítulos.

## 4.5 Conclusiones de la investigación de mercado

Según los resultados de la encuesta, el público objetivo es el ideal para el Centro de Nutrición Integral Danma que le brindará las soluciones que están buscando a sus problemas nutricionales. Con esta data se completa la matriz FODA presentada en el siguiente capítulo y posteriores estrategias.

# CAPÍTULO 5. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## 5.1 Misión

Transformamos la vida de los ejecutiv@s con un programa individualizado que busca, por medio de la educación nutricional y el coaching nutricional, orientar a la persona a aprender a alimentarse y llevar un estilo de vida saludable teniendo claros sus objetivos para adoptar una nueva forma de vivir y ser feliz.

## 5.2 Visión

Para el año 2022, ser reconocidos como una de las empresas top en nutrición, especializada en transformar la vida de los ejecutiv@s a través de la educación nutricional y el coaching nutricional y donde las metas alcanzadas son sostenibles en el tiempo.

## 5.3 Valores

Los valores que forman parte de la Cultura Organizacional de Danma son los siguientes:

- Puntualidad: generar ese primer vínculo de confianza con el paciente
- Servicio: cualquier profesional de la salud debe tener la vocación de servicio porque su labor es darle salud y calidad de vida al ser humano. Esto refuerza el vínculo.
- Mejora continua: estar a la vanguardia en nuevas herramientas y técnicas para mejorar la adherencia dietoterapéutica, reducir el estrés y transformar así la vida de las personas que acuden a Danma.
- Amor al trabajo: el amor es el toque secreto para convertir un trabajo en un estilo de vida. Sin amor difícilmente se cumplirán las metas porque no habrá ninguna motivación.

“Lo que importa es cuánto amor ponemos en el trabajo que realizamos”.

Madre Teresa de Calcuta

## **5.4 Matriz FODA**

Cuadro 4: Matriz FODA

	<b>Fortaleza - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Puntualidad en el servicio de atención</li> <li>2 Servicio dietoterapéutico personalizado e integral: domina técnicas de coaching nutricional e inteligencia emocional</li> <li>3 Base de datos de pacientes antiguos</li> <li>4 Atención de Lunes a Sábado (13x6)</li> <li>5 Marca patentada ante INDECOPI</li> <li>6 Buen record crediticio</li> <li>7 Experiencia de más de 6 años en el rubro</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Bajo conocimiento en el uso de tecnologías de la información y de la comunicación (Facebook, <i>Linkedin</i>, Canal de <i>Youtube</i>)</li> <li>2 Local actual pequeño (alquilado)</li> <li>3 Marca no reconocida en el mercado</li> <li>4 No contar con software (base de datos, h. clínica y nutricional)</li> <li>5 No contar con personal</li> <li>6 Ningún proceso se encuentra estandarizado</li> <li>7 No contar con moderna infraestructura ni equipamiento de alta tecnología</li> <li>8 No tener aún alianzas estratégicas</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Herramientas de Coaching Nutricional aplicadas en la consulta nutricional mejora la adherencia dietoterapéutica</li> <li>2 Sobrepeso/obesidad en el Perú es un problema de salud pública</li> <li>3 Mayor conciencia nacional y reconocimiento de los problemas nutricionales</li> <li>4 Alto nivel de deserción de programas regulares</li> <li>5 Poder adquisitivo ha aumentado (&gt; gasto al cuidado de la salud)</li> <li>6 Empresarios interesados en invertir en negocios de salud</li> <li>7 Uso de redes sociales en aumento/ tendencia a <i>lifestyles</i></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar diseñador gráfico para desarrollo de logotipo acorde a la marca para posicionamiento (F6, O7)</li> <li>- Elaborar plan de marketing enfocado en nuestra propuesta de valor (F1, F2, F5, O1, O2, O3, O4, O7)</li> <li>- Crear contenido para difundir la marca en redes sociales buscando posicionamiento (F8, O7)</li> <li>- Buscar clientes potenciales en base de datos y diseñar plan de fidelización (F3, O3, O5)</li> <li>- Pedir préstamo bancario y buscar accionistas que deseen invertir en el negocio (F6, O6)</li> <li>- Diseñar y ejecutar campañas de chequeo preventivo anual para empresas ubicadas en la zona 7 de Lima Metropolitana (F2, F3, F5, F7, O2, O3, O5, O6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar personal competente que cumpla con el perfil del puesto y alineado a la cultura organizacional Danma (D6, D9, O1, O4)</li> <li>- Desarrollar con un programador web el diseño de la marca para web y redes sociales (D1, D3, O7)</li> <li>- Contratar un <i>community manager</i> para el manejo de redes sociales (D1, D3, D5, O7)</li> <li>- Contratar ingeniero informático para desarrollar software personalizado: base datos, historia clínica y nutricional, plan dietoterapéutico, seguimiento (D4, D6, O2, O3, O4)</li> <li>- Buscar local céntrico y más grande para alquilar/comprar con ayuda de inversionistas (D2, D7, O6)</li> <li>- Equipar instalaciones con acabados y tecnología moderna (D4, D7, O6)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Intrusismo/oferta básica de nutricionistas a bajo costo</li> <li>2 Competidores dominan tecnologías de la información y de la comunicación (redes sociales: Facebook, <i>Linkedin</i>, canal <i>Youtube</i>)</li> <li>3 Aumento de productos “milagrosos” para perder peso</li> <li>4 Situación política inestable</li> <li>5 Copia del negocio con oferta similar</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar plan de marketing enfocado en nuestra propuesta de valor que nos diferencia de la competencia (F1, F2, F4, F5, A1, A3)</li> <li>- Capacitar al personal especializado a contratar en nuevas herramientas para la atención personalizada en nutrición como plan de mejora continua (F2, F7, A1, A3, A5)</li> <li>- Solicitar préstamo financiero para ejecutar plan de marketing diseñado (F7, A1, A2, A3)</li> <li>- Desarrollar programas de beneficios a clientes antiguos y potenciales (ej: Programa Puntos, Descuentos en Laboratorios, Cumpleaños, otros) (F3, O1, O3, O5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear con un diseñador web contenido para difundir la marca en redes sociales diferenciándonos de la competencia (D1, D2, D5, A1, A3)</li> <li>- Estandarizar procesos para brindar un servicio homogéneo y de calidad buscando la mejora continua (D6, A1, A3, A5, A5)</li> <li>- Hacer alianzas estratégicas con empresas para ofrecer chequeo preventivo anual para tener un ingreso anual que contribuya a: soporte económico, mayor conocimiento y expansión de la marca (D3, D8, A4)</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia 2017

## 5.5 Objetivos estratégicos

La visión es la suma de los objetivos a largo plazo. A continuación, presentaremos los objetivos de corto y de largo plazo junto con su respectivo indicador y herramienta de medición que nos llevarán hacia nuestra misión.

Cuadro 5: Objetivos estratégicos

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (5 años)
Crecimiento de negocio	Ventas S/.	EEFF	>650,000	>1,000,000	>1,300,000
Rentabilidad	EBITDA S/.	EEFF	-	241,444	358,749
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Encuesta anual de satisfacción	75%	80%	90%
Lograr que el colaborador esté satisfecho y comprometido con la empresa	Colaborador satisfecho/total de colaboradores	Encuesta semestral de satisfacción	85%	90%	95%
Posicionarse en el mercado financiero	Número de entidades financieras con convenios	Reporte de acuerdos comerciales	>1	>2	>4

Fuente: Elaboración Propia 2017

## 5.6 Estrategias genéricas

La estrategia genérica de Danma es ser líder en diferenciación, apalancado en un servicio personalizado e integral. Los detalles y atributos de diferenciación están detallado en el plan de marketing. La estrategia contempla un crecimiento agresivo sostenido en la publicidad.

## 5.7 Factores determinantes de éxito

- Puntualidad: Los años de experiencia en la consultoría nutricional han permitido descubrir factores relevantes en la atención. Uno de esos factores es la puntualidad, que juega un papel importante en la percepción de la calidad del servicio, especialmente en el público objetivo, que considera un alto valor al tiempo. En muchas ocasiones pacientes de la industria de salud reclaman el largo tiempo de espera en sus citas, ocasionando malestar en su experiencia.
- Servicio de atención de calidad con horario flexible: La investigación de mercado dio como resultado que la prioridad en un servicio de nutrición es la atención personalizada. Asimismo, el público valoró la atención de un profesional empático, comprensivo y que motiva y, finalmente, obtener resultados. Por ello, Danma ofrecerá un servicio de calidad apalancado en la selección adecuada del personal profesional, basado en competencias acordes a nuestra Cultura Organizacional. Además, el público objetivo tiene un horario laboral complicado por lo que Danma brindará un horario flexible que se adapta a las necesidades y exigencias de este público.
- Publicidad efectiva: Siguiendo los lineamientos de la estrategia genérica y el análisis Porter, una publicidad efectiva ayudará a dar a conocer el valor diferencial de Danma y con ello posicionarse en el público objetivo, principalmente en las redes sociales que es el medio de comunicación más utilizado según la investigación de mercado.
- Innovación en técnicas de atención y manejo del paciente: Como ya se mencionó, el coaching nutricional aumenta la adherencia dietoterapéutica. Por ello, actualmente en otros países como España se están introduciendo nuevos enfoques en la atención al paciente como el *mindfulness eating* (28) que reduce el cortisol y la grasa abdominal en mujeres con exceso de peso, la inteligencia emocional y técnicas de motivación que complementan el manejo del paciente contribuyendo a alcanzar resultados positivos. Es así como Danma se mantendrá actualizado en dichas técnicas para un mejor servicio.
- Ubicación estratégica: Lima es una ciudad cada vez más poblada, con un parque automotor que crece consecutivamente año tras año, afectando el desplazamiento de sus habitantes. Por ello, y considerando que el público objetivo tiene una alta

valoración del tiempo, es imprescindible la localización estratégica del Wellness Center.

Cuadro 6: Factores determinantes de éxito

<b>Factores determinantes de éxito</b>	
1	Puntualidad
2	Servicio de atención de calidad (personalizado) con horario flexible
3	Publicidad efectiva
4	Innovación en técnicas de atención y manejo del paciente
5	Ubicación estratégica

# CÁPITULO 6. PLAN DE MARKETING

## 6.1 Objetivos del plan de marketing

Cuadro 7: Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (5 años)
Crecimiento de negocio	Ventas S/.	EEFF	>650,000	>1,000,000	>1,300,000
Fidelización del cliente	Porcentaje de clientes frecuentes	Base de datos de clientes	30%	50%	80%
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Encuesta anual de satisfacción	75%	80%	90%
Incremento de la comunidad de las redes sociales	Número de likes al <i>Fanpage</i>	Estadística de <i>Fanpage</i>	5,000 likes	20,000 likes	50,000 likes
Establecer nivel adecuado del <i>engagement rate</i> de las redes sociales	Ratio de Interacciones sobre el alcance de las publicaciones del <i>Fanpage</i>	Estadística de <i>Fanpage</i>	>3,5	>3,5	>3,5%

Fuente: Elaboración Propia 2017

- Aumento de ventas: este indicador se obtiene por un reporte anual de ventas, resultado de la facturación. Lo proporcionará la administración en conjunto con asesoría contable.
- Fidelización del cliente: este indicador busca determinar la cantidad de clientes que asisten repetitivamente al consultorio. Se define a un cliente frecuente como aquella persona que asiste al menos seis veces en un lapso de tres meses. Entonces el porcentaje de clientes frecuentes es el resultado de la división del número de clientes frecuentes entre el total de clientes.



- Incremento de satisfacción del cliente: este indicador es el resultado de una encuesta anual de satisfacción completada por nuestros clientes vía online. Será enviada a fin de cada año según la base de datos de los clientes que asistieron en el año de evaluación. Los porcentajes corresponden al impacto que tiene el coaching nutricional en el estado emocional del cliente.
- Incremento de la comunidad de las redes sociales: este indicador es el resultado de la gestión en publicidad de Danma. Este resultado se obtiene directamente de la página administradora del Fanpage.
- Establecer nivel adecuado del *engagement rate* de las redes sociales: este indicador mide el nivel de interacciones del alcance de las publicaciones, es decir, mide la efectividad de cada publicación. Los niveles establecidos en los objetivos son pactados de acuerdo a una asesoría de marketing con un community manager.

## **6.2 Estrategias de marketing**

### **6.2.1 De segmentación de mercado**

La segmentación de mercado considera los factores geográfico, adquisitivo y conductual como los más relevantes. Se ha considerado el factor geográfico por la cercanía existente del centro nutricional con el público objetivo población (la zona 7 de Lima Metropolitana concentran la mayor cantidad de personas de los NSE A y B) (13). Dentro de los factores conductuales se resalta los malos hábitos de alimentación y de estilos de vida. En cuanto los factores adquisitivos, dado la naturaleza de la prestación del servicio, es necesario hacer una segmentación hacia las personas con poder adquisitivo alto.

### **6.2.2 Público objetivo**

Dado la naturaleza del negocio, se considera conveniente tener como público objetivo a aquellas personas empresarias y ejecutivas entre los 25-50 años de segmento socioeconómico A y B que residen en la zona 7 de Lima Metropolitana (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina) que presentan patologías como sobrepeso, obesidad además de estrés y/o ansiedad laboral que los lleva a desordenes en su alimentación y esto los conlleva a diversas enfermedades crónicas como hipertensión, diabetes, problemas cardiovasculares, entre otros.

### **6.2.3 De posicionamiento**

En el rubro de salud, Danma quiere diferenciarse por ser el centro de nutrición donde el servicio brindado es integral con técnicas de coaching nutricional y de carácter personalizado. Esta diferenciación parte de la puntualidad, valor altamente considerado difundido en la filosofía Danma. Adicionalmente, la atención por ser orientada al paciente, se adapta a los complicados horarios del público objetivo ahondando en la flexibilidad como un atributo esencial para que el tiempo no sea impedimento de mejorar su salud. Por último, contar con personal adecuado, basado en competencias acordes a nuestra Cultura Organizacional y capacitado con técnicas contemporáneas como es el coaching nutricional que, como se mencionó en el capítulo anterior, ha demostrado aumentar la adherencia terapéutica.

### **6.2.4 De crecimiento**

Danma busca crecer en el rubro de salud. Debido al resultado de la investigación de mercado, el 76% del público objetivo usa las redes sociales como fuente de información y un 68% sigue alguna página de salud/deporte/lifestyle. Por ello, la estrategia para penetrar en el mercado será invirtiendo en publicidad, básicamente en redes sociales, con el apoyo de un community manager. Y baja inversión en tecnología porque la propuesta de valor de Danma está en el personal que cumple con los altos estándares de calidad y experiencia. Para una exitosa sesión de consultoría nutricional y coaching nutricional, el profesional de la salud es un recurso crítico. En la investigación de mercado, el 35% refiere que el servicio personalizado es prioridad en un servicio de nutrición y el 21% menciona que un profesional empático, que comprende y motiva. Ambos casos involucran al profesional de salud como factor clave de diferenciación.

## **6.3 Marketing Mix**

### **6.3.1 Producto/Servicio**

El centro de nutrición y coaching nutricional DANMA tiene un enfoque integral y personalizado, enfocado al sector empresarial. De acuerdo a la necesidad actual del mercado, es que se busca ofrecer un servicio que adicionalmente a la consultoría

nutricional, brinde herramientas de coaching nutricional para mejorar la adherencia terapéutica al tratamiento dietético. Además, en el Perú las cifras de hipercolesterolemia, hígado graso y diabetes han aumentado, por lo tanto, es importante contar con un endocrinólogo en las instalaciones para poder hacer una atención más completa.

El centro contará con cuatro nutricionistas especializadas en coaching nutricional, de las cuales una es la gerente general del negocio. Ellas trabajarán por turnos de ocho horas, donde al mes tendrán un total de 160 consultas, de las cuales ochenta serán de consultoría nutricional y el resto de coaching nutricional. La consultoría nutricional dura un aproximado de cuarenta y cinco minutos por paciente la cual consta de cuatro partes: historia clínica, anamnesis alimentaria, evaluación nutricional antropométrica (toma de talla, peso, circunferencias, pliegues cutáneos, con los respectivos instrumentos) y con los resultados elaborar el diagnóstico nutricional. Para mayor detalle ver el proceso de servicio de atención al paciente con cita. (Anexo 4). Luego de la cita, la nutricionista terminará de elaborar el plan dietoterapéutico, apoyándose de un software de medicina y nutrición que será diseñado bajo los esquemas y requerimientos de Danma. El plan será enviado vía online al paciente en un lapso máximo de 48 horas.

A diferencia de las consultorías nutricionales, las sesiones de coaching nutricional no tienen un esquema rígido, sino más bien son llevadas de acuerdo al paciente. Estas sesiones tendrán una duración de una hora aproximadamente y consta de tres partes: un inicio para establecer vínculo de confianza, la sesión en sí, y el final donde el mismo paciente planteará los objetivos y áreas de mejora.

Para algunos casos especiales, el paciente será derivado al endocrinólogo para su respectivo análisis. Este no se encontrará diario en el negocio debido a la demanda. Al inicio atenderá a veinte pacientes por mes y, conforme el centro se expanda, se verá necesario aumentar las horas del especialista en la sede. De acuerdo a la historia clínica y los antecedentes familiares, el endocrinólogo hará una orden de análisis, para efectuarse en los laboratorios externos a Danma. Los resultados del análisis se utilizarán para realizar de manera más exhaustiva el plan nutricional. Por último, en Danma se realizarán ocho talleres de educación nutricional al mes. Estos serán dictados por las mismas nutricionistas a grupos de pacientes los días sábados.

Danma quiere ser caracterizado como un lugar de transformación, donde encontrarán profesionales altamente capacitados para acompañar a uno mismo en el proceso de mejora y autodescubrimiento. La palabra Danma denota un significado « zen » de paz, relajación, naturaleza y cambio. Por esa razón el logo tiene un juego de colores (azul, gris y amarillo) que dan una interpretación gráfica minimalista, pero a la vez sobria y estilizada, transmitiendo equilibrio y armonía.

Figura 14: Creación del logo Danma



### 6.3.2 Precio

Los precios deben de reflejar el valor percibido del servicio. Por lo tanto, considerando los resultados de la encuesta de mercado y las consultas convencionales actuales en nutrición, se determina la siguiente estructura de precios.

Cuadro 8: Tarifa de precios por servicio, por sesión, por persona

<b>Servicio</b>	<b>Precio por Sesión por Persona</b>
Consultoría Nutricional	S/. 150
Coaching Nutricional	S/. 100
Endocrinología	S/. 150
Talleres	S/. 50

Más adelante, según el desenvolvimiento del negocio, se realizarán paquetes plus y se desarrollarán nuevos servicios como mindfulness eating, inteligencia emocional, meditación, entre otros.

Forma de pago: todos los servicios serán cobrados al contado (efectivo, débito o crédito) y por adelantado.

### 6.3.3 Plaza

El canal de distribución del servicio se hará en forma directa contando con un local ubicado en una zona estratégica de Lima Metropolitana. Se está considerando que la zona ideal se establezca entre los distritos de San Borja y San Isidro. Esta zona corresponde a una ubicación céntrica en donde se desplaza el público objetivo.

El flujo de la información se dará a nivel presencial, atención telefónica, por correo electrónico, página web y redes sociales que son importantes para una eficiente comunicación.

### 6.3.4 Promoción

El objetivo de la promoción es la difusión de Danma acotado al público objetivo. En ese sentido el plan de promoción detalla una serie de acciones que buscan incrementar el número de pacientes. A continuación, se detalla el plan de promoción según el área.

### 6.3.4.1 Marketing digital

Se diseñará un *Fanpage* considerando los resultados de la investigación del mercado donde el 76% de los encuestados utiliza más las redes sociales como medio de comunicación y el 18% el correo electrónico (Figura 11); además que el 68% de los encuestados siguen alguna página de yoga, deporte, nutrición en las redes sociales como *Facebook* e *Instagram* (Figura 12) y la tendencia va en aumento. Sausa (29) refiere que según una encuesta de *Datum*: “Internet y Social Media” de *Datum*, los peruanos han aumentado el uso de internet a un promedio 4.5 veces por semana equivalente a unas dieciocho horas mensuales de acceso a internet.

**Página Web:** Se contrata a un programador para el desarrollo de la página web de Danma. Actualmente el estado de la página se encuentra en construcción y el dominio, ya adquirido, es danma.pe. El contenido y la comunicación de la página web están formadas con un estilo de *story-telling*, es decir compartir vivencias, situaciones y problemáticas cotidianas, logrando mayor identificación del público y así incentivar el deseo y la necesidad de usar los servicios.

El contenido comunica:

- Concepto Danma, historia, visión y misión
- Valor diferenciador
- Todos los servicios que se prestan en detalle
- Recetas y consejos
- Blog con situaciones cotidianas
- Información de contacto y horarios de atención

**Redes sociales:** El *Fanpage* de *Facebook* y el *Instagram* buscan aumentar la comunidad y viralizar los contenidos generando *awareness* de marca. Actualmente ya se creó el *Fanpage* de *Facebook* con la siguiente cuenta: [www.facebook.com/danma\\_peru](http://www.facebook.com/danma_peru). El *Fanpage* será gestionado por un community manager, quien se encargará de crear contenido en conjunto con el personal especializado. El contenido abarcará temas de interés, consejos, problemáticas, en un formato de *story-telling* que permite la interacción. Dada la experiencia obtenida con el *Fanpage*, los resultados de *Facebook analytics* indican que la comunidad tiene mayor visitas e interacción los días jueves y domingos de

seis de la tarde a media noche. Utilizando esa experiencia el contenido será colgado en ese horario. Cabe mencionar que *Facebook* es una gran ventana de comunicación con la comunidad, y se aprovechará esa oportunidad para poder atender dudas y consultas generales acerca de la nutrición y coaching nutricional. Adicionalmente, *Facebook* es una vitrina para comunicar campañas de ofertas especiales, por ejemplo, se ha trabajado anteriormente publicaciones pagadas ofertando descuentos por el día de la madre. Como resultado de todas las interacciones, se espera captar pacientes por este medio. En Instagram la cuenta es *danma\_nut*, y se usará con mayor frecuencia los *Instastories*, que es contenido en formato de pequeños videos.

Canal de *Youtube*: El canal de *Youtube* servirá para mostrar todo el contenido en formato de video, estos comprenderán:

- Videos corporativos que comunicando el concepto Danma
- Videos cortos de consejos y situaciones
- Videos de entrevistas en los medios (Radio, TV, etc.)

#### **6.3.4.2 Relaciones públicas**

Actualmente se cuenta con un agente de relaciones públicas que se encarga de conseguir entrevistas en televisión y radio (Espacios en los Noticieros Matutinos, Radio Nacional, El Comercio Online y Plus TV). Este es un canal muy interesante de difusión ya que la televisión y la radio son los medios más grandes de comunicación. Estas entrevistas no sólo dan difusión al concepto Danma sino también muestra el grado de instrucción y profesionalismo en el campo de la nutrición generando imagen institucional.

Adicionalmente el contenido generado en estas entrevistas sirve para alimentar las diferentes herramientas del marketing digital. La frecuencia de aparición en prensa será de una vez cada quince días por cualquier representante del equipo Danma.

#### **6.3.4.3 Marketing directo**

El marketing directo busca desarrollar acciones enfocadas a una base de datos determinada. Actualmente se cuenta con una base de datos de clientes y se desarrollarán los siguientes programas:

- Programa de Cumpleaños: descuentos por cumpleaños. Se estará aplicando un descuento de 15% a una sola consulta nutricional.
- Programa de Lealtad: por cada seis sesiones consecutivas semanales se premiará al cliente con una asistencia gratuita a uno de los talleres en Danma.
- Programa de Beneficios: se harán alianzas estratégicas con ciertos laboratorios para que los pacientes puedan hacerse análisis con algún descuento.
- Programa de Referidos: por cada tres clientes nuevos, se beneficiará al paciente con una consulta nutricional gratuita. Esto estimula el marketing de boca a boca que, en esta línea de negocio, es una de las formas más efectivas de difusión.

#### **6.3.4.4 Herramientas de marketing**

Se elaborarán las siguientes herramientas de marketing con el propósito darle mayor visibilidad de la marca:

- A cada paciente que logra los objetivos trazados del plan, se le obsequiará un paquete de merchandising que constará de juego de cuatro tazas medidoras para controlar sus porciones al comer, bolsa reciclable de tocuyo para comprar con conciencia en el mercado bajando el consumo de bolsas plásticas, libreta de notas con mensajes motivacionales y lápiz que contiene semilla de frejol en el extremo que se siembra en una maceta en su casa u oficina incentivando la responsabilidad ambiental.
- Crear con la diseñadora gráfica un broshure vistoso (digital y físico) con el concepto Danma, servicios ofrecidos y costos y que incluya testimonio de pacientes con resultados exitosos. La presentación física se encontrará en la sala de espera del consultorio y la presentación digital se canalizará vía emailing.

#### **6.3.4.5 Alianzas estratégicas**

Se realizarán convenios con entidades financieras para captar mayor público objetivo y ofrecerles paquetes promocionales como chequeo preventivo nutricional. Se cuenta con un buen esquema de *networking* el cual se está usando para coordinar reuniones de alianzas.



### **6.3.5 Personas**

Por ser el personal de Danma un recurso crítico y un factor clave de diferenciación, se realizará un minucioso proceso de reclutamiento y selección del personal acorde con la cultura organizacional de la empresa. Además, buscando la mejora continua el personal estará en constante capacitación para mantenerse actualizado. Así se garantizará un exitoso servicio a brindar. En el capítulo de Recursos Humanos se dará mayor detalle al personal y sus funciones y responsabilidades.

### **6.3.6 Proceso**

En el capítulo de Plan Operativo se detallará con precisión el mapa de procesos, la descripción de los macro procesos y el flujograma de servicio de atención al paciente con cita resaltando las actividades críticas para brindar un servicio de calidad.

### **6.3.7 Planta/Presentación física**

Es importante la forma en que los clientes perciben el negocio. Danma quiere diferenciarse por ser un espacio diferente a los otros servicios de nutrición. Se contará con un espacio de 300-350m<sup>2</sup> distribuido en recepción con baño para discapacitados, administración, cinco consultorios cada uno con baño, dos salas para talleres, una cocina y jardín (Anexo 3).

El establecimiento, al igual que el logo, tendrá un diseño minimalista, pero a la vez sobrio y estilizado. Al ingresar busca que el paciente se sienta como en casa, encontrándose con una recepción/sala de espera decorado como una sala. Al entrar uno sentirá la buena energía, un ambiente tranquilo y relajante gracias a los colores que se utilizarán similares al logo (tonos de blanco, azul, grises y amarillo) y a la decoración con plantas pequeñas. El espacio también tendrá mensajes motivadores que luego serán reforzados en las sesiones de coaching nutricional.

Es importante también la iluminación, que ésta sea cálida porque influye en lo que la marca quiere reflejar: apertura, confianza, calma.

Además, se tendrá en cuenta la sonorización ambiental. Si bien el local estará ubicado entre los distritos de San Isidro y San Borja porque el público objetivo se desplaza por este lugar con frecuencia, son distritos con mucha contaminación sonora en hora punta; por lo que no estará ubicado en una avenida, sino en una calle con bajo tránsito.

El local contará con un jardín interior donde más adelante se destinará un presupuesto para hacer talleres de yoga y meditación en ese espacio. Además, el límite de ambos distritos cuenta con varias zonas verdes, por ello se busca un lugar que esté frente a un parque para que el cliente se sienta en contacto con la naturaleza.

Es importante para Danma contar con un amplio estacionamiento ya que la mayoría del público objetivo que pertenece a NSE A y B cuenta con un automóvil y se les debe dar facilidades para que, desde que uno llega al servicio, tenga una experiencia Danma.

Finalmente, es imprescindible el uso de uniforme del personal que tiene el primer contacto (seguridad y recepcionista), personal especializado y personal de apoyo. Todos deben estar vestidos de acuerdo a la cultura organizacional Danma, con los colores adecuados y el cabello y uñas limpias, además tener una imagen que esté en sintonía con lo que el negocio promueve: peso acorde a su talla y edad, fortalecido, que inspiren una imagen de bienestar a nivel física y mental por una alimentación sana, práctica regular de ejercicio y hábitos generales saludables.

## 6.4 Presupuesto de marketing

Cuadro 9: Presupuesto del plan de marketing

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Diseño de logo	1,800	-	-	-	-
Diseño web	1,650	450	450	450	450
Community Manager	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Fotografía profesional	3,450	-	-	-	3,450
Merchandising*	4,025	4,350	4,350	4,800	4,800
Tarjetas de presentación*	534	-	534	-	593
Material*	5,508	5,508	5,508	5,508	5,508
Publicidad en redes sociales	7,000	5,200	5,200	5,200	5,200
Inauguración del Wellness Center*	10,000	-	-	-	-
Encartes (ej: Revista Asia en verano, Regatas, Diario Gestión) *	12,712	12,712	12,712	12,712	12,712
<b>TOTAL sin IGV</b>	<b>48,679</b>	<b>30,220</b>	<b>30,754</b>	<b>30,670</b>	<b>34,713</b>
<b>IGV</b>	<b>5900</b>	<b>4063</b>	<b>4063</b>	<b>4144</b>	<b>4144</b>
<b>TOTAL</b>	<b>54,579</b>	<b>34,283</b>	<b>34,817</b>	<b>34,814</b>	<b>38,857</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017

\*Aplica IGV

# CAPÍTULO 7. PLAN OPERATIVO

## 7.1 Objetivos del plan operativo

Cuadro 10: Objetivos del plan operativo

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (5 años)
Incrementar el nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos	Encuesta anual de satisfacción	75%	80%	90%
Optimizar la capacidad instalada	Horas de consulta/horas del total de atención	Reporte de atención	50%	100%	100%
Minimizar reprogramaciones por retrasos	Porcentaje de citas reprogramadas por retrasos	Reporte de citas reprogramadas por retrasos	5%	2%	1%
Lograr la eficiencia en el proceso de atención	Porcentaje de cumplimiento del proceso según el tiempo determinado	Reporte del cliente anónimo	95%	99%	99%

Fuente: Elaboración Propia 2017

- Incremento de satisfacción del cliente: Este indicador es el mismo que los objetivos de marketing. Es un objetivo vital en el área de operaciones porque refleja directamente el impacto de los procesos en el servicio al cliente.
- Optimizar la capacidad instalada: El objetivo de este indicador busca tener la mayor ocupación posible del personal y el local. Por lo tanto, el indicador se obtiene dividiendo las horas de consulta entre el total de cantidad de horas del local. Los porcentajes corresponden a las proyecciones de ventas.
- Minimizar reprogramaciones por retrasos: Uno de los principales atributos de Danma es la puntualidad. Muchos de los esfuerzos en los procesos están orientados en hacer

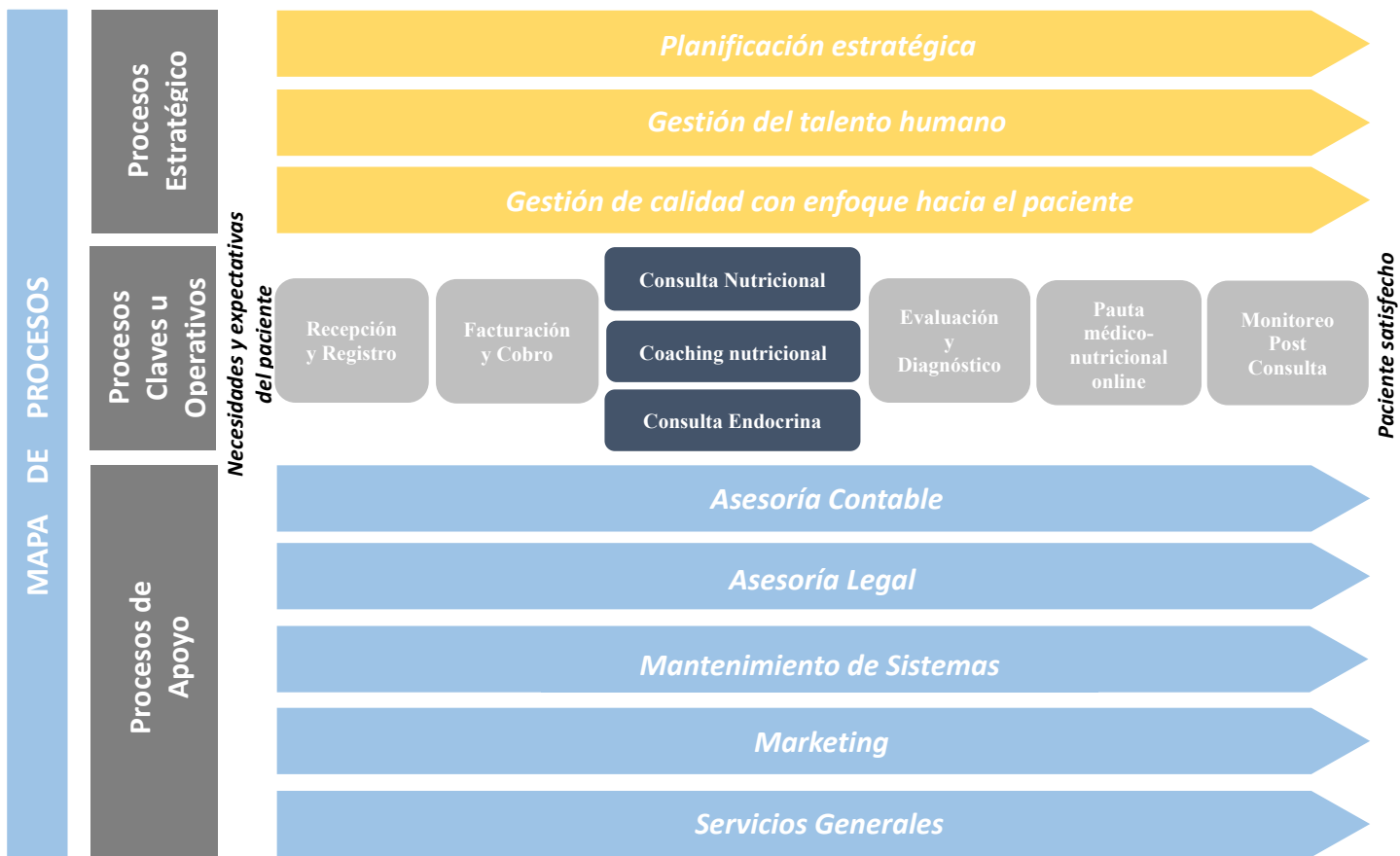
efectivo del tiempo para que las citas cumplan un horario establecido. Por lo tanto, es importante medir el porcentaje de citas que se reprograman por algún retraso ocurrido en Danma. Este indicador se obtiene dividiendo el número de citas reprogramadas por retraso entre el total de citas. Para obtenerlo es clave que las recepcionistas archiven aquellas citas retrasadas por retrasos.

- Lograr la eficiencia en el proceso de atención: En Danma se recalca mucho en la calidad del servicio de atención, por eso es importante la estandarización del proceso. Este objetivo será medido por una evaluación a través del sistema de clientes anónimos. Éstos evaluarán el cumplimiento de los procesos de atención en la cita y su eficiencia. El indicador es el porcentaje de cumplimiento del proceso. Ésta evaluación será aleatoria.

## 7.2 Diseño de los procesos

### 7.2.1 Mapa de procesos

Figura 15: Mapa de procesos



Fuente: Elaboración Propia 2017

### **7.2.1.1 Procesos estratégicos**

- **Planificación estratégica:** realizar un proceso de desarrollo e implementación para alcanzar los objetivos de la empresa. Hacer una previa investigación acerca de la problemática, las necesidades de las personas y a la competencia. Luego desarrollar la cultura organizacional de Danma delineando la misión, visión y valores. Realizar y analizar la matriz FODA para luego trazar los objetivos estratégicos y operativos a corto y largo plazo, los ejes estratégicos y los cuadros de mando. Con todo ello se buscará satisfacer la necesidad de las personas que no se encuentran cubiertas, minimizando los riesgos, optimizando el uso de recursos y evitando llevar el negocio sin rumbo alguno.
- **Gestión del talento humano:** el nutricionista/coach es el personal crítico por lo que debe ser personal especializado igual que el endocrinólogo. Esa es la propuesta de valor de Danma: altos estándares de relación médico-paciente. Por ello se necesita un buen reclutamiento y selección del personal, el diseño de los respectivos cargos y evaluación de su desempeño e invertir en entrenamiento y capacitación continua ya que la nutrición avanza constantemente en investigación y el personal debe mantenerse actualizado y a la vanguardia. Por los lineamientos estratégicos de Danma, se necesitan a los mejores profesionales en medicina y nutrición. Finalmente, es importante la higiene, seguridad en el trabajo y el aspecto físico y mental del personal.
- **Gestión de calidad con enfoque hacia el paciente:** Danma está orientado hacia el paciente y de ellos depende el crecimiento y éxito de la marca. En este proceso se darán las políticas de la calidad del servicio al cliente como por ejemplo la política de la puntualidad. Se analizarán las reclamaciones y sugerencias buscando la mejora continua para así tener a los clientes de Danma satisfechos y que sepan que son escuchados y que buscamos su bienestar general.

### **7.2.1.2 Procesos claves u operativos**

Los siguientes procesos se encuentran descritos en el flujograma del servicio de atención al paciente con cita (Anexo 4).

- **Recepción y Registro:** una vez el conserje le dé la bienvenida al cliente y lo dirige al counter, será recibido por la recepcionista. Ambos son el primer contacto con el cliente. Luego del saludo y bienvenida se procede a su registro. Si el cliente es nuevo, se le genera un código de afiliación e historia clínica. Finaliza su registro. Cabe mencionar que si el cliente es nuevo o va a pedir información se le llamará al conserje para que realice un pequeño recorrido por las instalaciones y se le explicará sobre los servicios que Danma ofrece.
- **Facturación y Cobro:** si el cliente llegó puntual a su cita, se realiza inmediatamente la facturación y cobranza por el recepcionista, ya sea en efectivo, tarjeta de débito o de crédito (se contará con el servicio de POS Visa. De no ser puntual o no contar con una cita programada, se le pedirá que espere a fin de ver si hay una nutricionista/coach disponible. Mientras estará en la sala de espera. Si no hay nutricionista desocupada, se le explica al cliente y se programa o reprograma su cita para ese día u otro que desee dependiendo de la disponibilidad. Si, por el contrario, hay una nutricionista disponible, se procede a la facturación y cobranza y se le dirige al consultorio nutricional o coaching nutricional. Si fuera el caso de una consulta endocrina, se le deriva al consultorio del endocrinólogo. En el transcurso de este lapso el recepcionista ingresa el código y es enviado al profesional para que tenga lista la historia clínica y nutricional del paciente.
- **Consulta Nutricional:** luego del saludo y bienvenida, el nutricionista tiene lista la historia clínica y nutricional online gracias al código brindado de manera automática por la recepcionista. Si es paciente nuevo, se identifica el motivo de la consulta, se realiza la historia nutricional, la anamnesis alimentaria. Luego se ahonda un poco en la rutina de la persona, sus gustos, algunos datos importantes de su vida laboral y/o en el hogar para contar con mayores datos que serán utilizados en las posteriores sesiones de nutrición y coaching nutricional. Si es consulta de seguimiento, se realizarán preguntas sobre cómo le está yendo con el plan, si siente algún cambio, entre otros temas importantes en una consulta nutricional.

Luego se le informa al paciente que debe retirarse las prendas extras y/o accesorios necesarios para una correcta medición y se procede a la evaluación nutricional antropométrica donde se realizan mediciones de talla, peso, complexión, circunferencias y pliegues cutáneos. Luego se le pide que vuelva a colocarse sus

prendas extras y/o accesorios. De ser requerido un análisis de laboratorio se le derivará al endocrinólogo para que éste le dé la atención correspondiente (esto será en otra fecha porque debe programarse con tiempo). Finalmente, se le dan algunos datos del diagnóstico nutricional y se despide.

- **Coaching Nutricional:** si al paciente le tocara una sesión de coaching nutricional que por lo general es intercalada con la consulta nutricional, luego del saludo y bienvenida de la nutricionista encargada del paciente, se procede al inicio de la sesión. Para el caso del coaching nutricional no hay un proceso estandarizado porque son llevadas las sesiones de acuerdo al paciente, sin embargo, consta de tres partes: un inicio para establecer vínculo de confianza, la sesión en sí donde se pondrán en prácticas las técnicas *Rapport*, y el final donde el mismo paciente planteará los objetivos y áreas de mejora que pondrá en práctica y serán analizadas en la siguiente sesión. Y luego se despide.
- **Consulta Endocrina:** luego del saludo y bienvenida, el endocrinólogo tiene lista la historia clínica y nutricional online gracias al código brindado de manera automática por la recepcionista. Si es paciente nuevo, se identifica el motivo de la consulta, se realiza la historia clínica, los antecedentes familiares y personales. Si es consulta de seguimiento, se realizarán preguntas sobre cómo le está yendo con el tratamiento indicado, si siente algún cambio, entre otros temas importantes en una consulta médica.

Luego se informa al paciente que debe sentarse en la camilla para el examen físico correspondiente. De ser requerido un análisis de laboratorio el endocrinólogo le dará una orden y con esta deberá ir a un laboratorio externo a Danma. Finalmente, se le dan algunos datos del diagnóstico médico, se le pide regresar con los resultados del análisis para su posterior evaluación, diagnóstico, tratamiento y se despide.

- **Evaluación y Diagnóstico:** los resultados de la consulta nutricional, coaching nutricional y consulta médica serán transcritos al software por cada especialista y la recepcionista se encargará de realizar el documento online con dicha información para luego ser enviado al correo del respectivo paciente con el diagnóstico médico nutricional de cada sesión. Si la persona no cuenta con un computador o con internet puede regresar 48 horas después a recoger sus resultados.



- Pauta Médico-Nutricional Online: luego de cada consulta nutricional con el paciente la nutricionista realiza, con la ayuda del software de medicina y nutrición, una pauta nutricional online que será enviada dentro de las cuarenta y ocho horas luego de la consulta al correo de la persona. Si la persona no cuenta con un computador o con internet puede regresar cuarenta y ocho horas después a recoger la pauta nutricional.
- Monitoreo Post Consulta: dentro de la semana que el paciente acudió a la consulta, tanto el nutricionista como el endocrinólogo deben comunicarse con él mediante un correo o vía telefónica para hacer el seguimiento del paciente y ver si está llevando a cabo la pauta enviada o si surgió algún problema al intentarlo. El endocrinólogo hará seguimiento sobre el análisis de laboratorio y/o si va bien con el tratamiento indicado o si ha surgido algún malestar o problema posterior. Danma tiene un enfoque hacia el cliente, por ello no se le abandona luego de la consulta sino por el contrario se le hace seguimiento acompañándolo en el camino hacia el cambio, la transformación. Esto aumentará la adherencia terapéutica al tratamiento. El contacto será de una vez post consulta. En caso el profesional no cuente con suficiente tiempo será apoyado por el recepcionista o por algún colega que, luego de comunicarse con la persona, anotará lo conversado y será enviado al profesional para su posterior comunicación con el paciente.

### **7.2.1.3 Procesos de apoyo**

- Asesoría Contable: se cuenta con el soporte de un asesor para realizar las labores contables de la empresa. Registro información de operaciones, determinación de necesidades y presupuesto de gastos, elaboración y monitoreo de presupuesto y análisis de los estados financieros son algunas de sus funciones. Se requiere de sus servicios a fin de cada mes.
- Asesoría Legal: en caso de alguna documentación legal o defensa del personal ante cualquier eventualidad, se cuenta con un asesor legal.
- Mantenimiento de Sistemas: proceso de apoyo para la gestión y mantenimiento de aplicaciones y equipos informáticos.
- Marketing: proceso para conocer las necesidades y deseos del cliente. Realizar encuestas de satisfacción del cliente y canalizar las sugerencias y quejas de los

pacientes en relación al servicio recibido. Además, diseño de estrategias de marketing, marketing mix, crear valor agregado para pacientes, utilidad y calidad, entre otros.

- Servicios Generales: proceso que incluye la seguridad de las instalaciones con equipos modernos de vigilancia y el servicio de limpieza que es imprescindible en el sector salud.

## **7.3 Estrategias del plan operativo**

### **7.3.1 Elaboración de un proceso**

La estrategia recae en establecer el proceso de atención al paciente con cita. Será diagramado un flujograma que detalla el procedimiento utilizando años de experiencia en nutrición. El cumplimiento de este flujograma es esencial para alcanzar los objetivos trazados.

El flujograma se presenta en el Anexo 4, 5 y 6.

# CAPÍTULO 8. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

## 8.1 Objetivos del plan de recursos humanos

Cuadro 11: Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (5 años)
Lograr especialistas altamente calificados con nuevos enfoques en la atención al paciente	Número de colaboradores con calificación sobresaliente/total de colaboradores evaluados	Evaluación de desempeño en juego de roles	85%	90%	95%
Lograr un alto nivel de desempeño en la atención del colaborador de servicios generales	Número de colaboradores con calificación aprobada/total de colaboradores evaluados	Evaluación de desempeño escrito y práctico	75%	80%	90%
Lograr que el colaborador esté satisfecho y comprometido con la empresa	Colaborador satisfecho/total de colaboradores	Encuesta semestral de satisfacción	85%	90%	95%

Fuente: Elaboración Propia 2017

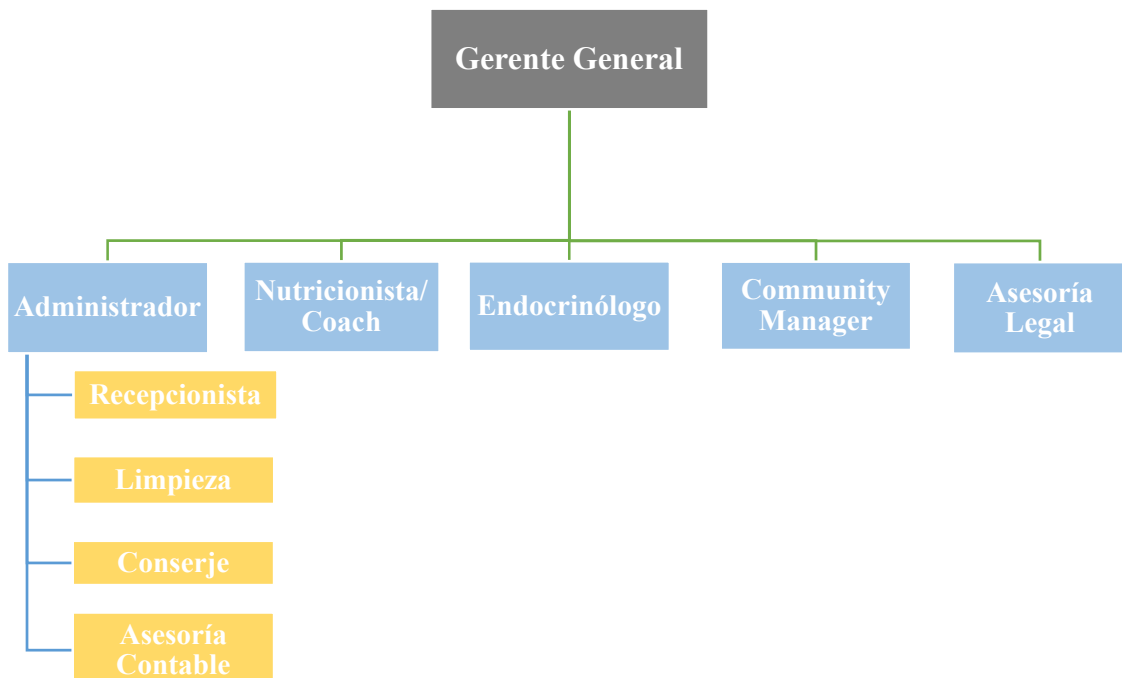
- Lograr especialistas altamente calificados con nuevos enfoques en la atención al paciente: Danma está orientado hacia el cliente y por tanto es vital que los especialistas cuenten con técnicas de atención al cliente y sean *customer-oriented*. Por esa razón, es importante medir y evaluar a los especialistas, de esta manera de optimiza el servicio. La evaluación constará de un juego de roles que calificará a los colaboradores. El indicador utilizado tomará el porcentaje de colaboradores que aprobaron el juego de roles.

- Lograr un alto nivel de desempeño en la atención del colaborador de servicios generales: Al igual que el especialista, el personal de servicios generales también debe brindar una atención de calidad orientada al cliente. Se le aplicará una evaluación de desempeño escrito y practico, y el indicador a considerar será el porcentaje de colaboradores aprobados.
- Incremento de satisfacción del colaborador en la empresa: es un objetivo vital en el área de recursos humanos porque la satisfacción de los clientes depende de los empleados. Si uno cuenta con colaboradores con buena actitud y cómodos en la empresa en la que laboran, tendrá clientes felices y satisfechos con el servicio y, como consecuencia, clientes repetitivos por el vínculo de lealtad construido. El indicador se medirá con una encuesta de satisfacción semestral dirigida a los colaboradores.

## 8.2 Organización de los recursos humanos

### 8.2.1 Organigrama

Figura 16: Organigrama de Danma



## 8.2.2 Descripción de puestos

Cuadro 12: Descripción de puestos

Puesto	Perfil	Funciones Y Responsabilidades
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maestría en Gestión</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Alto nivel de compromiso y responsabilidad</li> <li>- Bienestar físico y mental</li> </ul>	<p>Dirigir la empresa</p> <p>Contratar al personal adecuado alineado con la cultura organizacional de Danma</p> <p>Planificar los objetivos generales y específicos en el año y controlar actividades planificadas</p> <p>Analizar y resolver los problemas que se presenten</p> <p>Depende de: no aplica</p>
Nutricionista Y Coach Nutricional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulada en nutrición humana, titulada y con habilidad vigente con certificación en coaching nutricional</li> <li>- 5 años de experiencia</li> <li>- <i>Isak</i> nivel 1</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Habilidades comunicativas</li> <li>- Bienestar físico y mental</li> </ul>	<p>Atención de consultoría nutricional:</p> <p>Realizar evaluación antropométrica</p> <p>Realizar diagnóstico nutricional</p> <p>Interpretar resultados</p> <p>Elaboración de plan dietoterapéutico con apoyo del software de medicina y nutrición</p> <p>Seguimiento del paciente presencial y telefónico o por correo</p> <p>Atención de coaching nutricional utilizando las técnicas <i>Rapport</i></p> <p>Cumplir con los procedimientos de atención de calidad</p> <p>Depende de: Gerente General</p>
Endocrinólogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titulado en medicina humana con especialización en endocrinología y con habilidad vigente</li> <li>- 3 años de experiencia</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Bienestar físico y mental</li> </ul>	<p>Diagnosticar enfermedades hormonales</p> <p>Interpretar resultados según análisis de laboratorio</p> <p>Dar el tratamiento adecuado a las enfermedades hormonales que presenten algunos pacientes, entre ellos diabetes, enfermedades de la tiroides, desequilibrios hormonales, osteoporosis, trastornos de los lípidos, entre otros</p> <p>Depende de: Gerente General</p>
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachiller en administración de empresas</li> <li>- 5 años de experiencia</li> <li>- Habilidad para resolver problemas</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>	<p>Cabeza visible de la organización</p> <p>Asegurar que la organización opere con eficiencia</p> <p>Reportes de inventario</p> <p>Solucionar problemas. Si encuentran que algo falla, llaman a la persona pertinente para que lo resuelva.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de personal</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Bienestar físico y mental</li> </ul>	<p>Boletas y facturas con proveedores</p> <p>Dirección y supervisión del personal: repcionista, conserje, personal de limpieza</p> <p>Garantizar la apertura y/o cierre del Wellness Center en coordinación con el Gerente General</p> <p>Evaluar desempeño del personal a cargo</p> <p>Motivar al personal en general</p> <p>Depende de: Gerente General</p>
Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Egresada de instituto con conocimientos administrativos</li> <li>- Buena capacidad de comunicación</li> <li>- Habilidad para resolver problemas</li> <li>- 1 año de experiencia</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Empatía</li> <li>- Bienestar físico y mental</li> </ul>	<p>Programar pacientes (presencial, telefónica y por correo electrónico) y actualizar las citas en el calendario</p> <p>Registrar en una base de datos a los clientes</p> <p>Responder y devolver llamadas y correos electrónicos</p> <p>Enviar por correo o mensaje de texto recordatorio de cita del cliente un día antes</p> <p>Dar información básica a nuevos clientes</p> <p>Resolver posibles problemas con los clientes (ej: control de citas y horarios)</p> <p>Cobro y facturaciones</p> <p>Depende de: Administrador</p>
Conserje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habilidad para resolver problemas</li> <li>- Puntualidad</li> <li>- Pulcritud</li> </ul>	<p>Primer contacto con el cliente. Garantizar el control del acceso de los trabajadores y clientes al establecimiento, recibéndolos y acompañándolos cuando resulte conveniente.</p> <p>Gestión de mobiliario y almacén</p> <p>Recepcionar los documentos y la correspondencia</p> <p>Depende de: Administrador</p>
Personal de Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos generales en limpieza</li> <li>- Requisitos físicos principiantes (levantar 5-10kg constantemente)</li> <li>- Capacidad para establecer y mantener buenas relaciones laborales</li> <li>- Proactividad</li> </ul>	<p>Tareas generales de limpieza y desinfección para garantizar la higiene de las instalaciones</p> <p>Suministrar el material y equipamiento al personal en general</p> <p>Revisar y reponer material</p> <p>Mantenimiento preventivo de instalaciones</p> <p>Depende de: Administrador</p>

Fuente: Elaboración Propia 2017

Por otro lado, se tercerizarán algunos servicios como:

- Asesoría legal: persona que asesorará de manera legal ante cualquier eventualidad.
- Consultoría y asesoramiento

- Asesoría contable: persona que asesorará con apoyo contable a la empresa. Análisis e interpretación de resultados financieros y balance. Supervisión de los estados contables y cierre
- Community manager: egresado/a en marketing con experiencia en comunicación online, gestión de redes sociales y uso de *Social Ads*. Que cumpla con las siguientes habilidades: Creatividad, Trabajo en equipo, Puntualidad, Empatía.

### 8.2.3 Número de colaboradores y tercerizados y esquema de acuerdo al pago

Cuadro 13: Número de colaboradores y tercerizados y esquema de acuerdo al pago

Contratados en Planilla	Contratados por Recibo de Honorarios	Tercerizados
1 gerente general 1 administrador 2 recepcionistas 1 conserje 1 personal de limpieza	4 nutricionistas/coach 1 endocrinólogo	1 asesor contable 1 asesor legal 1 community manager

Fuente: Elaboración Propia 2017

Los sueldos de los colaboradores contratados en planilla se especifican en Gastos de Administración en el Cuadro 18, incluido Essalud, CTS y gratificaciones.

## 8.3 Estrategias del plan de recursos humanos

- Contrataciones

Realizar un adecuado reclutamiento y selección del personal con el perfil mencionado en Cuadro 12 a fin de reducir la rotación.

Tercerizar algunos servicios como asesoría legal, asesoría contable y community manager para reducir los costos administrativos.

- Capacitaciones

Capacitación contante del personal especializado y general como plan de mejora continua. Esto no sólo favorece a contar con personal competente para brindar un servicio de calidad sino además reduce la rotación.

- Dirigidas al personal especializado en nuevas técnicas de atención personalizada como plan de mejora continua. Como por ejemplo técnicas de

control de las emociones, nuevas herramientas en coaching nutricional, mindfulness eating, técnicas de respiración y contra la ansiedad y el estrés, entre otros.

- Dirigidas al personal de servicios generales como plan de mejora continua en temas como: hábitos saludables, resolución de problemas, escucha activa y empatía, liderazgo, proactividad, ética y valores de la empresa, trato al cliente, familiaridad con el cliente frecuente, entre otros.

Además de las capacitaciones anteriormente mencionadas, todos los inicios de semana a primera hora del día habrá una reunión con todo el personal o días viernes a primera hora se hará una reunión con los alcances de la semana, si quieren compartir algún momento importante que tuvieron con un cliente, algún problema. Que se sientan escuchados y su experiencia compartida puede ayudar a otros colaboradores en sus actividades diarias.

- Programa de Beneficios

Beneficiar al colaborador y a la familia directa con un chequeo preventivo anual para mejorar los hábitos y evitar así enfermedades. Esto aumenta la satisfacción del colaborador con la empresa, reduce las inasistencias por enfermedad y la rotación. Además, así Danma contribuye con mejorar los hábitos saludables de su comunidad.

## 8.4 Presupuesto de recursos humanos

Cuadro 14: Presupuesto del plan de recursos humanos

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos fijos + Essalud + CTS + Gratificaciones	259,140	259,140	310,968	310,968	373,161.6
Capacitaciones	9,120	9,120	9,120	9,120	9,120
Chequeo preventivo anual	500	500	500	500	500
Agasajos/Eventos de integración*	820	820	820	820	820
<b>TOTAL sin IGV</b>	<b>269,580</b>	<b>269,580</b>	<b>321,408</b>	<b>321,408</b>	<b>383,602</b>
<b>IGV</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
<b>TOTAL</b>	<b>269,760</b>	<b>269,760</b>	<b>321,588</b>	<b>321,588</b>	<b>383,782</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017

\*Aplica IGV



# CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO

## 9.1 Objetivos del plan financiero

Cuadro 15: Objetivos del plan financiero

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2-4 años)	Largo Plazo (5 años)
Crecimiento de negocio	Ventas S/.	EEFF	>650,000	>1,200,000	>1,300,000
Rentabilidad	EBITDA S/.	EEFF	-	227,423	306,359
Recuperar la inversión	Payback años	EEFF	-	3,8	

Fuente: Elaboración Propia 2017

## 9.2 Supuestos y datos para la evaluación financiera

- Basándose en el mercado potencial de Lima Metropolitana, donde el público objetivo son 1,729,554 personas que presentan sobrepeso y obesidad (Cuadro 1) sumado a los resultados de la investigación de mercado, donde el 50% definitivamente sí acudiría al Centro de Nutrición (864,777 personas), y si se hace más específico considerando sólo la zona 7 de Lima y que al inicio sólo un 10% se animaría, la demanda potencial del negocio igual es alta.
- El precio de las consultas se basó al precio actual del mercado especificado en Precios de Marketing Mix.
- El análisis financiero se ha realizado para un periodo de 5 años, desde la inauguración del Centro.
- Danma no tendrá problemas con cuentas por cobrar porque el cliente hace el depósito previo a la consulta, sea efectivo, débito y/o crédito).
- Se considera como Impuesto General a la Venta (IGV) el 18% de las ventas.
- Se considera como Impuesto a la Renta, año 2017, 29.5%.

- Los análisis posteriormente a presentar están expresados en soles.
- El crecimiento en ventas netas para los siguientes años se realiza de acuerdo al personal con el que se cuenta. A partir del segundo año, el gerente general, contará con mayor tiempo al caminar el negocio solo y se dedicará a la consultoría nutricional y sesiones de coaching nutricional además de su trabajo normal, apoyado en el administrador. Considerando lo anterior, se asume un crecimiento de ventas de:
  - Segundo año 64%, tercer año 5%, cuarto año 17%, quinto año 1%,
  - Para el cuarto año, el precio de las consultas aumentará: consultoría nutricional S/. 170 soles, coaching nutricional S/. 120 soles, endocrinólogo S/. 150 soles y talleres S/. 55 soles por persona.

### **9.3 Inversión inicial**

Se presenta el cuadro de la inversión inicial, con un total de activos fijos de S/. 164,225, donde la mayor inversión es la remodelación y acondicionamiento de local, y estimando un capital de trabajo de S/. 165,500 dando un total de S/. 329,725. Se considerará un aporte de los accionistas de S/. 150,000 soles (aporte de 45%). Y se pedirá un préstamo a cuatro años a una entidad financiera (*Scotiabank*) de S/. 179,725 (aporte de 55%) a una tasa de interés anual de 15%.

Cuadro 16: Inversión inicial: activos fijos y financiamiento

<b>Mobiliario</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Escritorio	800	5	4,000
Silla ergonómica	119	5	595
Sillas consultorio	65	10	650
Sillas talleres	49	30	1,470
Lámparas de piso	120	7	839
Sillones	700	5	3,500
Camilla	350	1	350
Mesas sala de espera	200	2	400
Mesa isla cocina	600	1	600
Mesa talleres	660	6	3,960
Bancas cocina	55	8	440
Repisas	53	10	529
Decoración	1,090	4	4,360
Archivador	500	2	1,000
Espejos	80	6	480
<b>Equipo</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Aire acondicionado	899	6	5,394
Balanzas Tanita WB-800P plus	1,560	4	6,240
Tallímetro de metal	110	4	440
Centímetro de antropometría	196	4	785
Equipo de cineantropometría	145	4	579
Tensiómetros	169	4	676
Computadora de escritorio	1,399	1	1,399
Laptops	1,599	4	6,396
TV	899	1	899
Dispensador de agua	499	1	499
Impresora multifuncional	999	1	999
Proyector	1,799	2	3,598
Ecran	144	2	288
Microondas	199	1	199
Refrigerador	1,199	1	1,199
Cocina	699	1	699
Cámara de video	1,199	1	1,199
<b>Constitución</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Registro de Marca INDECOPI	535	2	1,070
Publicación Diario El Peruano	15	1	15
Licencia municipal de funcionamiento (100-500m2)	817	1	817
Certificado de Defensa Civil	224	1	224
<b>Intangibles y otros</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
Remodelación y acondicionamiento de local	75,000	1	75,000
Software historia clínica y nutricional	2,988	1	2,988
Gastos notariales, libros contables, legalización	1,340	1	1,340
Servicio de abogados	800	1	800

Publicidad, Inauguración	13,984	1	13,984
Creación de logo	1,800	1	1,800
Diseño web	1,200	1	1,200
Uniformes	120	13	1,560
Vinilos	69	10	690
Botiquín de primeros auxilios	35	1	35
Sistema de seguridad (cámaras)	700	1	700
Desarrollo de videoblog	2,616	1	2,616
Utensilios cocina	1,050	1	1,050
Kit alarma contra incendios + sensores de humo	2,879	1	2,879
Sistema de 4 cámaras HD	560	1	560
Costo de equipamiento Dúo Movistar	238	1	238
<b>Activos Fijos</b>			<b>164,225</b>
<b>Capital de Trabajo</b>			<b>165,500</b>
<b>Inversión Total</b>			<b>329,725</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017

Catálogo Hiraoka 2017

Catálogo Sodimac 2017

Sinadeci.indeci.gob.pe

Indecopi

DriCloud

## 9.4 Supuestos de ventas y proyección

Los supuestos de ventas se han calculado en base a la capacidad del local y a otros supuestos que se presentan a continuación:

- Los nutricionistas/coach (cuatro colaboradores) tendrán ochenta consultas mensuales distribuidas en cuarenta consultorías de nutrición (S/. 150 por consulta) y cuarenta sesiones de coaching nutricional (S/. 120 por sesión) considerando que los primeros seis meses Danma está al 50% de su capacidad por ser nuevo negocio. Los siguientes seis meses se llegará al 100% de la capacidad por invertir en publicidad agresiva en redes sociales principalmente.
- El endocrinólogo tendrá diez consultas por mes (S/. 150 por consulta) por los primeros seis meses porque no será el servicio principal de Danma; luego de los seis meses aumentará a veinte mensuales. Y a partir del segundo año a treinta consultas por mes.

- Se dictarán talleres de nutrición. Cuatro talleres mensuales dictados por dos nutricionistas con una capacidad de quince asistentes por taller (S/.50 soles por participante por taller). Luego de seis meses, aumentarán a ocho talleres mensuales con la misma capacidad de quince. Y a partir del tercer año a dieciséis talleres por mes y luego dieciocho.

El total de ventas resumen por año se presenta en el cuadro a continuación.

Cuadro 17: Total de ventas netas por año y proyección por año

	<b>Total AÑO 1</b>	<b>Total AÑO 2</b>	<b>Total AÑO 3</b>	<b>Total AÑO 4</b>	<b>Total AÑO 5</b>
Total ventas	801,000	1,326,000	1,398,000	1,632,000	1,651,800
IGV	-122,186	-202,271	-213,254	-248,949	-251,969
POS	-25,568	-42,326	-44,624	-52,093	-52,725
<b>Total ventas netas</b>	<b>668,834</b>	<b>1,098,143</b>	<b>1,156,910</b>	<b>1,349,485</b>	<b>1,365,645</b>
Total costos	-321,300	-437,400	-463,800	-556,800	-564,000
<b>Ingresos netos</b>	<b>347,534</b>	<b>660,743</b>	<b>693,110</b>	<b>792,685</b>	<b>801,645</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017

Los cuadros en detalle se encuentran en el Anexo 6.

## 9.5 Gastos de ventas, administrativos y generales

Los gastos de Danma se dividen en tres partes: gastos de ventas, de administración y generales. A continuación, se presentan con detalle de gastos en cinco años considerando fluctuaciones en algunos años como la inflación (2%) y gastos específicos acorde con las estrategias.

Cuadro 18: Gastos de ventas, administrativos y generales

	Total Mes	Total Año 1	Total Año 2	Total Año 3	Total Año 4	Total Año 5
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>5,322</b>	<b>63,864</b>	<b>62,390</b>	<b>62,390</b>	<b>62,840</b>	<b>62,840</b>
Publicidad, materiales y merchandising	2,437	29,244	27,770	27,770	28,220	28,220
Marketing (community manager)	2,000	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Capacitaciones	760	9,120	9,120	9,120	9,120	9,120
Agasajos, Reconocimientos y Chequeo Preventivo	125	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
<b>IGV (crédito fiscal)</b>	<b>488</b>	<b>5,852</b>	<b>5,627</b>	<b>5,627</b>	<b>5,696</b>	<b>5,696</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>21,873</b>	<b>262,476</b>	<b>262,476</b>	<b>267,606</b>	<b>267,606</b>	<b>272,838</b>
Gerente General	10,000	120,000	120,000	122,400	122,400	124,848
Administrador	2,100	25,200	25,200	25,704	25,704	26,218
Recepcionista 1	1,000	12,000	12,000	12,240	12,240	12,485
Recepcionista 2	1,000	12,000	12,000	12,240	12,240	12,485
Conserje	1,000	12,000	12,000	12,240	12,240	12,485
Personal de limpieza	850	10,200	10,200	10,404	10,404	10,612
Útiles de oficina	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Essalud	1,436	17,226	17,226	17,571	17,571	17,922
CTS	1,329	15,950	15,950	16,269	16,269	16,594
Gratificaciones	2,658	31,900	31,900	32,538	32,538	33,189
<b>IGV (crédito fiscal)</b>	<b>76</b>	<b>915</b>	<b>915</b>	<b>915</b>	<b>915</b>	<b>915</b>
<b>Gastos Generales</b>	<b>14,198</b>	<b>170,381</b>	<b>170,381</b>	<b>170,381</b>	<b>170,381</b>	<b>170,381</b>
Alquiler de local	11,375	136,500	136,500	136,500	136,500	136,500
Arbitrios	150	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Dominio / Hosting	38	456	456	456	456	456

Agua + Luz	1,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Teléfono + Cable + Internet	300	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600
Mantenimiento de equipos	500	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Insumos de limpieza/ otros	200	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Alarma y seguridad	100	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Seguros	135	1,625	1,625	1,625	1,625	1,625
Contabilidad	400	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
<b>IGV (crédito fiscal)</b>	347	4,162	4,162	4,162	4,162	4,162
<b>Total gastos</b>	<b>41,393</b>	<b>496,721</b>	<b>495,247</b>	<b>500,377</b>	<b>500,827</b>	<b>506,059</b>
<b>IGV (crédito fiscal)</b>	911	10,929	10,704	10,704	10,773	10,773
<b>TOTAL GASTOS NETOS</b>	<b>40,483</b>	<b>485,792</b>	<b>484,543</b>	<b>489,672</b>	<b>490,054</b>	<b>495,286</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017

En cuanto al gasto de ventas, el primer año hay un mayor gasto por publicidad agresiva para hacer conocido el negocio, sobretodo en las redes sociales. A partir del segundo año disminuye un poco el gasto y se mantiene con pequeñas fluctuaciones. El gasto en capacitaciones es importante para seguir con la estrategia de recursos humanos de mantener al personal actualizado buscando la mejora continua.

En gastos de administración, como se comentó en el Capítulo 8: recursos humanos y organización, del total de colaboradores, sólo seis se encuentran en planilla y tendrán beneficios de Essalud (9% de la remuneración), Compensación por Tiempo de Servicio (CTS) depósito realizado semestralmente y gratificaciones (dos al año) como corresponde a ley. Los profesionales especializados estarán contratados bajo la modalidad de recibo de honorarios.

Finalmente, en gastos generales incluye el alquiler del local donde el precio de mantiene por los siguientes cinco años y es el gasto mayor, pago anual del dominio/hosting para mantener la web y correo electrónico, mantenimiento de equipos que es importante para una atención de calidad y gastos de servicios generales.

## 9.6 EBITDA

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization - EBITDA (Ganancias Antes de Intereses, Depreciación y Amortización) es negativa el primer año (Cuadro 19), debido a que en los primeros seis meses los gastos son mayores a las ventas netas porque la capacidad de atención estará en un 50% por ser un negocio nuevo; para luego de los seis meses crecer y ocupar el 100% de la capacidad de atención y mantenerse en los siguientes años. A partir del segundo año en adelante es positivo porque sigue la capacidad al 100% sumado a una quinta nutricionista/coach (Gerente General) que podrá dedicarse a esa área de atención ya que el negocio empieza a caminar solo. Este aumento indica mayor eficiencia operativa y, por ende, la rentabilidad de Danma. Cabe hacer mención que la nutricionista/coach que se unirá en el segundo año a la atención al paciente, al tener sueldo de Gerente General, no aumentará el total de costos porque no recibirá un sueldo adicional.

Cuadro 19: EBITDA en 5 años

Año	1	2	3	4	5
Ventas Netas	668,834	1,098,143	1,156,910	1,349,485	1,365,645
Costos de Ventas	-321,300	-437,400	-463,800	-556,800	-564,000
<b>Margen Bruto</b>	<b>347,534</b>	<b>660,743</b>	<b>693,110</b>	<b>792,685</b>	<b>801,645</b>
Gastos de ventas, de administración y generales	-485,792	-484,543	-489,672	-490,054	-495,286
<b>EBITDA</b>	<b>-138,258</b>	<b>176,200</b>	<b>203,437</b>	<b>302,632</b>	<b>306,359</b>

Fuente: Elaboración Propia 2017



## **9.7 Estados financieros**

### **9.7.1 Estados de ganancias y pérdidas**

Según el estado de resultados (Cuadro 20), el primer año se obtiene una utilidad proyectada negativa debido a que se considera que los ingresos en los primeros seis meses serán bajos por ser un nuevo negocio; sin embargo, a partir del segundo año la utilidad neta es positiva, con un 10.6% y, para el año 3 y 4, 11 y 13%, respectivamente. Finalizado el quinto año se tendrá una utilidad neta de S/. 188,076 que equivale a un 14% de la utilidad neta.

### **9.7.2 Flujo de caja libre**

El flujo de caja libre (FCL) muestra el dinero disponible luego de haber realizado los pagos obligatorios como los gastos administrativos, de ventas y generales; la amortización, los intereses, los impuestos y las inversiones en bienes de capitales (CAPEX). En caso de la depreciación, ésta debe excluirse porque no influye en el flujo de caja. Terminado el primer año del negocio, el FCL es negativo (S/. -165,217) debido a que los gastos en el primer año son mayores que los ingresos debido a que estos últimos no son altos por ser un negocio nuevo (Cuadro 21). Este flujo negativo corresponde a una pérdida de -24.7% de los ingresos netos del año. A partir del segundo año en adelante, el flujo se torna positivo porque los ingresos aumentan gracias a la inversión en publicidad efectiva. Terminado el segundo año, el flujo es de S/. 87,887 y aumenta al tercer y cuarto año, llegando al finalizar el quinto año a S/. 159,567 que corresponde al 11.7% de los ingresos netos del año. Es decir, el negocio muestra dinero disponible a partir del año dos. En cuanto a los indicadores económicos, para el cálculo del valor actual neto (VAN) al final del quinto año, que es el periodo de evaluación, se considera el valor presente de los flujos futuros esperados (S/. 1,352,263).

Cuadro 20: Estado de ganancias y pérdidas

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas		668,834	1,098,143	1,156,910	1,349,485	1,365,645
Costos de Ventas		-321,300	-437,400	-463,800	-556,800	-564,000
<b>Margen Bruto</b>		<b>347,534</b>	<b>660,743</b>	<b>693,110</b>	<b>792,685</b>	<b>801,645</b>
Gastos administración y ventas netas		-485,792	-484,543	-489,672	-490,054	-495,286
Depreciación		-32,845	-32,845	-32,845	-32,845	-32,845
<b>Utilidad Operativa</b>		<b>-171,104</b>	<b>143,355</b>	<b>170,592</b>	<b>269,787</b>	<b>273,514</b>
Gastos Financieros		-26,959	-26,959	-20,219	-13,479	-6,740
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>		<b>-198,062</b>	<b>116,396</b>	<b>150,373</b>	<b>256,307</b>	<b>266,774</b>
Impuesto a la Renta		-	-	-20,269	-75,611	-78,698
<b>Utilidad Neta</b>		<b>-198,062</b>	<b>116,396</b>	<b>130,104</b>	<b>180,697</b>	<b>188,076</b>
<b>Utilidad Neta %</b>		<b>-</b>	<b>10.6%</b>	<b>11%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>

Cuadro 21: Flujo de caja libre

Año	0	1	2	3	4	5
<b>EBITDA</b>		<b>-138,258</b>	176,200	203,437	302,632	306,359
Intereses		-26,959	-26,959	-20,219	-13,479	-6,740
Impuestos		-	-	-20,269	-75,611	-78,698
(Depreciación)		-32,845	-32,845	-32,845	-32,845	-32,845
Amortización		-	-44,931	-44,931	-44,931	-44,931
CAPEX			-16,423	-16,423	-16,423	-16,423
<b>Flujo de Caja Libre</b>	<b>-150,000</b>	<b>-165,217</b>	<b>87,887</b>	<b>101,596</b>	<b>152,188</b>	<b>159,567</b>
Valor de la Perpetuidad						<b>1,352,263</b>

## 9.8 Indicadores de rentabilidad

Cuadro 22: Indicadores de rentabilidad

TIR	55%
VAN	722,901
<b>COK (utilizando CAPM)</b>	<b>11.80%</b>
Rf + Riesgo País	4.30%
Beta	1.5
Prima de riesgo	5.00%
<b>WACC</b>	<b>11.13%</b>
% Deuda	54.51%
Kd	15.00%
T	29.50%
% Equity	45.49%
COK	11.80%

Fuente: Elaboración Propia 2017

Según los supuestos, el Valor Actual Neto (VAN) del negocio considerando una inversión de los accionistas de S/. 150,000, es de S/. 722,901 al finalizar el quinto año y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 51% mayor al Costo de Oportunidad del Capital (COK) que es 11.8%, por lo que puede concluirse que el negocio es rentable porque rinde más de lo esperado creando valor.

Si se toma en cuenta no sólo la inversión de los accionistas sino también el endeudamiento, el TIR sigue siendo mayor que el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC), dando entender que el negocio es rentable.

## 9.9 Payback

Cuadro 23: Periodo de recuperación-Payback

Año	0	1	2	3	4	5
FCF	-150,000	-165,217	87,887	101,596	152,188	159,567
R. de inversión	-150,000	-315,217	-227,330	-125,734	26,453	186,021

PAYBACK	
Periodo anterior al cambio de signo (años)	3
Valor absoluto del flujo acumulado	-125,734
Flujo de caja siguiente periodo	152,188
Periodo de Payback (años)	3.8

Fuente: Elaboración Propia 2017

El periodo de recuperación de la inversión inicial por parte de los accionistas (aporte de accionistas = S/. 150,000) es de 3 años 8 meses, es decir, en los últimos meses del tercer año se recupera la inversión inicial.

## 9.10 Análisis de sensibilidad

Cuadro 24: Análisis de sensibilidad

<b>Escenario</b>	<b>Pesimista</b>	<b>Normal/Probable</b>	<b>Optimista</b>
Variable n° consultas	Disminuye 15%	Se mantiene	Aumenta 15%
TIR	26%	55%	86%
VAN	S/. 273,016	S/. 722,901	S/. 1,084,532
Variable precio consulta	Disminuye 15%	Se mantiene	Aumenta 15%
TIR	33%	55%	87%
VAN	S/. 433,921	S/. 722,901	S/. 1,097,273

Los cambios del entorno y los cambios en las variables estimadas no pueden predecirse con exactitud. En un centro nutricional no se puede predecir cuántos pacientes asistirán por año al consultorio, cuáles serán los costos y los ingresos, por ende, la rentabilidad estimada es un escenario supuesto. A continuación, se generan dos escenarios adicionales, uno pesimista y uno optimista, a fin de tener mayor información acerca del negocio con un posible cambio en las variables estimadas y ver de qué manera puede afectar la rentabilidad y concluir si, bajo estos escenarios, el proyecto es viable.

En todos los escenarios propuestos, el TIR es mayor que el COK, lo cual refuerza que ante diferentes posibilidades de desenlace del negocio, éste seguirá siendo rentable.

# CONCLUSIONES

Danma es un proyecto que actualmente no existe en el mercado peruano y, de llevarse a cabo, contribuirá a reducir los niveles alarmantes de sobrepeso y obesidad que presenta el Perú en la actualidad y, con ello, reducir la morbi mortalidad por enfermedades no trasmisibles que son principales consecuencia del exceso de peso.

La investigación de mercado permitió confirmar que existe una gran necesidad de un centro nutricional especializado en coaching nutricional ya que el 50% de los encuestados percibe que presenta exceso de peso (50% sobrepeso y 9% obesidad); el 52% ha consumido alguna vez algún producto para perder peso y de estos sólo un 4% refirió haber obtenido resultados positivos y los mantuvo en el tiempo, el resto fue todo lo contrario y, finalmente, el 78% ha fracasado en el intento de seguir un dieta para perder peso. Para contrarrestar estos problemas, existe el coaching nutricional que ha demostrado tener efectos positivos en la adherencia dietoterapéutica logrando resultados sostenibles en el tiempo, cambio de hábitos y mejora general en la salud.

El proyecto de negocio se ha visto sustentado por diversas fuentes. La investigación de mercado refuerza la inversión en este proyecto porque existen necesidades no cubiertas de la población: peruano del siglo XXI, tecnológico, innovador, que se preocupa por el cuidado personal y de la salud. Esto se ve reflejado en el 92% de los encuestados que acepta acudir al centro nutricional representando una oportunidad de negocio viable.

Una buena campaña de marketing y publicidad al lanzamiento de la marca y post lanzamiento, es un factor clave para el crecimiento y expansión de Danma. Las redes sociales son el principal medio de comunicación del público objetivo. De ello depende en gran parte el llegar a los supuestos económicos y proyecciones estimadas.

La inversión total para la realización del negocio requiere una suma total de S/.329,725 donde 45% será aporte de accionistas y el restante financiado por un banco.

El análisis financiero trajo como resultados indicadores de rentabilidad favorables. El VAN es de S/. 722,901 al finalizar el quinto año, el TIR es de 55% siendo mayor al COK

de 11.8%. Estos indicadores reflejan que Danma es un proyecto viable y rentable. Además, el aporte como inversión inicial de los accionistas (S/. 150,000) es recuperado a los 3 años 8 meses de funcionamiento del negocio considerado periodo corto de recuperación. No existe alto riesgo en invertir en este negocio ya que en los tres escenarios (pesimista, normal, optimista) el TIR sigue siendo mayor que el COK.

## RECOMENDACIONES

La investigación de mercado gira en torno a un público objetivo específico y se realizó a los colaboradores de una entidad financiera en el distrito de San Isidro. Sería recomendable contar con algún tipo de investigación de otros distritos (ejemplo: Miraflores, San Borja) y otros sectores productivos (ejemplo: manufactura) a fin de observar la variación o similitud de los resultados obtenidos y ampliar el espectro de la población para tener cifras más exactas.

Adicionalmente, se cree conveniente modificar el enfoque de algunas preguntas de la encuesta nutricional para obtener información adicional más relevante.

Estas recomendaciones sirven para profundizar en las necesidades del público objetivo definido.

Basándose en el análisis financiero, al recuperar el retorno de la inversión y ser una empresa rentable, sería importante contribuir con el país haciendo una Campaña Responsabilidad Social y Medio Ambiente con alguna propuesta como: por un monto facturado al mes se ayudará a reducir la anemia por deficiencia de hierro en niños de alguna localidad del Perú como Huancavelica o Ayacucho o Puno.

# ANEXO



# Anexo 1: Encuesta de mercado

Hola, ayúdanos respondiendo las siguientes preguntas para lanzar un nuevo proyecto. No te demorará más de 4 minutos. Gracias!

1→ Sexo \*

A Masculino

B Femenino

2→ Edad \*

A 21-29 años

B 30-39 años

C 40-49 años

D 50-59 años

E >60 años

3→ Consideras que en estos momentos te encuentras con: \*

A Bajo peso

B Peso normal

C Sobrepeso

D Obesidad

4→ ¿Alguna vez has tomado algún producto para perder peso? \*

Batidos, pastillas quemar grasa, productos recetados por un homeópata, otros

A Si, bajé y mantuve mi peso

B Si, bajé y luego recuperé el peso perdido

C Si, nunca me funcionó

D No

E Otro

5→ ¿Alguna vez has acudido a un nutricionista? \*

S Sí

N No

6→ Si respondiste sí a la pregunta anterior, ¿cuál fue el motivo por el que acudiste?

Se pueden seleccionar varias opciones

A Perder Peso

B Aumentar masa muscular

C Enfermedad

D Comer mejor

E Otro

7→ ¿Alguna vez has fracasado en el intento de seguir una dieta para perder peso?

S Sí

N No

8→ Si respondiste sí a la pregunta anterior, ¿por qué crees que fracasaste en el intento?

Se pueden seleccionar varias opciones

A Dieta monótona, aburrida

B Objetivo poco realista

C Prefiero tomar pastillas para perder peso

D Busco método rápido para perder peso

E Consulta costosa

F El especialista no me motivaba

G Largo tiempo de espera para atención

9→ ¿Consideras que el estrés y la ansiedad impiden seguir un régimen para perder peso?\*

S Sí

N No

10→ En los últimos 2 años, ¿ha incrementado tu gasto referido al cuidado de la salud?\*

Gimnasio, Spa, médico, nutricionista, otros

S Sí

N No

11→ Aproximadamente, ¿cuánto calculas es tu presupuesto mensual referido al cuidado de la salud?\*

Si eres cabeza de familia, considerar sólo lo que tu gastas en el cuidado de la salud (gimnasio, SPA, médico, nutricionista, otros)

A s/ 0 - 150 mensual

B s/ 150 - 300 mensual

C s/ 300 - 600 soles mensual

D > s/ 600 mensual

12→ Para ti, ¿qué es prioridad en un servicio de nutrición?\*

A Perder peso rápidamente

B Servicio personalizado

C Bajo costo de la consulta

D Ubicación del consultorio

E Puntualidad en la atención

F Profesional empático, comprende, motiva

G Instalaciones modernas

H Otro

13→ Si te mencionan la palabra "wellness center" piensas en un:\*

Se pueden seleccionar varias opciones

A Spa/centro de masajes

B Centro de manicure y pedicure

C Gimnasio

D Nutricionista

E Centro especializado para la salud

F Otro

14→ ¿Crees que estar bien alimentado y en un peso saludable mejora tu rendimiento, eficiencia y/o actitud en el trabajo/casa?\*

S Sí

N No

15→ ¿Qué medio de comunicación es el que más utilizas?\*

A Redes sociales

B Correo electrónico

C Revista/Periódico

D TV

E Radio

F Otro

16→ ¿Sigues alguna página de yoga, deportes, nutrición, entre otros en redes sociales (ej: facebook e instagram)?\*

S Sí

N No

17→ Si quieres perder peso o sentirte bien, ¿te gustaría acudir a un centro de nutrición que además ofrezca paquetes de coaching de vida y nutricional, endocrinología, psicología, personal trainer/yoga?\*

**A** Definitivamente sí

**B** Probablemente sí

**C** Probablemente no

**D** Definitivamente no

18→ Si ofreciéramos un paquete mensual de consulta nutricional, coaching, endocrinología y personal trainer/yoga, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar?\*

3 sesiones de nutrición, 2 sesiones de coaching, 2 sesiones con endocrinología y 8 sesiones con el personal trainer

**A** s/ 500 - 800

**B** s/ 800 - 1000

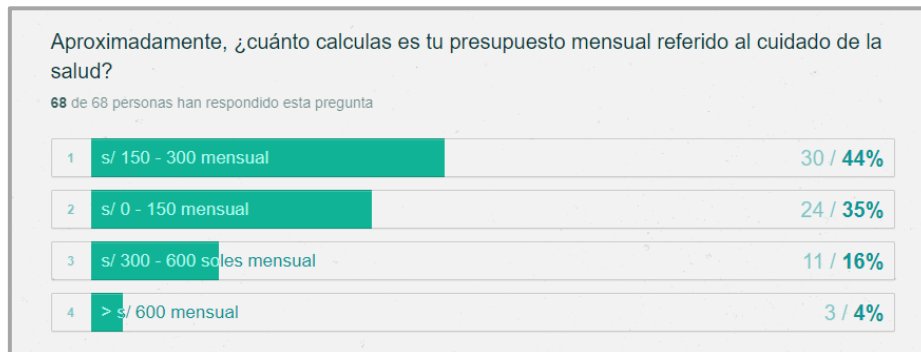
**C** s/1000 - 1200

**D** s/ 1200 - 1500

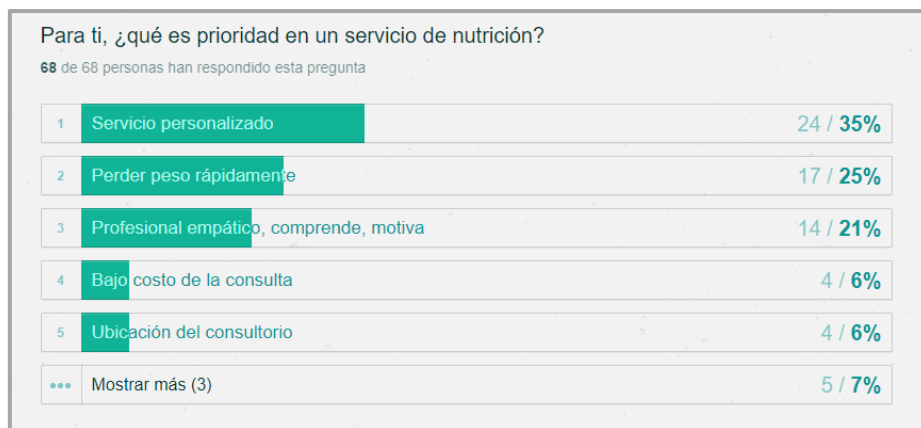
**E** s/1500 - 1800

## Anexo 2: Otros resultados de la encuesta de mercado

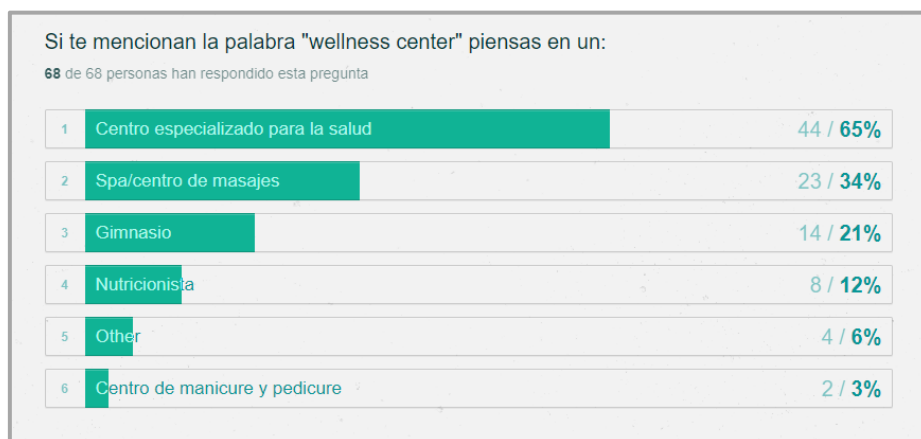
### Presupuesto mensual referido al cuidado de la salud



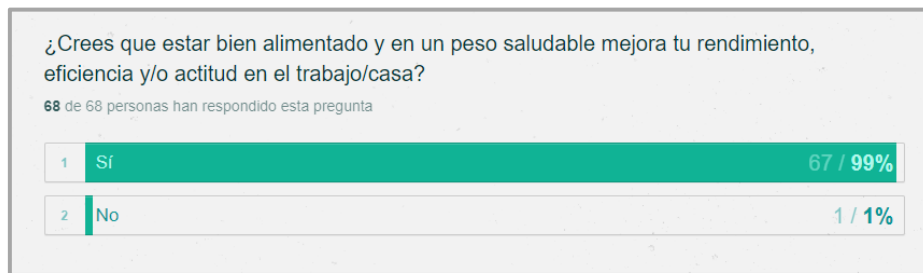
### Prioridad en un servicio de nutrición



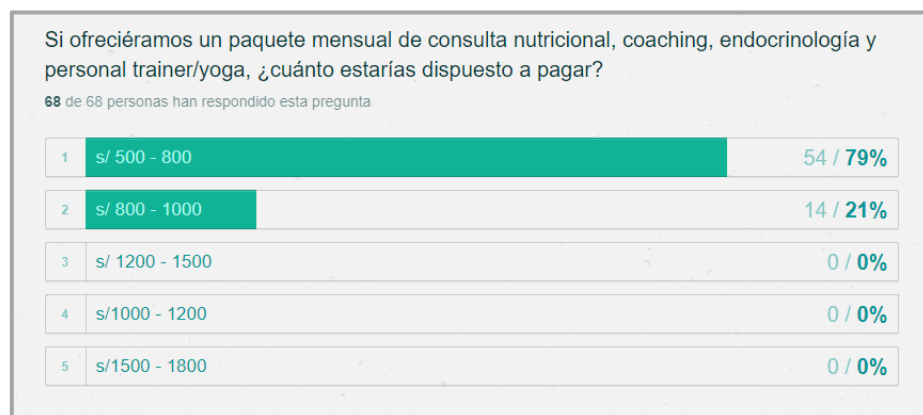
### Asociación de la palabra “wellness center” con establecimiento



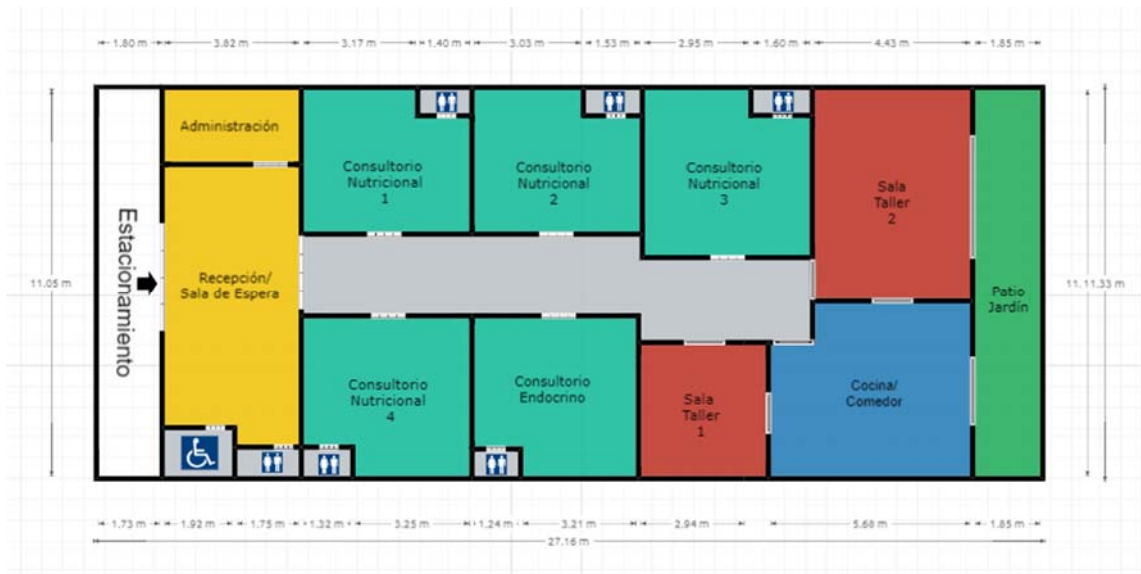
Porcentaje de encuestados que consideran que una buena alimentación y peso saludable mejoran el rendimiento, eficiencia y/o actitud en el trabajo/casa



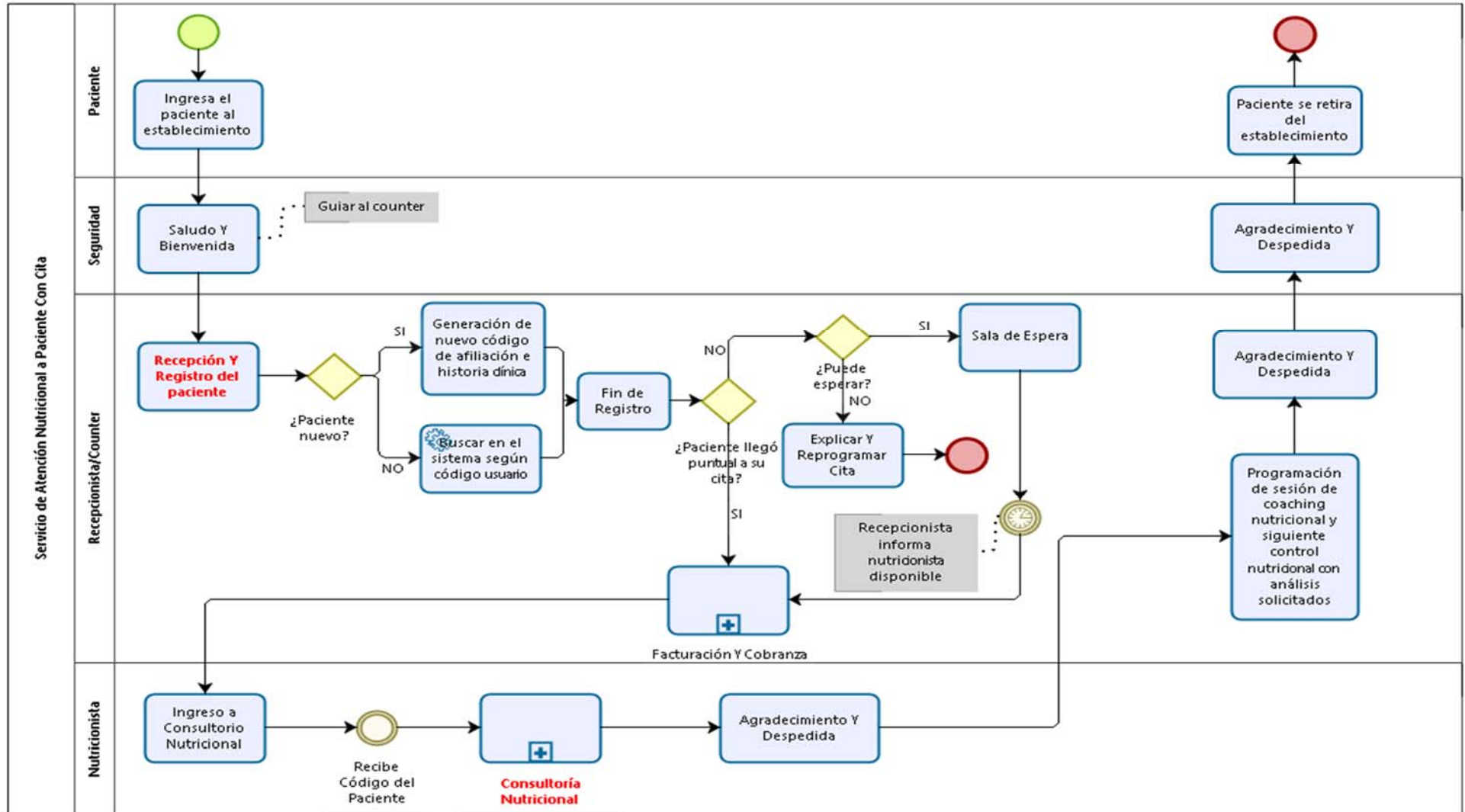
Gasto que están dispuestos a pagar por paquete mensual de nutrición



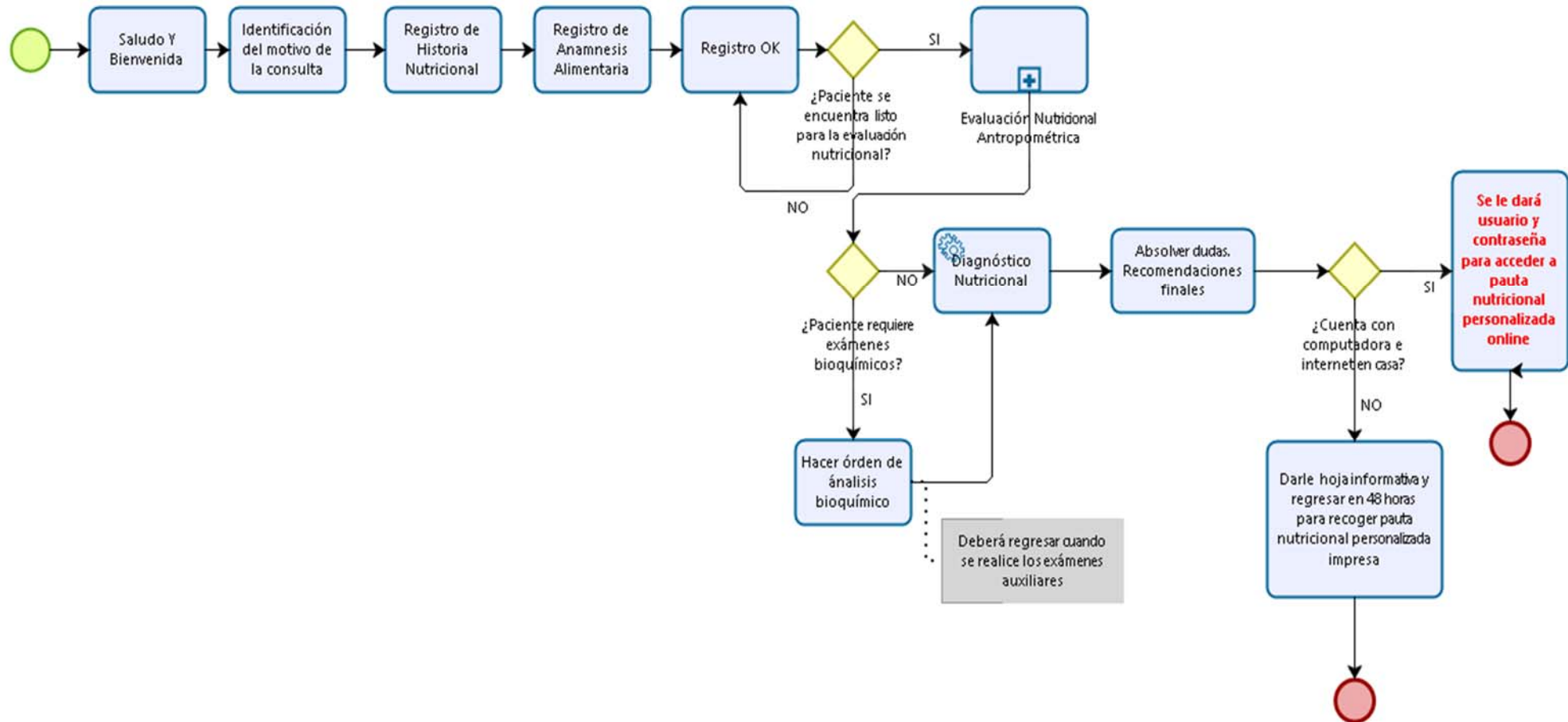
## Anexo 3: Plano de distribución de Danma



# Anexo 4: Flujoograma del servicio de atención al paciente con cita

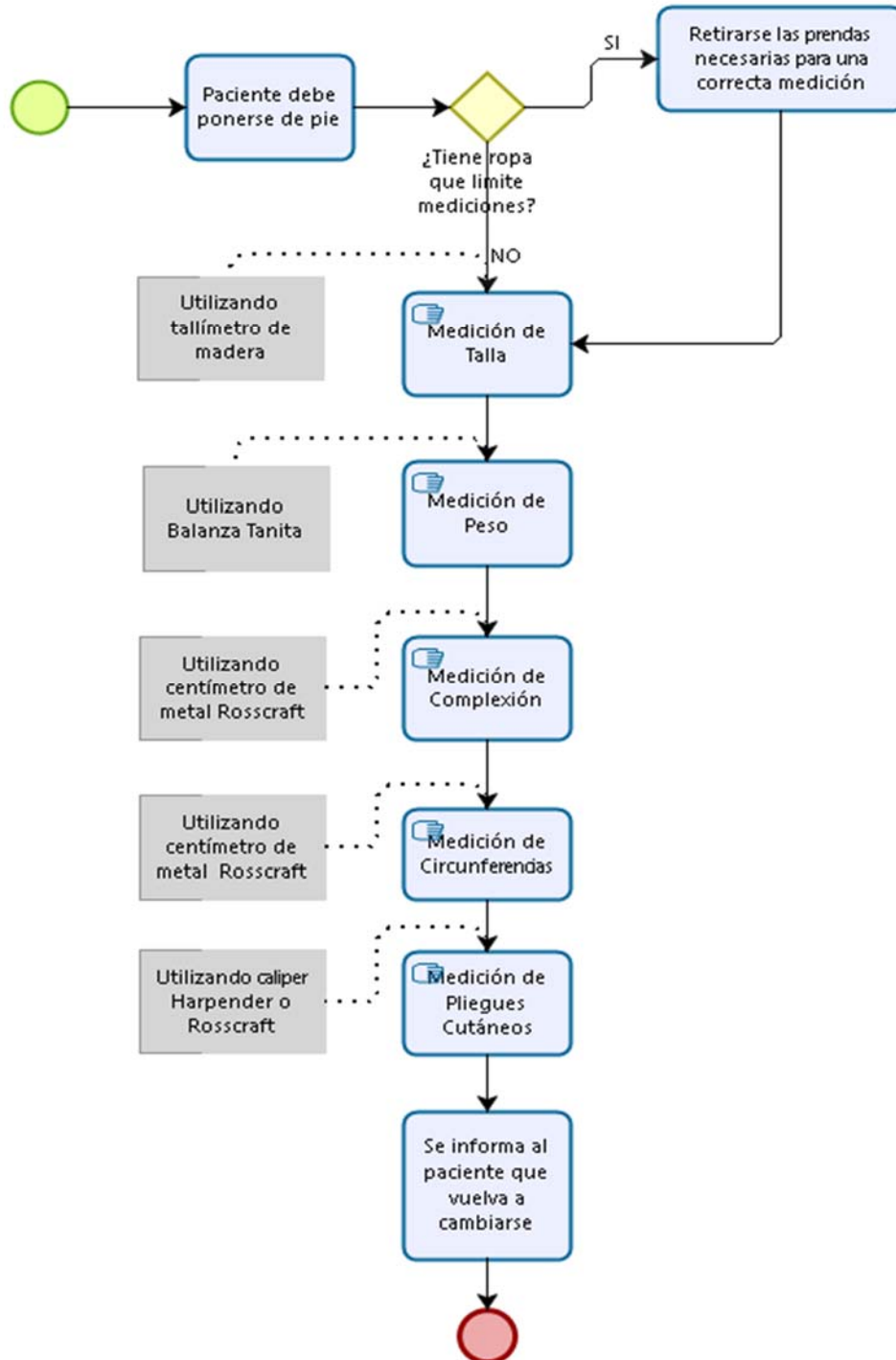


## Anexo 5: Flujograma del servicio de consultoría nutricional





## Anexo 6: Flujoograma del servicio de evaluación antropométrica



## Anexo 7: Supuestos de ventas y proyección

Año 1: primeros 6 meses					
Tipo de consulta	Nutrición	Coaching	Endocrino	Talleres	Total x Mes
Especialistas	4	4	1	2	
Número de consultas x mes	40	40	10	2	
Precio por consulta	150	100	150	750	
Total ventas	24,000	16,000	1,500	3,000	44,500
IGV	-3,661	-2,441	-229	-458	-6,788
POS	-766	-511	-48	-96	-1,420
Total ventas netas	19,767	13,193	1,384	3,201	37,544
Costo por consulta	50	50	75	275	
Total costos	-8,000	-8,000	-750	-1,100	-17,850
<b>Ingresos netos</b>	<b>11,767</b>	<b>5,193</b>	<b>634</b>	<b>2,101</b>	<b>19,694</b>

Año 1: segundos 6 meses					
Tipo de consulta	Nutrición	Coaching	Endocrino	Talleres	Total x Mes
Especialistas	4	4	1	2	
Número de consultas x mes	80	80	20	4	
Precio por consulta	150	100	150	750	
Total ventas	48,000	32,000	3,000	6,000	89,000
IGV	-7,322	-4,881	-458	-915	-13,576
POS	-1,532	-1,021	-96	-192	-2,841
Total ventas netas	39,380	26,281	2,618	5,649	73,928
Costo por consulta	50	50	75	275	
Total costos	-16,000	-16,000	-1,500	-2,200	-35,700
<b>Ingresos netos</b>	<b>23,380</b>	<b>10,281</b>	<b>1,118</b>	<b>3,449</b>	<b>38,228</b>

Año 2					
Tipo de consulta	Nutrición	Coaching	Endocrino	Talleres	Total x Mes
Especialistas	5	5	1	2	
Número de consultas x mes	80	80	30	4	
Precio por consulta	150	100	150	750	
Total ventas	60,000	40,000	4,500	6,000	110,500
IGV	-9,153	-6,102	-686	-915	-16,856
POS	-1,915	-1,277	-144	-192	-3,527
Total ventas netas	49,186	32,826	3,851	5,649	91,512
Costo por consulta	50	50	75	275	
Total costos	-16,000	-16,000	-2,250	-2,200	-36,450
<b>Ingresos netos</b>	<b>33,186</b>	<b>16,826</b>	<b>1,601</b>	<b>3,449</b>	<b>55,062</b>

Año 3					
Tipo de consulta	Nutrición	Coaching	Endocrino	Talleres	Total x Mes
Especialistas	5	5	1	2	
Número de consultas x mes	80	80	30	8	
Precio por consulta	150	100	150	750	
Total ventas	60,000	40,000	4,500	12,000	116,500
IGV	-9,153	-6,102	-686	-1,831	-17,771
POS	-1,915	-1,277	-144	-383	-3,719
Total ventas netas	49,186	32,826	3,851	10,546	96,409
Costo por consulta	50	50	75	275	
Total costos	-16,000	-16,000	-2,250	-4,400	-38,650
<b>Ingresos netos</b>	<b>33,186</b>	<b>16,826</b>	<b>1,601</b>	<b>6,146</b>	<b>57,759</b>

Año 4					
Tipo de consulta	Nutrición	Coaching	Endocrino	Talleres	Total x Mes
Especialistas	5	5	1	2	
Número de consultas x mes	80	80	40	8	
Precio por consulta	170	120	170	825	
Total ventas	68,000	48,000	6,800	13,200	136,000
IGV	-10,373	-7,322	-1,037	-2,014	-20,746
POS	-2,171	-1,532	-217	-421	-4,341
Total ventas netas	55,731	39,370	5,757	11,600	112,457
Costo por consulta	60	60	80	300	
Total costos	-19,200	-19,200	-3,200	-4,800	-46,400
<b>Ingresos netos</b>	<b>36,531</b>	<b>20,170</b>	<b>2,557</b>	<b>6,800</b>	<b>66,057</b>

Año 5					
Tipo de consulta	Nutrición	Coaching	Endocrino	Talleres	Total x Mes
Especialistas	5	5	1	2	
Número de consultas x mes	80	80	40	9	
Precio por consulta	170	120	170	825	
Total ventas	68,000	48,000	6,800	14,850	137,650
IGV	-10,373	-7,322	-1,037	-2,265	-20,997
POS	-2,171	-1,532	-217	-474	-4,379
Total ventas netas	55,731	39,370	5,757	12,947	113,804
Costo por consulta	60	60	80	300	
Total costos	-19,200	-19,200	-3,200	-5,400	-47,000
<b>Ingresos netos</b>	<b>36,531</b>	<b>20,170</b>	<b>2,557</b>	<b>7,547</b>	<b>66,804</b>

# GLOSARIO

**Awareness:** Conciencia, en el contexto utilizado, de marca. se consigue cuando el cliente identifica, asocia y recuerda la marca o aspectos de esta. Es decir, el objetivo es lograr ser la primera marca en la mente del consumidor. Y esto se puede lograr con campañas publicitarias o a través de internet que tiene mayor alcance.

**Coaching Nutricional:** (definido por *Nutritional Coaching®*, *Experts en nutrició*) es un proceso a través del cual el paciente identifica y vence sus obstáculos, crea el entorno adecuado y adopta la actitud y la determinación necesaria para conseguir el cambio en su alimentación, logrando a su vez mejorar otros aspectos de su persona y de su estilo de vida.

**Community Manager:** es el profesional que se encarga de crear, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando contenido y manteniendo buenas relaciones con los usuarios seguidores de la marca.

**Customer-oriented:** orientado al cliente. Es una actitud permanente por identificar y satisfacer las necesidades y prioridades de los clientes.

**Engagement rate:** tasa de participación. *Facebook* la define como el porcentaje de personas que reaccionaron, compartieron, hicieron “clic” y “like” y/o comentaron una publicación del *Fanpage*, es decir, es la cantidad de cibernautas que están interactuando con el contenido publicado respecto al total de seguidores del *Fanpage*.

**Facebook analytics:** es una plataforma de estadísticas en *Facebook* que permite medir el alcance de diferentes sitios como Messenger y páginas web asociadas al *Fanpage*, mostrando los datos del segmento objetivo alcanzado con datos demográficos específicos además se muestran los intereses del público y permite conocer la fidelización de los clientes y ayuda a optimizar campañas.

**Instastories:** son historias creadas en la red social *Instagram*. Permite a los usuarios compartir momentos por 24 horas y luego desaparecen. Con estas historias puede llegarse a grandes masas y atraer más seguidores que finalmente se fidelicen con la marca.

**Isak nivel 1:** es una acreditación internacional que está diseñada para medir diecisiete variables antropométricas entre ellas: peso, talla, circunferencias, pliegues cutáneos y hacer una estimación de la composición corporal de la persona.

**Lifestyle:** estilo de vida. Personas que muestran sus intereses y opiniones. Y hoy en día lo reflejan personas influyentes que tienen muchos seguidores en las redes sociales. Esta tendencia se está dando en Instagram, a través de fotos e imágenes, que es la red social más visual para compartir los estilos de vida.

**Mindfulness eating:** comer con atención plena, es decir, comer con control total de la situación disfrutando la comida de forma consciente.

**Networking:** es una estrategia que consiste en ampliar la red de contactos profesionales y detectar potenciales clientes. Es una actividad del marketing donde hay un intercambio de información y el objetivo es que el grupo de personas que se están relacionando de forma directa o indirecta se beneficien profesionalmente de esta comunicación.

**Rapport:** Herramienta básica dentro de la PNL (Programación Neurolingüística) que busca crear sintonía (ambiente de confianza, agradable) en ese proceso de acercamiento al cliente para que la conversación y el trato sea más fluido, esto se da en forma de lenguaje no verbal. Es una parte clave de la escucha activa importante en el coaching nutricional. Los cuatro pasos: observar, escuchar, acompasar y comprobación.

**Social Ads:** sistema publicitario de Facebook con el que se puede promocionar el *Fanpage*. Permite segmentar los anuncios ajustados al público objetivo, viralizar los anuncios publicados, interactuar con los usuarios y obtener resultados medibles.

**Story-telling:** en marketing, es el arte de contar una historia usando lenguaje sensorial para conectar con los usuarios generando un vínculo emocional con la marca haciendo al usuario parte de la historia. Busca enseñar los valores que promueve la marca y así se genera un vínculo difícil de romper.

# BIBLIOGRAFÍA

1. Organización Mundial de la Salud (OMS). Centro de Prensa: Notas Descriptivas [Internet]. Ginebra: Obesidad y Sobrepeso; 2017 [consultado 01 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/es/>
2. Observatorio de Nutrición y Estudio del Sobrepeso en el Perú. [Internet]. Perú: Observa-T Perú. Disponible en: <http://www.observateperu.ins.gob.pe/biblioteca-virtual/publicaciones>
3. Alvarez Dongo D, Tarqui Mamani C. Estado Nutricional en el Perú por etapas de vida; 2012-2013. Lima: Dirección Ejecutiva de Vigilancia Alimentaria y Nutricional (DEVAN); 2015.
4. Ricalde F. Más peruanos con sobrepeso y obesidad cada año. Integración- Instituto de Análisis y Comunicación. 2016. Disponible en: <http://www.integracion.pe/mas-peruanos-sobrepeso-obesidad-ano/>
5. Fleta Y, Giménez J. Coaching nutricional: Haz que tu dieta funcione. Barcelona: Debolsillo; 2015. 280 p.
6. Giménez Sanchez J, Fleta Sanchez Yolanda, Meya Molina A. Coaching nutricional para la pérdida de peso. Nutr Hosp. 2016; 33(1):135-47.
7. Marques-Lopes I. Coaching nutricional, un camino para conseguir cambios. Rev Esp Nutr Hum Diet. 2014; 18(1)1-2.
8. Lombarte L. ¿Qué es el coaching nutricional? ¿es lo que necesitas?. [Internet]. España: Nutritional Coaching®, Experts en nutrició; 2015 [consultado 15 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://www.nutritionalcoaching.com/blog/coaching-nutricional/que-es-el-coaching-nutricional-es-lo-que-necesitas/>
9. Zandvoort M, Irwin J, Morrow D. The impact of Co-active Life Coaching on female university students with obesity. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2009; 7(1)104-18.
10. Rubak S, Sandbaek A, Lauritzen T, Christensen B. Motivational interviewing: a systematic review and meta-analysis. Br J Gen Pract. 2005; 55(513):305-12.
11. Candelaria Martínez M, García Cedillo I, Estrada Aranda BD. Adherence to nutritional therapy: intervention based on motivational interviewing and brief solution-focused therapy. Mex J Eating Dis. 2016 May; 7(1):32-9.
12. Armstrong MJ, Mottershead TA, Ronksley PE, Sigal RJ, Campbell TS, Hemmelgarn BR. Motivational interviewing to improve weight loss in overweight and/or obese patients: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. Obes Rev. 2011 Sep; 12(9):709-23.
13. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado. Niveles socioeconómicos 2017. [Internet]. Lima: APEIM; 2017 [consultado 16 de agosto de

- 2017]. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
14. Córdor Jiménez J. El 62% de limeños de NSE A va a clínicas y el 33% del D a hospitales. Gestión [periódico en internet]. 18 de febrero de 2014 [consultado 03 de setiembre de 2017]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/62-limenes-nse-va-clinicas-y-33-d-hospitales-2089392>
  15. Arellano Marketing. Los 6 estilos de vida y sus principales características. [Internet]. Perú: Arellano Marketing; 2014 [consultado 16 de agosto de 2017]. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>
  16. Ley N°30021 de 17 de agosto de 2013, de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (El Peruano) <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
  17. Villalobos MR. Ley de etiquetado: El otro reglamento pendiente. El Comercio [periódico en internet]. 21 de junio de 2017 [consultado 03 de setiembre de 2017]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/ley-etiquetado-reglamento-pendiente-436323>
  18. Producto bruto interno por sectores productivos [Internet]. Banco Central de Reserva del Perú. 2017 [consultado 11 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04983AA/html/2007/2017/>
  19. Indicadores económicos II trimestre 2017 [Internet]. Banco Central de Reserva del Perú. 2017 [consultado 11 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
  20. Sánchez A. INEI: Economía peruana creció 3.90% en el 2016, poco más de lo que se esperaba. Gestión [periódico en internet]. 15 de febrero de 2017 [consultado 09 de noviembre de 2017]. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/inei-economia-peruana-crecio-39-2016-poco-mas-lo-que-se-esperaba-2182232>
  21. Datum Internacional. Cambios en los gastos en salud. [Internet]. Lima: Datum Internacional; 2017 [consultado 08 de noviembre de 2017]. Disponible en: <http://www.datum.com.pe/estudios>
  22. Penetración del Servicio de Internet Móvil [Internet]. Lima: Osiptel. 2016 [consultado 11 de mayo de 2017]. Disponible en: [https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa/IntMovil\\_C6.3\\_Penetracion.pdf](https://www.osiptel.gob.pe/repositorioaps/data/1/1/1/par/63-suscripciones-de-internet-movil-segun-empresa/IntMovil_C6.3_Penetracion.pdf)
  23. Sulca R. 16 apps de salud imprescindibles en tu celular. RPP Noticias [periódico en internet]. 12 de julio de 2016 [consultado 03 de setiembre de 2017]. Disponible en: <http://vital.rpp.pe/expertos/16-apps-de-salud-imprescindibles-en-tu-celular-noticia-978642>
  24. Centola D. The Spread of Behavior in an Online Social Network Experiment. Science. 03 2010 Sep; 329(5996):1194-97. DOI: 10.1126/science.1185231
  25. Red Iberoamericana de Prensa Económica (RIPE). ¿Es rentable emprender en el sector de la salud? Diario Expansión de España [periódico en internet]. 27 de mayo de 2016 [consultado 11 de setiembre de 2017]. Disponible en: <https://gestion.pe/empleo-management/rentable-emprender-sector-salud-2161755>

26. Samano Orozco LF. Abandono del tratamiento dietético en pacientes diagnosticados con obesidad en un consultorio privado de nutrición. *Nutr clin diet hosp.* 2011; 31(1):15-19.
27. Universidad San Sebastián. 86% de pacientes abandona el tratamiento nutricional del programa “Vida Sana”. *Universia* [Internet]. 02 de noviembre de 2016 [consultado 13 de noviembre de 2017]. Disponible en: <https://cl.universianews.net/2016/11/02/86-de-pacientes-abandona-el-tratamiento-nutricional-del-programa-vida-sana/>
28. Daubenmier J, Kristeller J, Hecht FM, Maninger N, Kuwata M, Jhaveri K, et al. Mindfulness Intervention for Stress Eating to Reduce Cortisol and Abdominal Fat among Overweight and Obese Women: An Exploratory Randomized Controlled Study. *J Obes.* 2011 (2011):651936
29. Sausa M. El 44% de internautas peruanos se conecta a la red todos los días. *Perú 21* [periódico en internet]. 22 de agosto de 2015 [consultado 03 de setiembre de 2017]. Disponible en: (<https://peru21.pe/lima/44-internautas-peruanos-conecta-red-dias-193275>)