**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROGRAMA DE BIENESTAR NUTRICIONAL EN MEDIANAS EMPRESAS

NILDA DORIS CASTILLO GUARDAMINO

FLOR EVELYN DE LA CRUZ MENDOZA

CLAUDIA RAMOS CHACÓN

EMILI EDITH YAPIAS MUÑOZ

ASESOR: DR. JORGE HEBER ORTÍZ MADRID

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS DE NUTRICIÓN

2017

PLAN DE NEGOCIO PARA UN PROGRAMA DE BIENESTAR NUTRICIONAL EN MEDIANAS EMPRESAS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se realizó con el objeto de validar la oportunidad de negocio para una empresa que brinde un Programa de Bienestar Nutricional para medianas empresas y el desarrollar las estrategias más adecuadas para asegurar su éxito.

Para el desarrollo de este proyecto se realizó un estudio de mercado donde se tomaron ciertos criterios que permitieron realizar una eficiente segmentación de mercado, así como de las estrategias y herramientas que nos facilitaron la realización de la investigación cualitativa y cuantitativa.

La empresa NUTSA S.A.C. brindará a las medianas empresas un programa de bienestar nutricional que consiste en cuatro ítems: consultas nutricionales, talleres educativos, gimnasia laboral y la entrega de refrigerio saludable, que permitirá mejorar el compromiso, desempeño y calidad de vida de los trabajadores con la organización, mediante estrategias de excelencia en salud, nutrición y bienestar, adaptando la metodología de trabajo a las necesidades específicas de cada cliente y realizando estas actividades en sus instalaciones.

La implementación de este negocio requiere de una inversión inicial de S/. 142 235 que será cubierta íntegramente por el aporte del capital propio.

En el análisis financiero se encontró que la tasa interna de retorno del proyecto será de 247%, con un Valor Actual Neto del proyecto de S/.969 197,60.

Consecuentemente el estudio revela que esta idea de plan de negocio es viable y está apta para ponerla en marcha, debido a que el mercado objetivo es muy amplio.

Palabras claves: Programa de Bienestar Nutricional, medianas empresas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	15
1.1. Antecedentes	16
1.2. Determinación del problema u oportunidad	17
1.3. Justificación del proyecto	18
1.4. Objetivos generales y específicos:	19
1.4.1. Objetivo general	19
1.4.2. Objetivos específicos	19
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.	20
1.5.1. Alcances	20
1.5.2. Limitaciones de la investigación.....	20
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
2.1. Entorno de la empresa	21
2.2. Análisis del entorno externo	21
2.2.1. Análisis político y legal	21
2.2.2 Análisis económico	22
2.2.3 Análisis social	24
2.2.4 Análisis tecnológico	22
2.2.5 Análisis ambiental	24
2.3. Análisis de la industria	27
2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.	27
2.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	28
2.3.2 Amenazas de competidores potenciales.....	28
2.3.2 Amenazas de productos sustitutos.	28
2.3.3 Rivalidad entre competidores actuales.	28
2.4. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones, consumidores).....	28

2.5.	Factores críticos de éxito	29
2.6.	Análisis de la competencia	30
2.6.1	Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio	30
2.6.2	Matriz de perfil competitivo	32
2.7.	Oportunidades	34
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO		35
3.1.	Descripción del servicio o producto.....	35
3.2.	Selección del segmento de mercado	35
3.3.	Investigación cualitativa	38
3.3.1	Selección del método de indagación.	38
3.3.2	Diseño de instrumento.	38
3.3.3	Análisis y procesamiento de datos.	39
3.4.	Investigación cuantitativa	39
3.4.1	Proceso de muestreo.	39
3.4.2	Diseño de instrumento	40
3.4.3	Análisis y procesamiento de datos.	41
3.5.	Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo	59
3.6.	Perfil del cliente tipo y sus variantes.....	59
CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO		61
4.1.	El ámbito de la proyección	61
4.2.	Selección del método de proyección.....	61
4.2.1	Mercado potencial.	61
4.2.2	Mercado disponible.	61
4.2.3	Mercado efectivo.....	62
4.3.3	Mercado objetivo.....	63
4.3.	Pronóstico de ventas	64
4.4.	Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas	65
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES		66

5.1.	Procesos relevantes.....	66
5.1.1	Modelamiento y selección de procesos.	67
5.1.2	Selección del equipamiento.	71
5.1.3	<i>Lay out.</i>	74
CAPÍTULO VI: ASPECTOS ORGANIZACIONALES		76
6.1.	Caracterización de la cultura organizacional deseada	76
6.1.1	Visión.....	76
6.1.2	Misión.	76
6.1.3	Principios.	76
6.2.	Formulación de Estrategias del Negocio.....	77
6.3.	Determinación de las ventajas competitivas críticas	77
6.4.	Diseño de la estructura organizacional deseada	78
6.5.	Diseño de los perfiles de puestos clave	79
6.6.	Remuneraciones, compensaciones e incentivos	86
6.7.	Política de recursos humanos.....	87
6.7.1	Forma de contratación	87
6.7.2	Régimen laboral	87
6.7.3	Beneficios sociales	88
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING		89
7.1.	Estrategias de marketing.....	89
7.1.1	Estrategia de producto.	89
7.1.2	Estrategia de precio.	90
7.1.3	Estrategia de distribución.	91
7.1.4	Estrategia de promoción y publicidad.....	91
7.2.	Estrategia de ventas	94
7.2.1	Plan de ventas.....	95
7.2.2	Políticas de servicios.	96
CAPÍTULO VIII: PLANIFICACIÓN FINANCIERA.		97
8.1.	La inversión.....	97

8.1.1	Inversión pre-operativa.....	97
8.1.2	Inversión en capital de trabajo	98
8.1.3	Costo del proyecto.....	98
8.2.	Financiamiento.	98
8.2.1	Endeudamiento y condiciones.	98
8.2.2	Capital y costo de oportunidad	99
8.3.	Presupuestos base	100
8.3.1	Presupuesto de ventas.....	100
8.3.2	Presupuesto de compras.....	100
8.3.3	Presupuesto de costo de ventas	101
8.3.4	Presupuesto de gastos administrativos	101
8.3.5	Presupuesto de marketing y ventas	102
8.4.	Presupuestos de resultados	103
8.4.1	Estado de ganancias y pérdidas proyectado	103
8.4.2	Balance proyectado	104
8.4.3	Flujo de caja proyectado	105
CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.....		106
9.1.	Evaluación financiera	106
9.1.1	Tasa Interna de Retorno (TIR).	106
9.1.2	Valor Actual Neto (VAN).	106
9.1.3	Ratios.	106
9.2.	Análisis de riesgo	107
9.2.1	Análisis de punto de equilibrio.	107
9.2.2	Análisis de sensibilidad.	108
9.2.3	Análisis de escenarios.....	108
CAPÍTULO X: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS		110
10.1.	Definición del modelo de negocio Canvas.....	110
10.2.	Componentes del modelo de negocio Canvas	110
10.2.1.	Segmentos de clientes.....	110

10.2.2.	Propuesta de valor	110
10.2.3.	Canales.....	111
10.2.4.	Relaciones con el cliente.	111
10.2.5.	Fuentes de ingresos.	111
10.2.6.	Recursos clave.....	111
10.2.7.	Actividades clave.	111
10.2.8.	Socios clave.....	112
10.2.9.	Estructura de costos e ingresos.	112
10.3.	Esquematización del modelo de negocio	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		114
Conclusiones.....		114
Recomendaciones		115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, según ámbito geográfico y rama de actividad económica, Febrero 2016/ Febrero 2015.....	24
Tabla 2.2.: Análisis de competencia	31
Tabla 2.3: Cuadro de semejanzas y diferencias	32
Tabla 2.4: Matriz de Perfil Competitivo de la empresa NUTSA S.A.C.	33
Tabla 3.1: Concentración de empresas por actividad económica y tamaño de empresa.	36
Tabla 3.2: Pregunta 4 ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa donde labora?	43
Tabla 3.3: Pregunta 8 ¿Cuántos trabajadores participarían del programa?	47
Tabla 4.1: Pregunta 6 ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell?	62

Tabla 4.2: Pregunta 7 ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa de Nutrifitwell en su empresa?	62
Tabla 4.3: ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa de Nutrifitwell en su empresa? , ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell? Y ¿Cuál debería ser el precio del programa?	63
Tabla 4.4: Proyección de ventas	64
Tabla 6.1: Remuneraciones consideradas por puesto de trabajo 2017 - 2018.....	66
Tabla 6.2: Remuneraciones consideradas por puesto de trabajo 2019 – 2021	87
Tabla 7.1: Estrategia de precios	90
Tabla 7.2: Plan de ventas semestral.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1: Clasificación de las empresas según ubicación geográfica	37
Gráfico 3.2: Pregunta 1 ¿Trabaja en una empresa del sector público o privado?.....	41
Gráfico 3.3: Pregunta 2 ¿En qué sector se encuentra la empresa donde trabaja?	42
Gráfico 3.4: Pregunta 3 ¿Qué cargo desempeña?	43
Gráfico 3.5: Pregunta 5 ¿La empresa donde trabaja cuenta con algún programa de nutrición o salud?	44
Gráfico 3.6: Pregunta 6 ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell?	45
Gráfico 3.7: Pregunta 7 ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa Nutrifitwell en su empresa?	46
Gráfico 3.8: Frecuencia preferida del monitoreo nutricional	48

Gráfico 3.9: Frecuencia preferida de la realización de los talleres de nutrición	49
Gráfico 3.10: Frecuencia preferida de la entrega de refrigerio saludable	50
Gráfico 3.11: Frecuencia preferida de la realización de gimnasia laboral	51
Gráfico 3.12: Pregunta 10 ¿Cómo estarían dispuestos a pagar en el servicio?	52
Gráfico 3.13: Pregunta 11 ¿Cuál debería ser el precio del programa?	53
Gráfico 3.14: Inclusión de Talleres de nutrición a la familia de los trabajadores.....	54
Gráfico 3.15: Inclusión de consultas nutricionales a la familia de los trabajadores.....	55
Gráfico 3.16: Pregunta 13 ¿Quién sería la persona que debería autorizar la contratación del servicio?.....	56
Gráfico 3.17: Pregunta 14 ¿Qué edad tiene?	57
Gráfico 3.18: Pregunta 14 ¿Cuál es su género?	58
Gráfico 5.1: Esquema de mapa de procesos de NUTSA S.A.C	66
Gráfico 5.2: Flujograma de procesos de innovación y desarrollo	68
Gráfico 5.3: Flujograma de actividad comercial.....	69
Gráfico 5.4: Flujograma de reclutamiento de personal	70
Gráfico 6.1: Organigrama de estructura organizacional de NUTSA S.A.C.	788
Gráfico 6.2: Nivel de organización según perfiles de NUTSA S.A.C.....	79

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 8.1: Activo fijo tangible.....	97
Cuadro 8.2: Activo intangible (En Soles).....	98
Cuadro 8.3: Costo total del proyecto (en Soles)	98
Cuadro 8.4: Costo de capital (en porcentaje).....	99

Cuadro 8.5: Presupuesto de ventas anuales (en Soles).....	100
Cuadro 8.6: Presupuesto de compras anuales	100
Cuadro 8.7: Presupuesto de costo de ventas (en Soles)	101
Cuadro 8.8: Presupuesto de gastos administrativos (en Soles).....	101
Cuadro 8.9: Presupuesto de gastos de ventas (en Soles)	102
Cuadro 8.10: Estado de ganancias y pérdidas (en Soles)	103
Cuadro 8.11: Balance general proyectado al 31 de Diciembre 2017 (En Soles).....	104
Cuadro 8.12: Flujo de caja proyectado (en Soles)	105
Cuadro 9.1: Tasa interna de retorno económico	106
Cuadro 9.2: Valor actual neto económico	106
Cuadro 9.3: Ratios	106
Cuadro 9.4: Sensibilidad de precio.....	108
Cuadro 9.5: Sensibilidad de ventas	108
Cuadro 9.6: Escenario pesimista	108
Cuadro 9.7: Escenario optimista	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1: Imagen de báscula de piso para uso móvil	71
Figura 5.2: Imagen de tallímetro móvil	72
Figura 5.3: Imagen de cinta métrica	73
Figura 5.4: Imagen de medidor de grasa	74
Figura 5.5: <i>Lay Out</i> consultorio de nutrición – primera alternativa	75
Figura 5.6: <i>Lay Out</i> consultorio de nutrición – segunda alternativa.....	75

ANEXOS.....	116
Anexo 1: Guía de preguntas de entrevista a profundidad	116

Anexo 2: Análisis de investigación cualitativa - matriz individual y grupal.....	175
Anexo 3: Encuesta de estudio cuantitativo	129
 BIBLIOGRAFÍA	 132

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas exigen mayor productividad a sus trabajadores, y estudios refieren que esta productividad se incrementa en un 20% con una alimentación adecuada y la práctica de actividad física de los trabajadores.

Asimismo entidades como la Organización Panamericana de la Salud (OPS) reconocen al centro de trabajo como un entorno prioritario para la promoción de salud en el siglo XXI.

Por ello un Programa de Bienestar Nutricional brindaría las herramientas y condiciones para que las empresas y trabajadores obtengan mayor productividad y un estado de salud de calidad.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1. Antecedentes:

En la publicación “*Food and Work*” (Wanjek, 2005), se menciona que existe una falta de atención de la alimentación en el trabajo y que las empresas pueden beneficiarse de la mejora de la atención en la alimentación de sus trabajadores. Así por ejemplo, si las empresas invierten en una nutrición adecuada para sus trabajadores, estos podrían disminuir el período de enfermedad y mejorar los indicadores de accidentes laborales; resultando así, en un aumento de la productividad.

Según el Instituto Peruano de Economía (2013), la productividad laboral se define como la producción promedio por trabajador en un período de tiempo y puede ser medido en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos. Asimismo el rendimiento laboral es el resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles y muchas veces el rendimiento laboral se emplea como sinónimo de productividad.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) indica que en el 2001 las enfermedades crónicas no transmisibles formaron cerca del 47% de la carga mundial de enfermedades y se piensa que para el 2020 la carga aumente un 57%. Por ello la OMS refiere que una buena nutrición (una dieta suficiente y equilibrada combinada con el ejercicio físico regular) es un elemento fundamental de la buena salud, por el contrario una mala nutrición puede reducir la inmunidad, aumentar la vulnerabilidad a las enfermedades, alterar el desarrollo físico y mental, y reducir la productividad (OMS, 2016). Asimismo refiere que una alimentación adecuada y la práctica de actividad

física en los trabajadores podrían incrementar los niveles de productividad en un 20%. (U. Chile, 2012).

A nivel mundial las empresas van tomando medidas para corregir y/o alcanzar mejoras en el entorno mencionado como lo refieren en el informe "Productividad y empresa saludable", muestra entre las compañías más paradigmáticas en este terreno a la proveedora de tecnología, *Texas Instruments*, quien ha desarrollado con gran éxito el programa "*Texas Instruments Environmental, Safety and Health Excellence*", con el objetivo "cero desperdicios, cero lesiones, cero enfermedades". (García Lombardía, P., & Peiró Barra, A., 2013).

Por otro lado, el Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile, ha implementado el programa PROAT (Programa de Optimización de la Alimentación y Nutrición del Trabajador), que consiste en la intervención de la alimentación saludable y calidad de vida laboral destinada a trabajadores y empresarios de diversas instituciones públicas o privadas, con el objeto de mejorar los hábitos alimentarios, el estado nutricional y el control metabólico de sus trabajadores, contribuyendo a disminuir las licencias por enfermedad, accidentes, gastos en salud, mejorando así, las relaciones laborales y por ende la productividad de la empresa. (U. Chile, 2012)

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Las empresas peruanas actualmente tienen un escaso apoyo a sus trabajadores en temas de salud y bienestar, limitándose en algunos casos a la realización de chequeos médicos anuales, sin considerar el seguimiento y monitoreo de los resultados clínicos, mientras que otras empresas sólo consideran una

entrevista médica muy limitada. No obstante en los casos en los que sí se realiza un seguimiento a los trabajadores, se hace de forma parcial sin considerar la parte nutricional.

Por todo ello identificamos una oportunidad en el mercado para el desarrollo de una empresa de bienestar nutricional para mejorar el estado de salud de los trabajadores de las organizaciones contribuyendo al incremento de la productividad y su identificación con sus empresas.

1.3. Justificación del proyecto

Un programa de bienestar nutricional dirigido al trabajador mejoraría el compromiso e identificación con la empresa, además de su salud y calidad de vida, ya que trabajadores más saludables generan una empresa más eficiente.

Existe una oportunidad de desarrollo de un programa especializado en bienestar y nutrición en las empresas puesto que en el mercado se atiende el servicio de forma parcial, identificándolo como una necesidad no atendida.

Las referencias respaldan la relación entre salud, nutrición y rendimiento laboral: “El estado nutricional y el rendimiento laboral forman un dúo inseparable. Por lo general, pasamos entre ocho y nueve horas diarias, los cinco días hábiles de la semana en el trabajo. Esto se traduce a un tercio del día o la mitad de nuestras horas de vigilia diarias. Teniendo en cuenta que son cuatro las comidas principales: desayuno, almuerzo, merienda y cena; consumimos entre dos y tres de ellas en nuestro lugar de trabajo. Por lo tanto, el ámbito laboral es un buen lugar de intervención” (Méndez, 2013). Asimismo, la Organización Panamericana de la Salud, ha considerado al lugar de trabajo como un entorno prioritario para la promoción de la salud en el siglo XXI. (OPS, 2000).

Asimismo, la dietista Holly Scherer educadora de la salud del Departamento de Promoción de la Salud de la Universidad de Michigan, refiere que “conseguir que los empleados mantengan unos buenos hábitos alimentarios asegura una mayor productividad, reduce el absentismo, mejora la condición física general y la salud de los empleados y ofrece una oportunidad de apoyo en el lugar de trabajo”. (García Lombardía, P., & Peiró Barra, A., 2013).

1.4. Objetivos generales y específicos:

1.4.1. Objetivo general:

Validar la oportunidad de negocio para una empresa que brinde un Programa de Bienestar Nutricional para medianas empresas y desarrollar las estrategias más adecuadas para asegurar su éxito.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Analizar el entorno externo e interno
- Calcular el tamaño del mercado del negocio de bienestar nutricional
- Determinar las características más valoradas para el programa de bienestar nutricional
- Desarrollar plan de ventas
- Definir los procesos relevantes relacionados al servicio
- Determinar la rentabilidad del negocio

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación.

1.5.1. Alcances:

La presente investigación tendrá los siguientes alcances

- Servicio: la investigación se enfocará en un programa de bienestar nutricional adaptado a las necesidades de las empresas que requieren para su personal trabajador.
- Tamaño de empresa: el enfoque del trabajo se realizará a medianas empresas por ser el 90% de las 10 000 empresas más importantes del Perú.
- Geografía: se priorizará a Lima Metropolitana por su mayor conglomeración de medianas empresas a nivel nacional.

1.5.2. Limitaciones de la investigación:

Escasa información y estadísticas del comportamiento del mercado en este rubro de negocio; así como de empresas que brinden el servicio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Entorno de la empresa

En este capítulo se detallará los contextos políticos, económicos, sociales y ambientales que afectan a la propuesta, así como los avances tecnológicos y los aspectos legales relacionados al negocio. También se profundizará en el análisis de competidores y el poder de negociación de proveedores y clientes para poder definir los factores críticos de éxito y oportunidades en el negocio.

2.2. Análisis del entorno externo

2.2.1. Análisis político y legal

Un aspecto impulsor es la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783, 2011), que tiene como uno de sus principios el de protección, “Los trabajadores tienen derecho a que el estado y que los empleadores promuevan condiciones de trabajo dignas que les garanticen un estado de vida saludable, física, mental y social” y el principio de prevención, en el cual “El empleador deberá garantizar, en el centro de trabajo el establecimiento de los medios y condiciones que protejan la vida, la salud y el bienestar de los trabajadores”. En ambos principios se indica la importancia de un ambiente laboral que garantice el bienestar de los trabajadores, por lo que una adecuada nutrición contribuye con este aspecto.

Otro aspecto impulsor es el de la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes (Ley N° 30021, 2013) en cuyo reglamento se establece los parámetros técnicos sobre alimentos y bebidas no alcohólicas procesadas referentes al contenido de azúcar, sodio y grasas

saturadas. Esta ley si bien es cierto está dirigida para niños, niñas y adolescentes marca un hito importante para la promoción y protección del derecho a la salud pública, con una mejor información a la ciudadanía y a la reducción de los riesgos asociados a las enfermedades crónicas no transmisibles.

Como una limitación es que la actual coyuntura electoral viene afectando las decisiones de las empresas privadas para la inversión siendo más cautelosos e incluso retrasándolas, sin embargo el actual gobierno viene brindando medidas para mejorar el marco regulatorio e incentivar las inversiones.

2.2.2 Análisis económico

Según datos del Banco Mundial en el 2016, en la última década el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina y el Caribe, con una tasa de crecimiento promedio del Producto Bruto Interno (PBI) del 5,9%, en un entorno de baja inflación (2,9% en promedio). Un contexto externo favorable, políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales se combinaron para dar lugar a este escenario de alto crecimiento y baja inflación, como resultado, el fuerte crecimiento del empleo y de los ingresos generó una reducción drástica de los índices de pobreza desde un 55,6% hasta un 22,7% de la población entre 2005 y 2014.

Después de una desaceleración en 2014, el crecimiento del PBI se recuperó en 2015 de un 2,4% a un 3,3% gracias al aumento de los inventarios (principalmente de cobre) y de las exportaciones (3,3%). Para 2016 se espera que el crecimiento del Perú sea similar a los niveles de 2015 y que,

en adelante, se recupere progresivamente a un ritmo promedio de alrededor del 3,8% en 2017-18.

En el ámbito externo, los factores que pueden impactar el crecimiento económico son:

- La caída de los precios de las materias primas, vinculada en gran medida con la desaceleración de China, uno de los principales socios comerciales del Perú.
- Un eventual período de volatilidad financiera, asociado al ritmo del ajuste monetario de Estados Unidos.

En el ámbito interno, las proyecciones de crecimiento del PIB son vulnerables a:

- Los retrasos en la implementación de los programas de inversión pública y privada.
- El impacto del Fenómeno El Niño en la economía real.
- Los retos asociados a la capacidad del próximo gobierno a seguir implementando reformas para incrementar la productividad y competitividad nacional.

Situación del mercado laboral

Según el avance de los resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME, 2016), la variación anual de empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores de Perú Urbano en febrero de 2016 fue de 0,6% respecto a febrero de 2015, con este resultado se registraron 75 meses consecutivos con variaciones anuales positivas del empleo. De otro lado, en el período febrero 2015 – febrero 2016 el empleo formal en Perú se expandió en 0,8%. En Lima Metropolitana la variación anual fue 0,4% (febrero 2016 con respecto a febrero del 2015).

Tabla 2.1: Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores, según ámbito geográfico y rama de actividad económica, Febrero 2016/ Febrero 2015.

Ámbito geográfico / Rama de actividad económica	Distribución de trabajadores 1/	Febrero 2015 - Febrero 2016 / Febrero 2014 - Febrero 2015	Variación anual Febrero 2016 / Febrero 2015
Perú Urbano 2/	100,0	0,8	0,6
Extractiva 3/	6,7	0,01	-3,7
Industria manufacturera	25,4	-2,0	-1,7
Comercio	17,5	0,7	1,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,8	1,5	1,3
Servicios 4/	41,6	2,5	1,8
Lima Metropolitana 5/	100,0	0,7	0,4
Extractiva 3/	2,2	-3,5	-3,9
Industria manufacturera	24,8	-2,1	-3,0
Comercio	19,0	1,0	3,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,2	1,6	0,9
Servicios 4/	44,8	2,1	1,1
Principales Ciudades 6/	100,0	1,2	1,2
Extractiva 3/	19,2	1,3	-3,6
Industria manufacturera	27,0	-1,7	2,1
Comercio	13,4	-0,5	-2,7
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,4	1,2	2,6
Servicios 4/	33,0	3,8	5,1

Nota: Cifras preliminares. La variación anual se refiere a la variación porcentual del mes actual respecto al mismo mes del año anterior. La información corresponde al primer día de cada mes.

1/ La distribución porcentual de los trabajadores corresponde a la última actualización del marco muestral realizada en marzo de 2009 con la Planilla Electrónica.

2/ Perú Urbano comprende Lima Metropolitana y Principales Ciudades.

3/ Conformada por las subramas agricultura, pesca y minería.

4/ Conformada por las subramas restaurantes y hoteles; enseñanza; servicios prestados a empresas; servicios sociales y comunales; establecimientos financieros; y electricidad, gas y agua.

5/ Conformado por la provincia de Lima (43 distritos) y la Provincia Constitucional del Callao (6 distritos).

6/ Conformado por 29 ciudades del país: Abancay, Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cerro de Pasco, Chachapoyas, Chiclayo, Chimbote, Chincha, Cusco, Huancavelica, Huancayo, Huánuco, Huaraz, Ica, Iquitos, Moquegua, Paíta, Pisco, Piura, Pucallpa, Puerto Maldonado, Puno-Juliaca, Sullana, Tacna, Talara, Tarapoto, Trujillo y Tumbes.

Nota. Tomado de Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo,
por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Febrero, 2016).

2.2.3 Análisis Social

Según los datos reportados en la Sala Situacional Alimentario Nutricional del Ministerio de Salud (2013), se encontró que el 30,9% de personas de 20 a 29 años presentó sobrepeso y 8,7% obesidad, no habiendo diferencia por sexo para el sobrepeso, pero sí para la obesidad que fue mayor en las mujeres (11%) que para los hombres (7%). Y en los adultos de 30 a 59 años el 42,5% de la población presentó sobrepeso y el 19,8% obesidad, teniéndose que el sobrepeso es mayor en los hombres, mientras que la obesidad es mayor en las mujeres. La prevalencia de estas enfermedades es mayor en las zonas urbanas y en los grupos socioeconómicos no pobres.

Datos similares de sobrepeso y obesidad se obtuvieron en un estudio realizado en trabajadores de una empresa en Lima metropolitana (Castillo, 2014) en el que se evaluaron a 298 trabajadores, encontrándose en el grupo de edad de 45 a 59 años 42,9%, mientras que en el grupo de 60 a más un porcentaje de 22% con los problemas de sobrepeso y obesidad, asimismo junto a estos problemas se observaron la prevalencia de hipercolesterolemia (17,8%), hipertrigliceridemia (59,7%) e hiperglicemia (30,9%).

En un estudio realizado por Datum Internacional (2013), se indica que en el Perú existen altos niveles de desconocimiento y falta de información sobre temas de nutrición y alimentación saludable. La información nutricional es poco disponible y los hábitos de alimentación saludable se encuentran poco arraigados en la mayoría de la población, sin embargo se percibe un gran interés por conocer el contenido nutricional de los alimentos que se consumen y se valora el contar con información necesaria para tomar mejores decisiones en materia de alimentación. Por ello se indica que el desafío está en educar sobre lo que implica una alimentación sana, promover hábitos que contribuyan a una alimentación saludable e informar sobre los productos que se consumen.

Por otro lado, en una encuesta realizada por Inversa (2016) en Lima metropolitana indicaron que el 59% de los encuestados reconocieron que su alimentación es medianamente saludable, el 28% percibieron que era saludable y solo el 1% que era totalmente saludable. Estos datos indican que existe una conciencia de que hay oportunidad para aprender a mejorar su alimentación, por lo que se muestra como una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos mercados.

2.2.4 Análisis Tecnológico

La consultoría de nutrición no requiere de altas inversiones en tecnología. La tecnología más utilizada en el consultorio de nutrición es la utilización de un software para la evaluación y monitoreo de pacientes. Actualmente se cuenta a nivel Latinoamérica con empresas que brindan software para la practicidad en la elaboración de dietas, sin embargo aún no se cuenta con un software peruano que incluya aplicaciones en base a la tabla de alimentos peruanos.

Por otro lado, Skype y el Hangouts de Google se han convertido en una forma más práctica de interrelacionarse con las personas cuando no es posible una reunión física constante, este medio hace posible conversar y brindar recomendaciones de mejora en la alimentación de las personas con un ahorro considerable de tiempo del desplazamiento.

2.2.5 Análisis Ambiental

En la actualidad existe una gran preocupación por el medio ambiente, muchos de los factores que afectan la salud se relacionan directamente con el cambio climático, la deforestación, la presencia del Fenómeno del Niño y el consumo excesivo de alimentos industrializados. Surgen los alimentos orgánicos como una iniciativa más natural para mejorar aspectos cotidianos.

El Ministerio del Ambiente (2014) indica que los alimentos orgánicos son aquellos que han crecido libre de pesticidas, agro tóxicos, hormonas y antibióticos y son producidos a pequeña escala y procuran establecer una relación de armonía con el ambiente. Esta institución indica que su consumo se ha incrementado en 70% en los últimos 10 años y la tendencia apunta a que siga creciendo.

2.3. Análisis de la industria

2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

En el negocio son dos los principales proveedores:

- Proveedor de frutas, que brindará frutas de temporada
- Entrenador, que brindará rutinas de gimnasia laboral, para incentivar la actividad física en los trabajadores.

El poder de negociación de los posibles proveedores es bajo, ya que el mercado dispone de gran cantidad de empresas y personas que brindan los servicios solicitados.

2.3.2 Poder de negociación de los clientes.

Los clientes y beneficiarios no son los mismos como se detalla a continuación:

- Clientes: serán las medianas empresas de Lima Metropolitana de todos los sectores económicos.
- Beneficiarios: serán los trabajadores de las empresas, principalmente del área administrativa, por su sedentarismo laboral y los familiares directos.

Cabe resaltar que el poder de negociación que tienen los clientes es moderado, ya que los precios serán prefijados y se permitirá una pequeña variación buscando un beneficio mutuo entre cliente, beneficiario y empresa.

2.3.3 Amenazas de competidores potenciales.

Dentro de los competidores potenciales identificados están los Seguros – EPS, que para fidelizar a sus clientes podrían incluir consultas

nutricionales y/o charlas nutricionales. Además algunos gimnasios pueden llegar a ofrecer el servicio de nutrición con una evaluación y dieta estandarizada.

Sin embargo, se destaca que la propuesta de negocio planteada es integral y no existe en el mercado aún un servicio de esta naturaleza.

2.3.4 Amenazas de productos sustitutos.

Uno de los principales productos sustitutos identificados es el internet, dado que muchas personas pueden buscar temas de interés, dietas, consejos, entre otros, pudiendo llegar a encontrar información muy extensa, sin embargo lo encontrado no necesariamente tiene un respaldo científico y/o no está adaptado al entorno sociocultural de cada individuo.

2.3.5 Rivalidad entre competidores actuales.

Se puede considerar que existe una rivalidad fuerte frente a los Seguros-EPS para las áreas de consulta nutricional y/o charlas de salud y nutrición; también para el área de gimnasia laboral existe una rivalidad fuerte por los gimnasios.

Frente a la oferta de refrigerios saludables y talleres educativos existe una rivalidad débil o nula. Pero dado que la propuesta es integral, se considera que la rivalidad actual es baja y no se identifica a competidores fuertes.

2.4. Tendencias de la industria

La tendencia actual de muchas empresas no es ser solo líderes con su producto o servicio que brindan sino, también, ser reconocidas como empresas saludables, lo cual conlleva a una mejora en la salud, bienestar y seguridad de sus trabajadores de una manera sostenible; al mismo tiempo

supone múltiples beneficios a nivel empresarial ya que se reduce el absentismo, mejora de la productividad, la imagen de la empresa y el clima laboral, generando motivación y compromiso de los empleados.

De acuerdo al estudio de mercado realizado por Nielsen (2015), la tendencia por lo saludable es una motivación interesante para que las industrias puedan invertir y fomentar estrategias para ofrecer productos más sanos a sus clientes. Según el estudio los consumidores están teniendo en cuenta el contenido nutricional de los alimentos, así como el impacto ambiental y social, las fuentes de producción y los beneficios para la salud de lo que consumen, por tal motivo se puede apreciar la tendencia actual por alimentos orgánicos. De acuerdo a ese estudio, actualmente un consumidor es más consciente de su salud y bienestar, y los productores tienen grandes oportunidades y retos por delante, para satisfacer la demanda y brindar a sus clientes lo que buscan, pero sobre todo lo que necesitan.

2.5. Factores críticos de éxito

Los factores de éxito identificados y valorados por los clientes son los siguientes:

- Gama y calidad de servicios: las consultas nutricionales, talleres educativos, gimnasia laboral, refrigerios saludables y asesoría al servicio de alimentación, desarrollados de forma profesional.
- Política de precios: siendo flexibles según las necesidades de cada cliente.
- Eficiencia: eficiencia en la optimización del tiempo con citas programadas y contando con un personal altamente capacitado en la atención.

- Innovación: al desarrollar constantemente programas que acerquen más al trabajador con la empresa, midiendo y adaptando los servicios según los resultados obtenidos.
- Efectividad: al cumplir los objetivos planteados por el programa.
- Responsabilidad: al cumplir con todo los servicios planteados y en tiempos determinados.

2.6. Análisis de la competencia:

2.6.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio:

El análisis de las empresas que brindan servicios similares al desarrollado, se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 2.2.: Análisis de competencia

	Servicios de Salud Privado	Corredores de Seguros	Consultorías privadas
¿A qué se dedica?	Servicios médicos en general.	Venta de seguros para riesgos patrimoniales, humanos y personales.	Consultorías de servicios de nutrición a empresas.
¿Cuáles son sus fortalezas o ventajas competitivas?	Ofrece servicio de visita domiciliaria. Facilidad en el pago a través del "copago".	Brindan profesional nutricionista para consultas de forma gratuita a sus clientes (Empresas).	Empresas con experiencia en el mercado. Capacidad de amoldamiento financiero.
¿Cuáles son sus debilidades o aspectos vulnerables?	Personal profesional rotativo y tiempo limitado para consulta.	Personal profesional de nutrición rotativo y poco comprometido.	Personal profesional rotativo y no especializado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2.3: Cuadro de semejanzas y diferencias

	Servicios de Salud Privado	Corredores de Seguros	Consultorías privadas
Semejanzas	Ambas empresas ofrecen servicios de consultoría de nutrición y talleres de nutrición.	Ambas empresas ofrecen servicios de consultoría nutricional <i>in house</i> , supervisión al concesionario de alimentos y desarrollo de talleres de nutrición.	Ofrece como parte de sus servicios la gimnasia laboral, consultoría de nutrición, talleres de nutrición.
Diferencias	Servicios de consultoría no personalizados, limitado tiempo de atención.	Servicio no personalizado, profesional no especializado, no incluyen como parte del servicio la gimnasia laboral.	Ofrecen otros servicios como risoterapia, masajes, organización de eventos deportivos. Sin embargo no incluyen refrigerios saludables y coordinación de la prescripción dietética con el concesionario.

Fuente: Elaboración propia

2.6.2 Matriz de perfil competitivo

En la matriz de perfil competitivo desarrollada se analiza a las empresas que brindan servicios similares como Servicios de Salud Privado (EPS), corredores de seguros y consultorías privadas.

Tabla 2.4: Matriz del perfil competitivo de la empresa NUTSA S.A.C.

Nº	Factores claves del éxito	Peso	Nutsa S.A.C.		Servicios de Salud Privado		Corredores de seguros		Consultorías privadas	
			Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación	Valor	Puntuación
1	Gamma de servicios	0,20	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
2	Calidad	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
3	Políticas de precios	0,20	3	0,6	2	0,4	3	0,6	3	0,6
4	Eficiencia	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
5	Innovación	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
6	Efectividad	0,15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	3	0,45
7	Responsabilidad	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
8	Prestigio	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1
		1,00		3,35		2,5		2,85		2,95

Fuente: Elaboración propia

La matriz del perfil competitivo nos muestra que el competidor más cercano son las consultorías, y esto debido principalmente a la gama de servicios que brindan a diferentes empresas, por otro lado los servicios de salud privado (EPS) y los corredores de seguros tienen posicionado su prestigio y cuentan con clientes fijos a los cuales podrían ampliar su gama de servicios. Sin embargo, Nutsa S.A.C., tiene un servicio más integral que rescata la coyuntura política y legislativa del bienestar laboral, con una notable tendencia de las empresas a fidelizar a sus trabajadores y con una escasa competencia especializada teniendo como sus pilares a la innovación y la efectividad que se logre.

2.7. Oportunidades

- Para ser atendido no necesariamente tiene que estar afiliado a alguna aseguradora.
- Nos adecuamos al horario del trabajador evitando que las citas estén saturadas.
- El costo que se ofrece al trabajador es accesible.
- La atención es personalizada, por parte de un excelente equipo de nutricionistas.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

En este capítulo se detallan los criterios que permiten realizar una eficiente segmentación de mercado, así como las estrategias y herramientas que facilitan la realización de la investigación cualitativa y cuantitativa.

3.1. Descripción del servicio o producto

El servicio que se piensa brindar es un programa de bienestar nutricional llamado Nutrifitwell (*Nutrición, Fitness y Wellness*), diseñado especialmente para optimizar la relación entre la empresa y el trabajador, el programa consiste en la realización de consultas y monitoreo nutricionales, talleres educativos, gimnasia laboral y la entrega de refrigerios saludable, todas estas actividades realizadas en las instalaciones de las empresas y dirigida a sus trabajadores.

El grado de interés, la frecuencia de los componentes del programa y el costo del mismo será definido por el estudio de mercado.

3.2. Selección del segmento de mercado

Para la segmentación del mercado reconocemos como población a las medianas empresas de Lima y Callao, según el TOP 10 000 (2015), la gran cantidad de empresas potenciales para la atención se concentran en medianas empresas.

Segmentación según magnitud de empresa:

Se ha segmentado a las empresas en base a su magnitud, en este proyecto se está considerando trabajar con las empresas medianas, aquellas que consiguen

facturar más de S/6,4 millones a S/ 70 millones o de \$ 2,4 millones a \$ 25,9 millones al tipo de cambio promedio anual del 2014 de S/ 2,84. En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles.

Segmentación geográfica:

En base a la viabilidad de la realización de las atenciones, se ha segmentado la realización en las empresas medianas ubicadas en Lima y callao.

Tabla 3.1: Concentración de empresas por actividad económica y tamaño de empresa.

.SECTOR	THE TOP 10 000 2014* N° Emp.	TOP 10 000 - 2014	
		Gran empresa N° Emp.	Mediana empresa N° Emp.
Actividades Inmobiliarias	1483	140	1343
Administración Pública y Defensa	348	81	267
Agricultura, Ganadería y Silvicultura	324	47	277
Comercio	3465	431	3034
Construcción	652	72	580
Electricidad, Gas y Agua	103	41	62
Educación	149	53	96
Hoteles y Restaurantes	146	14	132
Industrias Manufactureras	1332	244	1088
Intermediación Financiera	167	83	84
Minería	288	112	176
Otras Actividades de Servicios	317	39	278
Pesca	98	10	88
Servicios Sociales y de Salud	123	28	95
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1005	118	887
TOTAL	10 000	1513	8487

Fuente: Adaptado del TOP 10 000 empresas del Perú 2015.

Gráfico 3.1: Clasificación de las empresas según ubicación geográfica

(Grandes y medianas empresas):

Fuente: Perú: The TOP 10,000 companies 2015.

3.3. Investigación Cualitativa

3.3.1 Selección del método de indagación.

El método de investigación cualitativo que se utilizó consiste en una entrevista en profundidad semiestructurada con preguntas abiertas de aproximadamente 30 minutos de duración, donde se trataron los principales temas de interés del estudio de mercado en torno a un Programa de Bienestar Nutricional; el entrevistador lleva un guion a través del cual va sacando estos temas para que el entrevistado ofrezca su idea. La entrevista se graba y a partir de ella se obtienen conclusiones (Malhotra, 2008).

3.3.2 Diseño de instrumento.

Se realizaron 10 entrevistas a profundidad con preguntas abiertas dirigidas al personal de Recursos Humanos de diferentes rubros (Banca, Minería, Restaurante, Tienda por departamento). Su participación fue de gran valor ya que ayudaron a plantearnos una idea clara sobre el Programa de Bienestar que se buscó desarrollar para los trabajadores.

Esta entrevista constó de tres partes: la primera fueron preguntas acerca de la empresa, para conocer a qué se dedica la Empresa y cuál es el número de trabajadores, la segunda fue para conocer si cuentan con algún Programa de Bienestar para sus trabajadores y la última parte fue para presentarles nuestro Programa de Bienestar Nutricional Nutrifitwell y conocer qué facilidades se pueden dar para el desarrollo de éste en el lugar de trabajo o qué otras ideas se pueden incluir para mejorar este programa.

Ver anexo 1: Guía de preguntas de entrevista a profundidad.

3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.

Los datos fueron analizados en los formatos de matriz individual y de resumen según se aprecia en el *anexo 2*.

3.4. Investigación Cuantitativa

3.4.1 Proceso de muestreo.

Para poder conocer el número de muestras a realizar, se tomó en consideración que el total de empresas a nivel país es 8487, de éstas sólo 7459 son a nivel Lima y Callao, pero a este número se le tuvo que restar las empresas grandes (1513) ya que no forman parte de nuestra población objetivo, por lo tanto con un margen de error del 10%, con un nivel de confianza del 95%, con un 50% de heterogeneidad y con un tamaño del universo a estudiar de 5946, se tiene como número de muestras a realizar de 95 encuestas, sin embargo el trabajo se realizó en base de 97 encuestas. Tomando en cuenta la siguiente fórmula (Anderson, 2013):

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)} \quad \text{ó} \quad n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$
$$n = \frac{5946 \cdot (1,96)^2 \cdot 50 \cdot (1-50)}{(5946-1) \cdot (10)^2 + (1,96)^2 \cdot 50 \cdot (1-50)} \quad \text{ó} \quad n = \frac{(1,96)^2 \cdot 50 \cdot (1-50)}{(10)^2}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular

N = Tamaño del universo (5946)

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. Utilizaremos un nivel de confianza 95% $Z=1,96$

e = Es el margen de error máximo que admito (10%)

p = Es la proporción que esperamos encontrar (50%). Es la diversidad del universo. Lo habitual es usar 50%.

Las personas a las cuales se escogieron para la realización de la muestra, cumplieron con los siguientes criterios de selección:

- Personas que laboren en el área de Recursos Humanos o que tengan la capacidad de decisión.
- Trabajar en una empresa mediana en Lima y Callao.

3.4.2 Diseño de instrumento

El instrumento que se empleó fue el uso de un cuestionario, con preguntas de forma estructurada, hubo preguntas cerradas y otras con escalas de medición para conocer el grado de interés de los encuestados en relación al Programa de Bienestar Nutricional.

La encuesta diseñada respondió al objetivo principal el cual fue determinar el nivel de interés que pueden tener los directivos de la empresa en un programa de bienestar nutricional para sus trabajadores.

Se realizó un cuestionario con la ayuda de las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas a profundidad realizadas. Este cuestionario estuvo dividido en tres partes: La primera parte se enfocó en conocer el tipo de empresa, el cargo que desempeña y la existencia de algún programa de nutrición o salud. La segunda parte está enfocada en dar a conocer la propuesta del programa de Nutrifitwell, el grado de interés y la disposición a aplicar el programa así como conocer la frecuencia más óptima de sus componentes e indagar el costo que estarían dispuestos a pagar. La tercera parte se preguntaron datos sociodemográficos básicos.

Ver en el anexo 3: Encuesta de estudio cuantitativo.

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.

Al tener los cuestionarios llenos, se procedió a trasladar las respuestas al SPSS 22 (*Statistical Product and Service Solutions*), programa estadístico informático, para proceder a la interpretación de las respuestas a cada pregunta. A continuación se muestran los gráficos y tablas realizadas a partir de los resultados de la encuesta.

Al realizar el análisis de las encuestas se encontró:

Gráfico 3.2: Pregunta 1 ¿Trabaja en una empresa del sector público o privado?

El 92% de los encuestados trabajan en una empresa privada y solo el 8% en una institución pública, siendo estos tipos de empresas los elegidos para la aplicación de la propuesta de negocio.

Gráfico 3.3: Pregunta 2 ¿En qué sector se encuentra la empresa donde trabaja?

El 26% de los encuestados trabaja en empresas del sector comercio, el 11% en empresas Educativas (universidades, colegios, institutos, entre otros), el otro 11% en empresas de Banca y finanzas, el 6% en Hoteles y restaurantes, 6% en industrias manufactureras, 5% en Minería, 4% en empresas de electricidad, Gas y agua y el 19% restante en empresas que brindan otros servicios.

Gráfico 3.4: Pregunta 3 ¿Qué cargo desempeña?

El 98% de los encuestados fueron del área de recursos humanos de empresas medianas.

Tabla 3.2: Pregunta 4 ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa donde labora?

N	Válido	97
	Perdidos	0
Media		790,88
Desviación estándar		1230,929
Mínimo		50
Máximo		6000

Del total de encuestados el promedio de trabajadores por empresa fue de 790, con un mínimo de 50 trabajadores en una empresa y un máximo de 6000 trabajadores en otra.

Gráfico 3.5: Pregunta 5 ¿La empresa donde trabaja cuenta con algún programa de nutrición o salud?

El 56% de los encuestados indica que en la empresa donde trabajan no cuenta con programas de salud y nutrición, siendo este programa una gran oportunidad para el negocio.

Del 44% de empresas que cuentan con programas de salud y nutrición, el 79% desarrollan programas como examen de salud ocupacional, el 56% charlas de nutrición, el 37% consultas nutricionales, el 35% gimnasia laboral y solo el 9% ofrece masajes y otros servicios como clases de rehidratación, aún con un déficit de una propuesta integral de nutrición.

Gráfico 3.6: Pregunta 6 ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell?

Al consultarles acerca de la valoración del programa Nutrifitwell, el 42% de los encuestados indicó que el programa era muy interesante y el 56% de los mismos indicó que era interesante, esto demuestra la gran aceptación de la idea de negocio.

Gráfico 3.7: Pregunta 7 ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa Nutrifitwell en su empresa?

El 18% de los encuestados indicó que estarían muy dispuestos y el 67% que estarían dispuestos a incluir el programa de Nutrifitwell en sus empresa, teniendo así el 85% de los encuestados el interés de incluir este programa en sus empresas.

Tabla 3.3: Pregunta 8 ¿Cuántos trabajadores participarían del programa?

N	Válido	96
	Perdidos	1
Media		239,7
Desviación estándar		276, 6
Mínimo		50
Máximo		2000

La cantidad de personas que participarían en el programa sería en promedio 240 trabajadores por empresa, teniendo como mínimo una participación de 50 trabajadores y un máximo de 2000.

Pregunta 9 ¿Con qué frecuencia deberíamos realizar cada uno de los componentes del programa?

Gráfico 3.8: Frecuencia preferida del monitoreo nutricional

El 49% de los encuestados prefiere que el monitoreo nutricional se realice de forma mensual, por lo que se programaría la segunda cita de los pacientes 1 mes después de su evaluación nutricional.

Gráfico 3.9: Frecuencia preferida de la realización de los talleres de nutrición

El 43% de los encuestados prefiere que los talleres de nutrición se realicen de forma mensual, siendo esta información importante a fin de plasmar la frecuencia de cada actividad que conforma el programa Nutrifitwell.

Gráfico 3.10: Frecuencia preferida de la entrega de refrigerio saludable

El 54 % de los encuestados prefiere que la entrega de refrigerio saludable se realice 1 vez a la semana, con esta alternativa podemos ir intercalando el tipo de refrigerio saludable a brindar por semana.

Gráfico 3.11: Frecuencia preferida de la realización de gimnasia laboral

El 48 % de los encuestados prefiere que la realización de la gimnasia laboral se realice una vez a la semana.

Gráfico 3.12: Pregunta 10 ¿Cómo estarían dispuestos a pagar en el servicio?

El 40% de los encuestados indica que la empresa debería pagar el 100% del costo del programa, mientras que más del 58% indica que la empresa debería cubrir al menos el 50% del costo del programa, dejando una fracción del costo a los trabajadores. Esta información es muy importante para ofrecer las alternativas de pago a las empresas que contraten el servicio.

Gráfico 3.13: Pregunta 11 ¿Cuál debería ser el precio del programa?

El 52,1% indicó que el costo del programa debería ser como máximo 50 soles, sin embargo el 47,9% indicó que el costo del programa debería ser mayor a 50 soles hasta 80 soles, costo por persona y mensual del programa. Esta información es muy importante ya que con ello se definió el costo del programa.

Pregunta 12 ¿Considera que se debe incluir a la familia de los trabajadores en los siguientes servicios del programa?

Gráfico 3.14: Inclusión de Talleres de nutrición a la familia de los trabajadores

El 84% de los encuestados indicó que se debería incluir a la familia en los talleres de nutrición.

Gráfico 3.15: Inclusión de consultas nutricionales a la familia de los trabajadores

El 79% de los encuestados indicó que la familia también debería pasar consultas nutricionales, siendo este un servicio adicional que se podría ofrecer.

Gráfico 3.16: Pregunta 13 ¿Quién sería la persona que debería autorizar la contratación del servicio?

El 63% de los encuestados indicó que Gerencia General autorizaría la contratación del servicio, por lo que la propuesta de Nutrifitwell se deberá dirigir a la aprobación por parte de la gerencia.

Gráfico 3.17: Pregunta 14 ¿Qué edad tiene?

El 76% de los encuestados fueron mayores de 30 años, por lo que se denota mayor experiencia en manejo de recursos humanos.

Gráfico 3.18: Pregunta 14 ¿Cuál es su género?

El 55% de los encuestados fueron del género masculino, mientras que el 45% restante fueron del género femenino.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del Estudio Cualitativo y Cuantitativo

En el estudio cualitativo se pudo determinar que los responsables del área de recursos humanos (jefe, coordinadores, analistas, entre otros) de empresas de diferentes sectores, mostraron interés en un programa de bienestar nutricional dirigido a los trabajadores.

En el estudio cuantitativo se pudo estimar que el 84, 5% de los encuestados están dispuestos y muy dispuestos en incluir el programa de Nutrifitwell en sus empresas, siendo este un buen indicador para estimar el mercado objetivo.

Por otro lado la frecuencia de realización de los componentes del programa fueron definidos, así el monitoreo nutricional se realizará una vez al mes al igual que los talleres de nutrición y la realización de gimnasia laboral y la entrega de refrigerio saludable se realizará una vez a la semana. Esta información nos permitió definir el costo bruto del programa.

Se testeó el costo del programa por trabajador y de forma mensual, encontrándose que el 47,9% estaría dispuestos a pagar más de 50 soles hasta 80 soles.

3.6. Perfil del cliente tipo y sus variantes.

El público objetivo del negocio son empresas privadas medianas de diferentes sectores (Banca, comercio, construcción, transporte, minería, entre otros).

Estas empresas se caracterizan por trabajar clima laboral que incluya o no algún programa de salud y nutrición, sean talleres de nutrición, examen de salud ocupacional o consultas de nutrición particulares.

Asimismo buscan que las actividades programadas para sus trabajadores se realicen en horarios óptimos, y estén alineados a las políticas de cada empresa, también que el costo de las actividades sea el mínimo para el trabajador y que la empresa tenga un beneficio demostrable en el tiempo.

Por otro lado buscan incluir a los familiares de los trabajadores a fin de lograr un compromiso más duradero.

CAPÍTULO IV: PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

4.1. El ámbito de la proyección

Para el presente plan de negocios se utilizó como data el TOP 10 000 de las principales empresas en el año 2015. En base a ello se estableció que las empresas medianas para el año 2015 eran de 8487 empresas.

4.2. Selección del método de proyección

El método de proyección elegido es el lineal, pues la variación del número de empresas medianas es mínimo ($<1\%$) en los últimos 3 años.

4.2.1 Mercado Potencial.

Para determinar nuestro mercado potencial se utilizó la información indicada en el TOP 10 000 de total de empresas en Lima Metropolitana 7459, a los cuales se restaron el total de grandes empresas 1513, quedando así las empresas medianas de Lima Metropolitana, siendo un total de 5946 empresas.

(Fuente: Adaptado del TOP 10 000 empresas del Perú 2015)

4.2.2 Mercado Disponible.

Para la estimación del mercado disponible se tomó en cuenta los resultados de la pregunta N°6.

**Tabla 4.1: Pregunta N°6 ¿Cómo valoraría usted el programa
Nutrifitwell?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy interesante	41	42,3	42,3	42,3
Interesante	54	55,7	55,7	97,9
Indiferente	1	1,0	1,0	99,0
Poco interesante	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

De acuerdo a los resultados, solo se consideró a los interesados y muy interesados, siendo un total de 5821 empresas, es decir 97,9 % del total de empresas medianas de Lima Metropolitana.

4.2.3 Mercado Efectivo.

Para la estimación del mercado efectivo se tomó en cuenta los resultados de la pregunta N°7.

**Tabla 4.2: Pregunta N°7¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el
programa de Nutrifitwell en su empresa?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Muy dispuesto	17	17,5	17,5	17,5
Dispuesto	65	67,0	67,0	84,5
Indiferente	9	9,3	9,3	93,8
Poco dispuesto	5	5,2	5,2	99,0
Nada dispuesto	1	1,0	1,0	100,0
Total	97	100,0	100,0	

De acuerdo a los resultados, solo se consideró a los muy dispuestos y dispuestos, siendo un total de 4919 empresas, es decir 84,5 % del total de empresas medianas de Lima Metropolitana.

4.3.3 Mercado Objetivo.

Para la estimación del mercado objetivo se tomó en cuenta los resultados de la pregunta N°6 ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell? y la pregunta N°7 ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa de Nutrifitwell en su empresa?

Tabla 4.3: ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa de Nutrifitwell en su empresa? , ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell? Y ¿Cuál debería ser el precio del programa?

¿Cuál debería ser el precio del programa?			¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell?				Total
			Muy interesante	Interesante	Indiferente	Poco interesante	
≤ 50 soles	¿Qué tan dispuesto estaría	Muy dispuesto	10	0		0	10
	en incluir el programa	Dispuesto	14	20		0	34
	Nutrifitwell en su empresa?	Indiferente	1	3		0	4
		Poco dispuesto	0	1		1	2
	Total		25	24		1	50
51 - 65 soles	¿Qué tan dispuesto estaría	Muy dispuesto	4	0			4
	en incluir el programa	Dispuesto	7	15			22
	Nutrifitwell en su empresa?	Indiferente	1	3			4
		Poco dispuesto	0	3			3
	Total		12	21			33
65 - 80 soles	¿Qué tan dispuesto estaría	Muy dispuesto	3	0			3
	en incluir el programa	Dispuesto	1	6			7
	Total		4	6			10
> 80 soles	¿Qué tan dispuesto estaría	Dispuesto		2	0		2
	en incluir el programa	Indiferente		0	2		1
	Total			2	1		3
Total	¿Qué tan dispuesto estaría	Muy dispuesto	17	0	0	0	17
	en incluir el programa	Dispuesto	22	43	0	0	65
	Nutrifitwell en su empresa?	Indiferente	2	6	1	0	9
		Poco dispuesto	0	4	0	1	5
	Total		41	53	3	1	97

De acuerdo a los resultados, solo se consideró a los muy interesados y los muy dispuestos, así como a las empresas que estuvieron dispuestos a pagar más de 50 soles, siendo un total de 355 empresas, es decir 7,21 % del total de empresas medianas de Lima Metropolitana.

4.3. Pronóstico de Ventas

Para cuantificar la demanda de los clientes a los cuales llegaríamos con el programa de bienestar nutricional se tomaron en cuenta los siguientes factores:

- La cantidad de empresas del mercado objetivo
- El número estimado de trabajadores que participarían del programa
- El costo del programa

Tomando de base los datos antes mencionados se consideró iniciar con el 1% del mercado objetivo, es decir iniciar con 3 empresas, e ir creciendo 1 empresa por mes, hasta lograr al quinto año una cobertura del 18% del mercado objetivo, es decir a 62 empresas.

La cantidad de personas consideradas por empresa para estimar la proyección de ventas fue de 100 trabajadores.

Tabla 4.4: Proyección de ventas

Proyección de ventas	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas (Sin IGV)	510 000	1 230 000	1 950 000	2 670 000	3 390 000
IGV	91 800	221 400	351 000	480 600	610 200
Ventas (Con IGV)	601 800	1 451 400	2 301 000	3 150 600	4 000 200

Fuente: Elaboración propia

4.4. Aspectos críticos que impactan el pronóstico de ventas

Este servicio tiene una proyección en el futuro muy favorable puesto que la tendencia del cuidado de la salud y el bienestar físico y emocional del trabajador se muestra como una prioridad para las empresas, sin embargo los presupuestos para este tipo de servicios pueden verse afectados por crisis externas y recortes presupuestales.

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1. Procesos relevantes:

En este negocio van a ver una serie de procesos, dentro de los cuales vamos a tener los procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos operativos.

Gráfico 5.1: Esquema de mapa de procesos de NUTSA S.A.C

Fuente: Elaboración propia

Los procesos más críticos o relevantes que se identificaron fueron los siguientes:

- ✓ **Innovación y Desarrollo:** se consideró como proceso crítico porque está vinculado directamente a mantener la ventaja competitiva y que nos permitirá incrementar el número de clientes.
- ✓ **Actividad comercial:** se consideró como proceso crítico porque es la base para que el negocio crezca, seleccionando clientes potenciales que generen mayores ingresos para el negocio.
- ✓ **Reclutamiento del personal:** se consideró como proceso crítico porque es el factor humano de la empresa que deberá estar bien capacitado para que el negocio se haga reconocido y esto contribuya a su crecimiento.

5.1.1 Modelamiento y selección de procesos.

En el negocio se identificó tres procesos de operación críticos, los cuales serán desarrollados mediante un flujograma a continuación:

Gráfico 5.2: Flujograma de procesos de innovación y desarrollo

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.3: Flujograma de actividad comercial.

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5.4: Flujograma de reclutamiento de personal

Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Selección del equipamiento.

Los equipos que se utilizarán para la evaluación nutricional de los trabajadores de las empresas que formen parte del programa de Nutrifitwell seguirán las siguientes especificaciones técnicas:

- *SECA 876 Báscula de piso para uso móvil*: Este equipo se utilizaría en las empresas en las cuales se requieren de equipos móviles por los espacios asignados.

Datos Técnicos (SECA, 2016):

Capacidad:	250 kg
División (g):	100 g < 150 kg > 200 g
Alimentación:	Batería
Dimensiones (AxAxP):	321 x 60 x 356 mm
Peso neto:	4,2 kg
Funciones:	Desconexión automática, Tip on (función de conexión automática al tacto), conmutación kg/ lbs /sts, medición móvil, función madre/bébé

Figura 5.1: Imagen de báscula de piso para uso móvil

Fuente: Báscula de piso para uso móvil. Seca 876

- *Tallímetro móvil (Cinta métrica mecánica)*

Datos Técnicos (Seca, 2016).

Rango de medición en cm:	0 - 220 cm
División:	1 mm
Dimensiones (AxAxP):	125 x 125 x 173 mm
Peso neto:	202 g
Funciones:	montaje en la pared

Figura 5.2: Imagen de Tallímetro móvil

Fuente: Tallímetro móvil (cinta métrica mecánica). Seca 2016.

- *Cinta para medir perímetro abdominal*

Datos Técnicos:

Rango de medición en cm:	0 - 205 cm
División:	1 mm
Dimensiones (AxAxP):	70 x 28 x 66
Peso neto:	0,07
Característica:	Cinta inelástica

Figura 5.3: Imagen de cinta métrica

Fuente: Cinta métrica Seca.

- *Medidor de grasa (Bioimpediancometro)*

Datos Técnicos (Omron, 2004)

Descripción:	Monitor de Pérdida de Grasa OMROM
Visor:	Porcentaje de grasa corporal (de 4,0 a 50,0%) Método IB (Impedancia Bioeléctrica) IMC (de 7,0 a 90,0) Clasificación de IMC (4 niveles).
Rangos para la fijación de valores:	Altura: 100,0 cm a 199.5 cm (de 3 pies y 4 pulgadas a de valores: 6 pies y 6 pulgadas) Peso: 10,0 a 199,8 (de 23 a 440,5 libras) Edad: NORMAL: de 10 a 80 años de edad ATLÉTICO: de 18 a 60 años de edad Sexo: Masculino / Femenino.
Dimensiones externas:	Aprox. 197 (L) x 128 (H) x 49 mm (W)
Peso:	Aprox. 230 g (sin incluir las pilas)

Figura 5.4: imagen de medidor de grasa

Fuente: Medidor de Grasa Omrom 2004

5.1.3 *Lay out.*

El servicio del programa Nutrifitwell se realizará en las instalaciones de los clientes por lo que el espacio que se designe para la evaluación y consultoría nutricional, se adecuará con algunos de los dos modelos definidos previamente:

Figura 5.5: *Lay Out* consultorio de nutrición – primera alternativa:

Figura 5.6: *Lay Out* consultorio de nutrición – segunda alternativa:

CAPÍTULO VI: ASPECTOS ORGANIZACIONALES

6.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

6.1.1 Visión.

Ser para el 2021 la consultora de nutrición preferida por las empresas del Perú con una propuesta diferente de intervención en salud laboral orientada al bienestar de los trabajadores y reconocida por su profesionalismo, integridad y compromiso, brindando a nuestros clientes soluciones oportunas y eficientes.

6.1.2 Misión.

En NUTSA S.A.C. brindamos a las empresas un programa de bienestar nutricional que permite mejorar el compromiso, desempeño y calidad de vida de los trabajadores con la organización, mediante estrategias de excelencia en salud, nutrición y bienestar, adaptando nuestra metodología de trabajo a las necesidades específicas de cada cliente.

6.1.3 Principios.

Los principios o valores que rigen nuestra empresa son:

Valores	Definición
Calidad	Brindar un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.
Efectividad	Lograr resultados satisfactorios
Responsabilidad	Exceder las expectativas de los clientes al cumplir las actividades programadas
Innovación	Buscar nuevas oportunidades de mejorar el servicio.

Orientación al cliente	Enfocar el servicio al bienestar de los clientes a través de una orientación oportuna, preventiva y correctiva.
Integridad	Hacer lo correcto en todas las propuestas.

6.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Como parte de las estrategias del negocio, se desarrollarán:

- Estrategia competitiva: la cual tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera a través de una alta diferenciación, que asegure la fidelización de los clientes y con una menor sensibilidad al precio resultante.
- Estrategia de crecimiento intensivo: la cual estará orientada a aumentar la participación de la empresa en el mercado. Se concentrará en incrementar la venta del servicio en los diferentes sectores, ofreciendo paquetes según la necesidad específica y el tipo de cliente.

6.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

La ventaja competitiva del servicio propuesto frente a los problemas de ausentismo laboral y disminución de la productividad, ocasionada por enfermedades relacionadas al sobrepeso y obesidad, es la de tener un programa integral de bienestar nutricional, el cual agrupa:

- ✓ Evaluación nutricional personalizada, tratamiento, monitoreo
- ✓ Talleres educativos prácticos, operativos y funcionales.
- ✓ Gimnasia laboral
- ✓ Refrigerios saludables

- ✓ Servicio de asesoría a quioscos y/o servicio alimentario dentro de la empresa.

Todo ello monitoreado con indicadores que reflejarán los objetivos propuestos al inicio del programa y alcanzados en el desarrollo de este servicio.

6.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organizacional estará comprendida en tres niveles como se detalla en el siguiente gráfico.

Gráfico 6.1: Organigrama de estructura organizacional de NUTSA S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

6.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

Los diseños de los perfiles de puestos claves se establecieron basados en manual de funciones y organizaciones de empresas similares y/o afines al rubro de negocio. (Liderman, 2013).

En la siguiente figura se resume los puestos claves de la organización.

Gráfico 6.2: Nivel de organización según perfiles de NUTSA S.A.C.

Fuente: Elaboración propia

Se considera 5 puestos claves, en el inicio de las operaciones:

- **Nombre del Puesto: administrador**

Objetivo del Puesto: encargado de la gestión administrativa e institucional de la empresa.

Destrezas técnicas y/o Conocimiento Especiales:

- Título Profesional en Administración o carreras afines.

- Debe tener una experiencia mínima de tres años en puestos similares.
- Nivel de Computación Avanzado.
- Contar con un nivel de Inglés Intermedio.

Poseer las siguientes habilidades:

- Creatividad
- Planificación.
- Iniciativa.
- Interés por el cliente (interno y externo).
- Responsabilidad.
- Capacidad para comunicarse.
- Visión de Conjunto.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir y motivar el grupo.
- Trabajo en Equipo.

Principales Funciones:

- a) Manejar los aspectos financiero, contable y legal de la empresa.
- b) Administrar de los recursos económicos de la empresa.
- c) Realizar actos y contratos ordinarios correspondientes a la captación de nuevos clientes.
- d) Fijar objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.
- e) Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- f) Traducir los objetivos estratégicos en metas operacionales específicas de cada área de la empresa y verificar su cumplimiento.

- g) Administrar de los recursos económicos de la empresa.
- h) Diseñar estrategias económicas para competir en el mercado
- i) Planear, organizar, dirigir, y controlar la formulación del presupuesto anual tanto operativo como de inversión, velando por su adecuada ejecución.
- j) Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con los procesos de admisión, control, pagos y beneficios, así como su evaluación del desempeño y capacitación del personal.
- k) Planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar el proceso de compra de bienes.
- l) Administrar la contabilidad de la empresa.

▪ **Nombre del Puesto: coordinador**

Objetivo del Puesto: encargado de la gestión comercial y marketing de la empresa.

Destrezas técnicas y/o Conocimiento Especiales:

- Título Profesional en Administración o carreras afines.
- Debe tener una experiencia mínima de 03 años en puestos similares.
- Contar con un nivel de Inglés Intermedio.
- Nivel de Computación Avanzado.

Poseer las siguientes habilidades:

- Planificación.
- Liderazgo.
- Responsabilidad.
- Visión de conjunto.
- Creatividad.

- Capacidad para comunicarse.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Capacidad para dirigir y motivar al grupo

Principales Funciones:

- a) Diseñar y ejecutar el plan comercial y de marketing de la empresa.
- b) Gestionar los principales clientes de la empresa
- c) Conducir la parte económica de los procesos de licitación.
- d) Realizar estructuras de costos para la cotización de servicios según las exigencias de los clientes.
- e) Evaluar oportunidades de negocio.
- f) Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar la disponibilidad de personal, materiales y transporte, según las exigencias de los clientes.
- g) Dictar los lineamientos de políticas, objetivos y metas del área traduciéndolos en planes de acción, los mismos que deberán ser concordantes con las metas y objetivos de la Administración.
- h) Administrar al personal operativo en cuanto a la asignación de puestos, descansos, vacaciones, retenes y otros.
- i) Administrar eficientemente los recursos materiales tales como balanzas, tallímetros, equipos de gimnasia laboral, vehículos y otros necesarios para sus operaciones, de tal forma que éstos se encuentren en óptimas condiciones de uso y operatividad.

▪ **Nombre del Puesto: vendedor**

Objetivo del Puesto: encargado de posicionar a la empresa, incrementando las ventas del Programa de Bienestar Nutricional. Es responsable de asesorar al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que el cliente adquiera el servicio ofrecido.

Destrezas técnicas y/o Conocimiento Especiales:

- Tener estudios en Publicidad y Mercadeo o afines.
- Conocimiento en técnicas de ventas y Excel.
- Debe tener una experiencia mínima de tres años en ventas.
- Alta capacidad para relaciones interpersonales.
- Disponibilidad de vehículo propio.

Poseer las siguientes habilidades:

- Facilidad de palabra.
- Buena disposición.
- Empatía.
- Puntualidad.
- Trabajo en Equipo.

Principales Funciones:

- a) Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, comunicando oportunamente la información requerida.
- b) Asesorar a los clientes acerca de cómo el servicio puede satisfacer sus necesidades.
- c) Retroalimentar a la empresa de todo lo que sucede con el cliente: inquietudes, quejas, sugerencias, reclamos, agradecimientos y otros de relevancia.
- d) Consolidar la cartera de clientes.

- e) Prospección y captación de nuevos clientes.
- f) Concertación de visitas.
- g) Preparación de ofertas y presupuestos.

▪ **Nombre del Puesto: nutricionista**

Objetivo del Puesto: encargado de la evaluación antropométrica y monitoreo nutricional.

Destrezas técnicas y/o Conocimiento Especiales:

- Título Profesional en Nutrición.
- Experiencia mínima de tres años en el puesto.
- Contar con un nivel de Inglés Intermedio.

Poseer las siguientes habilidades:

- Innovador.
- Responsable.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Proactivo.
- Creatividad.
- Honestidad y discreción.

Principales Funciones:

- a) Tomar las medidas antropométricas que le permitan determinar el Índice de Masa Corporal (IMC), estructura y composición en masa magra y tejido adiposo, entre otros.
- b) Evaluar el estado general del individuo con el fin de corroborar la ausencia de signos físicos de deficiencias nutricionales.
- c) Diseñar el plan alimentario y los mecanismos de seguimiento y control de cada individuo a evaluar.

- d) Impartir educación alimentaria y nutricional que garantice la comprensión por parte del individuo del plan alimentario a seguir.
- e) Realizar consejería integral sobre estilos de vida saludable.

▪ **Nombre del Puesto: entrenador**

Objetivo del Puesto: encargado de ofrecer ejercicios y actividades físicas, según los requerimientos de los programas a ofrecer al cliente.

Destrezas técnicas y/o Conocimiento Especiales:

- Bachiller en Educación Física o carrera afines.
- Experiencia mínima de tres años en posiciones similares.
- Experiencia a nivel de entrenamiento personalizado.
- Contar con un nivel de Inglés Intermedio.

Poseer las siguientes habilidades:

- Destreza física.
- Empatía.
- Facilidad de expresión.
- Creatividad.

Principales Funciones:

- a) Planificación y ejecución de los programas de entrenamiento físico.
- b) Realización de un programa de ejercicios personalizados, basándose en los intereses, nivel de habilidad y horario de los trabajadores.
- c) Supervisar el ejercicio, enseñando las técnicas apropiadas para minimizar los riesgos de posibles lesiones y obtener mayores resultados.
- d) Reportar los avances a su jefe inmediato.

6.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

La escala de remuneraciones se determina en función del nivel de responsabilidad, preparación académica, desempeño y exigencia de las funciones otorgadas.

Las remuneraciones establecidas se han definido en función al promedio del mercado laboral para la función asignada.

**Tabla 6.1: Remuneraciones consideradas por puesto de trabajo 2017
- 2018**

Puestos en la organización	Sueldo (S/)
Administrador	4000
Coordinador general	4000
Nutricionistas	3000
Vendedores	4000

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 6.2: Remuneraciones consideradas por puesto de trabajo 2019
– 2021**

Puestos en la organización	Sueldo (S/)
Gerente General	6000
Jefe de recursos humanos	4500
Administrador	4000
Coordinador general	4000
Nutricionistas	3000
Vendedores	4000

Fuente: Elaboración propia.

6.7. Política de recursos humanos

La política de Recursos Humanos de NUTSA S.A.C. se orienta a la formación de un equipo humano altamente calificado y motivado, identificado con la misión y visión de la Empresa.

6.7.1 Forma de contratación:

Teniendo como base la legislación laboral peruana para pequeña empresa, nos regiremos bajo contratos de trabajo sujeto a plazo fijo o determinado, que va depender básicamente de las necesidades específicas de la Empresa. (Ley N° 28015, 2003).

6.7.2 Régimen laboral:

El régimen laboral al cual pertenecerá es el de la pequeña Empresa. (Ley N° 28015, 2003).

- Remuneración: no menor a la Remuneración Mínima Vital (S/ 850,00).
- Jornada Laboral: es de 8 horas diarias o 48 horas semanales.
- Descanso Vacacional: 15 días calendario por cada año de servicios.

- Descanso semanal y descanso por días feriados.
- Aporte a Essalud equivalente al 9% de la remuneración mensual del trabajador.
- Derecho a la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS).
- Derecho a 2 gratificaciones en el año.
- Aporte al Sistema de Pensiones, ya sea el nacional o el privado.
- Se acreditará la prestación laboral debe ser acreditada mediante una boleta de pago, esta se entregará el último día del mes y se deberá devolver firmada por el trabajador en señal de conformidad.
- Se registrará a nuestros trabajadores en las planillas de pago autorizadas por el Ministerio de Trabajo y serán declaradas a través de la página web de MINTRA según los plazos establecidos
- Las planillas y las boletas de pago serán guardadas por un período de 5 años desde el inicio de operaciones para las inspecciones respectivas.

6.7.3 Beneficios sociales:

Según lo correspondiente a Ley y en adicional generaremos una oferta de valor que permita brindarles bienestar a nuestros trabajadores.

- Essalud.
- Inducción y capacitación.
- Aguinaldo Navideño.
- Actividades de confraternidad.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

7.1. Estrategias de marketing

7.1.1 Estrategia de producto.

El programa Nutrifitwell está dirigido a medianas empresas, quienes buscan una cultura saludable en todo su grupo humano para mejorar su salud y prevenir enfermedades. En ese sentido, Nutrifitwell tiene la ventaja de brindar un servicio integral, es decir un servicio completo para lograr los objetivos planteados. Los cuales incluyen: Consultas nutricionales, talleres educativos, gimnasia laboral y refrigerio saludables.

Nutrifitwell será adaptado a diferentes grupos de la empresa ya sea para personal operativo, administrativo o gerencial; cada uno de ellos con un distinto abordaje y estrategia, ya que se contará con personal comprometido, capacitado y especializado en nutrición que buscará generar hábitos saludables, lo cual beneficia al trabajador y a la empresa.

Nutrifitwell, deberá contar con un espacio cómodo, acogedor y privado dentro de la misma organización para la realización de la antropometría y consulta nutricional; a fin de optimizar el tiempo de los trabajadores además de obtener una buena historia clínica, educación nutricional y la realización de un plan alimentario adecuado.

Producto básico:

Programa de bienestar nutricional que busca lograr un estado nutricional óptimo y mejorar su condición física y mental.

Producto esperado:

- Garantía de obtener los resultados ofrecidos
- Puntualidad en las actividades programadas
- Precio razonable
- Personal especializado y capacitado
- Manejo de situaciones de emergencia (Plan de emergencias).
- Solucionar imprevistos

Producto aumentado:

- Resultados sobre la expectativa
- Lealtad y fidelización de los trabajadores
- Compromiso con la empresa
- Aptitud de servicio
- Anticipación a necesidad del cliente

7.1.2 Estrategia de precio.

La estrategia de precio consistirá en una tarifa única de 60 soles por persona, sin embargo se analizará posteriormente un beneficio para fidelizar a los clientes, otorgándoles un descuento por pago al contado del costo total del programa, como se detalla a continuación:

Tabla 7.1: estrategia de precios

	Precio del Plan Mensual por persona (S/.)	Precio del Plan Semestral (S/.) Por personal (Desc. 10%)	Precio del Plan Anual (S/.) por persona (Desc. 15%)
100 a 240 Personas	60	324	612
241 a 480 Personas	55	297	561
481 a 720 Personas	50	270	510

Fuente: Elaboración propia

7.1.3 Estrategia de distribución.

La línea principal del negocio corresponde a ofrecer servicios de consultoría nutricional, gimnasia laboral, talleres educativos; por lo tanto no existe ningún tipo de distribución del producto, el cliente del servicio es atendido directamente en su centro de trabajo, lo que nos va a permitir conseguir una mejor opinión sobre el servicio ofrecido y una mayor fidelización del cliente.

En los ambientes que brinde la Empresa para poder realizar el Programa de Bienestar Nutricional se buscará que la distribución espacial del mobiliario se encuentre de manera armónica, brindando funcionalidad y facilitando el rendimiento y cumplimiento de la atención.

7.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.

7.1.1.1. *Promoción.*

Las promociones de ventas que aplican a este proyecto están orientadas a captar al mercado objetivo, cuyo perfil es de las empresas que buscan incluir este servicio como parte de los programas de salud y nutrición, y que complementan la mejora del clima laboral.

Promoción de ventas

- Identificar a las empresas que desarrollan clima laboral y buscan programas de nutrición.
- Coordinar la realización de talleres de nutrición en empresas de clientes potenciales a fin de promocionar el servicio.
- Crear una base de datos de clientes potenciales, a quienes se les hará llegar mensualmente un boletín informativo con artículos de bienestar, salud y nutrición, así como el resumen de actividades realizadas en otras empresas.

- Adaptar e innovar el programa Nutrifitwell a la solicitud de los clientes: es fundamental la adaptación en la frecuencia de la realización de los componentes del programa, así como en los horarios en los cuales se realicen las dinámicas que se soliciten incluir. Asimismo renovar los componentes del programa será parte de la innovación constante.
- Ofrecer como parte del servicio, la alternativa de descuentos en gimnasios con los que previamente se ha realizado un convenio, como un servicio extra a los clientes que lo deseen.

7.1.1.2. *Publicidad.*

La publicidad es una parte esencial en el plan promocional de la empresa, se llevará a cabo en las siguientes etapas:

- *Publicidad informativa:* Se brindará la información de los servicios de la empresa, se presentará datos estadísticos, así como resultados de estudios, casos exitosos que indican los beneficios de una buena nutrición en la productividad laboral. Esta se realizará durante el tercer trimestre debido a que la intención es que posibles clientes puedan incluir el programa en su programación de actividades del siguiente año.
- *Publicidad persuasiva:* Compara los servicios que brinda la empresa con los de la competencia, de esta forma podemos dar a conocer el valor diferencial y las ventajas que los clientes pudieran obtener.
- *Publicidad recordatoria o de mantenimiento:* para sostener el conocimiento de la empresa, se realizará de forma esporádica a través del paso del tiempo, en ella se dará a conocer las innovaciones que se realicen al servicio.

Adopción de la frase recordatoria

“Colaboradores saludables para empresas eficientes”

Logotipo del programa: “Nutrifitwell” – Nutrición – Fitness and Wellness

Figura 7.1: Logotipo

Fuente: Elaboración propia

Medios a utilizar

Se ha seleccionado los siguientes medios para la publicidad de la empresa:

- *Medios impresos:* Anuncio en Revista de recursos humanos (Aptitus).
- *Medios On-line:* Página web www.nutrifitwell.com.pe
- *Medios de difusión:* plan de Relaciones Publicas (PR) para reportajes en canal N, TV Perú.
- *Uso de redes sociales:* a fin de incentivar el interés de los trabajadores de empresas medianas y del área de recursos humanos, se plantea realizar una estrategia de redes sociales como Facebook y

redes profesionales como linkedin, el primero será una excelente fuente de comunicación directa con el trabajador y el segundo con las empresas.

- *Otros medios:* participación en congresos de recursos humanos, cursos de clima laboral, entre otros.

7.2. Estrategia de ventas

Para cumplir con los objetivos de ventas propuestos algunas estrategias de ventas que se aplicarán son:

- a. *Captación de nuevos clientes:* la captación de nuevos clientes resulta fundamental y se realizará a través de la base de datos de las empresas medianas incluidas en el TOP 10,000, con las cuales se conseguirá una reunión formal para la presentación de la empresa NUTSA S.A.C. y del programa Nutrifitwell.
- b. *Elaboración de brochure del programa:* se elaborará un brochure con la presentación del programa nutrifitwell donde se explicará brevemente cada uno de los componentes del programa y los beneficios que recibirá la empresa al contar con el servicio.
- c. *Uso de testimonios de trabajadores y personal de recursos humanos de casos exitosos:* El uso de trabajadores que hayan quedado satisfechos con los resultados obtenidos en los primeros meses y hasta el término de su participación en el programa ayudará a la imagen de la empresa; asimismo el uso de un personal de recursos humanos sobre la mejora de la productividad de los trabajadores que hayan participado del programa respaldará la promesa de valor del servicio.

7.2.1 Plan de ventas.

La estrategia de ventas se establecerá de manera semestral y se adaptará en función al movimiento del mercado. Para lograr los objetivos de ventas planteados, se ha establecido el siguiente plan:

Tabla 7.2: Plan de ventas semestral

Actividad	Meses											
	Primer Semestre						Segundo Semestre					
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Búsqueda de clientes potenciales												
Coordinación de reunión con RRHH de posibles clientes												
Elaboración de propuestas y seguimiento												
Elaboración de brochure y merchandising												
Seguimiento de renovación de programa de clientes												
Participación en ferias de recursos humanos												

Fuente: Elaboración propia

Para el inicio del año se considera importante dar a conocer la empresa y el servicio que brinda; para ello se buscará a clientes potenciales, a los cuales el personal de ventas solicitará una reunión para presentación de la empresa, se entregará el brochure del servicio ofrecido, asimismo y según sea el caso se podrá pactar la realización de un taller de nutrición modelo a fin de llamar la atención y despertar el interés de los trabajadores del cliente potencial, luego de ello se buscará concretar la compra del servicio.

Durante el primer año el personal de ventas deberá lograr al menos 10 reuniones al mes, y cerrar con 1 cliente nuevo para cada uno de los 6 primeros meses. Para el sexto mes se espera aumentar la base de datos de clientes potenciales, lograr más de 10 reuniones de presentación para captar clientes nuevos y hacer seguimiento a la renovación de las empresas que empezaron el servicio, por lo que se espera deberá lograr el cierre de 4 empresas por mes en adelante (entre renovaciones y clientes nuevos).

7.2.2 Políticas de servicios.

NUTSA S.A.C. buscará brindar un valor agregado al servicio a los clientes a través de la utilización de herramientas tecnológicas (software) para el monitoreo nutricional, a fin de que puedan realizar un mejor seguimiento a los resultados y así obtener un servicio de excelencia.

CAPÍTULO VIII: PLANIFICACIÓN FINANCIERA.

8.1. La Inversión

8.1.1 Inversión pre-operativa

Cuadro 8.1: Activo Fijo Tangible
(en Soles)

Concepto	Unidades	Artículo	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Equipo y Maquinaria	5	Balanzas digitales	280	1400	214	1186
	5	Cintas métricas	15	75	11	64
	5	Impedanciómetro	300	1500	229	1271
	5	Tallímetros móviles	100	500	76	424
	5	Maletines	120	600	92	508
Muebles y enseres	3	Escritorios	250	750	114	636
	3	Sillas	150	450	69	381
	3	Ambientación	2000	6000	915	5085
Uniformes	5	Uniformes	150	750	114	636
Útiles Y Equipos de oficina	4	Computadora	2000	8000	1220	6780
	2	Impresora	600	1200	183	1017
	6	Tablet	1700	10 200	1556	8644
	2	USB	30	60	9	51
		Total	7695	31 485	4803	26 682

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8.2: Activo Intangible (en Soles)

Concepto	Unidades	Artículo	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Gastos preliminares	1	Constitución de la empresa	750	750	-	750
	1	Lanzamiento de la empresa	30 000	30 000	5400	24 600
		Total	30 750	30 750	5400	25 350

Fuente: Elaboración propia

8.1.2 Inversión en capital de trabajo

El capital del trabajo se estimó como el aporte necesario para que los flujos de cajas fueran positivos, este se estimó en 80 000 soles.

8.1.3 Costo del proyecto.

Cuadro 8.3: Costo total del proyecto (en Soles)

Inversiones	Total
Activo Fijo Tangible	31 485
Activo Fijo Intangible	30 750
Capital de trabajo	80 000
Inversión total	142 235

Fuente: Elaboración propia

8.2. Financiamiento.

8.2.1 Endeudamiento y condiciones.

El proyecto no considera un préstamo bancario como financiamiento ya que este será asumido al 100% por los accionistas.

8.2.2 Capital y costo de oportunidad

El capital propio a considerar para el proyecto será de 142 235 Soles.

Para determinar el costo de dicho capital, se procedió a obtener la Beta desapalancada de los servicios en salud procesados en US según Damodaran y se estimó la tasa requerida de rendimiento sobre las acciones de la empresa de la siguiente manera:

Cuadro 8.4: Costo de capital (en porcentaje)

$K = r_f + \beta(R_m - r_f)$
$K = 8 + 1,4 (22 - 8)$
$K = 8 + 1,4 (14)$
$K = 8 + 19,6$
$K = 27,6\%$

Fuente: Elaboración propia

Dónde: $(R_m - r_f)$ = Prima de riesgo sobre la acción promedio.

β = Índice del propio riesgo de la acción en particular.

r_f = Tasa libre de riesgo.

8.3. Presupuestos Base

8.3.1 Presupuesto de ventas

Cuadro 8.5: Presupuesto de ventas anuales (en Soles)

Presupuesto de ventas	Año				
	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas (Sin IGV)	510 000	1 230 000	1 950 000	2 670 000	3 390 000
IGV	91 800	221 400	351 000	480 600	610 200
Ventas (Con IGV)	601 800	1 451 400	2 301 000	3 150 600	4 000 200

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Presupuesto de compras

**Cuadro 8.6: Presupuesto de compras anuales
(en Unidades y Soles)**

Programa integral de nutrición	2017	2018	2019	2020	2021
Atenciones previstas	10 200,0	24 600	39 000	53 400	67 800
Costo unitario	4,7	4,7	4,7	4,7	4,7
Costo de Ventas	47 940,0	115 620,0	183 300,0	250 980,0	318 660,0
Compras Valor Venta	47 940,0	115 620,0	183 300,0	250 980,0	318 660,0
IGV de compras	8629,2	20 811,6	32 994,0	45 176,4	57 358,8
Compras totales	56 569,2	136 431,6	216 294,0	296 156,4	376 018,8

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Presupuesto de costo de ventas

Cuadro 8.7: Presupuesto de costo de ventas (en Soles)

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Programa integral de nutrición	47 974,58	115 703,39	183 432,20	251 161,02	318 889,83
Suministros	7779,66	7779,66	7779,66	7779,66	7779,66
Costo del servicio	55 754,24	123 483,05	191 211,86	258 940,68	326 669,49

Fuente: Elaboración propia

8.3.4 Presupuesto de gastos administrativos

Cuadro 8.8: Presupuesto de gastos administrativos (en Soles)

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Costo personal	139 413,3	226 546,7	322 393,3	322 393,3	392 100,0
Servicio de contabilidad	5084,7	5084,7	5084,7	5084,7	5084,7
Electricidad	305,1	305,1	305,1	305,1	305,1
Agua	244,1	244,1	244,1	244,1	244,1
Teléfono Internet y TV	3050,8	3050,8	3050,8	3050,8	3050,8
Alquiler del local	6101,7	6101,7	6101,7	6101,7	6101,7
Útiles de oficina	1779,7	1779,7	1779,7	1779,7	1779,7
Depreciación	2050,8	2050,8	2050,8	2050,8	2050,8
Total	158 030,3	245 163,6	341 010,3	341 010,3	410 716,9

Fuente: Elaboración propia

8.3.5 Presupuesto de marketing y ventas

Cuadro 8.9: Presupuesto de gastos ventas (en Soles)

Conceptos	2017	2018	2019	2020	2021
Costo personal	235 260,0	514 086,7	792 913,3	1071 740,0	1350 566,7
Electricidad	711,9	711,9	711,9	711,9	711,9
Agua	569,5	569,5	569,5	569,5	569,5
Publicidad y Promoción	20 339,0	20 339,0	20 339,0	20 339,0	20 339,0
Teléfono Internet y TV	2033,9	2033,9	2033,9	2033,9	2033,9
Alquiler del local	24 406,8	24 406,8	24 406,8	24 406,8	24 406,8
Útiles de oficina	762,7	762,7	762,7	762,7	762,7
Depreciación	3383,5	3383,5	3383,5	3383,5	3383,5
Total	287 467,2	566 293,9	845 120,5	1123 947,2	1402 773,9

Fuente: Elaboración propia

8.4. Presupuestos de Resultados

8.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Cuadro 8.10: Estado de ganancias y pérdidas (en Soles)

Conceptos (Soles)	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	510 000	1 230 000	1 950 000	2 670 000	3 390 000
Costo del Servicio	55 754	123 483	191 212	258 941	326 669
Utilidad (Pérdida) Bruta	454 246	1 106 517	1 758 788	2 411 059	3 063 331
Gasto de Ventas					
Costo personal	235 260	514 087	792 913	1 071 740	1 350 567
Electricidad	712	712	712	712	712
Agua	569	569	569	569	569
Publicidad y Promoción	20 339	20 339	20 339	20 339	20 339
Teléfono Internet y TV	2034	2034	2034	2034	2034
Alquiler del local	24 407	24 407	24 407	24 407	24 407
Útiles de oficina	763	763	763	763	763
Depreciación	3383	3383	3383	3383	3383
Gastos Administrativos					
Costo personal	139 413	226 547	322 393	322 393	392 100
Servicio de contabilidad	5085	5085	5085	5085	5085
Electricidad	305	305	305	305	305
Agua	244	244	244	244	244
Teléfono Internet y TV	3051	3051	3051	3051	3051
Alquiler del local	6102	6102	6102	6102	6102
Útiles de oficina	1780	1780	1780	1780	1780
Depreciación	2051	2051	2051	2051	2051
	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) Operativa	8748	295 059	572 657	946 102	1 249 840
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad (Pérdida) antes de impuestos	8748	295 059	572 657	946 102	1 249 840
Impuesto a la Renta	2624	88 518	171 797	283 831	374 952

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Balance proyectado

Cuadro 8.11: Balance General Proyectado al 31 de Diciembre 2017
(en Soles)

ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Impuesto general a las ventas	10 317,2
Efectivo y equivalente de efectivo	66 029,6	Impuesto a la renta	2624,5
Mercadería	0	Remuneraciones por pagar	21 500,0
Total Activo Corriente	66 029,6	Beneficios sociales de los trabajadores por pagar	5250,0
		Obligaciones Financieras	0
Activo No Corriente		Total Pasivos	39 691,7
Inmuebles maquinaria y equipos	25 995,8	PATRIMONIO	
Depreciación acumulada	-5434,3	Capital social	80 000
Impuesto a la renta	7788,0	Utilidades retenidas	-30 598,1
Total Activo No Corriente	28 349,4	Reserva legal	5285,4
		Total Patrimonio	54 687,4
Total Activos	94 379,0	Total Pasivos y Patrimonio	94 379,0

Fuente: Elaboración propia

8.4.3 Flujo de caja proyectado

Cuadro 8.12 Flujo de caya proyectado (en Soles)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos (S/)						
Ingresos por ventas	0	601 800	1 451 400	2 301 000	3 150 600	4 000 200
Total ingresos de caja	0	601 800	1 451 400	2 301 000	3 150 600	4 000 200
Egresos (S/)						
Compra de Mercadería	0	56 610	136 530	216 450	296 370	376 290
Compra de suministros	0	9180	9180	9180	9180	9180
Sueldos y aportaciones	0	285 090	563 550	848 640	1 060 800	1 326 000
Gratificaciones	0	43 000	85 000	128 000	160 000	200 000
Vacaciones	0	0	21 500	42 500	64 000	80 000
CTS	0	19 833	45 500	70 486	90 222	112 778
Servicio de contabilidad	0	6000	6000	6000	6000	6000
Electricidad	0	1200	1200	1200	1200	1200
Agua	0	960	960	960	960	960
Teléfono Internet y TV	0	6000	6000	6000	6000	6000
Alquiler del local	0	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000
Materiales y útiles de oficina	60	3000	3000	3000	3000	3000
Publicidad	0	24 000	24 000	24 000	24 000	24 000
Equipo y Maquinaria	4075	-	-	-	-	-
Muebles y enseres	7200	-	-	-	-	-
Equipos de Oficina	19 400	-	-	-	-	-
Compras mandados al gasto	750	-	-	-	-	-
Otros gastos mandados al gasto	30 750	-	-	-	-	-
Pago de IGV	0	54 874	177 619	295 028	412 436	529 845
Pago a cuenta IR 3era	0	7 788	0	0	0	0
Pago Anual de IR	0	0	-5 164	88 518	171 797	283 831
Total egresos de caja	0	553 535	1 110 875	1 775 962	2 341 966	2 995 084
Flujo de caja económico (operativo)	-62 235	48 265	340 525	525 038	808 634	1 005 116
Aportes de capital	80 000					
Saldo final de caja	17 765	66 030	406 554	931 593	1 740 227	2 745 343

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA

9.1. Evaluación Financiera

9.1.1 TIR.

Cuadro 9.1 Tasa interna de retorno económico

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja económico	48 264,6	340 524,7	525 038,4	808 634,1	1 005 116,4
TIR	247%				

9.1.2 VAN.

Cuadro 9.2 Valor actual neto económico

VAN	S/. 969 197,60
-----	-----------------------

9.1.3 Ratios.

Cuadro 9.3 Ratios

Ratios de Liquidez

Liquidez corriente	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente/Pasivo Corriente	3,44	8,35	12,35	18,28	23,00

Capital de trabajo	2017	2018	2019	2020	2021
Activo Corriente-Pasivo Corriente	65 275,4	380 716,7	880 074,6	1 669 597,6	2 650 825,2

Ratios de Solvencia

Estructura de capital	2017	2018	2019	2020	2021
Pasivo total/Patrimonio	0,73	0,61	0,42	0,32	0,25

Razón de endeudamiento	2017	2018	2019	2020	2021
Pasivo Total/ Activo Total	0,42	0,38	0,30	0,24	0,20

Ratio de Rentabilidad

Margen neto de utilidad	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta/Ventas Netas	0,01	0,17	0,21	0,25	0,26

Rendimiento sobre el patrimonio	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta/Capital o Patrimonio	0,11	0,79	0,61	0,50	0,40

Rendimiento sobre la inversión	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad Neta/Activo Total	0,06	0,49	0,43	0,38	0,32

Los ratios presentados muestran buenos resultados financieros siendo el proyecto viable y rentable,

9.2. Análisis de Riesgo

9.2.1 Análisis de punto de equilibrio.

Dado que los costos fijos anuales son S/ 445 497 soles, se debe tener un total de 9835 atenciones al año y/o un promedio de 820 atenciones mensuales. Por lo que el Punto de equilibrio de ventas es S/ 491 755,88 soles.

9.2.2 Análisis de sensibilidad.

La sensibilidad del producto al precio es moderado pues los porcentaje de TIR varían entre 60 a 80 %, disminuyendo menos del 50% del TIR pero aun así, se tiene un TIR favorable para continuar con la inversión.

Cuadro 9.4 Sensibilidad de Precio

	40	45	50	55	60
Variación de Precio	(-) 20%	(-) 10%	0	(+) 10%	(+) 20%
VAN	312 080,2	641 415,4	969 197,6	1 289 479,5	1 609 761,4
TIR	99%	172%	247%	322%	398%

Fuente: Elaboración propia

La sensibilidad del producto con respecto a las ventas es bajo pues los porcentajes de TIR varían entre 40 a 50 %, y el TIR se mantiene por encima del 50%, por lo que se debe continuar con la inversión.

Cuadro 9.5 Sensibilidad de Ventas

	1	2	3	4	5
Variación de Precio	(-) 66,7%	(-) 33,3%	0	(+) 33,3%	(+) 66,7%
VAN	740 113,8	855 432,1	969 197,6	1 074 867,0	1 180 536,4
TIR	158%	199%	247%	301%	361%

Fuente: Elaboración propia

9.2.3 Análisis de escenarios.

Cuadro 9.6 Escenario Pesimista

Precio (-) 20%	40
Ventas (-) 66,7%	1
VAN	S/. 132 367,6
TIR	54%

Considerando la disminución del precio en un 20% y reduciendo el inicio de la venta a una sola empresa, aun considerando la misma proyección de crecimiento, el TIR se mantiene por encima del COK (27%) por lo que el proyecto es viable para su ejecución.

Cuadro 9.7 Escenario Optimista

Precio (+) 20%	60
Ventas (+) 66,7%	5
VAN	S/. 1 867 764,1
TIR	559%

Considerando un aumento en el precio del 20% e iniciando la venta con 5 empresas, manteniendo la misma proyección de crecimiento, el TIR se muestra muy favorable.

CAPÍTULO X: MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

10.1. Definición del modelo de negocio Canvas

El modelo de negocios Canvas representa de manera gráfica y sencilla la lógica de cómo una organización crea, captura y entrega valor a sus clientes. Nueve bloques componen el modelo de negocio Canvas: al lado izquierdo del lienzo, se encuentran los bloques que generan eficiencia en el negocio; al lado derecho, los bloques que generan valor.

10.2. Componentes del modelo de negocio Canvas

10.2.1. Segmentos de clientes.

Los segmentos de clientes a los cuales atenderemos son empresas públicas o privadas de diferentes sectores (transporte, banca, hotelería, minera, educativa, entre otras) que trabajan en su clima laboral y buscan el bienestar de sus trabajadores.

10.2.2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor del programa Nutrifitwell es la de brindar un paquete integral de nutrición, bienestar y fitness, este servicio incluye los siguientes componentes: Evaluación, consultoría y monitoreo nutricional personalizada; talleres educativos; Gimnasia laboral y promoción de snacks saludables.

Programa que contribuye a mejorar la calidad de vida y productividad laboral, favoreciendo a optimizar la relación entre la empresa y el trabajador.

10.2.3. Canales.

El canal por el cual conectaremos a los clientes es a través de la fuerza de ventas de la organización y a través de la página web, y reuniones empresariales “*in House*”.

10.2.4. Relaciones con el cliente.

La relación con el cliente será por contacto directo, correos electrónicos y llamadas telefónicas.

10.2.5. Fuentes de ingresos.

Los ingresos económicos provendrán de acuerdo al contrato que obtengamos siendo estos en un solo pago o recurrentes.

10.2.6. Recursos clave.

Los recursos claves serán los recursos financieros con los que debemos contar para la adecuada operación de nuestros servicios, además de contar con un staff de nutricionistas capacitadas y con una atención estandarizada para el desarrollo del programa.

10.2.7. Actividades clave.

Las actividades claves serán el desarrollar un buen vínculo con las empresas para poder incrementar nuestra lista de clientes, brindando puntualidad en la atención, teniendo feedback constante con el cliente, realizando encuestas de satisfacción y con respecto al staff de profesionales se mantendrá una capacitación estandarizada para el buen manejo frente al cliente.

10.2.8. Socios clave.

Los socios claves identificados son dos y se detalla a continuación: En primer lugar se considera a los proveedores de snack saludables dado que es un punto crítico la entrega de alimentos a los trabajadores en sus centros de trabajo y se debe tener especial cuidado en la higiene e inocuidad del alimento entregado. En segundo lugar, el staff de profesionales es clave para que los trabajadores y empresas reconozcan la calidad de servicio prestado.

10.2.9. Estructura de costos e ingresos.

La estructura de costos principalmente se enfocará a: La planilla de profesionales, dado que será el monto principal de los gastos; el pago a proveedor de refrigerio será un pago a negociar en 60 días y como ingresos los contratos semestrales o anuales será primordial concretarlos para tener generar estabilidad el flujo de efectivo.

10.3. Esquematización del modelo de negocio

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- El análisis del entorno externo e interno para la realización del proyecto de negocio es favorable, pues la sociedad, Estado y Empresas, están promoviendo la actividad física y una alimentación saludable. Por otro la tendencia de la salud se está incrementando.
- El tamaño de mercado objetivo del negocio de bienestar nutricional que se determinó fue de 355 medianas empresas, de las cuales se aspira a abarcar el 18% del mercado objetivo al término de los 5 años del proyecto.
- Las características más valoradas para el programa de bienestar nutricional fueron medidas en función a la frecuencia del servicio requerido; siendo para el monitoreo nutricional y talleres de Nutrición de forma mensual y para el refrigerio Saludable y gimnasia laboral de forma semanal.
- El plan de ventas es de vital importancia para el desarrollo del proyecto, teniendo que gestionar la recordación de marca y entrevistar con clientes potenciales, generar una cartera de clientes y lograr la participación en ferias laborales a fin de dar a conocer la propuesta de Nutrifitwell.
- Los procesos relevantes relacionados al plan de negocios de un Programa de Bienestar Nutricional son la innovación, desarrollo del servicio, la actividad comercial y el reclutamiento de personal.

- Por último la rentabilidad del negocio es favorable debido a que tiene valores económicos positivos (S/ 969 197,60). La inversión necesaria es S/ 142 235,00 siendo asumida por los accionistas

Recomendaciones:

- Realizar estudios de mercado con el fin de conocer el interés por el Programa de Bienestar Nutricional en un sector de empresa específico.
- Se recomienda realizar alianzas estratégicas con gimnasios y concesionarios de alimentos a fin de integrar todos los servicios en beneficio de los trabajadores y empresas.
- Participar con mayor frecuencia en convenciones de recursos humanos y empresariales con el fin de que la marca tome presencia en el sector empresarial.

ANEXOS

Anexo 1: Guía de preguntas de entrevista a profundidad

Entrevista a profundidad programa Nutrifitwell

Buenos días/ buenas tardes, mi nombre es: _____ soy estudiante de la Maestría de Gestión de Negocios en Salud y Nutrición de la Universidad San Ignacio de Loyola, estamos realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de los programas de bienestar Nutricional, ya que en Empresas se están presentando problemas tales como: enfermedades constantes, bajo rendimiento por fatiga, alto grado de ausentismo, etc.

Acerca de la empresa:

1. ¿Qué servicio brinda su empresa?, ¿Cuál es el cargo que desempeña?, ¿Cuántos trabajadores laboran en la empresa? Y ¿Qué porcentaje se encuentran en planilla y/o outsourcing?

Acerca de los programas dirigidos a los trabajadores:

2. ¿La empresa cuenta con un plan de bienestar o algún programa de salud para sus trabajadores?, si la respuesta es afirmativa ¿Cuáles son estos programas, puede detallarlos?, si la respuesta es negativa, indíquenos porque no lo han considerado.

Presentación de Nutrifitwell:

Nutrifitwel es un programa de bienestar nutricional que ofrece, consultas nutricionales, talleres educativos, pautas de ejercicio y snacks saludables dirigido a trabajadores de empresas, el cual contribuye a mejorar su calidad de vida y productividad laboral.

1. ¿Qué te parece un producto de esta naturaleza?
2. ¿Estaría dispuesto a incluir un programa como el que ofrece nutrifitwell en su empresa? De ser la respuesta afirmativa:
 - ¿Por qué lo incluiría?
 - ¿Cuántos trabajadores incluiría en el programa?
 - ¿Con qué frecuencia le gustaría que acudiéramos a su empresa?
 - ¿Nos darían facilidades para realizar las actividades? ¿Cuáles?
 - ¿Qué porcentaje estarían dispuestos a cubrir por el servicio?,
 - ¿Cuánto considera que debería ser el precio del programa de bienestar nutricional por trabajador?
 - ¿Considera que se debería Involucra a las familias? ¿Por qué?
3. ¿Qué personas estarían involucradas en la contratación de este servicio en la empresa? Explicar.
4. De ser la respuesta Negativa. ¿Por qué no está interesado, que considera que le falta?

ANEXO 2: Análisis de investigación cualitativa – Matriz Individual y Grupal

Asignación de códigos

Persona	Entrevistado	Genero	Cargo	Empresa
01	M.G.	F	Jefe de recursos Humanos	Heladerías 4D
02	J. Z.	M	Analista de Gestión del talento	Stinglich S.A. & Grúas S.A.
03	E.E	F	Coordinadora de gestión y Desarrollo Humano	Oechsle
04	E.A.	F	Coordinadora de Desarrollo	Innova School
05	C. CH.	M	Sub Gerente de desarrollo del talento, clima y cultura	BNP Paribas Cardif
06	J.C.	M	Gerencia de Desarrollo comercial	Financiera Qapaq
07	C.L.	F	Analista de comunicación interna y bienestar	Empresa SCI – Grupo Sctiabank
08	J.CH	M	Gestión del talento y Recursos Humanos	Empresa Eulen
09	R. C.	M	Jefe de Recursos Humanos	Instituto Peruano de Deporte (IPD)
10	M.Y.	M	Administrador	Hornero de Barranco

Matriz Individual

	P01	Nombre de persona: M.G.
		Sexo: F
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Jefe de recursos humanos
	Tipo de empresa/ sector	Empresa 4D / Alimentos
	N° de trabajador	250
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	No, solo el chequeo anual de salud ocupacional.
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Buena idea, que englobe los temas de nutrición es muy importante para el trabajador.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Positivo
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	Se incluiría a los trabajadores del área administrativa aprox. 50
	Frecuencia	Debería ser a primera hora de la mañana a las 7.30 a.m.
	Facilidades	Si, se brindaría un espacio y mobiliario.
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	Al inicio del programa el porcentaje de cubriría la empresa es del 50% y el trabajador debería cubrir el otro 50%
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	50 soles
	Involucrar a la familia	Sí, ya que entrelazan la relación de la familia, trabajador y empresa.
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Gerente general y gerencia de recursos humanos.

	P02	Nombre de persona: J.Z.
		Sexo: M
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Analista de gestión del talento
	Tipo de empresa/ sector	Stiglich Transporte y Grúas – sector Transporte
	N° de trabajador	254 Trabajadores
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	Si, programa de salud “Sentarse bien” enfocada a la parte ergonómica.
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Si está bastante simpático, sería una buena alternativa para complementar los programas de salud ocupacional.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Sí, porque es integral, el seguimiento nutricional y personalización dietética.
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	Entre 40 a 45 trabajadores
	Frecuencia	1 mes
	Facilidades	Si, pueden proporcionar espacios y mobiliario.
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	La empresa cubriría el 100% del costo del servicio.
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	80 soles por persona
	Involucrar a la familia	Si debería sin embargo habría que ver que las familias de algunos trabajadores están fuera de Lima.
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Las personas a las cuales deberíamos canalizarlo es a través del médico ocupacional y este derivarlo a la gerencia de personal.

	P03	Nombre de persona: E.E.
		Sexo: F
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Coordinadora de Gestión y Desarrollo Humano.
	Tipo de empresa/ sector	Oeschele / Retail
	N° de trabajador	2000 trabajadores
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	No hay, solo existe un área de bienestar social.
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Me parece muy bueno.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Si, sería favorable.
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	A todo el personal operativo de tienda.
	Frecuencia	Quincenal
	Facilidades	Si, dependiendo del local donde se realice puede ser en el local central o en cada tienda en los ambientes del lactario.
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	Me parece que el porcentaje de cubriría la empresa es del 50% y el trabajador debería cubrir el otro 50%
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	Entre 30 a 40 soles por persona.
	Involucrar a la familia	Si sería bueno incluir a la familia.
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Gerencia de recursos humanos y subgerencia de bienestar social.

	P04	Nombre de persona: E.A.
		Sexo: F
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Coordinadora de desarrollo
	Tipo de empresa/ sector	Innova School / Educación
	N° de trabajador	2000 aprox
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	El chequeo anual de salud ocupacional y boletines vía mail
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Buena idea, pero para empresas de poco presupuesto es difícil.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Positivo
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	Se abriría el programa a todos y los interesados se anotarían. 70
	Frecuencia	Evaluaciones: cada dos semanas Charlas: una vez al mes.
	Facilidades	Ambiente para el desarrollo de actividades
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	80% empresa y 20 % trabajador
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	No precisa
	Involucrar a la familia	Sería lo ideal, sería un golazo
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Recursos humanos, médico ocupacional

	P05	Nombre de persona: C.CH.
		Sexo: M
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Gerente de desarrollo de talento, clima y cultura y líder LATAM
	Tipo de empresa/ sector	BNP Paribas Cardif / Seguros
	N° de trabajador	187 Trabajadores
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	<ul style="list-style-type: none"> - Programa “vida al máximo” - Los lunes disfruta: fruta + mensaje informativo - Programa “yo te enseño” - Cafetín Saludable - Fitt and pay: te devuelve el 30% de tu inscripción del gym - Descuentos en Yoga - Rímac Seguro: 10 charlas, 5 talleres, pausas activas, masajes, risoterapia. - Eventos deportivos
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Debe ofrecer un diferencial
	Intención de incluir el programa en su empresa	No precisa
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	No precisa
	Frecuencia	No precisa
	Facilidades	Ambiente
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	No precisa
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	Acorde al mercado
	Involucrar a la familia	Es importante
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Gerencia de desarrollo de talento, clima y cultura

	P06	Nombre de persona: J.C.
		Sexo: M
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Gerente de desarrollo comercial
	Tipo de empresa/ sector	Financiera QapaQ / Sector financiero
	N° de trabajador	600 trabajadores
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	No hay un programa de bienestar nutricional, solo brindan gorras y bloqueadores al personal de ventas.
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Me parece bueno, en la anterior empresa donde trabajé ayudé a implementar uno de estos programas, sin embargo en esta empresa no.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Sí tendría la intención.
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	Podrían ser a los 200 administrativos, primeros a los jefes y luego hacerlo extensivo a los demás miembros de la organización.
	Frecuencia	1 vez al mes
	Facilidades	Sí, espacio y mobiliario.
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	Podría ser copagado 50% (empresa/ trabajador)
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	10 dólares por persona. (35 soles).
	Involucrar a la familia	Sí
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Gerencia de recursos humanos y la decisión la toma Gerencia general.

	P07	Nombre de persona: C. L.
		Sexo: F
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Analista de comunicación interna y bienestar.
	Tipo de empresa/ sector	Servicios de cobranza e Inversiones (SCI) del Grupo Scotiabank – Sector Banca.
	N° de trabajador	2350 trabajadores
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	Sí, un programa de vida saludable (engloba temas de bienestar y deporte) y ferias de salud de forma trimestral. Además de un concurso “come sano, vive bien”.
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Me parece interesante, porque no he encontrado una empresa que linkee estos tres aspectos.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Definitivamente estaríamos dispuestos a incluirlo.
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	Incluiríamos a 1400 trabajadores, pero se realizarían la evaluación a 400 personas.
	Frecuencia	La gimnasia laboral de forma mensual, los talleres trimestrales y las consultas mensuales.
	Facilidades	Brindaríamos un ambiente y mobiliarios.
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	La empresa cubriría el 100% del costo del programa
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	64 soles por persona
	Involucrar a la familia	Sí
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Gerenta de recursos humanos, asistente social, business partners de cada unidad de negocio.

	P08	Nombre de persona: J.CH.
		Sexo: M
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Coordinadora de reclutamiento y selección
	Tipo de empresa/ sector	Grupo Eulen / Servicios
	N° de trabajador	6000 aprox
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	Salud ocupacional en implementación
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Interesante e ideal.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Positivo
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	45 aprox
	Frecuencia	Cada dos meses
	Facilidades	Ambiente y coordinación de horarios
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	100% empresa
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	50 soles
	Involucrar a la familia	Sí, por un tema de acompañamiento dietético
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Jefa de bienestar social, Encargado de sistema integrado de gestión, gerencia de recursos humanos y España

	P09	Nombre de persona: R.C.
		Sexo: M
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Jefe de la unidad de personal
	Tipo de empresa/ sector	Instituto peruano de deporte / Estado
	N° de trabajador	600 personas
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentamos la práctica de deporte con un horario. - Prestamos: piscinas, canchas deportivas y técnicos deportivos - Cafetería entrega información nutricional
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Interesante
	Intención de incluir el programa en su empresa	Positiva
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	No precisa
	Frecuencia	Evaluación: Una vez al mes Talleres: Dos veces al mes
	Facilidades	Ambiente y mobiliario
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	100% el trabajador
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	50 soles
	Involucrar a la familia	Es importante
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Unidad de personal

	P10	Nombre de persona: M.Y.
		Sexo: M
Variable	Componente	Respuesta
Características de la empresa		
	Cargo	Administrador
	Tipo de empresa/ sector	Hornero sede barranco / Restaurantes
	N° de trabajador	56
	Tipo de contrato	Planilla
Programa dirigido a trabajadores		
	Presencia de programa de bienestar nutricional o de salud	No
Propuesta de Nutrifitwell		
	Apreciación del producto	Si pero habría que conocer más el programa y sus beneficios para los trabajadores y la empresa.
	Intención de incluir el programa en su empresa	Si
	N° de trabajadores beneficiarios del programa	Todos (56 personas)
	Frecuencia	Quincenales
	Facilidades	Sí, ambientes y mobiliario
	Porcentaje a cubrir por el servicio (Empresa/ trabajador)	100% por la empresa.
	Precio sugerido para el producto (Por trabajador / mensual).	No precisa
	Involucrar a la familia	Al principio el trabajador y luego involucrar a la familia
Contratación del producto		
	Personas involucradas en la decisión de contratación	Gerencia general y gerencia de recursos humanos.

ANEXO 3: Encuesta de estudio cuantitativo

Plan de Negocio de un Programa de Bienestar Nutricional dirigida a Empresas Medianas

Estimados participantes somos un grupo de estudiantes de la Maestría de Gestión de negocios en salud y Nutrición de la Universidad San Ignacio de Loyola, y estamos realizando una investigación con el propósito de conocer su opinión acerca de los programas de bienestar Nutricional, ya que en muchas empresas se están presentando problemas tales como: enfermedades, bajo rendimiento por fatiga, alto grado de ausentismo laboral, etc.

La información que usted nos proporcione será manejada confidencialmente, solo con fines académicos.

1. Acerca de usted:

1.1. Trabaja usted en una empresa:

- a) Público
- b) Privado

1.2. ¿En qué sector se encuentra la empresa donde trabaja?

- a) Actividades inmobiliarias
- b) Comercio
- c) Construcción
- d) Electricidad, Gas y agua
- e) Educación
- f) Hoteles y restaurantes
- g) Industrias manufactureras
- h) Banca y finanzas
- i) Minería
- j) Otros servicios: _____

1.3. ¿Qué cargo desempeña?

- a) Gerente de recursos humanos
- b) Jefe de Recursos Humanos
- c) Analista de RRHH
- d) Analista de gestión del talento
- e) Coordinador de Gestión y desarrollo humano
- f) Otro: _____

1.4. ¿Cuántos trabajadores tiene la empresa donde labora?
_____trabajadores.

2. Acerca de los programas dirigidos a los trabajadores desarrollados en la empresa:

2.1. ¿La empresa donde trabaja cuenta con algún programa de nutrición o salud?

- a) Si
- b) No

2.2. Si la respuesta es afirmativa, ¿Cuáles son los programas de nutrición o salud desarrollados?

- a) Examen de salud ocupacional
- b) Charlas de nutrición
- c) Consultas nutricionales
- d) Gimnasia laboral
- e) Otros: _____

3. Propuesta de Programa de bienestar nutricional (Nutrifitwell)

Nutrifitwell (Nutrición, Fitness y Wellness) es un programa de bienestar nutricional diseñado especialmente para optimizar la relación entre la empresa y el trabajador, el programa consiste en la realización de consultas y monitoreo nutricional, talleres educativos, gimnasia laboral, entrega de snacks saludables al inicio de la semana, con la finalidad de mejorarla calidad de vida y productividad laboral.

3.1. ¿Cómo valoraría usted el programa Nutrifitwell?

- a) Muy interesante
- b) Interesante
- c) Indiferente
- d) Poco interesante
- e) Nada interesante

3.2. ¿Qué tan dispuesto estaría en incluir el programa de Nutrifitwell en su empresa?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Indiferente
- d) Poco dispuesto
- e) Nada dispuesto

De ser la respuesta nada dispuesto, pasar a la pregunta: ¿Por qué no?, ¿Qué le agregaría?

3.3. , ¿Cuántos trabajadores participarían del programa?:

_____ Trabajadores

3.4. ¿Con qué frecuencia deberíamos realizar cada uno de los componentes del programa?

Características del programa	Semanal	Quincenal	Mensual	Bimensual	Trimestral
Monitoreo nutricional					
Talleres de nutrición					

Snack saludable (entrega de frutas)					
Gimnasia laboral					

3.5. ¿Cómo estarían dispuestos a pagar el servicio? (Costo de servicio por porcentaje de pago)

- a) 50% la empresa, 50% el trabajador
- b) 80% la empresa, 20% el trabajador
- c) 100% la empresa
- d) 100% el trabajador
- e) Otro:

3.6. ¿Cuál debería ser el precio del programa? (precio por persona / mensual)

- a) < 50 soles
- b) 50 - 65 soles
- c) 65 - 80 soles
- d) > 80 soles

3.7. ¿Considera que se debe incluir a la familia de los trabajadores en los siguientes servicios del programa?

	Sí	No
Talleres de nutrición		
Consultas de nutrición		

4. Decisión de contratación del servicio:

4.1. ¿Quién sería la persona que debería autorizar la contratación del servicio?

- a) Gerencia General
- b) Gerencia de Recursos Humanos
- c) Gerencia de Desarrollo del talento
- d) Bienestar social
- e) Otro: _____

Datos sociodemográficos:

4.2. ¿Qué edad tiene?

- a) 20 – 30 años
- b) 31 – 40 años
- c) 41 – 50 años
- d) >50 años

4.3. ¿Cuál es su género?

- a) Femenino
- b) Masculino

BIBLIOGRAFÍA

Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2012). *Estadística para negocios y economía*. Cengage Learning.

Banco Mundial (2016). Perú Panorama general. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Castillo, T. (2014). Alteraciones metabólicas en los trabajadores de una empresa pública en Lima, y la relación con medidas antropométricas (Tesis de maestría inédita). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

García Lombardía, P., & Peiró Barra, A. (2013). Productividad y Empresa Saludable. *Centro Internacional de Investigación de Organizaciones, IESE Business School*.

Damodaran, A. (2016). Betas por sector (US). Recuperado de: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

Datum Internacional (2013). Estudio de opinión pública sobre nutrición y hábitos de alimentación saludable. Recuperado de <http://www.datum.com.pe/pdf/HAS.pdf>

Franco, P. (2013). Planes de negocios: Una metodología alternativa. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Invera (2016). Noticia diario Gestión. Recuperado de:
<http://gestion.pe/tendencias/solo-26-limenos-considera-que-su-alimentacion-saludable-2154181>

Instituto Peruano de Economía (2013). Recuperado de:
<http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>

J & V Resguardo SAC (2013). Manual de Organizaciones y funciones. Recuperado de:
<http://www.liderman.com.pe/webanterior/images/liderman/sgi/sgi/pdfs/210105.pdf>.

Ley 29783. Ley de seguridad y salud en el trabajo. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 20 de agosto del 2011.

Ley N° 30021. Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 17 de mayo del 2013.

Ley N° 28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, 11 de julio 2003.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson educación.

Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2016). Avance de los resultados de la Encuesta Nacional de variación Mensual de empleo, Febrero. Recuperado de:
http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2016/AVANCE_ENVME_Febrero_2016.pdf

Ministerio de Salud, Instituto Nacional de Salud, Centro Nacional de Alimentación y Nutrición (2013). Sala situacional Alimentaria Nutricional: Sobrepeso y Obesidad. Recuperado de: http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/sala/SSAN_5_Sobrepeso%20y%20obesidad.pdf

Ministerio del Ambiente (2014). Alimentos orgánicos. Recuperado de: <http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/sepa-donde-conseguir-productos-organicos-en-lima-y-para-todos-los-gustos/>

Méndez, G. (2013). Notas sobre nutrición, salud y rendimiento laboral: un camino hacia el aumento de la productividad. Recuperado de: <http://negociosymanagement.com.ar/?p=2152>

Nielsen (2015). Estudio de mercado sobre la tendencia por lo saludable. Recuperado de: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/oportunidades-saludables.html>

Omron (2004). Manual de instrucciones Monitor de pérdida de grasa. Recuperado de: <http://www.omronbrasil.com/uploads/attachment/a357998c9fb63f741280133a180be5715729cbb5HBF-306INT-IM-pdf.pdf>

OMS (2016). Definición de nutrición. Recuperado de: <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>

OPS (2000). Estrategia para el fortalecimiento de la promoción de la salud en los lugares de trabajo en América Latina y el Caribe. Recuperado de: http://www.who.int/occupational_health/regions/en/oehpromocionsalud.pdf

Perú: The Top 10,000 companies (2015). Primera Edición. Lima, Perú, 17 de Julio 2015.

Seca (2016). Hoja de producto Seca 206. Cinta métrica enrollable de pared. Recuperado de: https://www.seca.com/es_mx/productos/todos-los-productos/detalles-del-producto/seca206.html

Seca (2016). Báscula de piso para uso móvil SECA 876. Recuperado de: https://www.seca.com/es_mx/productos/todos-los-productos/detalles-del-producto/seca876.html

Universidad de Chile (2012). Nutrición laboral, una urgente necesidad de cambio. Recuperado de: <http://www.uchile.cl/noticias/82911/nutricion-laboral-una-urgente-necesidad-de-cambio>

Wanjek, C. (2005). Workplace solutions for malnutrition, obesity and chronic diseases. *Organización Internacional del Trabajo*.