UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

“NUTRILIFE: NUTRICIONISTAS EN LÍNEA”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar por el grado de bachiller en Administración de Empresas

Para optar por el grado de bachiller en Negocios Internacionales

AUTOR(ES):

Chan Way del Portal, Carlos – ([0000-0003-0489-7575](tel:0000-0003-0489-7575))

Flores Álvarez, Analí Gissel – ([0000-0001-8870-7120](tel:0000-0001-8870-7120))

Navarrete Cachique, Lina Ivonne – ([0000-0003-2729-9826](tel:0000-0003-2729-9826))

Parra Pinchi, Diana Estefanía – ([0000-0003-1236-9094](tel:0000-0003-1236-9094))

ASESOR:

Núñez Huertas, Jacqueline – ([0000-0003-4583-9013](tel:0000-0003-4583-9013))

Lima, 17 de julio de 2018

Dedicatoria

A nuestra familia por el apoyo constante e incondicional en nuestras decisiones de desarrollo
personal y profesional

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, existe una tendencia por la alimentación saludable, el deseo de mantener o mejorar los hábitos alimenticios va creciendo en la mente del consumidor, con ello se puede observar que cada vez son más los consumidores que buscan estar conectados a través de la tecnología e informándose sobre dietas y consejos nutricionales en los diversos medios digitales. Es así como nace la idea de negocio del proyecto “Nutrilife: Nutricionistas en Línea”, una aplicación móvil que permite conectar a nutricionistas y pacientes para acceder a asesorías nutricionales personalizadas desde cualquier punto de la ciudad, cualquier día de la semana y las 24 horas del día, está dirigida a mujeres y hombres entre las edades de 25 a 55 años de los niveles socio económico B y C que habitan en Lima Metropolitana.

El presente trabajo tiene como finalidad demostrar la viabilidad económica de esta idea de negocio que vincula el bienestar nutricional con la tecnología, esta propuesta tiene como objetivo ayudar a las personas a mejorar sus hábitos alimenticios, aspecto físico, calidad de vida y salud.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa, la cual nos permitió obtener la información necesaria y utilizarla como herramienta fundamental en el análisis de viabilidad de nuestro proyecto, en dicho análisis se establecieron los mecanismos y estrategias idóneas para lograr cumplir con los objetivos que el proyecto determina para el éxito del mismo.

Palabras clave: Nutrición, salud, tecnología, aplicaciones móviles, Millenials

EXECUTIVE SUMMARY

Currently, there is a trend in the world for healthy food consumption, the desire of people to maintain or improve eating habits is increasing in the mind of consumers. Also, it has been noted that there is a growing number of people connected to technology looking for information about diets and nutritional advises through the different digital media available. Taking advantage of this, it was born the business project “Nutralife: Nutritionists on Line”, a phone Application which allows to connect nutritionists with patients’ eager to receive personalized nutritional advises from any part of the city, any day of the week, 24 hours a day. This App target is women and men between 25 to 55 years old from socio-economic status B and C, who live in Lima Metropolitana.

This document describes the economic feasibility of this business idea which links nutritional well-being with technology, and is aimed to help people to improve their eating habits, physical appearance and their quality of life and health.

In order to develop this project, it was carried out a qualitative and quantitative research which allowed to obtain the information needed to be used as a main tool in the feasibility analysis. Likewise, such analysis helped us to establish the mechanisms and appropriate strategies to meet the targets for the success of the Project.

Keywords: Nutrition, health, technology, Mobile app, Millenials

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO	12
1.1 IDEA DEL NEGOCIO	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO A OFRECER	13
1.3 EQUIPO DE TRABAJO	14
CAPÍTULO 2. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	15
2.1 ANÁLISIS EXTERNO	15
2.2 ANÁLISIS INTERNO	21
2.2.1 <i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	21
2.2.1.1 Competidores.....	21
2.2.1.2 Clientes.....	21
2.2.1.3 Proveedores.....	22
2.2.1.4 Nuevos competidores	22
2.2.1.5 Sustitutos	23
2.2.2 <i>Análisis FODA</i>	24
2.3 VISIÓN	26
2.4 MISIÓN	26
2.5 ESTRATEGIA GENÉRICA.....	26
2.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
CAPÍTULO 3. INVESTIGACION / VALIDACIÓN DE MERCADO	28
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN / METODOLOGÍA DE VALIDACIÓN DE HIPÓTESIS.....	28
3.2 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	35
3.3 INFORME FINAL: ELABORACIÓN DE TENDENCIAS, PATRONES Y CONCLUSIONES	40
3.3.1 <i>Entrevista a los clientes:</i>	40
3.3.2 <i>Entrevista a los nutricionistas:</i>	40
3.3.3 <i>Landing page y Facebook</i>	40
3.3.4 <i>Tendencias, patrones y conclusiones</i>	41
CAPÍTULO 4. PLAN DE MARKETING	42
4.1 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS DE MARKETING:.....	42
4.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING:.....	43
4.2.1 <i>Segmentación</i>	43
4.2.2 <i>Posicionamiento</i>	44
4.3 MERCADO OBJETIVO	44
4.3.1 <i>Tamaño de mercado</i>	44

4.3.2 Tamaño de mercado disponible	45
4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target):.....	47
4.3.4 Potencial de crecimiento del mercado:.....	47
4.4 DESARROLLO Y ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX.....	48
4.4.1 Estrategia de producto / servicio	48
4.4.2 Diseño de producto / servicio	49
4.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado).....	51
4.4.4 Estrategia comunicacional.....	52
4.4.5 Estrategia de distribución	53
4.5 PLAN DE VENTAS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	54
4.5.1 Plan de Ventas:.....	54
4.5.2 Presupuesto de Marketing.....	57
CAPITULO 5. PLAN DE OPERACIONES	59
5.1 POLITICAS OPERACIONALES.....	59
5.1.1 Calidad.....	59
5.1.2 Procesos	59
5.1.3 Planificación.....	59
5.1.4 Inventarios.....	60
5.2 DISEÑO DE INSTALACIONES.....	60
5.2.1 Localización de las instalaciones:.....	60
5.2.2 Capacidad de las instalaciones	61
5.3 ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL PRODUCTO / SERVICIO	63
5.4 MAPA DE PROCESOS Y PERT	66
5.5 PLANEAMIENTO DE LA PRODUCCION.....	69
5.5.1 Gestión de compras y stock.....	69
5.5.2 Gestión de la calidad	70
5.5.3 Gestión de los proveedores	70
5.6 INVERSION EN ACTIVOS FIJOS VINCULADOS AL PROCESO PRODUCTIVO	71
5.7 ESTRUCTURA DE COSTOS DE PRODUCCION Y GASTOS OPERATIVOS.....	72
5.7.1 Costos de operación y gastos operativos.....	72
CAPITULO 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS	75
6.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	75
6.2 NATURALEZA DE LA ORGANIZACION	76
6.3 ORGANIGRAMA (INICIO DE OPERACIONES)	76
6.3.3 Diseño de Puestos y Funciones.....	78
6.4 POLITICAS ORGANIZACIONALES	82
6.5 GESTION HUMANA	82
6.5.1 Reclutamiento.....	82
6.5.2 Selección, contratación e Inducción.....	83

6.5.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del Desempeño.....	83
6.5.4 Motivación	84
6.5.5 Sistema de Remuneración.....	84
6.6 ESTRUCTURA DE GASTOS DE RRHH	84
CAPÍTULO 7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	88
7.1 SUPUESTOS.....	88
7.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS (FIJOS E INTANGIBLES) Y DEPRECIACIÓN	89
7.3 PROYECCIÓN DE VENTAS	90
7.4 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	91
7.5 ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO TRADICIONAL Y NO TRADICIONAL.....	91
7.6 ESTADOS FINANCIEROS (BALANCE GENERAL, ESTADO DE GGPP, FLUJO DE CAJA)	92
7.7 FLUJO FINANCIERO	96
7.8 TASA DE DESCUENTO ACCIONISTAS Y WACC	97
7.9 INDICADORES DE RENTABILIDAD	99
7.10 ANÁLISIS DE RIESGO	101
7.10.1 Análisis de Sensibilidad	101
7.10.2 Análisis de Escenarios (por variables)	103
7.10.3 Análisis de punto de Equilibrio.....	104
7.10.4 Principales Riesgos del Proyecto (cualitativos).....	104
CONCLUSIONES.....	106
BIBLIOGRAFÍA	109

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM SEGÚN NSE 2017	18
FIGURA 2. LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN POR SEGMENTO DE EDAD Y PERSONAS SEGÚN NSE 2017	18
FIGURA 3. LIMA METROPOLITANA: DISTRIBUCIÓN DEL GASTO SEGÚN NSE 2016.....	19
FIGURA 4. ESTADÍSTICAS LANDING PAGE.....	30
FIGURA 5. ESTADÍSTICAS FAN PAGE.....	31
FIGURA 6. FAN PAGE - FACEBOOK.....	31
FIGURA 7. LANDING PAGE – INSTAPAGE	32
FIGURA 8. ESTADÍSTICA PUBLICIDAD EARLY ADOPTERS	34
FIGURA 9. ESTADÍSTICAS PUBLICIDAD FACEBOOK	34
FIGURA 10. ACEPTACIÓN DEL APP.....	35
FIGURA 11. RANGOS DE PRECIO MENSUAL.....	36
FIGURA 12. MEDIOS DE PAGO MÁS UTILIZADOS	36
FIGURA 13. VALORACIÓN DEL SERVICIO POR CARACTERÍSTICAS	37
FIGURA 14. OPINIÓN SOBRE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DEL APP.....	37
FIGURA 15. MÉTODO DE TRABAJO CON LOS PACIENTES.....	38
FIGURA 16. PROBABILIDAD DE TRABAJAR COMO FREELANCE.....	39
FIGURA 17. OPORTUNIDAD LABORAL	39
FIGURA 18. PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM SEGÚN NSE 2017	45
FIGURA 19. LIMA METROPOLITANA: SEGÚN DISTRITOS DEL MERCADO DISPONIBLE (EN MILES)	45
FIGURA 20. LIMA METROPOLITANA: SEGÚN NSE POR DISTRITO 2017	46
FIGURA 21. CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	48
FIGURA 22. MATRIZ DE PRODUCTO Y MERCADO	49
FIGURA 23. APP “NUTRILIFE”	51
FIGURA 24. MAPA DE UBICACION DE CENTRO DE OPERACIONES	60
FIGURA 25. DISTRIBUCION DE LAS INSTALACIONES.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. ANÁLISIS FODA	24
TABLA 2. EXPERIMENT BOARD	29
TABLA 3. CANVAS	32
TABLA 4. MAPA DE EMPATÍA NUTRICIONISTAS	33
TABLA 5. MAPA DE EMPATÍA PERSONAS 25 A 55 AÑOS.....	33
TABLA 6. SMART	43
TABLA 7. LIMA METROPOLITANA: POBLACIÓN Y HOGARES SEGÚN DISTRITOS 2017	46
TABLA 8. LIMA METROPOLITANA: MERCADO DISPONIBLE SEGÚN DISTRITOS Y NSE.....	47
TABLA 9. LIMA METROPOLITANA: MERCADO OPERATIVO (TARGET).....	47
TABLA 10. POTENCIAL DE CRECIMIENTO DEL MERCADO.....	48
TABLA 11. COSTO UNITARIO Y MARGEN POR CANAL.....	52
TABLA 12. PLAN DE VENTAS MENSUAL DEL AÑO 1.....	56
TABLA 13. PLAN DE VENTAS ANUAL A 5 AÑOS	57
TABLA 14. PRESUPUESTO DE MARKETING POR MES.....	58
TABLA 15. PRESUPUESTO DE MARKETING POR AÑO	58
TABLA 16. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL SERVICIO	63
TABLA 17. FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO	64
TABLA 18. FICHA TÉCNICA DEL APP	65
TABLA 19. MAPA DE PROCESOS	66
TABLA 20. FLUJO DEL SERVICIO	67
TABLA 21. DIAGRAMA DE PERT	68
TABLA 22. ACTIVOS FIJOS	72
TABLA 23. ACTIVOS INTANGIBLES.....	72
TABLA 24. COSTO ADMINISTRATIVO A CINCO AÑOS.....	73
TABLA 25. COSTO DE VENTA ESTIMADO POR UNIDAD	73
TABLA 26. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS.....	74
TABLA 27. ORGANIGRAMA DE INICIO DE OPERACIONES.....	76
TABLA 30. FICHA DE PUESTO DEL ANALISTA – PROGRAMADOR SENIOR	80
TABLA 31. FICHA DE PUESTO DEL NUTRICIONISTA DE TURNO	81
TABLA 32. PROYECCION DE PLANILLA PARA EL PRIMER AÑO.....	85
TABLA 33. PROYECCION DE PLANILLA A CINCO AÑOS.....	86
TABLA 34. ACTIVOS FIJOS	89
TABLA 35. ACTIVOS INTANGIBLES.....	89
TABLA 36. GASTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	90
TABLA 37. PROYECCIÓN DE VENTAS Y COBRANZAS	91
TABLA 38. CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	91
TABLA 39. INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO	92

TABLA 40. BALANCE GENERAL	93
TABLA 41. ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	94
TABLA 42. FLUJO DE CAJA LIBRE	95
TABLA 43. PRÉSTAMO BANCARIO	96
TABLA 44. CRONOGRAMA DE PAGO DE PRÉSTAMO BANCARIO	97
TABLA 45. COSTO DE OPORTUNIDAD DEL CAPITAL (COK).....	98
TABLA 46. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (WACC)	98
TABLA 47. VALOR PRESENTE NETO.....	99
TABLA 48. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	99
TABLA 49. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	99
TABLA 50. INDICADORES FINANCIEROS.....	100
TABLA 51. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VPN	101
TABLA 52. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD WACC.....	102
TABLA 53. ESCENARIO PESIMISTA, BASE Y OPTIMISTA.....	103
TABLA 54. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	104

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo tiene como objetivo dar a conocer nuestra idea de negocio basada en un aplicativo móvil que ayuda a conectar nutricionistas con pacientes, esto con la finalidad de cubrir una necesidad compartida, por un lado, brindarle al nutricionista la opción de tener un medio por el cual ofrecer servicios de asesoría nutricional y por otro los pacientes del nivel socioeconómico B y C que buscan este tipo de soporte a precios accesibles. Asimismo, deseamos generar valor entre ambos actores ya que existe aún en el mercado un alto índice de nutricionistas desempleados, así como pacientes que requieren un apoyo sobre nutrición y no pueden acceder a ellos por costos elevados del mercado. Para este fin es necesario realizar un estudio y reconocimiento de las necesidades del sector.

Para tal fin se realizaron entrevistas de profundidad tanto a nutricionistas para conocer la situación actual del mercado como a los pacientes que están conformado por hombres y mujeres de 25 a 55 años de los distritos de San Miguel, Magdalena del Mar, Lince, Pueblo Libre como primer mercado operativo.

Con la información recabada se busca demostrar que existe sectores del mercado que se encuentran desatendidos y que se requiere de una idea de negocio que ayude a brindar una solución razonable para poder disminuir los índices de desempleo de nutricionistas. Finalmente, esperamos que con este trabajo se cumplan los objetivos trazados para este proyecto.

Capítulo 1. Aspectos generales del negocio

1.1 Idea del negocio

A nivel mundial se observa una creciente tendencia de alimentación saludable y así lo indica un estudio realizado por la empresa Nielsen¹, especializada en investigación de mercado, donde se entrevistó a 30,000 personas en más de 60 países para conocer el estilo de vida y alimentación de diversos países del mundo, los resultados arrojaron que el 81% de la generación Milenials y el 75% de la generación X, quienes representan a nuestro mercado objetivo, afirman estar dispuestos a pagar un precio Premium por comida que brinde beneficios para su salud.

En Latinoamérica existe la misma tendencia, por ejemplo, el 62% de los latinoamericanos afirman seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos.

Perú ocupa el segundo lugar en Latinoamérica con 49% de consumidores de dietas bajas en grasas. Esto demuestra que el 35% de los peruanos prefieren dietas bajas en azúcares y un 23 % prefieren dietas bajas en carbohidratos. Por otro lado, el 67% de los encuestados, menciona que sus necesidades dietéticas están cubiertas de forma parcial, mientras que el 23% ha cubierto sus necesidades medianamente y el 10% menciona que no están cubiertas en lo absoluto. Asimismo, de acuerdo a una encuesta realizada por la empresa Invera a nivel Lima Metropolitana, el 59% de la población limeña considera su alimentación medianamente saludable, lo que demuestra que hay un mercado que está tomando conciencia sobre su alimentación. Ésta tendencia no sólo se ha relacionado la idea de llevar una rutina saludable para bajar de peso también se ha enfocado en el interés de muchas personas por cambiar su estilo de vida a través del debido cuidado de la salud mejorando sus hábitos alimenticios. Aprovechando esta creciente tendencia nace la idea de negocio **NutriLife Perú**, una aplicativo móvil (en adelante denominada App) que busca conectar a nutricionistas con potenciales pacientes para brindar asesoría nutricional adecuada.

---

¹Generaciones más jóvenes buscan alimentos saludables. (Cfr. Nielsen 2016)

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Nutrilife es un App que busca conectar en línea de manera eficiente a nutricionistas especializados con potenciales pacientes para brindar la asesoría nutricional necesaria y así puedan llevar una alimentación saludable mejorando sus hábitos alimenticios y estilo de vida.

➤ **Pacientes:**

- ✓ Atención las 24 horas del día, los 7 días de la semana a través del chat de consultas del App.
- ✓ Asesoría en relación al tipo de alimentación a consumir de acuerdo a las necesidades del paciente (Pérdida de peso, aumento de masa muscular, hábitos de consumo, cuidado de la salud. Etc)
- ✓ Seguimiento personalizado y continuo de la evolución del plan nutricional recomendado
- ✓ Suscripciones a precio accesible
- ✓ App disponible en Google Store

➤ **Nutricionistas:**

- ✓ Oportunidad de negocio desde la comodidad de su hogar
- ✓ App con interfaz amigable para la captación de pacientes de forma rápida
- ✓ Horarios flexibles según la disponibilidad del especialista
- ✓ Acceso rápido a los historiales de los pacientes para su atención.
- ✓ Comisión del 50% por paciente
- ✓ App disponible en Google Store

1.3 Equipo de trabajo

Chan Way del Portal, Carlos

Estudiante del 10mo ciclo de la Carrera de Administración de Empresas. Actualmente, labora en empresa de telecomunicaciones, encargado del equipo responsable del tráfico, operaciones y la facturación de la empresa. Con 20 años de experiencia en el área de sistemas. En la empresa NutriLife asumirá el cargo de Coordinador de Operaciones.

Flores Álvarez, Analí Gissel

Estudiante del 9no ciclo de la Carrera de Administración de Empresas. Actualmente, labora como Administradora en Proyectos y Servicios EIRL. Con 4 años de experiencia en gestión financiera, evaluación de proyectos. En la empresa NutriLife asumirá el cargo de Coordinador de Finanzas.

Navarrete Cachique, Lina Ivonne

Estudiante del 9no ciclo de la Carrera de Administración de Negocios Internacionales. Actualmente, labora como Asistente en el área de Químicos y Energía de la empresa Mitsubishi Perú S.A. Experiencia de 5 años en gestión administrativa, comercio exterior. En la empresa NutriLife asumirá el cargo de Coordinador de Recursos Humanos.

Parra Pinchi, Diana Estefanía

Estudiante del 9no ciclo de la Carrera de Administración de Empresas. Actualmente, labora en la empresa PRONEX S.A en el cargo de Asistente de Gerencia General. Experiencia de 7 años en gestión administrativa, trámites drawback. En la empresa NutriLife asumirá el cargo de Coordinador de Marketing.

Capítulo 2. Planeamiento estratégico

2.1 Análisis externo

- **Político- Legal:**

Actualmente, el entorno político se muestra de manera positiva ya que el Gobierno a través del *Ministerio de Salud (MINSA)* busca reforzar que la población tome sobre su alimentación y así mejorar los índices de nutrición en el país. Asimismo, el *MINSA reconoce a la nutrición dentro del marco de los lineamientos de la política de promoción de la salud*: Perú es uno de los países con mayor índice de obesidad de la región y así lo publicó un estudio realizado por la Universidad de Oxford (EE.UU). Tomando como referencia los resultados de la última Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes), realizada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística Informática) en el 2016, se da conocer que el 35,5% de peruanos cuya edad es superior a los 15 años sufre de sobrepeso. Por ello, el ministerio preocupándose por dichas cifras, sólo en el 2010 invirtió cerca de USD 2,200 millones de dólares en gastos relacionados a promoción en sobrepeso y obesidad. Este tipo de iniciativas hace que tengamos una gran oportunidad para nuestra propuesta de negocio ya que contar con el apoyo del gobierno en la promoción de salud como política pública, ayudará a las personas a tomar conciencia sobre la nutrición y ver cómo ello beneficia su salud.

Otro punto a considerar es el *Nuevo Régimen de MYPES*, que ha sido implementado con el fin de promover el crecimiento de las MYPES. El gobierno a través de Régimen MYPE Tributario – RMT busca facilitar las condiciones de las obligaciones tributarias de los micros y pequeñas empresas, éste nuevo régimen es de vital importancia porque nos ayudaría a formalizar el negocio y a su vez contar con mayor oportunidad de inversión y crecimiento.

El último punto, pero no menos importante, es *Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes (Ley N° 30021)*, ley aprobada por el Congreso de la República con la finalidad de proteger y promocionar el derecho a la salud pública en niños, niñas y adolescentes para combatir enfermedades relacionadas con la mala alimentación, desnutrición infantil, esta ley obliga a informar con claridad y certeza sobre los alimentos que

se consume, con esta ley el Gobierno se convierte en el más importante aliado en nuestra estrategia de concientización de vida saludable.

- **Social-Cultural:**

- Tendencia en crecimiento:

A nivel mundial se observa una creciente tendencia sobre la alimentación saludable, en diversos países de Europa esto se viene desarrollando desde hace más de 10 años atrás debido a las políticas implementadas por la Unión Europea en conjunto con la Organización Mundial de la Salud, pero Latinoamérica no se ve ajeno a esta tendencia. De acuerdo a una investigación realizada por la empresa Nielsen existe en Latinoamérica una tendencia de los consumidores por cambiar sus hábitos alimenticios, por ejemplo, el 62% de los latinoamericanos afirma seguir una dieta especial que los limita o restringe de comida o ingredientes específicos

* PRINCIPALMENTE COME PLANTAS/VEGETALES Y CONSUME OCASIONALMENTE CARNE, POLLO O MARISCOS

Copyright ©2016 The Nielsen Company Nielsen. Confidential and proprietary

Tomando en cuenta la investigación de Nielsen, el Perú ocupa el segundo lugar en Latinoamérica con 49% de consumidores de dietas bajas en grasas. Esto demuestra que el peruano prefiere dietas bajas en azúcares (35%) y carbohidratos (23%). Por otro lado, el 67% de los encuestados, menciona que sus necesidades dietéticas están cubiertas de forma parcial, mientras que el 23% ha cubierto sus necesidades medianamente y el 10% menciona que no están cubiertas en lo absoluto. Estos datos indican la oportunidad que tiene las diversas empresas relacionadas al sector de nutrición como nosotros para explorar y explotar el mercado que está creciendo de manera progresiva.

- Nutricionistas:

Desde hace más de veinte años, diversas organizaciones e instituciones vienen trabajando para mejorar el aspecto nutricional en el mundo, es así que la FAO (Organización de las Naciones Unidas para La Alimentación y La Agricultura) y la OMS (Organización Mundial de la Salud) reúne profesionales de la Nutrición con la intención de conversar sobre los diferentes problemas nutricionales y armar programas referente al tema. Asimismo, se creó la Sociedad Latinoamericana de Nutrición (SLAN), una institución que busca reunir a profesionales para mejorar la nutrición en la región.

En la actualidad, los nutricionistas cuentan con mayores oportunidades que hace algunos años atrás, existe una gran demanda de estos profesionales para los sectores de marketing alimenticio, asesorías personalizadas, entre otros servicios. Es preciso resaltar que cada una de estas áreas abarca distintas necesidades y características en las cuales el profesional será especialista. Dada esta nueva tendencia, el profesional de la nutrición podrá desenvolverse de manera activa en un mercado interesado y preocupado por su bienestar y la salud.

- **Demográfico**

Actualmente, Lima Metropolitana tiene una población de 10,209.3 miles de habitantes (Lima Urbana), gran parte de la población se encuentra concentrada en el NSE C que tiene el 42.4% del total de la población, seguido del NSE B con el 21.7%, teniendo en cuenta los distritos más resaltantes: Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres en el Nivel C y Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel en el B.

Figura 1. Lima Metropolitana: Personas por Zonas Geográficas APEIM Según NSE 2017

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017

ZONAS		PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)				
		Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	1,213.4	11.9	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,328.7	13.0	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
3	San Juan de Lurigancho.	1,121.3	11.0	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	710.0	7.0	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,408.0	13.8	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	404.2	4.0	13.7	58.0	22.1	5.4	0.8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	795.0	7.8	35.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	877.7	8.6	3.9	26.6	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,157.0	11.3	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,038.7	10.2	1.2	19.7	44.2	23.8	11.1
11	Cieneguilla y Baños	155.3	1.5	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,209.3	100.0	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2016.
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

Asimismo, podemos observar que sólo en Lima Metropolitana es predominante la población de entre los 25 a 39 años que representan un 24.5%.

Figura 2. Lima Metropolitana: Población por Segmento de Edad y Personas Según NSE 2017

Lima Metropolitana:
Población Por Segmento de Edad 2017

Lima Metropolitana:
Personas Según Nivel Socioeconómico 2017

FUENTE: IN.E.I. - Estimaciones y proyecciones de población
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C.P.I.

De acuerdo a la información del reporte de APEIM, podemos observar que el gasto del NSE B y C invierte más en alimentación. Por lo tanto, estos son indicios de que estos segmentos buscan servicios complementarios para su nutrición.

Figura 3. Lima Metropolitana: Distribución del Gasto Según NSE 2016

- **Global**

Debido a la influencia por la alimentación saludable a nivel mundial, las personas van adaptando sus hábitos alimenticios, estilos de vida y buscan mejorar diferentes aspectos: salud, aspecto físico y vitalidad.

Esto se puede observar más en países europeos en donde llevar una vida saludable es algo común y se sigue expandiendo dicha tendencia.

La idea de cambiar estilos de vida va de la mano con el avance tecnológico que busca conectar de manera digital a las personas con temas relacionados a la nutrición. Incluso, optan por diversos programas o aplicativos móviles para llevar un control de los objetivos que buscan. Asimismo, buscan opciones que les puedan brindar un apoyo más personalizado y podrían optar por registrarse en algún programa en línea si observan que una empresa es capaz de brindarles lo que necesitan.

- **Ambiental**

En la actualidad y gracias a las tendencias crecientes de alimentación saludable en el Perú, el porcentaje de consumo de productos orgánicos se ha ido incrementando, llegando a tener hasta un 70% de crecimiento en los últimos años. Como se conoce, los productos orgánicos al ser producidos sin químicos (Pesticidas) ayudan a la reducción de CO₂ y por ende al deterioro de la capa de ozono, ya que al producirse naturalmente este no afecta en gran medida al medio ambiente.

Por otro lado, el uso de este tipo de prácticas promueve a los productores a vender sus productos en bio - ferias las cuales en muchos de los casos, se hace uso de envases y/o empaques biodegradables para la venta final de sus productos.

Resulta importante indicar que el uso del transporte alternativo como: las bicicletas, patines o caminatas pueden lograr un impacto positivo en el medio ambiente. Los especialistas (Ministerio de salud) recomiendan al menos 30 minutos al día de actividad física.

- **Económico**

El Perú es un país minero que gracias a los precios internacionales de los metales se mantiene alto y estable en los últimos años, el país se desarrolla ocasionando que muchos sectores económicos crezcan y generen puestos de trabajo en todos los niveles socio económicos. En consecuencia, el crecimiento económico ha generado que las personas satisfagan sus necesidades primarias y ahora puedan adquirir bienes como por ejemplo estudios, mejorar y/o adquirir su vivienda, comunicación, tecnología, etc.

La apertura del mercado de telecomunicaciones ha originado que muchas empresas extranjeras inviertan en nuestro país y se presente una gran competencia entre ellas. Por lo tanto, el gran beneficiado de todo esto es el consumidor final que ahora puede adquirir planes y equipos de gama media y alta a precios accesibles donde pueden acceder a muchas aplicaciones online.

- **Tecnológico**

La evolución de las comunicaciones en el Perú donde empezó con 2G, luego 3G y actualmente cuenta con 4G ha generado que muchas personas consuman aplicaciones de todo tipo.

Gracias a la instalación de fibra óptica en las zonas empresariales se ha creado muchas Aplicaciones donde los clientes ya no tienen que desplazarse y llamar por consultas, ahora sólo activan la aplicación desde su Smartphone y realizan cualquier requerimiento desde consultas, compras hasta reclamos, y otros.

Por otro lado, en el país hay una tendencia a la investigación y desarrollo de tecnología en todos los rangos de edades, por lo tanto, tenemos una gran oferta de personas para el desarrollo de aplicaciones a un costo razonable.

De acuerdo a la revista Global Dietitians, gracias al crecimiento de la tendencia de vida saludable y al desarrollo de nuevas aplicaciones, existe un 71% de nutricionistas a nivel mundial que considera que más personas utilizarán la

tecnología para mejorar tanto su alimentación como su salud ya que hay en el mercado una variedad de aplicativos que ayudan al usuario a registrar las actividades físicas que realiza, la ingesta de los alimentos así como aplicativos que permiten llevar un seguimiento nutricional profesional a distancia.

Es importante tomar en cuenta que este mecanismo de ayuda a través de la tecnología seguirá creciendo porque el mercado evoluciona y se adapta.

2.2 Análisis interno

2.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales:

2.2.1.1 Competidores

Actualmente, no contamos con una concentración de competidores, nuestro rival directo es “Nutricionistas Lima” una web site que brinda asesoría nutricional, nuestros demás competidores rivales son nutricionistas particulares que ofrecen el mismo servicio pero de manera directa con el paciente, como el Dr. Cesar Olaya, la nutricionista Sandra Carrera, Libera Nutrición (también ofrecen asesorías online), entre otros. Ellos no ofrecen una aplicación especializada pero debido al crecimiento de la demanda en alimentación saludable y la tecnología móvil, los nutricionistas antes mencionados pueden idear una nueva idea de negocio y migrar a las aplicaciones, a esto se suma la baja barrera de salida que tiene la idea de negocio, es de fácil salida al mercado. Por ello, identificamos que la rivalidad entre competidores es media – alta.

2.2.1.2 Clientes

Los consumidores cuentan con un poder negociación alto, ya que de ellos dependerá la fuente principal de ingresos. Valorán en gran medida la calidad del servicio que se les pueda brindar, además de tener en cuenta la satisfacción que el producto o servicio adquirido les pueda generar. La innovación también es un factor a tomar en cuenta, los usuarios son conscientes de los avances tecnológicos, por lo que demandan cada vez más cambios.

El posicionamiento de la marca en el usuario, es un factor también relevante ya que si esta no es recordada con facilidad, la descarga del producto se podría ver

afectada. Asimismo, los productos sustitutos también podrían funcionar como una amenaza, puesto que si bien no es un competidor directo estos podrían desviar la atención de los usuarios finales hacia el uso de la aplicación.

2.2.1.3 Proveedores

En este rubro tenemos los siguientes:

- Los Nutricionistas. - Son los proveedores más importantes en el negocio, ellos estarán encargados de dar el servicio a los clientes, los mismos que serán calificados y recibirán feedback de sus clientes. A través de esta información podremos asegurarnos y hacerle seguimiento de la calidad del servicio que se brinda. Consideramos que el nivel de negociación de los nutricionistas es medio-alto porque son la principal fuente de la aplicación.
- Servicio de TI. - La empresa necesita contratar un equipo de TI para el análisis, diseño, desarrollo y puesta en producción de la aplicación. Asimismo, nos ayudaría con la publicación del aplicativo, la fácil disponibilidad del mismo para que los usuarios puedan descargarlo en sus móviles, así como soporte en la obtención de base de datos, información de los reportes de control y seguimiento nutricional de los clientes. Finalmente, necesitamos contratar al equipo de soporte para llevar el mantenimiento continuo de la aplicación y solucionar inconvenientes en caso de mal funcionamiento (lentitud, mensajes de error). Dentro del Servicio de TI, debemos incluir los cambios, actualización, mejoras y ampliación de nuestra gama de productos.
- Medios de Pago. - La empresa debe contratar los servicios de otra empresa para los pagos online y offline, para pagos con tarjeta de crédito, débito y depósito en cuenta. El poder de negociación es medio-bajo por las diversas opciones de pago que actualmente se encuentra en el mercado.
- Servicio de Gestión. - La empresa debe contratar el servicio de un tercero para ciertos temas administrativos, como por ejemplo, asesoría legal, contabilidad y consultorías externas en TI. Debido al incremento de diversas empresas que brindan este tipo de servicio, el tipo de negociación es medio-baja.

2.2.1.4 Nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media - alta, debido al auge de las startups y la tecnología digital que demandan una inversión baja. Los competidores entrantes pueden ingresar a este segmento de negocios fácilmente ya que no cuenta con

barreras de entrada, a esto se suma la tendencia en el crecimiento de alimentación saludable en nuestro país. El 78% de nuestros consumidores analizan alternativas saludables en sus alimentos, lo que es un gran atractivo para los empresarios ya que considerarían abrir nuevos negocios en este rubro, la ventaja competitiva debe ir direccionada a la diferenciación del producto, buscar estrategias que busquen un buen posicionamiento del aplicativo.

2.2.1.5 Sustitutos

Actualmente, en el mercado peruano encontramos muchas opciones que podrían ayudar a cubrir la necesidad de optar por los servicios de un nutricionista, aunque en algunos casos el precio es mucho más elevado, así tenemos las clínicas que realizan cirugías como liposucción, que sería una de las opciones de los clientes para obtener resultados más rápidos, aunque con ciertos riesgos. Asimismo, también tenemos en el país diversos gimnasios, entre ellos el Gold's Gym en los que el cliente firma un contrato mensual, semestral o anual para contar con un entrenador personal que le brinde la asesoría necesaria en el gimnasio con rutinas específicas para reducción de peso o fortalecimiento de músculos, de acuerdo a lo busque el cliente, pero éste proceso exige mucho más tiempo.

2.2.2 Análisis FODA

Tabla 1. Análisis FODA

Análisis Interno			
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Experiencia en Tecnología de Información F2. Amplio conocimiento en Gestión y Administración F3. Experiencia en manejo de cliente interno y externo F4. Habilidades en análisis y diseño de aplicaciones	D1. Inexperiencia en el sector nutrición y empresarial D2. Poco capital disponible D3. Falta de socios estratégicos D4. Falta de conocimiento del mercado meta
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Análisis Externo	O1. Tendencia mundial de crecimiento de alimentación saludable	F1,F3+O1: Estrategia de MKT, Identificar empresas con buen desarrollo de clima laboral y ofrecer charlas de nutrición donde se informe sobre el aplicativo así como nuestros servicios personalizados (Great Place to Work Companies).	D4+O1: Estrategia de MKT, Crear una base de datos con clientes potenciales para enviar información específica sobre nuestros servicios, boletín informativo digital de los programas y beneficios.
	O2. Creciente demanda de nutricionistas en el mercado	F1,F4+O1,O3: Estrategia de MKT, a través de estrategias de diferenciación enfatizando nuestro valor agregado “Atención personalizada las 24 horas desde cualquier punto de la ciudad” se adaptará e innovará constantemente el aplicativo según los requerimientos de cada paciente para crear una barrera protectora contra la competencia que permita lealtad del consumidor hacia la marca.	D1, D3+O2: Firmar un convenio con Universidades (UPC, Cayetano Heredia, USIL, UCSUR y UNIFE) para la captación del 1.5% de profesionales calificados pero sin experiencia laboral. De esta forma reducimos costos y garantizamos calidad del servicio prestado.
	O3. Crecimiento de la oferta de tecnología en dispositivos móviles y ordenadores	F1,F4+O3: Estrategia de Operaciones (I+D), Desarrollo de software para el reconocimiento de problemas de	D3+O4: Estrategia de promoción, Firmar convenio con gimnasios para ofrecer alternativas de descuentos en gimnasios asociados como servicio

	salud a través del app.	adicional para los pacientes.
O4. Aumento de la obesidad y desnutrición en el Perú	F1+O1, O3: Desarrollar publicidad del servicio y de la marca a través de redes sociales (Facebook, Instagram) y sitio web, para dar a conocer las promociones, datos nutricionales, noticias de interés, se busca mantener un contacto activo con el paciente.	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
A1. La Ley del Ejercicio Profesional del Nutricionista exige ser colegiado para brindar asesoría nutricional	F4+A3, A2: Estrategia de distribución Implementación del proceso de pago a través de cuentas recaudadoras en los principales bancos (BCP, BBVA, INTERBANK, SCOTIABANK) porque cuentan con la participación del 95% del mercado nacional, de esa manera eliminamos el riesgo de las tarjetas y reducimos costos de soporte en TI. (serv. Tercerizado)	D1+A4: Acudir a conferencias sobre emprendimiento y nutrición que brindan diferentes entidades de manera gratuita, de esa manera nuestro equipo estará más preparado para afrontar el nuevo reto.
A2. Robo de información, clonación de página, hackeo	F3,F4+A4: Estrategia de MKT, Brindar la opción freemium para lograr que los clientes migren a la opción premium del aplicativo la cual permite acceder a todos a los servicios, de esa manera se espera captar el 11% de clientes.	D4+A1: Realizar un estudio de mercado, encuestas para conocer las necesidades e intereses de nuestro mercado meta (nutricionistas y consumidores) para segmentar adecuadamente nuestro mercado meta.
A3. Rápida evolución de la tecnología	F1+A3: Estrategia de MKT Implementar un programa de referidos, atraer a nuevos clientes a través de recomendaciones de los actuales pacientes, el beneficio para el paciente es la ampliación de su membresía por cada referido suyo inscrito	

A4. Fácil ingreso de nuevos competidores directos e indirectos al mercado	F2,F3+A3: Estrategia de RRHH Contratar a un equipo de TI para mantener al App actualizado según la evolución de la tecnología.	D2+A2,A3: Estrategia financiera Solicitar préstamos a diferentes bancos a una tasa de interés no mayor al 12%, de esa manera se obtiene recursos necesarios para el negocio.

2.3 Visión

Ser la aplicación tecnológica líder del mercado en asesoría nutricional y alimentación saludable, basado en la practicidad y servicio personalizado para cada paciente en la ciudad de Lima en los próximos 5 años.

2.4 Misión

Somos una aplicación tecnológica que busca superar las exigencias de nuestros clientes brindando un servicio personalizado y de alta calidad, buscamos fidelizar a nuestros pacientes a través de una relación de confianza, eficiencia y eficacia en nuestros servicios.

2.5 Estrategia Genérica

- **Estrategia de Enfoque:**

Dado el panorama en el sector B y C, nos podemos dar cuenta que se trata de un público de gran cantidad pero desatendido y que en los últimos años ha ido despertando su interés por temas nutricionales, ya sea por salud o imagen.

Esta necesidad nace y se disipa muchas veces por los altos costes que un tratamiento de nutrición demanda. Es por eso que enfocándonos en esa premisa, y con la intención de atender ese nicho de mercado, hemos pensando en implementar distintas opciones que se adaptan a la necesidad de cada paciente, creando un aplicativo para la atención de asesoría nutricional con servicio personalizado y en tiempo oportuno, siendo estos dos conceptos los pilares para estrategia de diferenciación. Por ello, consideramos que se brinda un servicio diferenciado estableciendo estándares de calidad mínimos para una atención garantizada, eficiente y eficaz. Asimismo, se brindará un servicio integral que incluye planes de nutrición y alertas de seguimiento en tiempo real. Además, hemos considerado ampliar la línea

de servicio con la idea de trabajar, a largo plazo, con proveedores que nos abastezcan de menús saludables para así brindarles muchas más facilidades a nuestros pacientes.

- **Ventaja competitiva:**

La ventaja competitiva del servicio que se ofrece, ante los problemas de sobrepeso, obesidad y afecciones de salud relacionados al sobrepeso, es contar con un aplicativo que permita al cliente/usuario acceder a consultas nutricionales desde cualquier dispositivo móvil en cualquier punto de la ciudad y a cualquier hora del día, a precios realmente accesibles.

Se ofrece:

- ✓ Asesorías nutricionales personalizadas con tratamiento
- ✓ Diversidad de planes nutricionales a precio competitivo
- ✓ Monitoreo constante y personalizado del tratamiento

2.6 Objetivos Estratégicos

- **Corto Plazo:**

- ✓ Convertirse en un aplicativo líder en el mercado nacional en este rubro nutricional y así imponer una tendencia de soporte nutricional en una plataforma virtual.
- ✓ Realizar la selección de profesionales altamente calificados para poder contar con el mejor equipo nutricionistas
- ✓ Mantener monitoreado en un período bimensual la atención de los nutricionistas y así asegurar la calidad del servicio
- ✓ Captación del 11% del mercado objetivo en los primeros 12 meses.
- ✓ Penetrar el mercado mediante publicidad segmentada vía redes sociales.

- **Largo Plazo:**

- ✓ Creación de nuevos servicios: Ingreso de proveedores estratégicos: “Restaurantes”, además de la implementación de planes de ejercicios personalizados.
- ✓ Búsqueda de mercados en diferentes provincias del país para lograr una futura expansión a nivel nacional
- ✓ Desarrollo de la estrategia de liderazgo en costos

Capítulo 3. Investigación / validación de mercado

3.1 Diseño metodológico de la investigación / metodología de validación de hipótesis

Para el presente trabajo se realizó entrevistas de profundidad a los dos segmentos estudiados, nutricionistas y clientes. Para ello se tuvo que investigar el comportamiento del cliente potencial, sus hábitos de consumo alimenticio, precio dispuesto a pagar por consulta y medio que utilizan, tanto hombres y mujeres entre las edades de 25 a 50 años, para realizar la asesoría nutricional. A su vez, se realizó entrevista a nutricionistas recién egresados con título y colegiatura que se encuentren en la búsqueda de pacientes para dar inicio a sus actividades profesionales.

Actualmente, Lima tiene una población de 10,209.3 miles de habitantes, esto quiere decir que hay 01 nutricionista por cada 2,500 habitantes de Lima, gran parte de la población se encuentra concentrada en el NSE C que tiene el 42.4% del total de la población, seguido del NSE B con el 21.7%. Teniendo en cuenta que ambos NSE predominan en Lima, el aplicativo se estaría enfocando a dichos NSE. Para ello, se trabajará en los distritos en donde existe mayor porcentaje de estos NSE: Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel.

Desarrollo del experimento PITCH MVP

Para la validación de nuestras hipótesis se realiza el Experiment Board, el cual arroja un porcentaje de 21% para perseverar en la solución, a través del experimento en mención se puede conocer el interés de los usuarios hacia nuestra propuesta de solución.

Tabla 2. Experiment Board

EXPERIMENT BOARD - (PERSONAS DE 25 A 50 AÑOS)

Comienza aquí. Haz una lluvia de ideas con notas adhesivas y jalalas, hacia la derecha para iniciar tu experimento		Experimento	1	2	3	4
Quien es tu cliente?, Se lo mas especifico posible		Cliente	Personas que buscan llevar una vida saludable (25 a 50 años)	Personas que buscan llevar una vida saludable (25 a 50 años)	Personas que buscan llevar una vida saludable (25 a 50 años)	
Cual es el problema?, Descríbelo desde la perspectiva de tu cliente		Problema	No encuentran turnos para visitar al nutricionista	No tienen cultura de ir al nutricionista	Consideran que el nutricionista es costoso	
Define la solución solo luego de haber validado un problema que valga la pena resolver		Solución			Plataforma virtual que pueda conectar en línea a clientes potenciales con nutricionistas a precio económico	
Haz una lista de los supuestos que deben ser ciertos para que tu hipótesis sea cierta		Supuesto de Mayor riesgo	Poca oferta	Información desactualizada	Las personas son concientes que necesitan asesoría sobre alimentación saludable	
Necesitas Ayuda? Utiliza los siguientes oraciones para ayudarte a construir tu experimento		Metodo y Criterio de Éxito	Exploración - Entrevistas 15/20	Exploración - Entrevistas 15/20	15% Pitch - MVP Landing page Fan page	
Falta de motivación para la actividad física	En problema para <u>lograr este objetivo</u> :	No hay recomendaciones result	Alta demanda	GET OUT OF THE BUILDING		
Para que <u>hipótesis</u> sea cierta, <u>supuesto</u> tiene que ser cierto	El Supuesto sobre el cual tengo menos información y es clave para la viabilidad de mi hipótesis es..	Resultado y Decisión	0 Pivotar, no se logra validar los supuestos de problema y mayor riesgo	18/20 Perseverar	21% Perseverar en la solución	
La forma mas economica de probar mi supuesto es..	Llevar a cabo el experimento con # <u>clientes</u> y espero una fuerte señal de # <u>clientes</u>	Aprendizaje	El problema estaria relacionado a la poca cultura de acudir al nutricionista, la mayoría de los entrevistados buscan informacion nutricional en diferentes medios según disponibilidad y facilidad de acceso.	Las personas no acuden a una cita presencial al nutricionista porque buscan dicha información a través de la web o artículos relacionados. Además, lo consideran costoso	Durante el tiempo de publicidad se pudo observar que la propuesta cuenta con interés del público.	

Fuente: Elaboración propia

Para ello, se trabajó los registros de los clientes potenciales a través del Landing page (Instapage) donde se registra el nombre del cliente y su dirección electrónica para el envío de información sobre el servicio. En la siguiente figura podemos observar que nuestra landing page (instapage) logró recopilar la información de 12 a 17 clientes, un promedio de 14 posibles clientes.

Figura 4. Estadísticas Landing Page

Fuente: Instapage

A su vez, se desarrolló el fan page de Facebook para lanzar publicidad referente al servicio y direccionar al enlace del landing page (instapage) para mayor captación de posibles clientes, la publicidad se lanzó por 7 días a un costo de S/.50.00, la publicidad fue dirigida a hombres y mujeres entre los 20 y 50 años que residen en Magdalena, Pueblo Libre, San Miguel y Jesús María, obteniendo un alcance de 10,856 personas.

Figura 5. Estadísticas Fan Page

Fuente: Facebook

Figura 6. Fan page - Facebook

Figura 7. Landing page – Instapage

Para un correcto análisis se utilizó el Canvas como una herramienta guía.

Tabla 3. Canvas

Business Model Canvas				
KEY PARTNERS	KEY ACTIVITIES	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENTS
★ Creador del APP Universidades (UPC, Cayetano Heredia, USIL) Inversionistas	Capacitaciones online a los nutricionistas Desarrollo y mantenimiento de la APP Asegurar disponibilidad de nutricionistas	Horario flexible Atención rápida Plataforma informativa y consulta nutricional Precio accesible	Atención personalizada Calificación del servicio al cliente (clientes de 25 a 50 años)	Personas que buscan llevar una vida saludable (25 a 50 años) Nutricionistas
KEY RESOURCES ★		CHANNELS ★		
Base de datos Capital financiero		App Facebook (Fan Page) Landing Page Universidades (UPC, Cayetano Heredia, USIL)		
COST STRUCTURE ★		REVENUE STREAMS ★		
Costo por capacitaciones online Pago de comisión a nutricionistas Remuneración al personal por el desarrollo y mantenimiento del APP Pago por publicidad		Suscripción por plan mensual (Membresía de S/30) Ingreso por comisión de 50% para los nutricionistas Acceso gratuito al APP para los nutricionistas App freemium para los clientes		

Tabla 4. Mapa de Empatía Nutricionistas

Tabla 5. Mapa de Empatía personas 25 a 55 años

- **Nutricionistas:** parte importante para el funcionamiento del plan de negocio, se dirigirá todos los esfuerzos en capturar la atención e interés de este segmento a través

de entrevistas presenciales e incentivos económicos adecuándose a su disponibilidad de tiempo.

- **Personas que buscan llevar una vida saludable (25 a 50 años):** nuestra estrategia se basará en identificar las características, comportamientos y necesidades de nuestros potenciales clientes, previa asesoría de los nutricionistas.
- **Early Adopters:** basados en la publicidad lanzada a través del fan page, las entrevistas realizadas y el mapa de empatía, pudimos observar que nuestros Early Adopters serían mujeres interesadas en bajar de peso por un tema estético, mejorar sus hábitos alimenticios por temas relacionados a la salud y recibir la asesoría necesaria en todo momento debido al ritmo de trabajo que se tiene.

Figura 8. Estadística publicidad Early Adopters

En el siguiente gráfico podemos observar las estadísticas de la publicidad lanzada a través del fan page, observamos que en su mayoría con un 85.2% son las mujeres que se encuentran interesadas en el anuncio.

Figura 9. Estadísticas publicidad Facebook

Según la naturaleza del consumidor, el tipo de mercado al que pertenece este grupo es Mercado de consumidores; es decir, es nuestro consumidor final y tiene un contacto más cercano y directo con nosotros que proveemos el servicio para cubrir la necesidad que desean como es la asesoría nutricional.

3.2 Resultados de la investigación

Posterior al análisis realizado a través de entrevistas de profundidad a 30 personas, hemos obtenido la información que detallamos a continuación:

Entrevistas realizadas a personas de los distritos considerados como mercado objetivo para validar la información.

Pregunta 1: ¿Te gustaría que el especialista del APP esté en tiempo real que te apoye las 24 horas para cualquier consulta que necesites hacer sobre tu plan nutricional?

Figura 10. Aceptación del App

El 63% de los entrevistados considera que le gustaría contar con un especialista nutricional las 24 horas del día.

Pregunta 2: Entre los rangos de precios que te mostraremos por el servicio mensual ¿cuál escogerías?

Figura 11. Rangos de Precio Mensual

En relación al precio de la membresía mensual, el 70% considera que debería ser de S/40.00 mientras que el 20% considera que debería costar S/80.00 y un 10% considera debería ser S/50.00.

Pregunta 3: ¿Cuál es el medio de pago de tu preferencia al realizar tus compras en línea?

Figura 12. Medios de Pago más Utilizados

Considerando las formas de pago para el servicio, el 52% prefiere realizar sus pagos a través de tarjetas de débito contra el 4% que opta por realizar sus pagos en efectivo.

Pregunta 4: ¿Qué valorarías más de un APP que te dé un servicio de nutrición online?

Figura 13. Valoración del Servicio por Características

El 40% de los entrevistados considera que la rapidez en la atención es fundamental para optar por el app, seguido del 15% de la personalización del servicio.

Pregunta 5: ¿Qué opinas que tu especialista además de proveerte de un plan nutricional, te recomiende opciones de restaurantes saludables que se acerquen a tu ubicación?

Figura 14. Opinión sobre Servicios Complementarios del App

El 70% de los entrevistados considera excelente que el especialista nutricional le recomienda lugares en donde pueda consumir alimentos de acuerdo a su plan nutricional.

Asimismo, se realizó entrevista a los nutricionistas, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Pregunta 1: ¿De qué manera le gustaría trabajar junto a sus pacientes?

Figura 15. Método de Trabajo con los Pacientes

El 60% considera podrían atender a su pacientes online, mientras que el 30% considera que debería hacerlo de manera presencial.

Pregunta 2: ¿Estaría interesado en trabajar a través de un APP, tipo freelance?

Figura 16. Probabilidad de Trabajar como Freelance

El 70% considera una opción trabajar como freelance brindando asesoría nutricional.

Pregunta 3: ¿Ha sido complicado para usted encontrar trabajo al finalizar la carrera?
¿Por qué?

Figura 17. Oportunidad Laboral

El 80% de los entrevistados indica que fue complicado realizar sus prácticas una vez concluida la carrera, mientras que el 20% ha podido manejarse en el mercado laboral.

3.3 Informe final: Elaboración de tendencias, patrones y conclusiones

3.3.1 Entrevista a los clientes:

- ✓ El 63% de las personas entrevistadas les gustaría que el nutricionista le provea un servicio de 24 horas los 7 días de la semana para cualquier consulta que necesiten, es decir, desean atención permanente.
- ✓ El 70% de los entrevistados están dispuestos a pagar hasta S/40.00.
- ✓ Más del 52% paga con tarjeta de débito y solo el 30% usa tarjeta de crédito, pero ambos suman un 82% en el uso de un medio electrónico para realizar el pago.
- ✓ La principal valoración en el APP es la rapidez de la atención, le sigue la personalización del servicio. Ambos servicios suman un 55%.
- ✓ El 70% de personas calificó de excelente la recomendación de restaurantes por parte de los nutricionistas.

3.3.2 Entrevista a los nutricionistas:

- ✓ Actualmente en la sociedad vemos una tendencia al trabajo online o remoto, confirmándolo con los nutricionistas, donde el 60% prefiere trabajar de esta forma.
- ✓ Casi el 70% prefiere trabajar mediante un APP, en la modalidad de freelance
- ✓ Respecto a los egresados de la carrera de nutrición, vemos que es difícil insertarse en el mundo laboral. Aproximadamente el 80% tiene problemas para encontrar un trabajo después de la universidad.

3.3.3 Landing page y Facebook

- ✓ A través del fan page lanzamos una publicidad por siete días con un alcance de 10,856 personas, 122 clicks en el anuncio y 14 registros en promedio en el landing page, obteniendo un ratio de conversión del 11% en el landing page, lo cual significa que las personas están interesadas en el servicio.
- ✓ En los comentarios observamos que las personas tienen un alto interés por la forma como serán atendidos de forma online por el nutricionista.
- ✓ Incluso un alto porcentaje se ha inscrito, dejando sus datos como nombres y e-mail.

- ✓ Vemos una tendencia a la atención del servicio vía online, confirmando lo obtenido en las entrevistas.

3.3.4 Tendencias, patrones y conclusiones

- ✓ Actualmente, las personas se preocupan por su salud, desde jóvenes buscan mejorar su calidad de vida y optimizar sus tiempos. Esta tendencia se observa en la nueva generación de los millennials que prácticamente nacen conectados a una tableta o teléfono celular.
- ✓ Otro punto importante es el servicio. Actualmente, nadie opta por hacer colas para ser atendidos y todos desean una atención personalizada, rápida y de bajo costo, pero sin sacrificar la calidad del mismo.
- ✓ En el mercado laboral existe una alta demanda por parte de los colaboradores de transformar los trabajos de on-site a online, porque les permite reducir costos y tener mayor tiempo libre.
- ✓ Las campañas de alimentación saludable, origina que aumente la demanda por saber que consumir, según la actividad de cada persona. Capítulo 4. Plan de marketing

Capítulo 4. Plan de marketing

4.1 Planteamiento de objetivos de marketing:

Los objetivos a continuación tienen como finalidad dirigir las actividades y procesos de la empresa para definir adecuadamente las estrategias a seguir, debido a que nuestra empresa se encuentra en fase de desarrollo e inicio se decide fijar objetivos que permitan un arranque agresivo pero a la vez dichos objetivos deben seguir la regla SMART siendo específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporizados.

- **Corto plazo (1-2 años):**

- ✓ Ser reconocidos como el primer aplicativo móvil de asesoría nutricional en la ciudad de Lima
- ✓ Captar el primer año 18,800 clientes de nuestro segmento de mercado a través de medios digitales como Facebook, Instagram y Mailing
- ✓ Incrementar la cartera de pacientes a través del programa de referidos y convenios con gimnasios
- ✓ Cumplir con la promesa de precio accesible en asesoría nutricional

- **Mediano plazo (2-3 años):**

- ✓ Generar un 10% de rentabilidad en el 2do año
- ✓ Fidelizar a los pacientes a través de servicios personalizados y programas de retención. A los nutricionistas con incentivos por buen desempeño
- ✓ Contar con un 90% de satisfacción del cliente, a través de mediciones de satisfacción y evaluación a nutricionistas
- ✓ Recuperación de la inversión inicial proyectada

- **Largo plazo (4-5 años):**

- ✓ Posicionarse en 11% de participación en el mercado disponible durante los 5 años
- ✓ Implementar plan de expansión a nivel nacional, realizando un estudio de mercado de las principales provincias de Lima.
- ✓ Incremento del presupuesto de MKT para el plan de expansión
- ✓ Posicionar la imagen de la marca como “Lovemark”

Tabla 6. Smart

S	Específico	*Existe una necesidad por mejorar el nivel de vida de las personas *Hay una tendencia global a consumir y/o brindar servicios a través de internet *Gracias a las nuevas tecnologías podemos reducir drásticamente los costos de operación
M	Medible	*Se cuantificó el mercado objetivo para el lanzamiento del servicio *Mediante diferentes herramientas se pudo medir la futura demanda del servicio *Con las entrevistas de profundidad se logró determinar el precio del servicio *Mediante entrevistas también logramos determinar la comisión de los nutricionistas
A	Alcanzable	*La meta del mercado está dentro de lo esperado para el lanzamiento a corto y mediano plazo *Recuperación de la inversión inicial *Presupuesto de MKT ayudará a expandir el mercado
R	Realista	*Plan de fidelización a los clientes y nutricionistas *Plan de expansión a nivel nacional a largo plazo *Medición y ajuste del plan empresarial de ser necesario *Medición de la satisfacción de los clientes y nutricionistas
T	Temporizado	*Alcanzar las metas en el corto y mediano plazo *Lograr las metas de ventas en el mediano plazo *Cada semestre se debe medir el avance de los objetivos *En mediano plazo se debe medir la calificación de los nutricionistas

4.2 Estrategias de marketing:

Nuestra estrategia de marketing está basada en conocer las necesidades de nuestros pacientes, se busca reconocer dichas necesidades para identificar el mercado e identificar a nuestros clientes potenciales, de esa manera la empresa busca nuevas oportunidades para diseñar un buen plan de marketing que permita cumplir con los objetivos de la misma.

4.2.1 Segmentación

- ✓ Identificar empresas con buen desarrollo de clima laboral y ofrecer charlas de nutrición donde se informe del app y nuestros servicios personalizados.
- ✓ Crear una base de datos con clientes potenciales para enviar información personalizada sobre nuestros servicios, boletín informativo digital de los programas y beneficios.
- ✓ Publicidad persuasiva, comparar los servicios que brinda la competencia vs. nuestros servicios. De esa manera, se da a conocer nuestro valor diferencial y ventajas del servicio.
- ✓ Programas de referidos, atraer a nuevos clientes a través de recomendaciones de los actuales pacientes, el beneficio para el paciente es la ampliación de su membresía por cada referido suyo inscrito.

4.2.2 Posicionamiento

- ✓ Penetración de mercado a través de estrategias de diferenciación, brindando un servicio personalizado las 24 horas del día desde cualquier punto de la ciudad a través del App.
- ✓ Diseñar una barrera protectora contra la competencia a través de capacitaciones de nuevas tecnologías y tendencias al equipo de TI para la implementación y mejoramiento de softwares que permita la actualización del App.
- ✓ Estrategia de promoción, convenio con gimnasios para ofrecer alternativas de descuentos en gimnasios asociados como servicio adicional para los pacientes.
- ✓ Opción Freemium para lograr que los clientes migren a la opción Premium del app la cual permite acceder a todos a los servicios, de esa manera se espera captar el 11% de clientes al primer año.

4.3 Mercado objetivo

4.3.1 Tamaño de mercado

Según un informe del Colegio de Nutricionistas del Perú, actualmente existen en el mercado peruano 6,300 nutricionistas, de los cuales 4,104 concentrados en la capital, que equivale al 65% del de nutricionistas de Lima. Actualmente, Lima tiene una población de 10, 209.30 miles de habitantes, esto quiere decir que aproximadamente hay 01 nutricionista por cada 2,500 habitantes de Lima. Para determinar nuestro tamaño de mercado nos centraremos en la zona 6 con NSE B y C cuyo total es de 404.02 miles habitantes.

Figura 18. Personas por Zonas Geográficas APEIM según NSE 2017

LIMA METROPOLITANA: PERSONAS POR ZONAS GEOGRÁFICAS APEIM SEGÚN NIVEL SOCIOECONÓMICO 2017

ZONAS		PERSONAS		ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA APEIM (% HORIZONTAL)				
		Miles	% sobre Lima Metrop.	A	B	C	D	E
1	Puente Piedra, Comas, Carabayllo.	1,213.4	11.9	0.5	10.9	46.6	29.8	12.2
2	Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras.	1,328.7	13.0	2.0	23.7	52.1	19.8	2.4
3	San Juan de Lurigancho.	1,121.3	11.0	0.0	19.1	44.2	26.7	10.0
4	Cercado, Rimac, Breña, La Victoria.	710.0	7.0	4.3	27.1	44.6	20.2	3.8
5	Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	1,408.0	13.8	2.1	12.3	42.7	34.0	8.9
6	Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	404.2	4.0	13.7	58.0	22.1	5.4	0.8
7	Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	795.0	7.8	35.9	43.3	14.9	4.5	1.4
8	Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	877.7	8.6	3.9	26.6	44.6	20.5	4.4
9	Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac.	1,157.0	11.3	0.0	6.3	45.7	36.6	11.4
10	Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla y Mi Perú	1,038.7	10.2	1.2	19.7	44.2	23.8	11.1
11	Cieneguilla y Bañeros	155.3	1.5	0.0	8.1	47.6	25.4	18.9
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,209.3	100.0	4.8	21.7	42.4	23.8	7.3

FUENTE: APEIM - Estructura socioeconómica 2016.
ELABORACIÓN: DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICA - C. P. I.

4.3.2 Tamaño de mercado disponible

Basados en los datos estadísticos obtenidos del año 2017, podemos identificar que tenemos 351.9 mil habitantes a los que podríamos brindar el servicio de asesoría nutricional a través del aplicativo.

Figura 19. Lima Metropolitana: Según Distritos del Mercado Disponible (En miles)

Figura 20. Lima Metropolitana: Según NSE por Distrito 2017

Tabla 7. Lima Metropolitana: Población y Hogares Según Distritos 2017

Distrito	Población	Hogares
San Miguel	140.9	44.8
Pueblo Libre	79.4	27.7
Jesús María	74.7	23.9
Magdalena	56.9	19
Total	351.9	115.4

Fuente: INEI - Elaboración propia

Teniendo en cuenta el Modelo de Negocio Nutrilife – Nutricionistas online, nos dirigiremos al segmento B y C, los sectores menos atendidos. El mercado disponible está compuesto por clientes potenciales que se encuentran en Lima y comprenden los distritos de San Miguel, Pueblo Libre, Jesús María y Magdalena del Mar. Asimismo, para el plan de expansión en el 2do y 3er año exploraremos los distritos de Cercado de Lima, Rímac, Breña y La Victoria, para el año 4to y 5to exploraremos los distritos Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.

Tabla 8. Lima Metropolitana: Mercado disponible según Distritos y NSE

Distrito	Año	Población	NSE			Mercado
			B	58%	204	
San Miguel, Magdalena, Jesús María, Pueblo Libre	1	351.00	C	22%	77	281
			B	22%	156	
Cercado Lima, Rimac, Breña, La Victoria	2	710.00	C	45%	320	476
			B	22%	156	
	3	710.00	C	45%	320	476
			B	22%	156	
Surquillo, Barranco, Chorrillos, SJM	4	877.00	C	44%	386	614
			B	26%	228	
	5	877.00	C	44%	386	614
			B	26%	228	
Total		2,648.00			1,846	2,460

4.3.3 Tamaño de mercado operativo (target):

Teniendo en cuenta el mercado disponible, 351.9 mil habitantes, como primera etapa del proyecto estaremos enfocados en captar al 11% de clientes. Con el fin de tener un alcance de este mercado, se ha procedido con un estudio metodológico, así como es la encuesta a clientes potenciales, se filtró la información de acuerdo al NSE B y C, así como los distritos que pertenecen a estos segmentos. Asimismo, se utilizó el landing page y fan page para obtener mayor información sobre las preferencias de nuestro mercado disponible.

Tabla 9. Lima Metropolitana: Mercado Operativo (target)

Mercado Operativo					
Año	1	2	3	4	5
Participación	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%	11.00%
Mercado Objetivo Año 01	30,888				
Mercado Objetivo Año 02		52,327			
Mercado Objetivo Año 03			52,327		
Mercado Objetivo Año 04				67,529	
Mercado Objetivo Año 05					67,529
Total	30,888	52,327	52,327	67,529	67,529
					270,600

4.3.4 Potencial de crecimiento del mercado:

Según Arellano Marketing, el crecimiento del consumo E- Commerce ha ido en alza los últimos años. Nos indica que el comprador online se encontraría entre los 25 y 34 años en el sector B en su mayoría, dándonos como resultado solo en el 2017 que las ventas online habrían sido de 9.02% en salud y belleza.

Por tal razón y tomando como referencia los datos ya mencionados y la tendencia de crecimiento que se viene en referencia al E- Commerce, creemos que nuestra propuesta tiene grandes oportunidades de crecimiento y un impacto positivo en el estilo de vida del usuario ya que según datos estadísticos proporcionados del análisis de venta, se cuenta con un crecimiento en promedio del 11% durante el horizonte de tiempo de 5 años que dura nuestro proyecto.

Tabla 10. Potencial de Crecimiento del Mercado

Periodos	Cientes Nuevos	Cientes Free	Cientes Pagan	% Incremento Vtas
Año 01	18,533	12,973	3,221	0%
Año 02	21,454	12,872	3,532	10%
Año 03	20,408	10,204	4,581	20%
Año 04	27,012	12,155	6,503	12%
Año 05	35,790	14,316	9,925	11%

Para lograr los objetivos enfocaremos nuestras operaciones iniciales en los distritos de Jesús María, San Miguel, Magdalena y Pueblo Libre.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1 Estrategia de producto / servicio

Nutrilife, es una aplicación orientada a ofrecer un servicio de nutrición integral, enfocados a facilitarle la vida a nuestros usuarios, quienes muchas veces por falta de tiempo o dinero han descuidado su salud y alimentación.

Figura 21. Ciclo de Vida del Producto

Nos hemos ubicado en el primer cuadrante del ciclo de vida del producto/servicio. Nutrilife se encuentra en la etapa de introducción. Asimismo, tenemos como objetivo

disminuir la brecha de introducción bajo una estrategia agresiva que nos permita avanzar hacia la etapa de crecimiento.

Nuestra aplicación, utilizará la estrategia de desarrollo de producto (servicio) ya que se trata de un servicio nuevo en el mercado, se recurrirá a la información de la competencia indirecta y de los productos sustitutos que nos pueda dar indicios de los hábitos y estilo de vida del mercado actual. Con esto pretendemos captar a los clientes de la competencia indirecta, atraer a nuevos clientes y proponerles este nuevo canal de servicios (App).

- ✓ Estrategia de precio, se establece un precio accesible para ingresar al mercado B y C considerando las entrevistas realizadas a dicho segmento.
- ✓ Estrategia de servicio personalizado, se ofrecerá asesoría nutricional de manera personalizada y con horarios que se ajustan a la disponibilidad del nutricionista y paciente.

Figura 22. Matriz de Producto y Mercado

		PRODUCTO	
		NUEVO	EXISTENTE
MERCADO	EXISTENTE	Desarrollo del producto	Penetración del mercado
	NUEVO	Diversificación	Desarrollo del mercado

4.4.2 Diseño de producto / servicio

El usuario de hoy en día busca la simplicidad en sus actividades, más aún si mencionamos a las plataformas virtuales, los usuarios buscan que estas sean sencillas de manejar, funcionales e innovadoras. Parte de nuestra estrategia es llevar el plano operativo al nivel óptimo de eficiencia; convirtiéndose así en un aspecto clave para su aplicación.

- **Imagen y forma:** Nutrilife, es una plataforma virtual la cual se puede descargar desde cualquier dispositivo móvil. Disponible para los sistemas operativos Android.
- **Características:** esta plataforma virtual se presenta como una opción diferente para sus usuarios, ya que si bien brinda un servicio personalizado de nutrición, también maneja un sistema de opciones simple y sencillo de manejar.
El diseño de esta aplicación está orientado a pacientes y nutricionistas por igual, para que cada uno de ellos pueda desenvolverse de forma amigable e inmediata en lo suyo, esto con el fin de fidelizarlos. Las características de esta app se ven resumidas en el ofrecimiento de: planes nutricionales según las necesidades de sus clientes, acercamiento y ubicación por GPS a restaurantes saludables, rutina de ejercicios, y lo principal el acompañamiento de un especialista las 24 horas los 7 días a la semana.
- **Nivel de calidad:** garantizamos la calidad del servicio brindado bajo exigentes estándares de calidad, y el reclutamiento adecuado de especialistas y socios estratégicos.
- **Confiabilidad:** dados los lineamientos, Nutrilife se encargará de llevar a cabo un proceso expedito de búsqueda de historiales profesionales de cada especialista, además de reservar la información médica del paciente bajo total confidencialidad.
- **Estilo:** la aplicación está elaborada bajo un modelo moderno, fresco y amigable que va a la vanguardia de nuestros usuarios finales, que buscan un estilo de vida más saludable.
- **Diseño:** nos basamos y adaptamos la personalidad de nuestro producto de acuerdo a las necesidades de nuestros pacientes.

Figura 23. App “Nutralife”

Al proponer esta imagen, intentamos posicionarnos en la mente de nuestros usuarios, bajo un diseño moderno, vanguardista y que transmita un estilo saludable.

4.4.3 Estrategia de precios (Análisis de costos, precios de mercado)

Nutralife, al ser un producto nuevo y con poca o nula competencia pretendemos proponer una estrategia de penetración de mercado bajo la modalidad de enfoque. Por lo tanto y de acuerdo al valor percibido del usuario final estableceremos precios competitivos que nos permitan posicionarnos de manera rápida en la mente de nuestros usuarios.

Nutralife, no cuenta con competencia directa actualmente, por lo que tomaremos como referencia a nuestra competencia indirecta, los precios de las consultas nutricionales en el mercado se encuentran en un promedio de S/80.00 (nutricionista independiente) a S/.200.00 (Nutricionista en clínica). A partir de dicha información estableceremos un tope máximo.

Tabla 11. Costo Unitario y Margen por Canal

Costo Unitario y Margen por Canal		
Canal	Virtual	
Precio al público	S/.	34.73
IGV	S/.	6.25
Valor venta al canal	S/.	40.98
Margen del canal	S/.	13.87
Ingreso unitario	S/.	27.12
Proporción ventas		100%
Ingreso Unit. Promedio	S/.	27.12

Tarifa mensual por Membresía Premium: S/. 40.98

4.4.4 Estrategia comunicacional

En el mundo actual la comunicación debe ser considerada como un importante activo, porque a través de este vamos a dar a conocer a nuestros futuros clientes nuestra propuesta de valor. En ese sentido presentamos las siguientes estrategias:

- **Nombre de la APP:** Creemos que el nombre “Nutrilife” es una palabra muy fácil de recordar, además del hecho de lograr que nuestros usuarios asocien su nombre con un estilo de vida más saludable. Al integrar estas dos palabras “Nutri” y “Life” queremos lograr que nuestros usuarios tengan una idea clara de lo que ofrecemos desde el primer momento.
- **Propagación de imágenes de la APP:** La intención de esta estrategia es poder situarnos en la mente de nuestros usuarios a través de imágenes vistosas y motivadoras, que les transmitan confianza y seguridad. Junto a estas imágenes pensamos hacer uso de palabras clave que le permitirán al usuario en un futuro asociar rápidamente lo que leyó en ese instante con nuestra APP.
- **Influencers:** Identificar una lista de influencers con más de 200 mil seguidores peruanos, a quienes se les obsequiará una suscripción de seis meses, a cambio de que publicite nuestra aplicación por sus redes sociales.
- **Recopilación de e- mails:** Recopilaremos y armaremos una base de datos a través de nuestro Landing Page; es aquí donde los usuarios nos dejan sus datos para recibir mayor información acerca nuestros servicios. Además, haremos el

envío masivo ya segmentado de promociones a través de este canal para lograr la fidelización.

- **Video:** Creación de un video promocional de la empresa y su propuesta de valor con duración de dos minutos (como máximo). Este video Deberá contener un recorrido rápido del APP mostrando sus principales funcionalidades, manejo y beneficios.
- **Redes Sociales:** A través de Facebook e Instagram, promocionaremos el APP, regalando una suscripción mensual para los usuarios que compartan de manera pública y recomienden su uso mediante la difusión de nuestra publicación en su perfil. Este tipo de promociones se harán de forma sorpresiva, en fechas determinadas y con ciertas condiciones (Numero de Likes y veces compartidas).

4.4.5 Estrategia de distribución

El producto por ser un APP no cuenta con una distribución física, pero usaremos canales alternativos, como plataformas online para su distribución:

- **AdWords:** Este medio nos ayudara a distribuir la imagen de la APP como lo solicitemos, además podemos prescindir de ella una vez lograr nuestro objetivo de propagación.
- **Redes de Publicidad:** pretendemos lanzar la publicidad del APP por el fanpage, si bien la publicidad no llegaría precisamente a mercado objetivo, queremos que nuestra marca sea lo más visible posible y se posicione en la mente del consumidor digital durante los dos primeros años.
- **Sorteos:** Sorteamos meses adicionales a mitad de precio entre nuestros suscriptores a cambio de que promocionen nuestra APP en su muro y/o envíen recomendaciones. De esta forma seremos más visibles entre los contactos de nuestros propios clientes.

4.5 Plan de Ventas y Proyección de la Demanda

4.5.1 Plan de Ventas:

Para la construcción del plan de ventas se considera lo siguiente:

- **Público Objetivo:** Las variables a considerar en el presente análisis son el segmento económico B y C que residen en los distritos de San Miguel, Magdalena, Jesús María y Pueblo Libre. El rango de edades va desde los 25 a 55 años para ambos sexos (masculino y femenino). La empresa ha elegido este segmento porque en el estudio de mercado vemos que este segmento de la población está desatendido en su alimentación, se cuenta con una proyección de expansión a futuro considerando otros distritos con características similares como Cercado de Lima, Rimac, Breña, La Victoria, Surquillo, Chorrillos, Barranco y San Juan de Miraflores.
- **Captación de Nutricionistas:** Estimamos captar en promedio para los 5 años de análisis un 1.5% de profesionales en nutrición. Estos profesionales deben estar colegiados en el Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP), de preferencia que sean recién egresados y de las universidades UPC, Científica del Sur, U de Lima, USIL, UPCH, UPN.
- **Captación de Clientes:** Según las encuestas la mayor parte de nutricionistas están enfocados en el NSE A y B+, dado que ese mercado ya se encuentra atendido, nuestro mercado objetivo estará dirigido al NSE B y C el cual actualmente aún no ha sido explorado ni atendido. Estimamos captar un 11% del mercado el primer año.
- **Previsión de Ventas:** Esperamos picos en las ventas, entre los meses de setiembre a febrero. Por lo tanto, debemos tener preparado campañas promocionales para dichas fechas, como por ejemplo, ampliación de un mes por cada cliente adicional que se inscriba en un plan mínimo de 3 meses.
- **Valor:** Según las encuestas y las estadísticas del MVP² nos arrojó una aceptación inicial del 21%. Por lo tanto, si trabajamos dicho mercado con un adecuado plan de marketing podríamos contar con el 11% de participación en el mercado para los próximos 5 años en los distintos segmentos. Este plan tendrá como objetivo el

---

² MVP: Minimum Viable Products (Producto Viable Mínimo)

posicionamiento de la marca e incrementar el valor percibido del producto por el cliente.

- **Renta:** El 11% de nuestro mercado objetivo a 5 años, representa a 270K clientes aproximadamente, de los cuales 60K serían clientes de alto valor, los cuales se consideran como los que están suscritos al plan Premium.
- **Planes:** Se ha considerado dos planes, el primero es gratuito donde el cliente puede acceder a un abanico de dietas estándar, pero no tendrá una asesoría personalizada y el segundo tiene un precio S/40.99, el cual ofrece al cliente asesorías personalizadas de un nutricionista las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

✓ Plan de ventas mensualizado del año 1:

Tabla 12. Plan de Ventas mensual del Año 1

	AÑO 1												Total
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Mensual	3%	5%	6%	3%	3%	1%	1%	1%	7%	8%	10%	12%	
Acumulado	3%	8%	14%	17%	20%	21%	22%	23%	30%	38%	48%	60%	
Cientes Nuevos	927	1,544	1,853	927	927	309	309	309	2,162	2,471	3,089	3,707	18,533
Cientes Freemium	649	1,081	1,297	649	649	216	216	216	1,514	1,730	2,162	2,595	12,973
Cientes Premium (pagan)	278	463	556	278	278	93	93	93	649	741	927	1,112	5,560
Deserción Clientes Premium			111	185	222	111	111	37	37	37	259	297	1,408
Retención Clientes Premium			11	19	22	11	11	4	4	4	26	30	141
Cientes sin Retener - Reingreso_Promo			3	5	6	3	3	1	1	1	7	8	38
Cientes sin Retener - Reingreso			1	2	2	1	1	0	0	0	2	3	13
Cientes sin Retener - Perdida			96	160	192	96	96	32	32	32	224	256	1,217
Baja después de 8 meses								197	328	394	197	197	1,314
Cientes Premium Acumulado	278	741	1,216	1,359	1,476	1,487	1,499	1,368	1,661	1,981	2,522	3,221	3,221
Nutricionistas	3	8	12	13	14	13	13	12	15	18	24	30	30
Pago por Inscripción y/o reingreso	-	-	35	58	70	35	35	12	12	12	81	93	
Ventas	9,655	25,746	42,278	47,271	51,314	51,686	52,093	47,507	57,692	68,815	87,663	111,953	653,672
Comisión Banco	973	2,595	4,257	4,758	5,164	5,205	5,246	4,787	5,813	6,934	8,826	11,273	65,831
Comisión Nutricionista	4,827	12,873	21,139	23,635	25,657	25,843	26,046	23,754	28,846	34,407	43,832	55,976	326,836
Gasto Publicidad	338	901	1,480	1,654	1,796	1,809	1,823	1,663	2,019	2,409	3,068	3,918	22,879
Gasto Motivación	193	515	846	945	1,026	1,034	1,042	950	1,154	1,376	1,753	2,239	13,073
Utilidad Bruta	3,323	8,862	14,557	16,277	17,670	17,795	17,935	16,354	19,860	23,689	30,184	38,546	225,053
Gasto Administrativo	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	16,598	199,170
Utilidad Neta	- 13,274	- 7,735	- 2,041	- 320	1,073	1,197	1,337	- 243	3,263	7,091	13,586	21,949	25,883
Acumulado	- 13,274	- 21,009	- 23,050	- 23,370	- 22,297	- 21,100	- 19,763	- 20,006	- 16,743	- 9,652	3,934	25,883	

En el presente análisis se consideran las suscripciones de clientes nuevos para el plan freemium y el plan premium, se puede observar el porcentaje de ventas mensual y el acumulado al primer año.

- ✓ Plan de ventas proyectado a 5 años:

Tabla 13. Plan de Ventas Anual a 5 años

AÑO	1	2	3	4	5
Cientes Nuevos	18,533	21,454	20,408	27,012	35,790
Cientes Free	12,973	12,872	10,204	12,155	14,316
Cientes Pagan	3,221	3,532	4,581	6,503	9,925
% Incremento Vtas		10%	30%	42%	53%
Nutricionista	30	32	42	60	91
N. Acumulado	30	62	104	164	255
Ventas	653,672	1,652,070	1,845,364	2,655,901	3,803,336
Comisión Banco	65,831	166,381	185,855	267,483	383,045
Comisión Nutricionista	326,836	826,035	922,682	1,327,950	1,901,668
Gasto Publicidad	22,879	24,781	26,758	29,215	34,230
Gasto Motivación	13,073	33,041	36,907	53,118	114,100
Utilidad Bruta	225,053	601,831	673,162	978,135	1,370,293
Gasto Administrativo	199,170	335,650	465,837	551,102	660,868
Utilidad Neta	25,883	266,181	207,325	427,032	709,425
Acumulado	25,883	292,064	499,390	926,422	1,635,847

En el presente cuadro se muestra la proyección de las ventas para un horizonte de tiempo de 5 años, considerando la cantidad de clientes inscritos y el respectivo incremento de ventas porcentual por año. Además, se muestra la cantidad de nutricionistas requeridos por año.

4.5.2 Presupuesto de Marketing

Por ser una empresa nueva, nuestro presupuesto es bastante reducido, se contratará a un Community Manager (freelance) cuya función será realizar la publicidad en general del app.

A continuación se muestra el análisis del presupuesto de marketing realizado de manera mensual y anual.

Tabla 14. Presupuesto de Marketing por Mes

Presupuesto de Marketing por Mes					
Descripción	Cantidad Requerida	Costo Unitario	Sub. Total	% Distribución	Total x Rubro
Community Manager	12	1,000	12,000	52.63%	22,800
Facebook	12	700	8,400	36.84%	
Influencer	12	100	1,200	5.26%	
Periodico Municipal	12	100	1,200	5.26%	
			22,800		

Como presupuesto mensual estimado de marketing se considera un total de S/22,800, cuyo porcentaje de distribución destinado para el sueldo del Community Manager es de 52.63%, el porcentaje mayor por ser el encargado de todas las actividades anteriormente mencionadas.

Tabla 15. Presupuesto de Marketing por Año

Presupuesto de Marketing por Año						
Descripción	% Distribución	1	2	3	4	5
Community Manager	52.63%	12,041	13,043	14,083	15,376	18,016
Facebook	36.84%	8,429	9,130	9,858	10,763	12,611
Influencer	5.26%	1,204	1,304	1,408	1,538	1,802
Periodico Municipal	5.26%	1,204	1,304	1,408	1,538	1,802
Total	100.00%	22,879	24,781	26,758	29,215	34,230

Para el primer año se proyecta un presupuesto de 3.5% de las ventas netas realizadas, 1.5% para el segundo y tercer año, 1.1% para el cuarto año y finalmente 0.9% para el quinto año. El presupuesto destinado para marketing incrementa en un promedio anual de S/2,500. El presupuesto en mención se encuentra dentro del flujo de caja proyectado.

Capítulo 5. Plan de operaciones

5.1 Políticas Operacionales

Como disposiciones generales que ayuden a regular las actividades de la empresa nos centraremos en la elaboración de una serie de políticas que permitan ofrecer un óptimo nivel de servicio a los clientes, nuestro servicio de asesoría nutricional se basa en brindar atención nutricional personalizada las 24 horas del día desde cualquier punto de la ciudad, para dar a conocer nuestra propuesta de valor se debe integrar todos los procesos de la empresa. Para ello, se considera los siguientes aspectos:

5.1.1 Calidad

- ✓ Asegurar la preferencia de nuestros pacientes a través de un App con interfaz amigable para el uso práctico de los usuarios.
- ✓ Actualización permanente del App priorizando las necesidades del usuario y ofreciendo un servicio que ayude a solucionar los problemas y/o hábitos nutricionales del paciente.
- ✓ El tiempo de respuesta hacia el paciente es de 10 minutos como máximo.
- ✓ La calificación óptima para los nutricionistas es a partir de 4.5 estrellas
- ✓ El nivel mínimo de satisfacción al cliente es de 90%

5.1.2 Procesos

- ✓ Constante actualización de los datos y requerimiento de los pacientes en los expedientes online (base de datos)
- ✓ Seguimiento de reportes generales de manera semanal
- ✓ Realizar mantenimiento preventivo semestral de la aplicación móvil
- ✓ La atención y respuesta de incidentes con la app por parte del proveedor es de 20 minutos como máximo

5.1.3 Planificación

- ✓ Prospección y captación constante de nutricionistas de acuerdo a la demanda
- ✓ Conocimiento de la flexibilidad de horarios de nutricionistas afiliados

- ✓ Capacitación y retroalimentación constante de las actualizaciones del app para los nutricionistas
- ✓ Consolidación y fidelización de la cartera de nutricionistas

5.1.4 Inventarios

Nuestro giro de negocio se basa en la atención de asesorías nutricionales por nutricionistas calificados conectados con los pacientes a través del aplicativo móvil. Por ello, no se maneja inventario.

5.2 Diseño de Instalaciones

5.2.1 Localización de las instalaciones:

Nutrilife, contara con una oficina compartida dentro de una red Coworking, ubicada en **Jr. Cristóbal de Peralta Sur 105 Piso 10 – Ofic 1002– Urb. Valle Hermoso Surco**. Escogimos este distrito, por ser céntrico y contar con amplias rutas de llegada, además de tener un sistema de resguardo y seguridad óptimo. Por otra parte, es importante mencionar que escogimos esta alternativa de oficina puesto que nuestro fin es crear una red networking e interactuar con otros emprendedores, lo que nos permitirá ampliar aún más nuestra visión basándonos en puntos de vista distintos al nuestro.

Figura 24. Mapa de Ubicación de Centro de Operaciones

5.2.2 Capacidad de las instalaciones

Nuestras instalaciones servirán como centro de operaciones que tendrá como aforo el espacio para una persona, el tamaño del módulo es de: 1.05 m² que principalmente funcionara para actividades como:

- ✓ Servicio post venta
- ✓ Coordinaciones de capacitación
- ✓ Reclamos onsite
- ✓ Coordinaciones de Reclutamiento

Al no producir bienes, Nutrilife no necesita de un almacén físico, por lo que nuestra capacidad instalada se medirá por medio de la cantidad de servicios que podamos utilizar. Se ha proyectado que la demanda irá incrementando de forma mensual y sistemática

Por otro lado, la asistencia a este centro de labores será de manera inter diaria y contaremos con un límite de 8 horas mensuales para el uso de la sala de reuniones, dicho espacio cuenta con 12.37 m². Este espacio también nos brindara beneficios como:

- ✓ Locker Personal
- ✓ Internet ilimitado 20MB.
- ✓ Wi-Fi Café, infusiones y agua gratis
- ✓ Recepción de correspondencia
- ✓ Recepción de llamadas, impresiones, copia y escaneado
- ✓ Estacionamiento

Horarios de atención:

- ✓ Lunes, miércoles y viernes de: 8:30 am a 6:00 pm

Figura 25. Distribución de las instalaciones

- ✓ **Espacio Total:** 167 m2
- ✓ **Sala de reuniones 1:** 12.37 m2
- ✓ **Espacio Flex:** 10.37 m2
- ✓ **Espacios comunes:** 5.32 m2
- ✓ **Puestos de trabajo individuales:** 1.05 m2
- ✓ **Cafetería:** 20.5 m2

5.3 Especificaciones Técnicas del Producto / servicio

A continuación, presentamos las especificaciones técnicas del servicio:

Tabla 16. Especificaciones Técnicas del Servicio

Descripción	Servicio
Nombre del Servicio	NutriLife Perú
Clientes	Hombres y mujeres
Edad	25 a 50 años
Proceso	Asesoría nutricional, seguimiento del desarrollo
Procedimiento asociado	Valoración médica
Responsable del servicio	Nutricionistas
Descripción del Servicio	Brindar asesoría nutricional para que el cliente lleve una alimentación de acuerdo a su necesidad, dar una atención personalizada y seguimiento continuo de la evolución del cliente.
Tipo de Membresía	Premium
Tiempo de suscripción	Mensual
Uso del servicio	24/7
Disponibilidad	Aplicativo para descarga en Google Play
Compatibilidad	Android
Categoría	Salud
Idioma	Español
Compras dentro del App	Si

Estas son las especificaciones técnicas del servicio, es importante recalcar que a través del aplicativo se busca brindar un servicio de calidad, que esté a la medida de las necesidades de cada cliente que busca tener una asesoría nutricional al alcance de sus manos y de acceso rápido en cualquier lugar donde se encuentre.

Asimismo, a continuación presentamos la ficha técnica del servicio:

Tabla 17. Ficha Técnica del Servicio

FICHA TÉCNICA DEL SERVICIO

DENOMINACIÓN DEL BIEN O SERVICIO

Asesoría Nutricional En Línea

DENOMINACIÓN TÉCNICA DEL BIEN O SERVICIO

Servicio Personalizado De Asesoría Nutricional En Línea

UNIDAD DE MEDIDA

▪ **PERSONAL**

- Un ejecutivo para la sede administrativa de la central de operaciones de la empresa ubicada en Surco.
- Nutricionistas calificados con el fin de resolver las consultas solicitadas por los clientes.

▪ **EQUIPOS**

- ✓ Cuatro (04) laptops que permitan realizar seguimiento de las operaciones de la aplicación, evaluar resultados, así como otros aspectos administrativos de la empresa.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Asesoría Nutricional En Línea: Aplicativo disponible en la plataforma de los celulares Android, Google Play, para conectar nutricionistas especializados con clientes, dirigido a los distritos de San Miguel, Magdalena, Pueblo Libre y Jesús María; y brindar ayuda necesaria para llevar una adecuada alimentación con una atención personalizada, así como seguimiento continuo del progreso del paciente.

TIEMPO MÁXIMO DE RESPUESTA

10 minutos

REGISTRO DE HISTORIAL DE ASESORÍA

Si, así como consultas

PREPARACIÓN DE PLANES NUTRICIONALES

Si

PUBLICACION DE INFORMACIÓN RELACIONADA

Si

Tabla 18. Ficha Técnica del App

FICHA TÉCNICA DEL APP

DENOMINACIÓN DEL BIEN O SERVICIO
Asesoría Nutricional En Línea
DENOMINACIÓN TÉCNICA DEL BIEN O SERVICIO
Servicio Personalizado De Asesoría Nutricional En Línea
INTERFAZ
User Interface (UI) software-hardware
PLATAFORMA
Google Play
ESTILO DE DISEÑO
Roboto
ALMACENAMIENTO DE DATOS
SQLite
SOPORTE
HTML, HTML5, Adobe Flash Player
FRAMEWORK
Java
MANTENIMIENTO PREVENTIVO
Período semestral
EMULADOR ANDROID
Si
SPLASH
Si
DRAW 9-PATCH
Si
TIEMPO MÁXIMO DE SOLUCIÓN DE INCIDENCIAS
20 minutos

5.4 Mapa de Procesos y PERT

El mapa de procesos nos ayuda a visualizar como se relacionan los procesos entre sí en la organización por ejemplo, los procesos productivos y/o de servicios. También, es importante porque nos da una perspectiva global de los procesos de la empresa, identificando la influencia de cada proceso en la cadena de valor de la empresa.

Dentro de los procesos hemos identificado tres grupos:

- ✓ **Procesos Estratégicos:** son los relacionados con la toma de decisiones, como por ejemplo los informes de gestión, reportes relacionados con el marketing, tendencias, etc.
- ✓ **Procesos Operativos:** vinculados con el servicio, es decir, con los cuales el cliente tiene contacto directo.
- ✓ **Procesos de Apoyo y/o Soporte:** sirven para que los procesos claves y estratégicos puedan lograr sus objetivos, que es cubrir las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 19. Mapa de Procesos

Cliente	Procesos Estratégicos				Cliente	
	Mejora Continua de los Procesos	Gestión de la Calidad	Directorio Estratégico	Estrategia de Comunicación		
	Procesos Operativos					
	Solicita Atención Médica	NutriLife - APP	Médico Nutricionista	Community Manager		
	Procesos Operativos					
	Servicio Técnico	Servicio de Hosting de BD y Aplicaciones	RRHH	Gestión de Finanzas y Contabilidad		Marketing
	Procesos de Soporte					

Tabla 20. Flujo del Servicio

Tabla 21. Diagrama de PERT

Paciente		Tiempo en Minutos				
ID	Actividad	Precedentes	Tiempo Optimista	Tiempo Probable	Tiempo Pesimista	Tiempo Esperado
1	Inscripción del paciente - datos personales	--	2.00	3.00	4.00	3.00
2	Acepta condiciones de uso de NutriLife	1	0.30	1.00	1.80	1.02
3	NutriLife envía Contraseña - confirmar acceso	2	0.20	0.50	1.00	0.53
4	Paciente confirma acceso	3	0.10	0.30	0.80	0.35
5	NutriLife envía mail de bienvenida	4	0.20	0.40	0.90	0.45
6	Paciente grega información peso, talla, edad, sexo, que busca	5	1.00	2.00	2.50	1.92
7	Paciente elige el Nutricionista	6	0.10	0.30	0.50	0.30
8	NutriLife envía mail y SMS a Paciente y Médico Nutricionista	7	0.10	0.20	0.40	0.22
9	NutriLife envía alerta a Médico y Administración	7	0.10	0.20	0.30	0.20
10	Administración llama a Nutricionista	9	3.00	5.00	6.00	4.83
11	Médico Nutricionista se pone en contacto con Paciente	8,10	20.00	30.00	45.00	30.83
12	Médico registra prescripción al Paciente	11	5.00	8.00	9.00	7.67

✓ La ruta crítica está compuesta por los procesos 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11 y 12.

Nuestro diagrama de Pert consta de 12 procesos. Estos describen los eventos desde que un cliente inicia su inscripción hasta que recibe la prescripción médica. El primer proceso es la inscripción del paciente; es decir, el paciente procede con el ingreso de sus datos personales. En segundo lugar, debe aceptar las condiciones de uso para poder continuar. Con esta acción la aplicación le envía su contraseña y solicita la confirmación del acceso a su cuenta de correo. Cuando el paciente confirma el acceso, NutriLife envía un mail de bienvenida y desde este momento ya puede hacer uso del servicio. A continuación, registra datos relacionados a su estilo de vida, peso, talla, sexo, preferencias, etc. información que ayudará al médico a realizar un diagnóstico más exacto. El paciente tendrá acceso a una lista de médicos disponibles, donde podrá apreciar los horarios, experiencia, calificación, estudios, etc. de cada uno, esto ayudará al paciente a tomar una decisión y elegir un médico. Con esta información la aplicación envía un mail y SMS al médico y administración, informando que tiene una atención pendiente. En caso el médico no pueda ponerse en contacto con el paciente, el equipo de administración se encargará de desviar la atención con otro médico de forma temporal, evitando así la pérdida del servicio y ganando la satisfacción del paciente. Dentro de este flujo tenemos una ruta crítica constituida por los procesos de atención del paciente desde el momento que el APP avisa al médico que tiene una cita pendiente de atención hasta el momento que lo atiende. En ese sentido para evitar incrementar el tiempo de atención tenemos el equipo de administración y el nutricionista de turno que nos ayudará a mitigar este riesgo. Todos los tiempos que se detallan en el cuadro están en minutos.

5.5 Planeamiento de la Producción

5.5.1 Gestión de compras y stock

Debido a la naturaleza del producto que vendemos, no realizamos compras de mercadería y/o materia prima para producir un bien tangible, en nuestro caso los bienes que vendemos son servicios, en consecuencia, nuestros productos son intangibles. Para brindar este servicio nos apoyaremos en un staff de médicos nutricionistas, los cuales serán los encargados de dar el servicio a cada cliente a través de un APP, donde contarán con los datos brindados por el cliente, por ejemplo, datos personales, trabajo, medidas, peso, costumbres alimenticias, hobbies, deportes,

enfermedades, consumo de medicamentos, costumbres alimenticias, que espera lograr y en cuanto tiempo.

5.5.2 Gestión de la calidad

Actualmente los clientes buscan calidad en el servicio que piensan comprar, en ese sentido, nosotros debemos tener claro las actividades para gestionar, medir, controlar y ejecutar la calidad en el servicio que brindamos.

Debemos buscar siempre destacar en el mercado a través de la mejora continua para garantizar la innovación y calidad de nuestro servicio. Para lograr este objetivo plateamos lo siguiente:

- ✓ **Enfoque en el Cliente:** El médico debe saber escuchar al cliente y de esta forma comprender sus necesidades actuales, para que puedan satisfacerlas de forma eficiente, de tal forma que el esfuerzo del cliente por cumplir las pautas del médico cubra sus expectativas.
- ✓ **Enfoque en el Servicio:** Los médicos deben estar centrados en el servicio, es decir, la atención al cliente, usar un lenguaje simple y entendible para el paciente, asegurándose que las indicaciones enviadas sean interpretadas desde el punto de vista del médico.
- ✓ **Mejora Continua:** El feedback y la calificación que nos brindan los pacientes de cada consulta son muy importantes para nosotros, porque nos ayuda a identificar puntos de mejora en el proceso y reconocer nuevas necesidades de los clientes. El análisis, rediseño e implementación de estas necesidades se traducirá en tener clientes más satisfechos.

5.5.3 Gestión de los proveedores

Nuestros proveedores están divididos en dos grupos, los proveedores core y los de soporte.

- **Proveedores Core:** En este grupo tenemos a los médicos nutricionistas y los sistemas que soportan las aplicaciones del APP.
- ✓ Médicos Nutricionistas: Los médicos deberán ser profesionales que hayan estudiado la carrera de Nutrición y estén y colegiados en el colegio de nutricionistas del Perú (CNP). Deberán ser egresados de preferencia de las

universidades UPC, Científica del Sur, U de Lima, USIL, UPCH, UPN. También deben tener desarrollado habilidades blandas como comunicación, empatía, trato personal, lenguaje cortés, respetuoso y claro, entre otros.

- ✓ *Sistemas de Soporte:* Se calificará a las empresas que brindan el servicio de Cloud (nube) basados disponibilidad del servicio, almacenamiento de información, seguridad de la información, backup de la información, tiempo de restauración del servicio, estandarización, costo del servicio.
- **Proveedores de Soporte:** En este grupo tenemos el servicio de coworking, servicio TI in house para el desarrollo y cruce de información de clientes (historial, casos e información de la base de datos en general), soporte en caso de incidentes, servicio de contabilidad, servicios financieros, servicio de courier, entre otros.

5.6 Inversión en activos fijos vinculados al proceso productivo

Nuestra cadena de valor está basada en la excelencia del servicio, por lo tanto, debemos considerar todos los activos vinculados a las actividades que darán inicio a la idea de negocio. A su vez, se debe contar con todas las herramientas necesarias y proyectar la inversión de las mismas. A continuación, se presenta el análisis proyectado para los próximos cinco años.

Tabla 22. Activos Fijos

Costo Fijo	Unidad	1	2	3	4	5
Equipos de computo - laptop	Unid	3	3	2	1	3
Celular	Unid	3	3	2	1	3
Proyector Portatil	Unid	1				
Mochilas	Unid	3	3	2	1	3
Utiles de Oficina	Unid	1				

Precios	Unidad	Costo Unitario
Equipos de computo - laptop	Unid	5,000
Celular	Unid	1,500
Proyector Portatil	Unid	2,000
Mochilas	Unid	
Utiles de Oficina	Unid	1,700

Compras	Unidad	1	2	3	4	5
Equipos de computo - laptop	Soles	15,000	15,000	10,000	5,000	15,000
Celular	Soles	4,500	4,500	3,000	1,500	4,500
Proyector Portatil	Soles	2,000	-	-	-	-
Mochilas	Soles	-	-	-	-	-
Utiles de Oficina	Soles	1,700	-	-	-	-
Total Compras		23,200	19,500	13,000	6,500	19,500

En los activos intangibles se consideran los gastos pre operativo que dará inicio a las actividades de la empresa.

Tabla 23. Activos Intangibles

Gastos Pre-Operativos	Cant	Costo Unitario
Constitución y Derechos de Inscripción	1	3,500
Licencia Varios de Software	1	3,000
Compra de equipos	1	23,200
Selección de Personal	1	12,000
Inducción / Capacitación	1	4,000
Inscripción en el APP Store	1	350
Aplicación del APP	1	40,000
Total		86,050

5.7 Estructura de costos de producción y gastos operativos

5.7.1 Costos de operación y gastos operativos

- ✓ Se alquilará una oficina compartida (coworking) para el inicio de operaciones, ya que es la opción de más bajo precio. Además, se considera la renta del teléfono,

alquiler de los servidores y las aplicaciones estarán alojadas en servidores alquilados. A su vez, la capacitación forma parte importante y se realizará dos veces al año.

Tabla 24. Costo Administrativo a Cinco Años

Descripción	1	2	3	4	5
Alquiler de Oficina - Coworking	S/4,320	S/8,640	S/12,960	S/17,280	S/21,600
Renta del Teléfono	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000	S/5,000
Alquiler de Hosting	S/2,400	S/2,400	S/2,400	S/2,400	S/2,400
Soporte a la Operación	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Capacitación	S/12,000	S/13,200	S/14,520	S/15,972	S/17,569
Total	S/23,720	S/29,240	S/34,880	S/40,652	S/46,569

Costo de Operación Fijo	S/1,977	S/2,437	S/2,907	S/3,388	S/3,881

- ✓ El costo de venta estimado por unidad vendida es en promedio S/20.88, se realiza el análisis en el siguiente cuadro:

Tabla 25. Costo de Venta Estimado por Unidad

Año	Costo Variable		Unidades Vendidas	Costo Total Anual	Costo x Unidad Vendida
	Comisión Nutri	Comisión Banco			
Año 1	S/326,836.06	S/65,831.03	S/18,808.86	S/392,667.09	S/20.88
Año 2	S/826,035.16	S/166,381.31	S/47,537.52	S/992,416.47	S/20.88
Año3	S/922,682.22	S/185,855.04	S/53,101.44	S/1,108,537.26	S/20.88
Año 4	S/1,327,950.27	S/267,482.84	S/76,423.67	S/1,595,433.11	S/20.88
Año 5	S/1,901,668.06	S/383,044.95	S/109,441.41	S/2,284,713.01	S/20.88

- ✓ A continuación se muestra el resumen de costos y gastos operativos para los próximos cinco años:

Tabla 26. Resumen de Costos y Gastos Operativos

Sin incluir depreciación

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Ventas					
Comisión Nutricionista	S/326,836	S/826,035	S/922,682	S/1,327,950	S/1,901,668
Comisión Banco	S/65,831	S/166,381	S/185,855	S/267,483	S/383,045
Total Costo Ventas	S/392,667	S/992,416	S/1,108,537	S/1,595,433	S/2,284,713
Gastos Operativos					
Planilla (ADM)	S/199,170	S/335,650	S/465,837	S/551,102	S/660,868
Publicidad	S/22,879	S/24,781	S/26,758	S/29,215	S/34,230
Total Gasto Operativo	S/222,049	S/360,431	S/492,595	S/580,317	S/695,098
Total Costos y Gastos	S/614,716	S/1,352,848	S/1,601,132	S/2,175,750	S/2,979,811

Capítulo 6. Estructura Organizacional y Recursos Humanos

6.1 Objetivos organizacionales

En Nutrilife, queremos alinear nuestra misión, y visión a los objetivos organizacionales de la empresa, los cuales se adecuarán y nos servirán como guía durante la introducción y crecimiento de la empresa, a continuación, los describiremos:

- ✓ Posicionamiento a mediano plazo como la mejor opción de asesoría nutricional a nivel de plataformas virtuales, esto se logrará mediante la medición y control de los servicios que brindaremos, basándonos en los principales KPI'S:
  - Tasa de crecimiento de mercado y cuota de mercado: estas tasas se miden mediante el análisis del mercado operativo, el cual nos brinda una cuota del 11% de participación en el mercado y a su vez una tasa de crecimiento del 11%.
  - Tasa de retención de clientes: se medirá a través del análisis mensual de la proyección de ventas, el cual indica una tasa para el primer año del 5%.
  - Tasa de índices de satisfacción al cliente: la tasa establecida es del 95%, se medirá a través de encuestas de satisfacción.
  - Eficiencia comercial: se medirá a través de la cantidad de suscripciones al plan Premium durante el primer año.
- ✓ Desarrollo de la fidelización de proveedores (Médicos Nutricionistas) queremos lograr que nuestros médicos se sientan a gusto con nosotros, por tal razón organizaremos constantes reuniones de integración durante los 2 primeros años, además de programar las respectivas capacitaciones para así lograr que nuestros médicos se sientan identificados con nuestra app y brinden un servicio óptimo a sus pacientes finales.
- ✓ Lograr alianzas estratégicas con distintos establecimientos relacionados a nuestro rubro (restaurantes saludables, gimnasios, entre otros). En este punto cabe resaltar que estas alianzas se darán a mediano plazo, ya que durante este tiempo nuestro objetivo es lograr integrar todos estos servicios, simplificarlos y hacerlos más accesibles al público final.

6.2 Naturaleza de la organización

Nutrilife, está conformado por 4 accionistas, los mismos que invertirán capitales propios al capital social de la empresa con fines de lucro. Además, estos también se comportarán como coordinadores de las principales áreas de la organización (Finanzas, RR. HH, Marketing y Operaciones) y por último el Gerente General que estará en planilla.

Nutrilife S.A.C (Sociedad anónima Cerrada) contará con la participación de sus accionistas en las utilidades de forma igualitaria, tal como se indica el estatuto (25% por accionista). Por otra parte, Nutrilife contratará a su personal médico mediante la modalidad de Prestación de Servicios, ya que el pago del personal proveedor se dará al término de cada mes y bajo la justificación de recibo por honorarios.

6.3 Organigrama (Inicio de Operaciones)

Tabla 27. Organigrama de Inicio de Operaciones

Nutrilife, para el arranque de sus actividades, definimos los distintos puestos por orden de jerarquía y responsabilidad. En primer lugar, tenemos al directorio que se ocupará de la diligencia, cuidado y reserva de las utilidades, este órgano deberá contar con la información completa de la gerencia general para la toma de decisiones; velando siempre por los mejores

intereses de la empresa y de sus accionistas. La gerencia general estará ocupada por el administrador quien se comportará como representante legal de la organización ante entes privados y públicos, además de contar con la asesoría legal y contable (tercerizado) pertinentes para la gestión de la empresa. El community manager (tercerizado) se encargará de la difusión de la publicidad y promoción del App por medios sociales virtuales. Además también contaremos con un programador senior y junior que se encargaran de realizar los cambios e implementación de las últimas actualizaciones del App. Por último incluimos a tres (3) asistentes nutricionistas que se encargaran de absolver las dudas de los pacientes por turnos durante las 24 horas del día los 7 días del año.

Organigrama (Proyectado):

Tabla 28. Organigrama Proyectado

En el organigrama proyectado definimos los distintos puestos por orden de jerarquía y responsabilidad. En primer lugar, tenemos al directorio que se ocupará de la diligencia, cuidado y reserva de las utilidades, este órgano deberá contar con la información completa de la gerencia general para la toma de decisiones. La gerencia general estará ocupada por el administrador quien se comportará como representante legal de la organización ante entes privados y públicos, además de contar con la asesoría legal (tercero) pertinente para la gestión de la empresa. A la vez su responsabilidad recaerá en mantener la rentabilidad del negocio y al encargo de funciones a fines de la organización. Por otra parte, el coordinador de finanzas estará a cargo de la toma de decisiones en cuanto a presupuestos y supervisará el trabajo de la contabilidad (tercero). Seguidamente tenemos al coordinador de RR. HH que se ocupará del reclutamiento, inducción y capacitación en cuanto a recurso humano. El coordinador de marketing se encargará de todas las actividades con fines comerciales, supervisando a su vez al Community Manager que se encargará de la difusión del App por medios sociales virtuales. Por último, tenemos al Coordinador de Operaciones que se ocupara de las actividades operativas técnicas del área de sistemas, y supervisara a las áreas de médicos nutricionistas (afiliados) y programador.

6.3.3 Diseño de Puestos y Funciones

Para una adecuada gestión de los procesos en la empresa se realiza el diseño de los puestos con descripción de las funciones y requerimientos que se solicitan para el área.

Tabla 29. Ficha de Puesto del Gerente General (Administrador)

FICHA DE PUESTO	
Puesto: Gerente General (Administrador)	
Formación Académica: Título profesional en Administración de Negocios o carreras afines	
Experiencia mínima: 3 a 5 años en el puesto	
Competencias Genéricas: Trabajo en equipo con orientación en gestión operacional y administrativa.	
Competencias Específicas: Alto sentido de planificación y control, capacidad para la toma de decisiones y negociación.	
Funciones Generales:	
a) Planificación y coordinación de los procesos administrativos de la empresa. b) Control y organización de los recursos de la empresa.	
Funciones específicas:	
a) Supervisión y control de las actividades relacionadas al servicio de asesorías nutricionales b) Investigación y ejecución de las actividades de las diferentes áreas c) Realizar la planificación mensual de las actividades de las diferentes áreas d) Seguimiento del mantenimiento y solución de incidentes del aplicativo móvil e) Supervisión del cumplimiento de los KPI'S f) Coordinación y comunicación constante con todas las áreas g) Responsable del buen funcionamiento de las áreas y de los reportes al directorio.	

Tabla 30. Ficha de Puesto del Analista – Programador Senior

FICHA DE PUESTO
Puesto: Analista - Programador Senior
Formación Académica: Título profesional en Sistemas de Información e Ingeniería informática Experiencia mínima: 3 a 5 años en el puesto
Competencias Genéricas: Trabajo en equipo con orientación en nuevas tecnologías Competencias Específicas: Investigación y Desarrollo, creación y programación de softwares XML, XSD, XSLT, PL/SQL (Oracle), conocimientos en Power Designer.
Funciones Generales: a) Desarrollo integral del App, efectuando análisis de requerimientos, diseños lógicos y ejecutando las actividades de programación.   b) Mantenimiento completo y constante del App de la empresa.
Funciones específicas: a) Desarrollo de la interfaz y código fuente del App de la empresa.   b) Realizar la adaptación de las nuevas actualizaciones tecnologías del App.   c) Mantenimiento y mejora de las nuevas versiones del App de la empresa.   d) Asistencia y respuesta a usuarios sobre incidencias del App.   e) Elaboración de instructivos de las políticas de mantenimiento y manual del servidor del App.   f) Respaldo de archivos fuentes e informes de la base de datos de los usuarios.

Proveedores:

Tabla 31. Ficha de Puesto del Nutricionista de Turno

FICHA DE PUESTO	
Puesto:	Nutricionista de turno
Formación Académica:	Título profesional en nutrición del Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP)
Competencias Genéricas:	Trabajo en equipo con orientación de atención al cliente, vocación de servicio e innovación.
Competencias Específicas:	Brindar alternativas de dietas personalizadas, conocimientos de nutrición, control de grasa y peso corporal.
Funciones Generales:	a) Ofrecer asesorías integrales de nutrición b) Planificación de plan nutricional de acuerdo al requerimiento del cliente
Funciones específicas:	a) Realizar asesorías nutricionales personalizadas según requerimiento del paciente b) Evaluar el estado general del paciente con la finalidad de identificar problemas o situación nutricional c) Realizar el seguimiento y control de cada paciente que se brinde atención d) Reportar y actualizar constantemente la historia de cada paciente con información en la base de datos de la aplicación móvil

6.4 Políticas Organizacionales

Para un correcto desempeño de las funciones establecidas dentro de los perfiles de cada puesto, se debe cumplir con los siguientes lineamientos:

- ✓ El horario de trabajo de cada colaborador se debe colocar en el contrato suscrito entre la empresa y el trabajador para el cumplimiento del mismo.
- ✓ La tolerancia de horario de ingreso es de máximo 5 minutos.
- ✓ El límite de tardanzas es de 4 veces al mes, luego se realizan las sanciones correctivas.
- ✓ El número de faltas permitidas al mes es de 3 veces, todas las faltas deben ser debidamente sustentadas, en caso contrario se realiza las sanciones correctivas.
- ✓ El horario de refrigerio es de máximo 1 hora para cada colaborador
- ✓ El respeto y la tolerancia son valores indispensables en la convivencia de la organización, su desacato se sancionará.
- ✓ Cada colaborador debe reportar sus avances o temas pendientes con sus jefes directos.
- ✓ Los reportes solicitados por los jefes directos deben ser entregados dentro del tiempo solicitado y según los KPI'S indicados en la ficha del puesto.
- ✓ Todo permiso o solicitud personal requerida por los colaboradores deben tratarse directamente con los jefes directos.
- ✓ Cualquier queja o reclamo de las áreas de coordinación deben informarse al Directorio.

6.5 Gestión Humana

A través de la gestión humana tendremos como objetivo asegurar que se cumplan con los procesos administrativos, así los colaboradores cuenten con una guía con el desarrollo de las funciones a seguir para el buen desempeño de la empresa en este aspecto.

6.5.1 Reclutamiento

Se contactará a las universidades que cuenten con la carrera de Nutrición para enviar información sobre nuestra aplicación, asimismo se brindará charlas sobre nuestra aplicación y los beneficios que podrían obtener los postulantes al optar por esta manera de brindar servicios de apoyo. Una segunda opción, será contactar al Colegio de

Nutricionistas del Perú para reunir a la mayor cantidad de recién ingresantes para brindarles esta aplicación.

6.5.2 Selección, contratación e Inducción

✓ Selección de Personal:

El postulante ingresa toda la información correspondiente a sus datos personales, estudios, experiencia previa, certificados de cursos a los que asistió, todo lo relacionado a sus antecedentes. Asimismo, deberá ingresar la especialidad de su carrera y agregar una fotografía a su perfil.

✓ Contratación:

Posterior al ingreso de la información, la empresa procede con la verificación de la información registrada por el postulante, así como de la información requerida dentro de los parámetros exigidos por la aplicación. Realizada la verificación, se le informa al postulante sobre la aceptación de su solicitud y se procede con el registro del ingreso, para iniciar actividades se requiere de mínimo 2 nutricionistas, de contar con más suscripciones aprobadas se comunicará a los nutricionistas seleccionados el inicio de sus actividades según la disponibilidad de clientes que arroje nuestro plan de marketing.

✓ Inducción:

Una vez terminado el proceso anterior, se procede con la inducción sobre el funcionamiento del aplicativo, como se registra el historial de atención de cada paciente, actualización de base de datos, entre otros.

6.5.3 Capacitación, desarrollo y evaluación del Desempeño

Nuestro plan en este aspecto sería brindar capacitación semestral a los nutricionistas sobre temas relacionados a la nutrición para poder actualizarles de información sobre lo último en tendencias así como reforzar el servicio de atención al cliente punto clave dado que los nutricionistas son los que tendrán contacto directo con los clientes.

El objetivo general de la capacitación será que el personal se adapte a la forma de realizar tareas específicas en la empresa para que esto a su vez permita incrementar la productividad, mejoramiento de procesos de atención, incentivar la eficiencia del personal.

En relación a la evaluación de desempeño, esta se realizará tomando en cuenta dos (02) puntuaciones: una realizada por la calificación dada por los pacientes luego de la atención y otra por el área de recursos humanos a través del buen manejo del registro de la información de cada paciente por parte de los nutricionistas, actualización de la información, básicamente por la forma de realizar el trabajo interno.

- ✓ Número de estrellas global obtenida por el nutricionista en un período quincenal
- ✓ Rápida respuesta a consultas de urgencia a pacientes
- ✓ Destacado servicio de atención al cliente
- ✓ Eficiente registro y actualización de la información del paciente

6.5.4 Motivación

- ✓ Reuniones de integración: se realizará Fiesta de fin de año
- ✓ Día del aniversario de la empresa:
- ✓ Celebración de Cumpleaños:
- ✓ Reconocimiento por logro de objetivos: Luego de la evaluación anual del desempeño de los colaboradores, se le otorgará un premio de incentivo.

6.5.5 Sistema de Remuneración

El sistema de remuneración de NutriLife será de acuerdo a lo exigido por Ley y contará con los beneficios correspondientes (CTS, vacaciones, gratificaciones, Essalud). En un inicio el colaborador será contratado por un período de prueba de tres (03) meses, si cumple con los requerimientos del negocio ingresará a planilla por un contrato anual, cuya remuneración será depositada a la cuenta de haberes del colaborador.

Anualmente se realizará la Evaluación de Desempeño al colaborador para medir sus habilidades y competencias para así verificar que haya cumplido con los objetivos planteados. De esto dependerá, para tomar la decisión de renovar el contrato y/o bono de reconocimiento.

En el caso de los nutricionistas, el pago se realizará a través de recibos por honorarios, estos pagos serán mensuales y se depositarán a su cuenta bancaria.

6.6 Estructura de Gastos de RRHH

Para calcular la planilla se hará de acuerdo a ley:

- ✓ **Gratificación:** Se realiza dos abonos por concepto de gratificación (medio sueldo) uno en julio y otro en diciembre, siempre y cuando tenga seis meses laborados continuos, caso contrario se calculará de forma proporcional al tiempo trabajado.
- ✓ **Compensación por Tiempo de Servicio:** Los abonos se realizarán los días 15 del mes de mayo y noviembre, que corresponde al semestre noviembre-abril y mayo-octubre respectivamente.
- ✓ **EsSalud:** Es el 9% de la remuneración mensual. También tienen el beneficio mensual como subsidio obligatorio por enfermedad, lactancia, y sepelio.
- ✓ **Descuentos de Ley:** Por ley al trabajador se le descuenta la ONP o AFP según donde esté inscrito, así como también el impuesto de quinta categoría siempre y cuando el ingreso anual del colaborador supere los 7 UIT que equivale a S/. 27,650.00.

Tabla 32. Proyección de Planilla para el Primer Año

Presupuesto de Gastos de Planilla											
Cargo	Cantidad	Sueldo Base Mensual	Meses x año	Sueldo Bruto	ESSALUD	SENATI	CTS	Vacaciones	Gratificación	Costo Planilla	Clasificación
Administrador	1	4,500	12	54,000	4,860	-	2,250	2,250	4,500	67,860	Gast.Adm.
Asistente	0	-		-	-	-	-	-	-	-	Gast.Adm.
Programador Senior	1	3,500	12	42,000	3,780	-	1,750	1,750	3,500	52,780	Gast.Adm.
Programador Junior	0	-		-	-	-	-	-	-	-	Gast.Adm.
Nutricionista Turno	1	2,500	12	30,000	2,700	-	1,250	1,250	2,500	37,700	Gast.Adm.
										158,340	

- ✓ En la planilla del primer año estamos considerando un administrador, un asistente, un programador senior y al nutricionista de turno.

Tabla 33. Proyección de Planilla a Cinco Años

Contratación Personal	1	2	3	4	5
Administrador	1		1		1
Asistente		1		1	
Programado Senior	1				
Programador Junior		1			
Nutricionista Turno	1	1	1		
Total personal	3	3	2	1	1

Personal Trabajando	1	2	3	4	5
Administrador	1	1	2	2	3
Asistente		1	1	2	2
Programado Senior	1	1	1	1	1
Programador Junior		1	1	1	1
Nutricionista Turno	1	2	3	3	3
Total personal	3	6	8	9	10

Afectación Sueldos	1	2	3	4	5
Incrementos		5%	5%	5%	5%
Bonos anual % Sueldo	0%	20%	20%	100%	100%

Sueldo Personal	1	2	3	4	5
Administrador	S/4,500	S/4,725	S/4,961	S/5,209	S/5,470
Asistente		S/2,500	S/2,625	S/2,756	S/2,894
Programado Senior	S/3,500	S/3,675	S/3,859	S/4,052	S/4,254
Programador Junior		S/2,500	S/2,625	S/2,756	S/2,894
Nutricionista Turno	S/2,500	S/2,625	S/2,756	S/2,894	S/3,039
Total Mensual	S/10,500	S/16,025	S/16,826	S/17,668	S/18,551

Remuneración Anual	1	2	3	4	5
Administrador	S/54,000	S/56,700	S/119,070	S/125,024	S/196,912
Asistente	S/0	S/30,000	S/31,500	S/66,150	S/69,458
Programado Senior	S/42,000	S/44,100	S/46,305	S/48,620	S/51,051
Programador Junior	S/0	S/30,000	S/31,500	S/33,075	S/34,729
Nutricionista Turno	S/30,000	S/63,000	S/99,225	S/104,186	S/109,396
Bonos anual % Sueldo	S/0	S/3,205	S/3,365	S/17,668	S/18,551
Total Anual	S/126,000	S/227,005	S/330,965	S/394,723	S/480,096

Aportaciones					
Seguro Social 9%	S/11,340	S/20,430	S/29,787	S/35,525	S/43,209

Beneficios Sociales					
CTS 50%	S/5,250	S/8,013	S/8,413	S/8,834	S/9,275
Vacaciones 50%	S/5,250	S/8,013	S/8,413	S/8,834	S/9,275
Gratificaciones 50%	S/10,500	S/16,025	S/16,826	S/17,668	S/18,551
Costo Aportaciones	S/32,340	S/52,480	S/63,439	S/70,860	S/80,311

Costo Planilla Anual	S/158,340	S/279,485	S/394,405	S/465,583	S/560,407

Costo Total Mensual	S/13,195	S/23,290	S/32,867	S/38,799	S/46,701

- ✓ Para los siguientes años se considera los mismos puestos laborales pero a partir del segundo año se aumentan la cantidad de administradores y nutricionistas de turno, así como el programador junior como puesto de apoyo para TI.
- ✓ El incremento anual de los sueldos se ha estimado en un 5% y la contratación de más personal administrativo a partir del segundo año, todo esto depende de la calificación del colaborador y las necesidades de la empresa.

Capítulo 7. Plan Económico Financiero

7.1 Supuestos

- ✓ El análisis del proyecto tiene un horizonte de tiempo a 5 años.
- ✓ Para el primer año se trabajará con los distritos de Jesús María, Pueblo Libre, Magdalena y San Miguel, como plan de expansión para el segundo y tercer año se trabajarán los distritos de Lima Cercado, Rimac, Breña y La Victoria, para el cuarto y quinto año se trabajarán los distritos de Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores.
- ✓ Se estima para el segundo año un crecimiento aproximado del 10% de las ventas de suscripciones con respecto al año anterior.
- ✓ El porcentaje de crecimiento anual en ventas de suscripciones es del 34%.
- ✓ Las suscripciones se cobran de manera inmediata (inscripción y pago online).
- ✓ El uso de la moneda es local (PER) (S/).
- ✓ La Política de Dividendos, se retiene un 5% de utilidades para inversión y financiamiento del proyecto.
- ✓ Para la depreciación y la amortización de los activos se usará el método lineal.
- ✓ El proyecto estará apalancado durante los 2 primeros años.
- ✓ El financiamiento del proyecto será un 71% a través de un préstamo bancario y el 29% restante será financiado a través del capital aportado por los accionistas.
- ✓ El periodo de financiamiento otorgado por el banco es de 24 meses.

7.2 Inversión en activos (Fijos e intangibles) y depreciación

Para el inicio de las actividades se considera la siguiente inversión en activos fijos e intangibles.

Tabla 34. Activos Fijos

Costo Fijo	Unidad	1	2	3	4	5
Equipos de computo - laptop	Unid	3	3	2	1	3
Celular	Unid	3	3	2	1	3
Proyector Portatil	Unid	1				
Mochilas	Unid	3	3	2	1	3
Utiles de Oficina	Unid	1				

Precios	Unidad	Costo Unitario
Equipos de computo - laptop	Unid	5,000
Celular	Unid	1,500
Proyector Portatil	Unid	2,000
Mochilas	Unid	
Utiles de Oficina	Unid	1,700

Compras	Unidad	1	2	3	4	5
Equipos de computo - laptop	Soles	15,000	15,000	10,000	5,000	15,000
Celular	Soles	4,500	4,500	3,000	1,500	4,500
Proyector Portatil	Soles	2,000	-	-	-	-
Mochilas	Soles	-	-	-	-	-
Utiles de Oficina	Soles	1,700	-	-	-	-
Total Compras		23,200	19,500	13,000	6,500	19,500

Tabla 35. Activos Intangibles

Gastos Pre-Operativos	Cant	Costo Unitario
Constitución y Derechos de Inscripción	1	3,500
Licencia Varios de Software	1	3,000
Compra de equipos	1	23,200
Selección de Personal	1	12,000
Inducción / Capacitación	1	4,000
Inscripción en el APP Store	1	350
Aplicación del APP	1	40,000
Total		86,050

La inversión total en activos fijos e intangibles asciende a S/86,050.00, en ella se considera los gastos pre-operativos para el primer año. A continuación, se presenta la depreciación en un horizonte de tiempo a 5 años:

Tabla 36. Gastos de Depreciación y Amortización

Activo Fijo	Tasa Depre.	Años					Valor Adquisición	Años					Total Depre.
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
Equipos de computo - laptop	25%	S/15,000	S/15,000	S/10,000	S/5,000	S/15,000	S/60,000	S/3,750	S/7,500	S/10,000	S/11,250	S/11,250	S/16,250
Celular	25%	S/4,500	S/4,500	S/3,000	S/1,500	S/4,500	S/18,000	S/1,125	S/2,250	S/3,000	S/3,375	S/3,375	S/4,875
Proyector Portatil	10%	S/2,000	S/0	S/0	S/0	S/0	S/2,000	S/200	S/200	S/200	S/200	S/200	S/1,000
Mochilas	10%	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0	S/0
Útiles de Oficina	10%	S/1,700	S/0	S/0	S/0	S/0	S/1,700	S/170	S/170	S/170	S/170	S/170	S/850
							S/81,700	S/5,245	S/10,120	S/13,370	S/14,995	S/14,995	S/22,975
Activo Intangible													
Gastos Pre-Operativos	10%	S/86,050					S/86,050	S/8,605	S/8,605	S/8,605	S/8,605	S/8,605	S/43,025
Total Depreciación								S/13,850	S/18,725	S/21,975	S/23,600	S/23,600	

La depreciación acumulada en activos tangibles e intangibles en el primer año tiene un valor total de S/13,850.00, los equipos tecnológicos (computadora y celulares tiene una tasa de depreciación anual del 25% según lo indica la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).

7.3 Proyección de Ventas

Se realiza el análisis de la proyección de ventas para los próximos 5 años, en dicho análisis se observa un crecimiento del 53% al finalizar el quinto año, el precio (sin incluir IGV) se mantiene desde el primer año hasta el quinto año en S/34.75 por suscripción. A su vez, se puede observar que las cobranzas se realizan de manera inmediata a la suscripción de plan nutricional. La proyección de ventas y cobranzas para los próximos cinco años se presenta en el cuadro a continuación.

Tabla 37. Proyección de Ventas y Cobranzas

Año	Crecimiento	Unidades	Valor Venta	Precio Promedio
	vs año ant.	vendidas		
Año 1	0%	18,809	S/653,672.12	S/34.75
Año 2	10%	47,538	S/1,652,070.32	S/34.75
Año 3	30%	53,101	S/1,845,364.45	S/34.75
Año 4	42%	76,424	S/2,655,900.54	S/34.75
Año 5	53%	109,441	S/3,803,336.12	S/34.75

Año	Cobranza del período	Cobranza Period. Ant.	Total Cobranza	Pendiente de Cobro
Año 1	S/653,672	-	S/653,672	-
Año 2	S/1,652,070	-	S/1,652,070	-
Año 3	S/1,845,364	-	S/1,845,364	-
Año 4	S/2,655,901	-	S/2,655,901	-
Año 5	S/3,803,336	-	S/3,803,336	-

7.4 Cálculo del Capital de Trabajo

Para el cálculo del capital de trabajo se considera el monto que se necesita como inversión para el año siguiente, se requiere de un monto de inversión bajo debido al giro del negocio, el capital de trabajo anual se trabaja de manera acumulativa con respecto a los años anteriores. A continuación se presenta el cuadro con el análisis respectivo.

Tabla 38. Capital de Trabajo Requerido

Capital de Trabajo Requerido						
Rubro	Año					
	0	1	2	3	4	5
Valor Venta	-	S/653,672	S/1,652,070	S/1,845,364	S/2,655,901	S/3,803,336
Factor (CT / V)	0.065%	0.045%	0.057%	0.047%	0.039%	
Capital del Trabajo		S/425.85	S/743.71	S/1,046.01	S/1,238.96	S/1,491.02
Inversión en CT	S/425.85	S/317.86	S/302.30	S/192.95	S/252.06	

Según el análisis, hasta el año 5 el monto de capital de trabajo asciende a S/.1, 491.

7.5 Estructura de Financiamiento Tradicional y No Tradicional

El resumen de inversión está conformado por los activos fijos (equipos tecnológicos) que ascienden a S/23,200.00, gastos pre-operativos que ascienden a 62,850.00 y el capital de trabajo que asciende a S.426.00 en el primer año.

Tabla 39. Inversión Inicial y Financiamiento

Inversión Inicial y Financiamiento	
Activos Fijos	
Maquinaria y Equipo	S/23,200
Total Activo Fijo	S/23,200
Activos Intangibles	
Gastos Pre-Operativos	S/62,850
Total Activo Intangible	S/62,850
Capital de Trabajo	
Inversión en Capital de Trabajo	S/426
Total Capital de Trabajo	S/426
Total Inversión requerida inicial	S/86,476
Financiamiento	
a través de préstamo bancario	S/61,768
a través de aporte patrimonial	S/24,707

El proyecto como inversión inicial requiere un monto de S/ 86,476 el cual se financiará un 71% a través de un préstamo bancario (Financiamiento no tradicional) y el 29% restante será financiado a través del capital aportado por los accionistas (Financiamiento tradicional).

7.6 Estados Financieros (Balance General, Estado de GGPP, Flujo de Caja)

Para el análisis de la situación contable del proyecto se realiza el Balance General con un horizonte de tiempo a 5 años, donde se puede visualizar la disponibilidad del dinero y de las obligaciones financieras. De esa manera, permitirá a la empresa contar con la información necesaria para una adecuada toma de decisiones.

A su vez, se realiza el Estado de Ganancias y Pérdidas con un horizonte de tiempo a 5 años, cuyo análisis nos mostrará la rentabilidad de la empresa durante el periodo.

Finalmente, se realiza el Flujo de Caja con un horizonte de tiempo a 5 años para analizar la liquidez de la empresa.

Tabla 40. Balance General

Balance General (En Soles)						
ACTIVO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	86,902	15,261	185,533	144,433	299,317	497,874
Gastos Pagados por Adelantado		23,720	29,240	34,880	40,652	49,937
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	86,902	38,981	214,773	179,313	339,969	547,811
ACTIVO NO CORRIENTE						
Inmueble Maquinaria y Equipo		81,700	81,700	81,700	81,700	81,700
Depreciación acumulada	-	5,245	- 15,365	- 28,735	- 43,730	- 58,725
Activo Intangible sin plusvalía		86,050	86,050	86,050	86,050	86,050
Amortización acumulada	-	8,605	- 17,210	- 25,815	- 34,420	- 43,025
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	-	153,900	135,175	113,200	89,600	66,000
TOTAL ACTIVO	86,902	192,881	349,948	292,513	429,569	613,811
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
Deudas a corto plazo		29,554	32,214			
Otras cuentas por pagar		23,720	29,240	34,880	40,652	46,569
Otros gastos de Personal		48,180	29,796	42,207	20,232	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	101,454	91,250	77,087	60,884	46,569
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a Largo Plazo		-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	-	101,454	91,250	77,087	60,884	46,569
PATRIMONIO NETO						
Capital	86,902	86,902	86,902	86,902	86,902	86,902
Utilidad Retenida						
Resultados acumulados		4,525	171,797	128,525	281,784	480,340
TOTAL PATRIMONIO NETO	86,902	91,427	258,699	215,426	368,686	567,242
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	86,902	192,881	349,949	292,513	429,570	613,811

Tabla 41. Estado de Ganancias y Pérdidas

Estado de Ganacias y Pérdidas (En Soles)						
Crecimiento	Años					
Año	0	1	2	3	4	5
Unidades vendidas		18,809	47,538	53,101	76,424	109,441
Estado de Pérdidas y Ganancias (sin gastos financieros)						
Valor de Venta		653,672	1,652,070	1,845,364	2,655,901	3,803,336
Comisión de Nutricionista		326,836	826,035	922,682	1,327,950	1,901,668
Comisión de Banco		65,831	166,381	185,855	267,483	383,045
Utilidad Bruta		261,005	659,654	736,827	1,060,467	1,518,623
Costos Indirectos		-	-	-	-	-
Planilla		199,170	335,650	465,837	551,102	660,868
Publicidad		22,879	24,781	26,758	29,215	34,230
Gastos Administrativos		14,499	35,285	39,953	56,857	118,591
Depreciación		5,245	10,120	13,370	14,995	14,995
Amortización de Intangibles		8,605	8,605	8,605	8,605	8,605
Utilidad Operativa		10,607	245,213	182,304	399,693	681,334
Gastos Financieros		4,189	1,529	-	-	-
Utilidad Antes de Impuesto		6,418	243,684	182,304	399,693	681,334
Impuesto sobre Renta 29.5%		1,893	71,887	53,780	117,910	200,994
Utilidad Neta		4,525	171,797	128,525	281,784	480,340

Se puede observar que el proyecto cuenta con utilidades desde el inicio de sus actividades, en el primer año se cuenta con una utilidad neta de S/4,525.00. Monto que tiene un comportamiento ascendente para los próximos años, logrando una utilidad neta de S/.480,340.00 para el quinto año. Como política de dividendos se reparte el 95% de las utilidades y 5% de utilidades retenidas para inversión y financiamiento del crecimiento de la empresa.

Tabla 42. Flujo de Caja Libre

Flujo de Caja Libre (En Soles)							
Crecimiento		Años					
Año		0	1	2	3	4	5
Ingresos			653,672	1,652,070	1,845,364	2,655,901	3,803,336
Costo de Ventas			637,820	1,396,738	1,649,690	2,241,212	3,107,007
Depreciación			5,245	10,120	13,370	14,995	14,995
Amortización Intangibles			8,605	8,605	8,605	8,605	8,605
Utilidad Opra. Antes de Imp. (EBIT)			2,002	236,608	173,699	391,088	672,729
Impuesto a la Renta	29.5%		591	69,799	51,241	115,371	198,455
Depreciación			5,245	10,120	13,370	14,995	14,995
Amortización Intangibles			8,605	8,605	8,605	8,605	8,605
Flujo de Caja Operativo			15,261	185,533	144,433	299,317	497,874
Activo Fijo		86,476					
Capital de Trabajo		426					
Flujo de Caja de Libre Disponibilidad (FCLD)	-	86,902	15,261	185,533	144,433	299,317	497,874
Prestamo Bancario		61,768					
Amortización de Deuda			29,554	32,214			
Interes de Deuda			4,189	1,529			
Escudo Fiscal de los Intereses			1,235.67	451.04			
Flujo de Caja Financiero		61,768	- 32,507	- 33,292	-	-	-
Flujo de Caja del Inversionista (FCNI)	-	25,133	- 17,246	152,241	144,433	299,317	497,874

En el flujo de caja se detallan los ingresos y egresos de la empresa durante los próximos 5 años. En el análisis se puede observar que durante los dos primeros años se amortizan las obligaciones financieras de los gastos pre-operativo, a partir del segundo año se cuenta con los fondos suficientes para cubrir las demás deudas y/o devolver la tasa de descuento del inversionista.

7.7 Flujo Financiero

Para un mejor análisis del flujo de caja financiero que se muestra en el Flujo de Caja Libre, se mostrará la estructura del préstamo bancario con sus respectivos cálculos de interés anual y mensual, cronograma de pago y sus condiciones. Se solicita un préstamo para una inversión inicial de S/61,768 con plazo a 24 meses cuya cuota fija mensual es de S/2,812.

Tabla 43. Préstamo Bancario

Préstamo Bancario	
Moneda del Préstamo	Soles
Monto a Desembolsar	S/61,768
Plazo (meses)	24
TEA	9.00%
TEM	0.7207%
Cuota Fija Mensual	
Cuotas por Año	
Portes	10
Gastos Administrativos	10
Periodo de Gracia (meses)	0
COK	18.44%
Relación Deuda Capital	2.5
Imp. A la Renta	29.5%

Dentro de las condiciones del banco figura una TEA (Tasa Efectiva Anual) del 9%, una TEM (Tasa Efectiva Mensual) del 0.72%, además de una tasa de impuesto a la renta del 29.5%.

Tabla 44. Cronograma de Pago de Préstamo Bancario

Capital Préstamo	61,768	Cuota	
TEM	0.72%	61,768	$\frac{0.0086}{0.1881}$ 2,811.92
Plazo	24		

Meses	Deuda	Amortización	Intereses	Cuota
1	S/61,768	S/2,367	S/445	S/2,812
2	S/59,402	S/2,384	S/428	S/2,812
3	S/57,018	S/2,401	S/411	S/2,812
4	S/54,617	S/2,418	S/394	S/2,812
5	S/52,199	S/2,436	S/376	S/2,812
6	S/49,763	S/2,453	S/359	S/2,812
7	S/47,310	S/2,471	S/341	S/2,812
8	S/44,839	S/2,489	S/323	S/2,812
9	S/42,350	S/2,507	S/305	S/2,812
10	S/39,843	S/2,525	S/287	S/2,812
11	S/37,318	S/2,543	S/269	S/2,812
12	S/34,775	S/2,561	S/251	S/2,812
13	S/32,214	S/2,580	S/232	S/2,812
14	S/29,634	S/2,598	S/214	S/2,812
15	S/27,036	S/2,617	S/195	S/2,812
16	S/24,419	S/2,636	S/176	S/2,812
17	S/21,783	S/2,655	S/157	S/2,812
18	S/19,128	S/2,674	S/138	S/2,812
19	S/16,454	S/2,693	S/119	S/2,812
20	S/13,761	S/2,713	S/99	S/2,812
21	S/11,048	S/2,732	S/80	S/2,812
22	S/8,316	S/2,752	S/60	S/2,812
23	S/5,564	S/2,772	S/40	S/2,812
24	S/2,792	S/2,792	S/20	S/2,812

Años		
Rubro	1	2
Deuda	S/32,214	S/0
Amortización	S/29,554	S/32,214
Interés	S/4,189	S/1,529

7.8 Tasa de Descuento accionistas y WACC

El presente análisis se realiza con información utilizada del mercado de capitales como: Beta Desapalancado, Beta Apalancado, Riesgo País, Prima Tasa de Riesgo y Riesgo País Perú. De esa manera se puede dar a conocer la tasa de descuento COK (Costo de Oportunidad del Capital) y el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital).

Tabla 45. Costo de Oportunidad del Capital (COK)

$\beta_u = (\text{Sector Software/App})$	0.98
Fuente: Damodaran	

$\beta = (\text{Sector Software/App})$	1.09
Fuente: Damodaran	

$r_f =$	2.25%
Fuente: Market Risk Premia	
http://www.market-risk-premia.com/ca.html	
Fecha: 05/2018	

$r_m - r_f =$	5.55%
Fuente: Market Risk Premia	
http://www.market-risk-premia.com/ca.html	
Fecha: 05/2018	

RP Perú =	1.43%
Fuente: JP Morgan	
Fecha: 06/2018	

COK PROY =	18.44%

$\beta F =$	2.66

El COK (Costo de Oportunidad del Capital), es la tasa de rentabilidad que exigen los accionistas por la inversión de su dinero en el proyecto, se determina en un 18.44%. Es decir, al evaluar el aporte propio de los accionistas, se considera la mejor alternativa con igual riesgo que se podría invertir, el proyecto cuenta con altas posibilidades de inversión.

Tabla 46. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

Entidades	% Participación	Inversión	Costo	WACC
Préstamo Banco	71%	S/61,768	6.35%	4.53%
Accionista E	29%	S/24,707	18.44%	5.27%
	100%	S/86,476		9.80%

Según los datos obtenidos del capital, aporte patrimonial de los accionistas y el préstamo bancario del proyecto apalancado, el WAAC (Costo Promedio Ponderado de Capital) de la empresa es igual a 9.80%. Es decir, a la empresa le cuesta financiarse el 9.80% combinando el financiamiento de terceros (banco) y el aporte patrimonial de los accionistas.

7.9 Indicadores de Rentabilidad

Para medir la rentabilidad del proyecto se analiza una serie de indicadores:

✓ **Valor presente Neto:**

El presente indicador determina el incremento en la riqueza del inversionista además de su COK. El flujo de caja de libre disponibilidad arroja un monto de S/644,689.00, esto indica que el VPN es mayor a 0. Por lo tanto, se considera que el proyecto es viable.

Tabla 47. Valor Presente Neto

VPN FCLD	S/. 644,689
VPN FCNI	S/. 440,283

✓ **Tasa Interna de Retorno (TIR):**

La tasa interna de retorno es el interés o rentabilidad que ofrece el proyecto. El horizonte de evaluación para este proyecto es de cinco años. El TIR del proyecto es de 83%, es decir el TIR supera la expectativa de rentabilidad, por ende el proyecto es atractivo.

Tabla 48. Tasa Interna de Retorno (TIR)

TIR FCLD	83%

✓ **Periodo de Recuperación de la Inversión:**

Este indicador nos muestra el tiempo que demora el proyecto en retornar la inversión que realiza los inversionistas. El proyecto logra recuperar la inversión inicial en 1.39 años, 1 año y 5 meses aproximadamente, dicho resultado muestra el bajo riesgo que tiene el proyecto.

Tabla 49. Periodo de Recuperación de la Inversión

Periodo de PayBack (Periodo Recuperación)	1.39 años

Para un mayor análisis se consideran otros indicadores en un horizonte de tiempo de cinco años, estos nos pueden brindar mayor información sobre la rentabilidad de la empresa. Tenemos el ROA y ROE indicadores que proporcionan información de la rentabilidad sobre los activos y los fondos propios.

Tabla 50. Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ROI (ROA)		2.35%	49.09%	43.94%	65.60%
ROE		4.95%	66.41%	59.66%	76.43%
Margen de Utilidad Bruta		39.93%	39.93%	39.93%	39.93%
Margen Neto		0.69%	10.40%	6.96%	10.61%
Liquidez Corriente / Prueba Ácida		0.38	2.35	2.33	5.58
Multiplicador de Capital		2.11	1.35	1.36	1.17

En el análisis podemos observar que durante un horizonte de tiempo de cinco años el proyecto cuenta con un efecto de apalancamiento positivo, el ROE es superior al ROA. Es decir, el costo de la deuda es inferior a la rentabilidad económica del proyecto, lo que permite el crecimiento de la empresa. El Margen de Utilidad Bruta se mantiene y el Margen Neto aumenta de 0.69% en el primer año a 12.63% en el quinto año. La Liquidez Corriente y Prueba Ácida son iguales porque no se cuenta con inventario.

7.10 Análisis de Riesgo

El presente análisis nos permitirá determinar los factores de riesgos que ocasionarían un mayor efecto sobre nuestro proyecto. De esa manera se puede determinar el nivel de riesgo.

7.10.1 Análisis de Sensibilidad

El presente análisis busca medir como afecta la rentabilidad del proyecto cuando las variables que conforman la proyección financiera se modifican.

Tabla 51. Análisis de Sensibilidad VPN

Análisis de Sensibilidad VPN			
Variación	Valor Venta	VPN	Variación
-15%	S/25.24	S/29,369.61	-90.71%
-10%	S/29.69	S/316,189.28	-40.22%
-5%	S/32.99	S/528,887.02	-17.50%
0%	S/34.73	S/641,036.74	0.00%
5%	S/36.47	S/753,186.45	17.50%
10%	S/40.11	S/987,798.50	31.15%
15%	S/46.13	S/1,375,810.74	39.28%

En los datos del cuadro se muestra el VPN (Valor Presente Neto) del proyecto y la variable de cambio es el precio de venta. Se puede observar que el comportamiento del VPN versus el precio de venta tiene una sensibilidad alta, el porcentaje de variación (-) 15% disminuye en un 91% el VPN mientras que el porcentaje de variación (+) 15% aumenta en un 39% el VPN.

Tabla 52. Análisis de Sensibilidad WACC

Análisis de Sensibilidad WACC			
Variación	WACC	VPN	Variación
-30%	4.92%	S/813,557	11.08%
-20%	7.03%	S/732,433	8.99%
-10%	8.79%	S/672,047	4.84%
0%	9.77%	S/641,037	0.00%
10%	10.75%	S/611,693	-4.58%
20%	12.89%	S/552,499	-9.68%
30%	16.76%	S/461,954	-16.39%

En los datos del cuadro se muestra el VPN (Valor Presente Neto) del proyecto y la variable de cambio es el WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital). Se puede observar que el comportamiento del VPN versus el WACC tiene una sensibilidad moderada, el porcentaje de variación (-) 30% disminuye en un 11% el VPN mientras que el porcentaje de variación (+) 30% aumenta en un 16% el VPN.

7.10.2 Análisis de Escenarios (por variables)

En el presente análisis se consideran tres escenarios, pesimistas, base y optimista.

Tabla 53. Escenario Pesimista, Base y Optimista

Escenario	Precio Promedio	Unid. Ventas Año 1	Costo Variable Unitario	VPN	Prob. Ocurrencia	VPN * Probabilidad	$((VPN1-VPN_e)^2)*p$
Optimista	S/38.20	25,648	-	S/1,583,303	20%	S/316,661	163,555,549,352
Base	S/34.73	18,809	-	S/641,037	50%	S/320,518	720,325,124
Pesimista	S/31.26	15,389	-	S/139,379	30%	S/41,814	87,354,959,216
VPN esperado						S/678,993	
Desviación estandar						159,808	
Coeficiente de Variación						0.71	

- ✓ **Escenario optimista:** En este escenario se considera una probabilidad de ocurrencia del 20%, el precio promedio de suscripción aumenta a S/38.20 (Sin IGV) y las unidades vendidas ascienden a 25,648. En consecuencia, se logra el crecimiento de las ventas y el VPN del proyecto aumenta, demostrando la viabilidad el proyecto.
- ✓ **Escenario base:** Escenario esperado para cada año durante el horizonte de tiempo de cinco años con una probabilidad del 50%.
- ✓ **Escenario Pesimista:** En este escenario se considera una probabilidad de ocurrencia del 30%, el precio promedio de suscripción se reduce a S/31.26 (Sin IGV) y las unidades vendidas descienden a 15,389. En consecuencia, se observa un menor ritmo de crecimiento en las ventas y el VPN disminuye, se observa que el proyecto pierde rentabilidad. Ante ello, se debe tomar medidas de contención como la reducción de planilla, costos y gastos del proyecto.

7.10.3 Análisis de punto de Equilibrio

En el análisis se determina que para el primer año se necesitaría un total de 18,495 suscripciones para poder cumplir con las obligaciones anuales del proyecto. A partir de la venta de 18,496 suscripciones se estaría generando utilidades, mientras que la venta de una cantidad menor sería perjudicial para la empresa ya que le generaría pérdida.

Tabla 54. Punto de Equilibrio

ESTADO DE RESULTADOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades a Vender	18,495	35,180	43,866	56,153	74,873

7.10.4 Principales Riesgos del Proyecto (cualitativos)

Se evalúa desde un punto de vista cualitativo los riesgos, eventos no deseados o posibles amenazas que puedan generar pérdida a nuestro proyecto.

- ✓ **Falta de personal (médicos nutricionistas):** Los médicos nutricionistas son los proveedores más importantes de nuestro modelo de negocio. Es por ello, que debemos cumplir con el número mínimo de suscripciones para que la labor del nutricionista cuente con la cantidad de clientes adecuada para una buena remuneración económica y esta sea atractiva para él. Para el primer año se requieren 30 nutricionistas para la atención de las suscripciones proyectadas.
- ✓ **Caída de la cantidad de suscripciones mensuales:** La disminución de las suscripciones mensuales afectan directamente los ingresos de la empresa disminuyendo la rentabilidad del proyecto. Para ello, se debe contar con una estrategia de marketing que permita estructurar un plan de ventas agresivo, promocionando un servicio de alta calidad y los grandes beneficios de los planes nutricionales a bajo precio.
- ✓ **Incremento de los gastos administrativos:** El servicio que se ofrece es personalizado y con altos estándares de calidad en atención. Es por ello, que el capital humano es un factor importante para la atención de los clientes a través de la aplicación móvil pero contratar personal a tiempo completo (planilla) que permita mantener dicho estándar de calidad es costoso, el incremento de la

planilla genera gastos administrativos importantes, se debe contar con un plan de contratación que no exceda el presupuesto anual estipulado para dichas contrataciones.

- ✓ ***Falta de innovación de la aplicación móvil:*** Nuestro modelo de negocios demanda actualización tecnológica constante (I + D) que permita a nuestro consumidor final mayor practicidad en el uso de la app. Una postergación de innovación tecnológica por falta de capacitación a los programadores de nuestro proyecto podría traer consecuencias graves, como mala imagen del app en el consumidor con lo cual la marca no lograría posicionarse en el mercado nacional.

Conclusiones

Conclusiones generales

- ✓ Mediante el estudio realizado fue posible determinar que el proyecto resulta rentable incluso en escenarios poco favorables debido a que el mercado al que nos dirigimos es un segmento que se encuentra desatendido. Asimismo, hemos observado que nuestra demanda se va a incrementar debido al crecimiento de la demanda de productos y servicios relacionados al cuidado de la salud.
- ✓ El análisis realizado nos demuestra que hay una creciente tendencia en el Perú por el cuidado de la salud, y es el momento adecuado para aprovechar estas condiciones del mercado.
- ✓ El presente proyecto requiere un monto de inversión inicial de S/ 86,476 el cual se financiará un 71% a través de un préstamo bancario (Financiamiento no tradicional) y el 29% restante será financiado a través del capital aportado por los accionistas (Financiamiento tradicional). A través de nuestros cálculos en el Flujo de Caja Libre nuestro periodo de PlayBack es de 1.39 años, por lo tanto, la recuperación es en el corto plazo.
- ✓ Debido al tipo de proyecto que tenemos, es importante recalcar que la inversión en Investigación y Desarrollo es esencial para mantenernos en la vanguardia de los nuevos avances relacionados a la tecnología de información que se va actualizando constantemente.
- ✓ El sector B y C está compuesto por una mayor cantidad poblacional. Por ende, nuestro mercado operativo es mucho mayor comparado con los otros segmentos socioeconómicos.
- ✓ La problemática planteada en el presente trabajo nos indica que existe una gran necesidad nutricional en nuestro País, la cual es muchas veces pospuesta debido a las grandes brechas económicas existentes entre los servicios nutricionales y pacientes potenciales. Nutrilife llega con el objetivo de cubrir esas necesidades, facilitando su comunicación y creando una sinergia entre ellos para finalmente lograr el cambio a través de una plataforma efectiva y amigable.

- ✓ La aceptación del público mediante encuestas y medios sociales que recibió Nutrilife, en cuanto a precio y accesibilidad de los servicios, demuestra que la idea de negocio que planteamos podría proyectarse a una futura expansión a nivel nacional.

Conclusiones individuales

Como se puede observar en el presente trabajo de investigación, la gestión operativa es pilar fundamental en la estructura de la empresa, dicha gestión debe ser respaldada por actividades administrativas que promuevan el buen desempeño y productividad del servicio que brinda la empresa, en nuestro caso Nutrilife es una aplicación móvil cuyo objetivo es conectar a las personas que buscan mejorar su condición física, nutricional o de salud a través de asesorías con nutricionistas calificados. Para ello, se combinaron recursos que son la base de nuestra idea de negocio, el factor humano y la tecnología, ambos recursos ayudaron en la creación de una aplicación móvil de rápida interacción con diseño simplificado y fácil de manejar.

Para el cumplimiento de una adecuada gestión, se realizó el análisis de los requerimientos de los consumidores actuales y el servicio que ofrecemos a través de una investigación de mercado, con lo cual se concluye:

- ✓ Existe en el mercado la necesidad de una herramienta tecnológica que permita a las personas acceder a asesorías nutricionales todos los días, las 24 horas del día y desde cualquier punto de la ciudad, ya que un acelerado ritmo de vida no permite acudir a citas presenciales. Por ello, se brinda un servicio a la vanguardia de la tecnología que cumple con un correcto funcionamiento y con las especificaciones técnicas requeridas.
- ✓ La aplicación móvil capta el interés de personas entre los 25 y 55 años en su mayoría mujeres, se puede observar que cada vez son más las personas que se encuentran preocupadas por su bienestar nutricional y forman parte de los consumidores conectados con la tecnología.
- ✓ Se logra identificar un mercado desatendido que comprende personas de NSE B y C con alto interés en mejorar sus hábitos alimenticios.

Con el fin de lograr los resultados esperados se realizó el análisis de procesos para una adecuada administración de las actividades operativas y el control eficiente de los recursos, con lo cual se concluye:

- ✓ Se cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de la ventaja competitiva de la empresa, personal calificado para la gestión administrativa, nutricionistas colegiados para atención personalizada de cada cliente y sistema tecnológico de avanzada para la programación, mantenimiento e innovación de la aplicación móvil.
- ✓ Con el cumplimiento de las funciones administrativas, que trabaja de manera continua las estrategias de promoción, marketing y operaciones se logrará comercializar adecuadamente el servicio y captar el 11% del mercado objetivo para el primer año.
- ✓ La implementación del sistema de gestión de calidad busca ofrecer un servicio que supere las expectativas del cliente y a su vez permita medir su nivel de satisfacción en cuanto a la atención recibida por nutricionista a través de la aplicación móvil.

Para finalizar, se realizó el análisis financiero que permite analizar la rentabilidad de la empresa, con lo cual se concluye :

- ✓ El precio mensual de suscripción es S/40.00, estipulado de acuerdo a lo que el cliente estaría dispuesto a pagar por el servicio.
- ✓ Gracias a la nueva tecnología, los costos en las empresas se han reducido considerablemente. En consecuencia, las personas del NSE B Y C actualmente pueden acceder a servicios que anteriormente eran de difícil acceso.
- ✓ La Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 83% lo que indica que el proyecto cuenta con una buena expectativa de rentabilidad.
- ✓ El periodo de recuperación de la inversión es de 1 año y 5 meses aproximadamente.
- ✓ Los indicadores de rentabilidad utilizados para el análisis financiero arrojan resultados positivos lo que significa que el proyecto es viable.

Bibliografía

- Calvo, M. (11 de abril de 2017). *Informe global de tendencias médicas 2017*. Recuperado de <https://www.percepcion.org/single-post/2017/04/11/%EF%BF%BCInforme-Global-de-Tendencias-M%C3%A9dicas-2017---Aon-Hewitt> [Consulta: 07 de mayo de 2018]
- Congreso de la República del Perú. (17 de mayo de 2013). Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes [Ley N° 30021]. Recuperado de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf> [Consulta: 23 de abril de 2018].
- Euromonitor Internacional. (08 de setiembre de 2017). *Nutrición Deportiva: tendencias hacia un estilo de vida saludable y fitness muestran grandes oportunidades para la industria*. Recuperado de <https://blog.euromonitor.com/2017/09/nutricion-deportiva-tendencias-hacia-un-estilo-de-vida-saludable-y-fitness-muestran-grandes-oportunidades-para-la-industria.html> [Consulta: 22 de mayo de 2018].
- Flores, P. (04 de diciembre de 2017). *Perú: La evolución del e-commerce*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/peru-evolucion-e-commerce-pamela-flores-noticia-478969> [Consulta: 16 de mayo de 2018].
- Gestión (05 de abril de 2017). *Lima Orgánica: "el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público"*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445> [Consulta: 01 de junio de 2018].
- Global dietitians. (2015). *Las tendencias de alimentación y nutrición que se vienen en 2016*. Recuperado de <http://www.globaldietitians.com/blog/las-tendencias-de-alimentacion-y-nutricion-que-se-vienen-en-2016> [Consulta: 15 de mayo de 2018].
- Ministerio de Salud, Perú (Minsa). (2012). *Estado nutricional en el Perú por etapas de vida; 2012-2013: informe técnico*. Recuperado de [http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/encu_vigi_cenan/ENUTRICIONAL%20EVIDA%202012-13%20\(CTM\)%20080515.pdf](http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/encu_vigi_cenan/ENUTRICIONAL%20EVIDA%202012-13%20(CTM)%20080515.pdf) [Consulta: 30 de mayo de 2018].

Ministerio de Salud, Perú (Minsa). (2012). *Un gordo problema: sobrepeso y obesidad en el Perú*. Minsa: 2012. Recuperado de http://www.minsa.gob.pe/cino/documentos/publicaciones/Un-Gordo_problema.pdf [Consulta: 15 de mayo de 2018].

Nielsen. (27 de enero de 2016). *Generaciones más jóvenes buscan alimentos más saludables*. <http://www.nielsen.com/pe/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html> [Consulta: 23 de abril de 2018].

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat). (2018). *Régimen MYPE Tributario – RMT*. Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/regimen-mype> [Consulta: 01 de mayo de 2018].