



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**“PLAN DE MARKETING PARA UN SERVICIO DE HEALTH
COACHING A TRAVÉS DE UN APLICATIVO MÓVIL”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Sra. Lucero Eliana Prieto Lara

Sra. Grace Yovanna Vega Llerena

Sr. Miguel Angel Pimentel Tamayo

Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

2023

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA UN SERVICIO DE HEALTH COACHING A TRAVÉS DE UN APLICATIVO MÓVIL" presentado por Doña Lucero Eliana Prieto Lara, Doña Grace Vega Llerena, Don Miguel Angel Pimentel Tamayo, para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 28 de marzo de 2023 dando el siguiente resultado:

turnitin Miguel Angel Pimentel Tamayo | Tesis corregida Health Coach.docx 2 de 2

Resumen de coincidencias

9 %

1	repositorioacademico...	8 %	>
	Fuente de Internet		
2	www.nih.gov	1 %	>
	Fuente de Internet		

Fecha: 28/03/2023

A mis grandes amores Carlos e Italo, por su apoyo y comprensión en el tiempo dedicado a la elaboración de la tesis. Y a mis padres y hermanos por ser siempre fuente de inspiración en mi vida.

Lucero Eliana Prieto Lara

A mi madre, por su amor infinito e incondicional. A mi padre, por la fortaleza que me transmite. A mis hermanas por la energía de niñas que me contagian. A los amores de mi vida: Gianella, Gonzalo y José Miguel, por ser siempre luz en mi vida.

Grace Yovanna Vega Llerena

A mi querida familia, que con su apoyo incondicional y soporte emocional hizo posible que pudiera cerrar una etapa de mi vida. Gracias por estar ahí para mí.

Miguel Angel Pimentel Tamayo

Resumen ejecutivo

La presente tesis se realizó con la finalidad de elaborar el plan de marketing de un servicio que ayuda a bajar de peso con un programa de *health coaching* basado en un enfoque integral de mente, emoción y cuerpo a través de un aplicativo móvil para mujeres entre 25 y 55 años de edad con exceso de peso, ubicadas en Lima Metropolitana, en las zonas 6 y 7 (Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim 2018) de nivel socioeconómico NSE A y B, de la empresa Believe In.

Actualmente, en el Perú, la población adulta presenta exceso de peso (57,9 %) que constituye un problema de salud cuya solución tiene múltiples enfoques, dados los diversos factores que lo originan. Este indicador representa una oportunidad para las diferentes empresas que comercializan productos y servicios para bajar de peso, pues estas personas están constantemente en la búsqueda de mejorar su calidad de vida con una solución para un problema que los aflige desde un punto de vista no solo físico sino también emocional.

El plan de marketing que se presenta a continuación propone ayudar a solucionar este problema de exceso de peso a través del desarrollo de un programa para bajar de peso usando un aplicativo móvil. Para ello, en los capítulos I y II se plantea la necesidad y se realiza el análisis situacional para identificar las variables de influencia, oportunidades y riesgos en el desarrollo de la estrategia, así como capacidades y debilidades en la organización interna de Believe In. En el capítulo III se desarrolla la investigación de mercado cuantitativa que presenta los hallazgos acerca de las percepciones, valoraciones y necesidades identificadas en el segmento objetivo para el desarrollo del servicio y sus principales estrategias de introducción. En los capítulos IV y V, sobre la base de la información obtenida en la investigación, se realizó el planeamiento estratégico; se definen los objetivos estratégicos y las estrategias generales y de marketing mix.

Finalmente, en el capítulo VII se muestran las proyecciones de venta y se analiza la viabilidad del plan. De acuerdo con las estimaciones en ventas y costos al corto plazo (3 años), se proyecta utilidades desde el segundo año con un VAN positivo de S/ 108.074 y con un TIR del 63,1 %. Todos estos datos fueron realizados sobre una inversión inicial de S/ 227.500.

La conclusión final es que el programa de *health coaching* para bajar de peso usando un aplicativo móvil de Believe In es una atractiva oportunidad de inversión y un negocio innovador y rentable en el tiempo.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Análisis situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno.....	2
1.1. Análisis Pestel.....	2
1.1.1. Entorno político.....	2
1.1.2. Entorno económico	3
1.1.3. Entorno social	3
1.1.4. Entorno tecnológico	4
1.1.5. Entorno ecológico	5
1.1.6. Entorno legal	5
1.1.7. Evaluación general de los factores Pestel	6
2. Análisis del microentorno	6
2.1. Análisis de los clientes.....	6
2.1.1. Antecedentes	6
2.1.2. Características de los clientes.....	7
2.1.3. Causas del exceso de peso.....	10
2.1.4. Consecuencias del exceso de peso	11
2.1.5. Hábitos y métodos usados para bajar de peso	13
2.1.6. Identificación de necesidades.....	15
2.1.7. Proceso de compra	17
2.1.8. Tamaño del mercado.....	17
2.2. Análisis de la competencia.....	18
2.2.1. Competencia directa.....	19

2.2.2. Competencia indirecta.....	22
2.3. Análisis del sector con las cinco fuerzas de Porter	26
2.3.1. Poder de los proveedores	26
2.3.2. Poder de los clientes.....	26
2.3.3. Rivalidad de los competidores	27
2.3.4. Barreras de entrada.....	27
2.3.5. Amenaza de productos sustitutos	27
2.3.6. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter	28
3. Matriz de evaluación de factores externos - EFE.....	29
3.1. Matriz de oportunidades y amenazas	29
3.2. Matriz EFE.....	31
4. Análisis interno	32
4.1. La empresa	32
5. Análisis de la cadena de valor (Porter).....	33
5.1. Actividades primarias.....	34
5.2. Actividades de apoyo	35
5.3. Evaluación general de la cadena de valor	37
6. Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....	37
6.1. Matriz de factores internos de fortalezas y debilidades	37
6.2. Matriz EFI.....	39
Capítulo III. Investigación de mercado.....	41
1. Objetivos	41
2. Metodología para el estudio de mercado.....	41
2.1. Fuentes secundarias.....	41
2.2. Fuentes primarias	42
3. Determinación de la muestra.....	42
4. Resultados de la investigación cuantitativa.....	43
Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....	47

1. Visión, misión y valores.....	47
2. Objetivos estratégicos	47
3. Matriz EFE-EFI.....	48
4. Estrategias corporativas	48
5. Estrategias genéricas	49
6. Matriz FODA cruzado	50
7. Estrategias funcionales.....	51
7.1. Operacional	51
7.2. Comercial y de marketing	52
Capítulo V. Plan táctico de marketing	56
1. Marketing mix.....	56
1.1. Producto	56
1.1.1. Nombre de marca	56
1.1.2. Logotipo	56
1.2. Mix de productos	57
1.2.1. Módulos del programa	60
1.3. Precio	62
1.4. Plaza.....	64
1.5. Promoción	68
Capítulo VI. Implementación y control	75
1. Presupuesto	75
2. Proyección de ventas.....	76
3. Marketing ROI.....	78
4. Simulación	80
Conclusiones y recomendaciones	82
Bibliografía	83
Anexos	86

Índice de tablas

Tabla 1.	Factor político.....	2
Tabla 2.	Factor económico	3
Tabla 3.	Factor social.....	3
Tabla 4.	Factor tecnológico	4
Tabla 5.	Factor legal	5
Tabla 6.	Matriz de paridad y diferenciación.....	25
Tabla 7.	Matriz de oportunidades y amenazas del Pestel	29
Tabla 8.	Matriz de oportunidades y amenazas de las cinco fuerzas de Porter.....	30
Tabla 9.	Matriz de factores externos.....	31
Tabla 10.	Cadena de valor de Believe In.....	33
Tabla 11.	Matriz de fortalezas y debilidades del análisis de la cadena de valor.....	37
Tabla 12.	Matriz de fortalezas y debilidades del análisis de la competencia	38
Tabla 13.	Matriz de factores internos	39
Tabla 14.	Matriz de Ansoff.....	49
Tabla 15.	Matriz de estrategias genéricas.....	50
Tabla 16.	Matriz FODA cruzado.....	50
Tabla 17.	Segmentación de mercado.....	52
Tabla 18.	Gastos operativos del aplicativo (APP) en soles	67
Tabla 19.	Etapas de conversión de prospecto a cliente.....	70
Tabla 20.	Plan promocional.....	73
Tabla 21.	Presupuesto promocional en soles (S/.).....	74
Tabla 22.	Presupuesto personal en soles (S/.).....	75
Tabla 23.	Presupuesto marketing y ventas en soles (S/.).....	76
Tabla 24.	Presupuesto gastos administrativos en soles (S/.).....	76
Tabla 25.	Proyección de ventas	76
Tabla 26.	Depreciación.....	78
Tabla 27.	Amortización	78
Tabla 28.	Presupuesto de inversión	78
Tabla 29.	Estado de pérdidas y ganancias	79
Tabla 30.	Financiamiento de la deuda	79
Tabla 31.	Flujo de caja libre	79
Tabla 32.	Flujo de caja acumulado.....	80
Tabla 33.	Variación del VAN, TIR y <i>payback</i>	80

Tabla 34.	Flujo de caja con variación de la demanda.....	81
Tabla 35.	Flujo de caja con variación de la inversión	81

Índice de gráficos

Gráfico 1.	IMC promedio en peruanos de quince a más años de edad a nivel nacional (%)... 7
Gráfico 2.	IMC promedio en peruanos de quince a más años de edad por región natural y Lima Metropolitana (%) 8
Gráfico 3.	IMC promedio en peruanos de quince a más años de edad por sexo (%) 8
Gráfico 4.	Peruanos de quince a más años de edad con sobrepeso (%)..... 9
Gráfico 5.	Peruanos de quince a más años de edad con obesidad (%) 9
Gráfico 6.	Peruanos de quince a más años de edad con exceso de peso (%)..... 9
Gráfico 7.	Costumbre de consumo de los peruanos..... 14
Gráfico 8.	Hábitos alimenticios de los peruanos 15
Gráfico 9.	Árbol del problema..... 16
Gráfico 10.	Las cinco fuerzas de Porter..... 28
Gráfico 11.	Matriz estratégica MIME 48
Gráfico 12.	Logotipo de Believe In 56
Gráfico 13.	Programa de <i>health coach</i> 58
Gráfico 14.	Aplicativo Believe In..... 65

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta.....	87
Anexo 2.	Gráficos de la encuesta.....	88

Capítulo I. Introducción

Según la escuela europea de coaching (EEC) «el coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida».

El *health coaching* o *coaching* de salud es la denominación utilizada para designar la aplicación de los procesos de *coaching* en el área de la salud, a favor de la prevención y recuperación de pacientes (Parnov Machado 2014). Consiste en aplicar la metodología del *coaching* para «ayudar a los pacientes a ganar conocimientos, habilidades, herramientas y confianza para volverse participantes activos en su cuidado a fin de que puedan alcanzar sus metas de salud, identificadas por ellos mismos» (Molins Roca 2011).

Según Ana Arizmendi (Alva Diana 2019), *health coach* pionera en México, «un Health Coach apoya a la persona a adoptar hábitos saludables que abarcan no solamente la alimentación. También la salud emocional, social y espiritual».

Entonces, un *health coach* es un profesional entrenado para apoyar a las personas a generar hábitos que construyan un estilo de vida saludable, proponiendo sugerencias y recomendaciones sobre estilos de vida sanos.

Dentro del *health coaching* se encuentra el *coaching* nutricional. Debido a la alta prevalencia del sobrepeso y la obesidad, son necesarias nuevas estrategias para su prevención y tratamiento. El *coaching* nutricional ha emergido en los últimos años como un concepto innovador, cuyo objetivo es una estrategia efectiva para la disminución de peso de la población con sobrepeso u obesidad con asesoramiento técnico nutricional.

Esta modalidad de servicio para bajar de peso se realiza de modo presencial a través de sesiones personalizadas, no presenciales a través del uso de la tecnología con mensajes electrónicos, plataformas *web* y uso de aplicaciones (apps), y semipresenciales, que es una mezcla de las anteriores. Una ventaja a tener en cuenta es que las intervenciones a través de tecnologías pueden suponer menos tiempo, mayor flexibilidad de horario, evitar desplazamientos y costes asociados.

Capítulo II. Análisis situacional

1. Análisis del macroentorno

1.1. Análisis Pestel

El análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, llamado Pestel, permite analizar el macroentorno donde se desarrolla la industria o sector. Se analizarán las variables que se considera que están relacionadas o afectan de manera directa al plan de marketing.

1.1.1. Entorno político

Tabla 1. Factor político

Variable	Tendencia	Impacto en la empresa	O/A
Inestabilidad política	Durante este y el año pasado, en el país se ha presentado una serie de acontecimientos políticos, como por ejemplo la disolución del Congreso, la vacancia presidencial, la corrupción en el Poder Judicial, los enfrentamientos y las separaciones de los partidos políticos en el Congreso, el referéndum sobre cambios constitucionales, entre otros.	La inestabilidad política actual del país reducirá las posibilidades de nuevas inversiones, lo cual reducirá la cantidad de los posibles competidores.	O
Modificación del ISC	En el caso de las bebidas azucaradas, se ha incrementado la tasa del ISC de 10 % al 17 % y en el caso de las demás bebidas no alcohólicas con azúcares se ha considerado la tasa del 27 %. El consumo de este tipo de bebidas está asociado al sobrepeso y la obesidad, causando enfermedades cardiovasculares, diabetes o hipertensión.	El gobierno muestra mayor preocupación en temas de salud pública, lo que significa una oportunidad para la propuesta, pues buscará desincentivar el consumo de productos no saludables.	O
Inflación anualizada de 2,29 % hasta junio de 2019	De acuerdo con el reporte de Proyecciones del Banco Central de Reserva (BCRP 2019), la inflación anual del Perú para este año se mantendrá alrededor del 2 %	La inflación no experimentará mayor variación, lo cual brinda una oportunidad, pues genera mayor estabilidad en el país.	O

Fuente: Elaboración propia

Es posible concluir que la situación política es bastante inestable y que los efectos negativos en la economía peruana se verán en un mediano plazo, mas no en el corto plazo. Por ahora, los analistas y expertos mencionan que las condiciones dadas no van a tener un impacto directo en la industria, que es el consumo masivo de bienes y servicios. Por lo tanto, se considera que el entorno es favorable, ya que impide que aparezcan nuevos competidores en el sector.

1.1.2. Entorno económico

Tabla 2. Factor económico

Variable	Tendencia	Impacto en la empresa	O/A
Proyección de incremento del PBI de 3,9 % para el 2019	La economía del país tuvo un incremento del 4 % el año pasado. De acuerdo con lo proyectado por el BCRP 2019 (, se mantiene esta proyección de crecimiento del PBI en 4 % para el 2019 y el 2020.	La estabilidad económica proyectada para este año y el próximo permitirá que la población cuente con los recursos económicos necesarios para invertir en salud y bienestar.	O
Promedio de ingreso familiar	Según Apeim 2018, el promedio general de ingreso familiar mensual ha incrementado en 15 % en los últimos 5 años para el NSE A, mientras que para el NSE B, el incremento fue de 28,72 % en el mismo periodo.	La proyección de incremento del promedio de ingreso familiar en los NSE A y B brinda una alta probabilidad de consumo del servicio ofrecido.	O

Fuente: Elaboración propia

El ingreso familiar ha seguido creciendo en los últimos años, según Apeim (2017), sobre la base de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho) del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017). Este incremento en el ingreso de la población ha servido para adquirir más servicios. Uno de ellos son las hipotecas, que han tenido un crecimiento constante a lo largo de estos diez años (se siguen vendiendo departamentos); esto es un indicador del poder adquisitivo de la población.

El gasto familiar también se ha incrementado, sobre todo en servicios personales. Dentro de estos se encuentra esta industria. Por lo tanto, este es un factor favorable para el negocio, ya que los clientes tendrán más poder adquisitivo para gastar en servicios que les permitan mejorar su calidad de vida.

1.1.3. Entorno social

Tabla 3. Factor social

Variable	Tendencia	Impacto en la empresa	O/A
Incremento de personas con exceso de peso	Según la Encuesta de Demografía y de Salud Familiar 2018, el número de personas con sobrepeso y obesidad en el país ha incrementado. Según estos resultados, el 37,3% de las personas de 15 y más años de edad tuvo sobrepeso y el 22,7% tuvo obesidad en el año 2018. Otros resultados detallan que en el área urbana se presentó la mayor proporción de personas con obesidad (25,3%).	El incremento de personas con exceso de peso significa mayor público objetivo.	O

Variable	Tendencia	Impacto en la empresa	O/A
Tendencia al consumo de comida saludable	En los últimos años, en el país se ha evidenciado notablemente el incremento en el interés y consumo de productos orgánicos y comida saludable, muestra de ello es que el consumo de productos nutricionales creció en Perú alrededor de 300 % entre los años 2016 a 2018.	Se evidencia mayor preocupación de parte de la población por tener un estilo de vida más saludable que les brinde mayor bienestar y calidad de vida.	O
Evolución de gastos en cuidado, conservación de salud y servicios médicos	De acuerdo con Apeim 2018, para el NSE A, el porcentaje de gastos en salud vs. gastos totales se ha incrementado en 84,16 % en los últimos 5 años, mientras que para el NSE B el incremento fue de 47,13 % en el mismo periodo.	Las personas del NSE A y B cada vez gastan más en cuidado de la salud.	O

Fuente: Elaboración propia

En los últimos años, la cantidad de personas con exceso de peso en el país se ha incrementado, debido a malos hábitos alimenticios y a la falta de actividad física; sin embargo, también se observa un mayor interés —y tendencia— por la comida saludable. El incremento de gastos en cuidado de la salud ha incrementado en los últimos cinco años, principalmente en personas de los NSE A y B. Este factor es favorable para el negocio, pues va alineado con la tendencia hacia lo saludable.

1.1.4. Entorno tecnológico

Tabla 4. Factor tecnológico

Variable	Tendencia	Impacto en la empresa	O/A
Soporte móvil (celular)	Según el estudio realizado por APEIM 2018 sobre Lima Metropolitana, en el 2018 la tenencia de un dispositivo móvil (celular) en personas del NSE A es de un 97,50 % y en el NSE B es de un 97,30 %.	Existe una oportunidad evidente, pues el público objetivo cuenta con el soporte necesario.	O
Soporte digital (apps)	Según un estudio de la consultora Peruapps publicado en el Diario Gestión, en el 2018 se estimó que el ritmo de crecimiento sobre el desarrollo de aplicaciones móviles sería del 50 % y con un valor de mercado de S/ 50 millones.	El crecimiento del sector de aplicaciones móviles evidencia una oportunidad, debido a su éxito como herramienta en diferentes tipos de mercado y negocios.	O
Medios de pagos digitales (e-commerce)	Según el estudio realizado por la consultora Kantar Worldpanel publicado en el Diario Gestión, en el 2018 el 38 % de los hogares peruanos han adquirido o recibido servicios a través de pagos por internet, la mayoría de los NSE A y B.	Esto delimita inicialmente una amenaza al sector, debido a que el consumidor se encuentra en una etapa inicial de descubrimiento de estos procesos.	O

Fuente: Elaboración propia

La penetración de la tecnología en el Perú ha ido en aumento y cada vez más, sobre todo por el fácil acceso a celulares inteligentes. Ahora, los servicios se piden mayormente a través del móvil, sea este por app o alguna red social o chat social. La bancarización también ha ido en aumento,

sobre todo la banca móvil ha tenido más aceptación, lo que permite transferir montos de dinero de diversas formas, incluso con solo afiliar números celulares.

Este nuevo entorno tecnológico y la nueva costumbre adquirida para hacer compras y ventas está generando nuevos servicios y productos adaptados para su fácil usabilidad. El avance del uso de apps para cualquier necesidad es una realidad actual en Perú. Este factor es favorable para el negocio, ya que permite que la app sea de fácil acceso y aceptación de uso para comprar los servicios y productos que se ofrecen.

1.1.5. Entorno ecológico

No se encontraron factores ecológicos que afecten a la industria, por ello se obviará el análisis.

1.1.6. Entorno legal

Tabla 5. Factor legal

Variable	Tendencia	Impacto en la empresa	O/A
Leyes que fomentan la alimentación saludable	Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Promoción de Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes	El gobierno busca fomentar la alimentación saludable, dado el incremento del sobrepeso y obesidad en el país.	O
Ley de Etiquetado y Verificación de los Reglamentos Técnicos de los Productos Industriales Manufacturados.	A través de esta Ley, se establece el rotulado de los alimentos procesados que excedan los límites establecidos, con lo cual se proporciona al consumidor información lo suficientemente clara y comprensible de cada producto, a fin de evitar confusión y permita realizar una compra informada.	Con mayor información, los consumidores son más conscientes de los productos/alternativas que hay en el mercado.	O

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, se vienen publicando leyes que regulen o persuadan al consumidor de comer sano; para esto se aprobó la ley de etiquetados, para que el consumidor pueda saber la cantidad de grasa, calorías y azúcares que contiene cada producto envasado. Este entorno legal es favorable para la industria, porque existe una tendencia a normar la comida saludable.

Esta tendencia es favorable para el negocio, ya que va alineada con la política actual que viene generando leyes favorables para consumir comida saludable.

1.1.7. Evaluación general de los factores Pestel

Las oportunidades pasan por un incremento en los ingresos de la población en Lima Metropolitana y de la penetración del internet y los dispositivos móviles. Esto permite una mayor comunicación y una rápida y fácil conectividad entre usuarios y proveedores prestadores de estos servicios. Esta conveniencia permite agilizar nuevos negocios que antes eran complicados por la falta de tecnología que soporte una alta conectividad.

En resumen, las oportunidades encontradas se presentan en los cinco factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales, por lo que se concluye que las condiciones externas son favorables para el desarrollo del plan de marketing.

2. Análisis del microentorno

2.1. Análisis de los clientes

2.1.1. Antecedentes

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), el exceso de peso ha alcanzado proporciones epidémicas a nivel mundial, ya está en todo el mundo y no solo en países desarrollados; y cada año mueren, como mínimo, 2,8 millones de personas a causa de la obesidad o sobrepeso (OMS 2017). En el 2016, más de 1.600 millones de adultos tenían sobrepeso y más de 650 millones eran obesos.

La obesidad suele ser un signo de nutrición deficiente originado porque las poblaciones se mueven de entornos rurales a urbanos, donde cambian la alimentación y el estilo de vida se vuelve más sedentario; pasan de una alimentación basada en legumbres, cereales y raíces, a una por alimentos con azúcares y grasas.

Para definir si una persona tiene sobrepeso o es obesa, se debe calcular el índice de masa corporal (IMC). El IMC es un indicador de la relación entre el peso y la talla. El valor se calcula dividiendo el peso de la persona en kilogramos entre el cuadrado de su talla (kg/m^2).

En el caso de los adultos, la OMS define el sobrepeso y la obesidad así:

- Peso bajo: IMC menor a 18,5

- Peso normal: IMC igual o superior a 18,5 y menor a 25
- Sobrepeso grado I: IMC igual o superior a 25 y menor a 27
- Sobrepeso grado II: IMC igual o superior a 27 y menor a 30
- Obesidad tipo I: IMC igual o superior a 30 y menor a 35
- Obesidad tipo II: IMC igual o superior a 35 y menor a 40
- Obesidad tipo III (mórbida): IMC igual o superior a 40 y menor a 50
- Obesidad tipo IV (extrema): IMC superior a 50

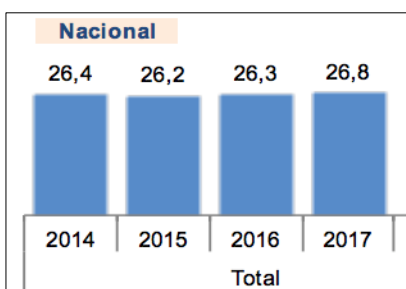
La causa del sobrepeso y la obesidad es producto de un desequilibrio energético entre las calorías consumidas y las calorías gastadas. Esto se debe a que hay un aumento de la ingesta de alimentos de alto contenido calórico, que son ricos en grasa y azúcares, y por otro lado un descenso en la actividad física por la forma de vida en la ciudad. Esta forma de vida está cada vez más vigente y con tendencia a incrementarse en el futuro.

La OMS (web) indica que un elevado IMC genera enfermedades como las cardiovasculares, la diabetes, trastornos del aparato locomotor y algunos cánceres. Por consiguiente, genera una externalidad negativa y sobrecostos en salud a las poblaciones que tienen estas características.

2.1.2. Características de los clientes

En el Perú, 1 de cada 5 peruanos mayores de 15 años es obeso y 1 de cada 2 tiene sobrepeso. Es decir, un total de 13.426.933 de peruanos mayores de 15 años presentan exceso de peso (sobrepeso y obesidad) según la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (Endes) 2017 (INEI 2017). Las mujeres representan el mayor porcentaje de obesidad en relación con los varones con el 24,7 % frente al 17,2 %.

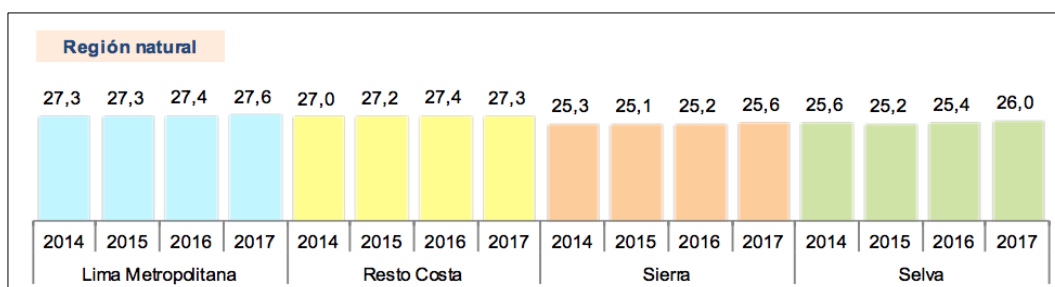
Gráfico 1. IMC promedio en peruanos de quince a más años de edad a nivel nacional (%)



Fuente: INEI – Encuesta demográfica y de salud familiar 2014-2017

En el 2017, el IMC promedio de la población a nivel nacional es de 26,8 kg/m², lo cual significa que es una población con sobrepeso. Esta tendencia viene creciendo desde el 2014.

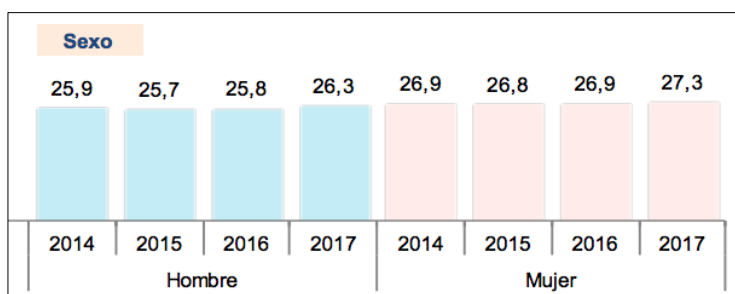
Gráfico 2. IMC promedio en peruanos de quince a más años de edad por región natural y Lima Metropolitana (%)



Fuente: INEI – Encuesta demográfica y de salud familiar 2014-2017

El 2017, Lima Metropolitana tiene una IMC de 27,6, similar en toda la costa peruana, y va disminuyendo al aproximarse a las regiones de sierra y selva. Pero en todas las regiones se aprecia fehacientemente que la población tiene sobrepeso.

Gráfico 3. IMC promedio en peruanos de quince a más años de edad por sexo (%)



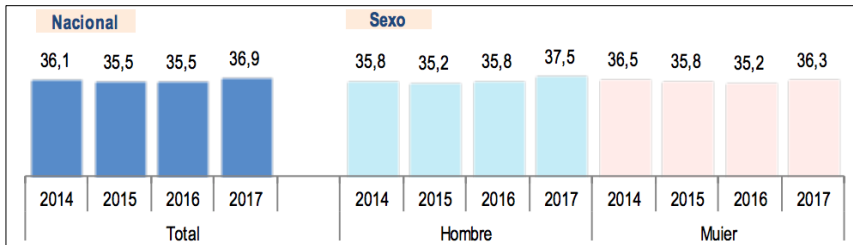
Fuente: INEI – Encuesta demográfica y de salud familiar 2014-2017

Según la Endes, las mujeres presentan más IMC que los hombres, y tienen tendencia creciente en ambos casos, es decir, se va a convertir en una población obesa dentro de unos años.

Para el 2017, un 36 % de los peruanos de 15 años a más tiene sobrepeso, y el porcentaje de hombres y mujeres es muy similar, 37,5 % y 36,35 %, respectivamente. En cambio, el 21 % de los peruanos de 15 años a más tiene obesidad, donde sí se percibe una diferencia entre las mujeres

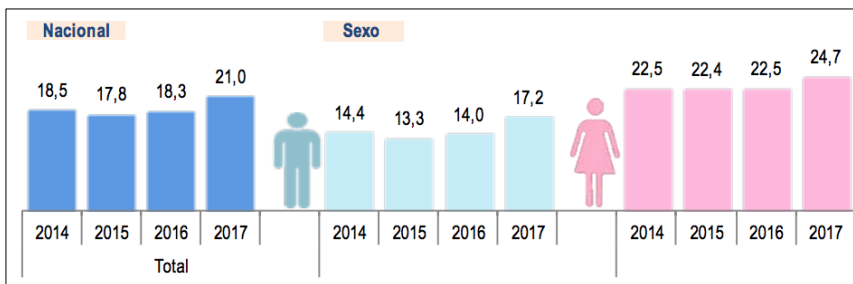
y los hombres, donde un 24,7 % de las mujeres es obesa frente a un 17,2 % de los hombres (ver gráfico 5). Esta tendencia sigue en crecimiento desde el 2014.

Gráfico 4. Peruanos de quince a más años de edad con sobrepeso (%)



Fuente: INEI – Encuesta demográfica y de salud familiar 2014-2017

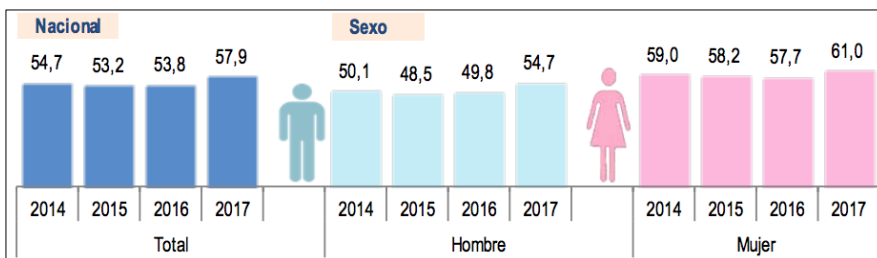
Gráfico 5. Peruanos de quince a más años de edad con obesidad (%)



Fuente: INEI – Encuesta demográfica y de salud familiar 2014-2017

En conclusión, es posible afirmar que el 57,9 % de los peruanos de 15 años a más tienen exceso de peso (sobrepeso y obesidad); las mujeres son las de mayor porcentaje con 61 %, seguidas por los hombres con 54,7 %.

Gráfico 6. Peruanos de quince a más años de edad con exceso de peso (%)



Fuente: INEI – Encuesta demográfica y de salud familiar 2014-2017

2.1.3. Causas del exceso de peso

El sobrepeso y la obesidad, también conocida como adiposidad, son afecciones cada vez más frecuentes en el mundo. El tratamiento depende de la causa y de la gravedad de la afección. Según The National Heart, Lung and Blood Institute (web), se ha constatado que los desequilibrios energéticos, algunas afecciones genéticas o endocrinas, y ciertos medicamentos producen sobrepeso y obesidad.

Existen varios síndromes genéticos asociados al sobrepeso y la obesidad, algunos de ellos son: el síndrome de Prader Willi, el síndrome de Bardet – Biedl, el síndrome de Alstrom y el síndrome de Cohen. El estudio de estos síndromes genéticos ha permitido la comprensión de la obesidad desde una visión genética.

El sistema endocrino produce hormonas que mantienen el equilibrio energético en el organismo, los trastornos endocrinos pueden producir sobrepeso y obesidad, como el hipotiroidismo, donde los niveles bajos de la hormona tiroidea generan una disminución del metabolismo y aumento de peso; o el síndrome cushing, donde los niveles altos de glucocorticoides, como el cortisol, generan un estado de estrés crónico en el cuerpo, en consecuencia produce mayor apetito y el organismo acumula más grasa; algunos tumores como el craneofaringioma producen casos graves de obesidad.

Asimismo, algunos medicamentos como los antipsicóticos, los antidepresivos, los antiepilépticos y los antihiperoglucemiantes pueden producir aumento de peso y causar sobrepeso y obesidad.

Por otro lado, existen muchos factores de riesgo para el desarrollo de sobrepeso y la obesidad, algunos de ellos son los hábitos poco saludables que se pueden modificar, mientras que la edad, los antecedentes familiares y la genética, la raza y el sexo no se pueden cambiar, según la The National Heart, Lung and Blood Institute (web), dentro de los hábitos poco saludables se encuentran la falta de actividad física, las conductas de alimentos poco saludables (consumir más calorías de las que se utilizan, consumir demasiadas grasas saturadas y trans, consumir alimentos con un alto contenido de azúcares agregados), la insuficiencia de sueño y los niveles altos de estrés. Estos hábitos poco saludables producen incremento del peso y generan sobrepeso y obesidad.

El riesgo de padecer un sobrepeso no saludable se incrementa con la edad, a menudo los adultos comienzan a aumentar de peso en la adultez temprana y lo hacen hasta los sesenta años, cuando empiezan a bajar de peso. El acceso fácil de comidas rápidas no saludables generado por el entorno citadino, donde la mayoría de los servicios alimenticios son de comidas poco saludables, genera el consumo de estos alimentos y el respectivo aumento de peso. El sexo también puede afectar la acumulación de grasas, por ejemplo, las mujeres tienden a acumular menos grasa no saludable en el abdomen que los hombres. El exceso de peso tiene un alto grado de incidencia en ciertas minorías raciales y étnicas, por ejemplo, los afrodescendientes presentan las tasas más altas de obesidad en Estados Unidos, seguidos por las personas de origen hispano y luego los blancos. Por último, se ha determinado también que el sobrepeso y obesidad son hereditarios, es decir, que se deben a los genes o el ADN.

Para complementar, otras de las causas más representativas en las personas con exceso de peso son los trastornos por atracones (TPA). Los TPA son definidos como un trastorno de la conducta alimentaria y de la ingesta de alimentos. Es un comportamiento compulsivo (ingesta emocional) donde se tiene una pérdida de control de lo que se come por lo menos una vez a la semana durante tres meses y donde no se trata de compensar esta ingesta con otras conductas como el vómito, ejercicio físico, laxantes o ayuno, entonces se acumula en el cuerpo la ingesta excesiva, por lo que se vive con descontrol y malestar. Según Herman y Polivy (1980), en su teoría de restricción alimentaria, cuando hay dietas restrictivas estas pueden romperse por estados emocionales como la depresión y la ansiedad, que generan ingestas excesivas.

A partir del trabajo de investigación de Fester *et al.* (1962) basado en los hábitos alimentarios, en la búsqueda del hábito de alimentación del obeso, se indica que estos presentan un ritmo de ingesta más rápido que lo habitual, tienen un consumo de porciones más grandes y muchos más frecuentes, con menos masticación, y eligen alimentos más calóricos, menor cantidad de comidas diarias, pero más llenas y con una conducta de picar de todo y a todo. Esto dio lugar a la teoría de la externalidad de Schachter, donde infiere que las causas de este tipo de comportamiento de ingesta son estímulos externos como la hora del día, su sabor, la apariencia del alimento, el olor, entre otros.

2.1.4. Consecuencias del exceso de peso

En conclusión, es posible afirmar que la mayoría de la población peruana adulta presenta exceso de peso (57,9 %) y es visto como un problema multifactorial a solucionar debido a dos enfoques

básicamente: por un tema de salud y por un tema estético o tendencia de moda de la delgadez, en apariencia buscan verse mejor, y ese “verse mejor” está definido por el entorno social y la cultura. Al ser un problema multifactorial, donde participan factores ambientales como factores genéticos, se necesita solucionarlo desde diversas perspectivas y enfoques el exceso de peso.

Actualmente, las personas con exceso de peso son estigmatizadas en la sociedad. La doctora Margarita Terán-García, especialista de extensión de programas de salud para hispanos y profesora en la Universidad de Illinois-Urbana Champaign, define el estigma relacionado con el peso como un valor oculto en el subconsciente: ahí se considera que una persona —por su sobrepeso— es diferente y, por ende, no es aceptada.

Además, existe una relación con la moda actual de la delgadez, la cual llega a través de la influencia mediática de los medios de comunicación (publicidad) y a través de otros agentes o instituciones (familia, entorno laboral, educativo, de ocio, entre otros) en los diversos procesos de la culturización. Los estigmas de las personas con sobrepeso se refieren a las actitudes, comportamientos y actitudes negativas que padecen estas personas. Se les asocia y juzga como personas sin control sobre la comida, sin voluntad, menos higiénicos, inactivos y menos competentes, atractivos e inteligentes. Estos estereotipos negativos se mantienen socialmente y se afirman en la sociedad con las valoraciones que le dan a la delgadez. Estas personas se enfrentan constantemente a los prejuicios y discriminación en el ambiente laboral, familiar y amical, son generalmente objeto de burlas, agresiones, abuso físico y verbal. Todo esto genera afectaciones emocionales que incluyen baja autoestima, poca satisfacción de la imagen corporal, ansiedad, sentimientos de soledad, depresión y culpa.

Según Vanna Pedraglio (fundadora y *head coach* del sistema Vanna), los efectos del sobrepeso a nivel psicológico pueden ser tan dañinos como estar enfermos. En una sociedad que le da tanta importancia a la buena forma física, se asocia estereotipos negativos con las personas que tienen exceso de peso hasta hacerles creer que son personas menos agradables. Se tiene el concepto erróneo de que hacer que las personas se sientan culpables o avergonzadas por el exceso de peso los motivará a perderlo, lo cual es falso. La evidencia científica confirma lo contrario. La baja autoestima o falta de control personal juega en contra de los hábitos saludables, los empuja a comer más y direccionarse al abandono. Por consiguiente, la carga del estigma del sobrepeso afecta dramáticamente la calidad de vida de las personas que lo tienen.

Estas experiencias de exclusión y marginalización implican riesgos para la salud de individuos con sobrepeso, riesgos psicológicos (depresión, ansiedad, bajo autoestima, pobre imagen corporal), sociales (rechazo, baja calidad de relaciones) y físicos (prácticas de control de persona no saludables, comer en exceso, evadir ejercicios, etc.).

Según el Center of Disease Control and Prevention (web), las personas que tienen sobre peso y obesidad aumentan el riesgo de contraer o tener las siguientes enfermedades:

- Todas las causas de muerte (aumenta su mortalidad).
- Alta presión en la sangre (hipertensión)
- Alto colesterol tipo LDL, bajo colesterol tipo HDL y altos niveles de triglicéridos
- Diabetes tipo 2
- Enfermedades coronarias del corazón
- Enfermedad de la vesícula
- Osteoartritis
- Falta de sueño y problemas respiratorios
- Algunos cánceres (endometrial, mama, colon, riñón, vesícula biliar e hígado)
- Baja calidad de vida
- Enfermedades mentales como depresión clínica, ansiedad y otros trastornos mentales
- Dolor muscular y dificultad con el funcionamiento físico

2.1.5. Hábitos y métodos usados para bajar de peso

Esta realidad plantea el problema de solucionar el exceso de peso en las personas, activándose la necesidad de bajar de peso por las razones expuestas anteriormente. Las formas de satisfacer esta necesidad son variadas, las cuales se mencionan a continuación:

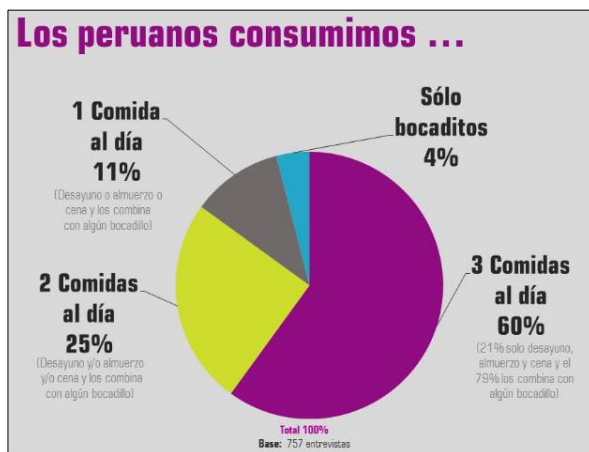
- Hacen dieta: Van a consultas dietéticas, compran alimentos para perder peso, buscan reducir y modificar su exceso corporal mediante recetas mágicas o cortoplacistas.
- Hacen actividades físicas: Van al gimnasio, practican deporte, danzas; compran aparatos para hacer ejercicios en casa, etc. De esta manera se pierde el exceso de peso corporal.
- Se hacen una cirugía: Cirugía de derivación gástrica, gastrectomía y banda gástrica. De esta manera se reduce la cantidad de alimento que se puede consumir.
- Se medican: Usan medicamentos para modificar al cerebro el impulso de comer, y con ello reducir el apetito, así como usan medicamentos que impiden que el intestino absorba grasa de los alimentos que consume.

- **Hacen cambio de hábitos:** Se prohíben comer comida poco saludable, duermen menos, tratan de comer menos en el día, etc.

Para Rosi Villanueva de Datum (La República 2018), sobre el estudio realizado sobre la vida saludable en el Perú, el concepto de vida saludable está, en los últimos años, en boca de muchos peruanos y se relaciona con una mejor alimentación, hacer ejercicio y llevar una vida placentera con la familia y el entorno. Sobre la vida saludable, se halló que este concepto es asociado con comer sano (un 68 %), los limeños y citadinos lo asocian también con practicar deporte (58 %), y pasar tiempo con la familia (56 %). Pese a ello, la mayoría (75 %) considera que es difícil hacerlo porque implica mayor gasto (25 %), no cuentan con el tiempo necesario (19 %), además la comida chatarra es más accesible (12 %). Los que están conscientes de que no se alimentan de manera saludable, el 36 %, están dispuestos a cambiar sus hábitos radicalmente, y el 59 % de manera parcial.

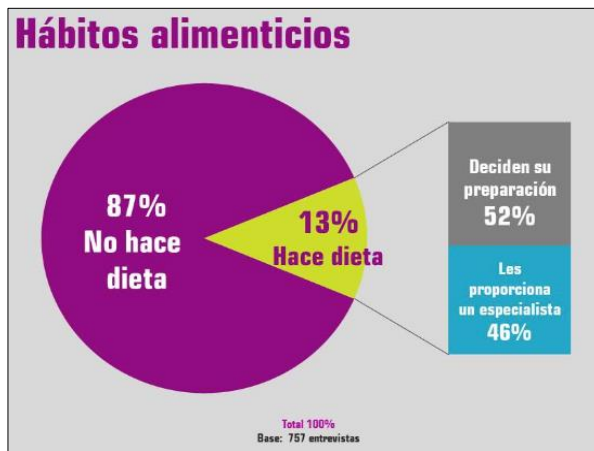
Algunos hábitos alimentarios de los peruanos: más de la mitad (60 %) consume 3 alimentos al día, el 25 % consume 2 comidas al día y 1 de cada 11 peruanos consume 1 comida. Por otro lado, el 87 % de los peruanos no hace dieta, y de los que sí hacen, el 52 % lo hace por su cuenta, el resto con un especialista, este grupo es básicamente de mujeres de los del NSE A y B.

Gráfico 7. Costumbre de consumo de los peruanos



Fuente: Datum 2017

Gráfico 8. Hábitos alimenticios de los peruanos



Fuente: Datum 2017

Cuatro de cada diez peruanos dice estar dentro de su peso ideal; no obstante, si se obtiene su IMC estaría en sobrepeso la gran mayoría, y casi la mitad ha consultado con un médico sobre temas de peso, sobre todo las mujeres de NSE altos. Un 70 % hace actividad física y solo el 6 % de este lo hace con ayuda profesional. Los grupos que hacen menos ejercicio son las mujeres.

La mayoría de peruanos declara vivir bajo estrés (74 %), sobre todo en Lima (82 %).

2.1.6. Identificación de necesidades

Se usará la metodología del árbol de problemas para analizar las necesidades expuestas anteriormente y encontrar las principales necesidades causadas por el exceso de peso. Este análisis se realizó con la *health coach* dueña de la empresa a la cual se le está elaborando el plan de marketing y con los resultados de la encuesta realizada al público objetivo.

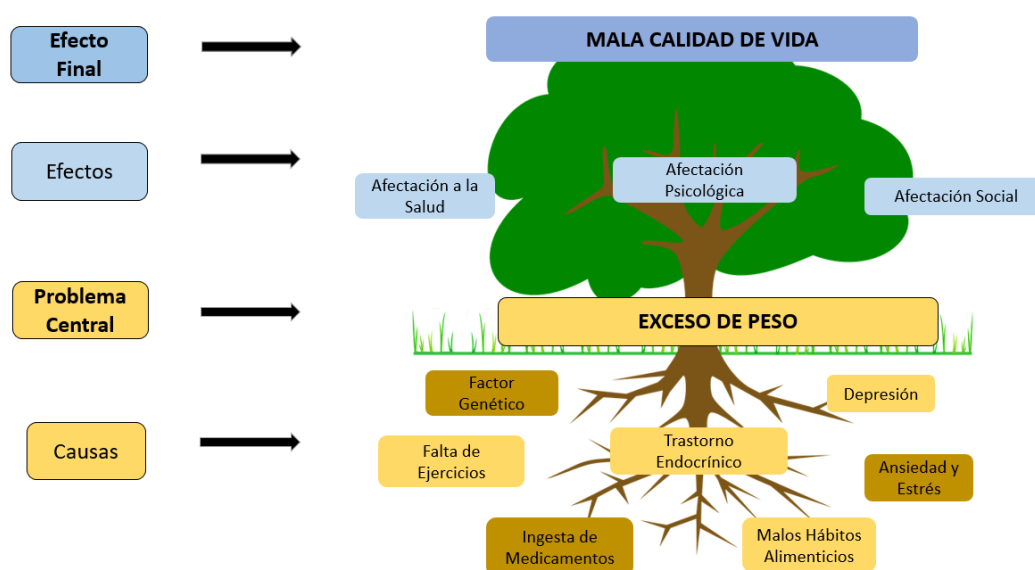
El problema central del presente trabajo de investigación se ha definido de la siguiente manera: exceso de peso en mujeres de 25 a 55 años. Las mujeres serán el público objetivo para esta investigación. Basamos nuestra decisión en que es la población con mayores problemas de sobrepeso actual y con tendencia a crecer (INEI,2017). Según la Endes (2017), las mujeres presentan más IMC que los hombres, y tienen tendencia creciente en ambos casos, es decir, se va a convertir en una población obesa dentro de unos años.

La causa fundamental del sobrepeso y la obesidad es un desequilibrio energético entre calorías consumidas y calorías gastadas. La universal es tener una mayor ingesta de alimentos ricos en grasa, sal y azúcares, pero pobres en vitaminas, minerales y otros micronutrientes. El otro aspecto de relevancia es la disminución de la actividad física producto del estilo de vida sedentario debido al mayor sedentarismo de las actividades laborales, los métodos modernos de transporte y de la mayor vida urbana (Moreno, 2012).

La obesidad se considera que es una enfermedad multifactorial, reconociéndose factores genéticos, ambientales, metabólicos y endocrinológicos. Solo 2 a 3% de los obesos tendría como causa alguna patología endocrinológica, entre las que destacan el hipotiroidismo, síndrome de Cushing, hipogonadismo y lesiones hipotalámicas asociadas a hiperfagia (Moreno, 2012).

Por lo tanto, podemos considerar a la obesidad una enfermedad crónica, multifactorial en su origen y que se presenta con una amplia gama de fenotipos.

Gráfico 9. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se encontraron tres efectos principalmente:

- Afectación a la salud: como el cáncer, diabetes, enfermedades coronarias, hipertensión, problemas ginecológicos, problemas respiratorios, artrosis, dislipidemia
- Afectación psicológica: como baja autoestima, depresión, frustración, aislamiento social, trastorno del ánimo, no aceptación

- Afectación social: como discriminación, *bullying*, no aceptación, dificultad en relaciones amorosas

Todas estas afectaciones generan un efecto principal, el cual se denomina mala calidad de vida. Por ello se considera que es la necesidad principal a satisfacer con la oferta de servicio mediante la técnica de *health coach*.

2.1.7. Proceso de compra

Según Philip Kotler & Keller (2012), señaló que el proceso de compra se desarrolla en cinco etapas: reconocimiento de la necesidad, búsqueda de la información, evaluación de alternativas, decisión de compra y post compra. No siempre se sigue linealmente este proceso por lo que puede tener saltos de una etapa a otra.

Para nuestra investigación, el proceso de compra se inicia con la activación de la necesidad de comer, no por una carencia alimenticia sino por otros factores. Este desequilibrio por querer comer (en exceso), causado por los factores mencionados, incluidos los emocionales y ambientales, conlleva que se genere una situación de afectación a la salud, psicológica y social. Esta afectación se reduce a una mala calidad de vida.

Esta toma de conciencia genera que se active el proceso de búsqueda de soluciones para su problema, esta búsqueda es muy pasiva y poco profunda, donde la recomendación de qué producto o servicio comprar prima sobre otras maneras de ser influido. Una vez definido el servicio se busca a los principales proveedores que brindan estas soluciones. Evalúan cercanía, disponibilidad de tiempo, su economía y la efectividad expectante, luego compran el servicio. Al cabo de cierto tiempo (post venta) regularmente lo abandonan y ocurre el proceso de rebote, en el cual todo el peso perdido es recuperado rápidamente, por lo que vuelve a activarse la necesidad de satisfacer la necesidad de bajar de peso. Y el proceso empieza de nuevo, con la diferencia de que a la elección del producto/servicio se suma la experiencia adquirida anteriormente.

2.1.8. Tamaño del mercado

El objetivo presenta las siguientes características:

- Mujeres que viven en Lima- Perú.
- NSE A y B

- Ubicadas en Lima Metropolitana en las zonas 6 y 7 según clasificación de Apeim
- Edades entre los 25 a los 55 años
- Usan app (89,1 % del NSE A y 86,8 % del NSE B)
- IMC mayor a 25, con exceso de peso (sobre peso y obesidad) es del 64,2 % de las mujeres de Lima Metropolitana

Según el APEIM (2018) para el 2018, la población de Lima Metropolitana fue de 10.295.249 personas. De la población de Lima Metropolitana del NSE A fueron el 4,3 % (442.696 personas). Del NSE A, el 21,1 % (93.409 personas) vive en la zona 6 y el 51,0 % (225.775 personas) vive en la zona 7. Se sabe también que de esta población las mujeres son el 48,9 %, es decir, 156.081 mujeres. Además, las mujeres de entre 25 a 55 años son el 52,3 % de esta población, es decir, 81.631 mujeres. Se tiene información de que el 64,2 % de las mujeres de Lima Metropolitana tienen exceso de peso, es decir, 52.407 mujeres. Y entre estas mujeres el acceso a internet móvil es del 89,1 %; y el 77,6 % tiene tarjeta de débito, lo que da una población final de 36.235 mujeres.

De la población de Lima Metropolitana del NSE B fueron el 23,4 % (2.409.089 personas). Del NSE B el 13,9 % (334.864 personas) vive en la zona 6 y el 11,3 % (272.227 personas) vive en la zona 7. Se sabe también que de esta población las mujeres son el 52,7 %, es decir, 319.937 mujeres. Además, las mujeres de entre 25 a 55 años son el 41,0 % de esta población, es decir, 131.174 mujeres. Se tiene información de que el 64,2 % de las mujeres de Lima Metropolitana tienen exceso de peso, es decir, 84.214 mujeres. Y de estas mujeres, el 86,8 % tiene acceso a internet móvil, y el 61,3 % tiene tarjeta de débito, una población final de 44.808 mujeres.

El total de la población objetiva, es decir la cantidad de mujeres que viven en Lima Metropolitana de los NSE A y B que viven en las zonas 6 y 7 y que usan internet móvil y tienen tarjeta de débito es de 81.044 mujeres.

La tenencia de tarjeta de débito se utilizó para definir el mercado como una variable que asegure la capacidad de pago en el canal digital (app), siendo este tipo de tarjeta la de mayor tenencia y valor transaccional por encima de la tarjeta de crédito según data del APEIM (2018).

Cabe resaltar que según el Informe Minsait sobre Tendencias en Medios de Pago 2018, la intensidad de uso de tarjetas de débito (número de transacciones por tarjeta / año) en Perú, continua en evolución, siendo la tendencia un creciente dinamismo de su uso en plataformas digitales.

Según la encuesta, el gasto promedio en que incurren para cubrir esta necesidad es de S/ 1.000 anuales. Ello da un segmento del mercado de S/ 81'044,000.

2.2. Análisis de la competencia

La competencia está compuesta por empresas que ofrecen una gran variedad de servicios y productos orientados a satisfacer una misma necesidad: bajar de peso y mejorar la calidad de vida de las personas con exceso de peso. Va desde programas integrales con asesorías personalizadas que abarcan el aspecto nutritivo y psicológico (*health coach*), a paquetes de asesoría nutricional y planes de ejercicios en centros especializados, centros de acupuntura y medicina alternativa, apps que ofrecen ayudar a bajar de peso mediante tips nutritivos y programas de ejercicios, paquetes de productos con suplementos nutricionales, entre otros. Los productos y servicios ofrecidos en el mercado pueden ser presenciales u *online*.

Para nuestro plan de marketing se clasificará el sector de mercado de la siguiente manera:

- Competencia directa: *health coach*, apps para ayudar a bajar de peso,
- Competencia indirecta: clínicas de adelgazamiento, nutricionistas, gimnasios con asesoría personalizada en nutrición y entrenamiento, productos para bajar de peso, cirugías y métodos alternativos,

2.2.1. Competencia directa

Referida a aquellas empresas que ofrecen iguales o similares productos / servicios para cubrir una necesidad. En nuestro caso, hemos definido a los competidores directos como aquellos productos/servicios de manera virtual, no presencial, con enfoque holístico (nutricional y psicológico), con presencia en redes y venta *online*. Las cuales las dividiremos en *health coach* y apps para bajar de peso.

A continuación, se presenta la oferta de valor de los principales *health coaches* y se describe cómo se presentan al mercado (su público objetivo) y cómo buscan posicionarse en él.

- Beatriz Larrea (**¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.**<http://beatrizlarrea.com>)
- Sus servicios abarcan: talleres presenciales, retiros, consultas personalizadas, programas *online* y conferencias para empresas.

- El Programa Online Metaformosis consiste en 12 módulos con información sobre salud y nutrición, videos, planes de alimentación y recetas. Existen dos modalidades de servicio: (1) Programa Normal: Con 12 módulos de información. Precio: 200 €, (2) Programa Personalizado: 12 módulos de información + 2 sesiones personalizadas vía Skype con Beatriz Larrea. Precio: 300 €.
 - Redes sociales en web, Instagram, Facebook, Pinterest y Vimeo. Servicio presencial y no presencial.
- Cristina Alva (<https://www.cristina-alva.com>)
 - Ofrece servicios personalizados desde el punto de vista terapéutico y como *health coach* (Dr. Sears Wellness Institute).
 - El servicio se basa en citas *online* de que se agendan a través de la página *web* y que pueden recibirse desde cualquier lugar que se encuentre el cliente a través del uso de una computadora, celular o tablet con cámara. La duración de cada sesión es de una hora.
 - Redes sociales en *web*, Instagram, Facebook y Twitter. Servicio no presencial.
- Andrea Zambrana (<https://www.zambranahealthcoach.com>)
 - Andrea Zambrana es una *holistic health coach* certificada. Ofrece tres tipos de servicios:
 - AZ Escape- Escapadas Fitness: Combinación de paseos fitness, relajación y diversión.
 - AZ Studio: Ofrece transformar el cuerpo y la salud mediante entrenamiento de forma presencial.
 - AZ System: Programa *online*: Ofrece adquirir hábitos alimenticios saludables y ofrece entrenamiento desde la facilidad del hogar. Incluye: Ebook Healthy Sexy Fit Training Guide, aprender a leer etiquetas de productos en el supermercado, recetas saludables, programa de *detox* de 5 días, programa sexy fit en 28 días, retos de temporada (plan de alimentación y ejercicios), portal privado con los programas pasados y la información actual, planes de comidas con listados de compras, educación con cursos y webinar con Andrea Zambrana e invitados especiales como nutricionistas, doctores, *health coaches*, chef, dietistas, etc.). Precio normal: US\$ 97,00 - precio oferta US\$ 58,20
 - Redes sociales en *web*, Instagram, Facebook, Pinterest y YouTube. Servicio no presencial.
- Diana Alva (<https://www.vivesanamente.com>)
 - *Health coach* en salud y nutrición certificada por The Institute for Integrative Nutrition of New York y Trainer Licenciada en PNL con aval de The Society of NLP.

- Ofrece *coaching* nutricional personalizado, como un programa que ayuda a lograr los objetivos de salud y alimentación a través de un modelo de nutrición holística. Este programa de *coaching* nutricional ofrece reconectar con el cuerpo y con la sabiduría interior para diseñar el estilo de vida que contribuya al logro de objetivos. Trabaja exclusivamente con mujeres a las que ofrece guiar en un estilo de alimentación saludable, construir nuevos hábitos de estilo de vida saludable a largo plazo.
 - Las sesiones se llevan a cabo a través de una cámara *web*. Incluye dos sesiones de *coaching* al mes de 60 minutos y una primera sesión de 90 minutos, apoyo por correo electrónico ilimitado entre cada sesión, materiales descargables e imprimibles que ayudarán a incrementar el conocimiento de nutrición y estilo de vida saludable, un correo después de cada sesión con las tareas para las siguientes dos semanas, sugerencias de lecturas, ejercicios, recetas, recursos, películas, audios de autohipnosis para reprogramar la mente.
 - Paquetes de *coaching* nutricional personalizado: (1) Paquete de 3 meses. 6 sesiones. Precio: US\$ 595 + IVA. Precio preferencial para renovar el contrato por otros 3 o 6 meses. (2) Paquete de 6 meses. 12 sesiones. Precio: US\$ 999 + IVA.
 - Redes sociales en *web*, Instagram, Facebook, Twitter y YouTube. Servicio no presencial
- Kinucoaching (<https://www.kinucoaching.com>)
 - Representado por Matías Novoa, *coach* en alimentación y salud integrativa (*health coach*) certificado en el Institute for Integrative Nutrition, de Nueva York, y por el International Institute for Complementary Therapies, de Byron Bay, Australia, afirma que las dietas estándar no funcionan y que cada individuo debe encontrar los alimentos que mejor responden a sus necesidades únicas, e identificar aquellos que gatillan malestares crónicos o enfermedades de diversa gravedad.
 - Ofrece el Rebbot digestivo como método para desintoxicar el organismo de todo el exceso de azúcar, antinutrientes, químicos y otras toxinas que se van acumulando en el sistema debido al consumo de productos procesados. Ofrece los siguientes servicios a través de servicios o página web:
 - Rebbot digestivo en 7 semanas: Ofrece perder peso y recuperar energía por medio de clases en video, textos y recetas. Incluye acceso exclusivo a un grupo privado de Facebook, sesión live de preguntas y respuestas. Precio US\$ 72. Rebbot digestivo en 6 semanas: Consiste en 30 días de alimentación sana que incluye una guía completa de recetas libres de los principales alérgenos, productos procesados y azúcar. Rebbot digestivo en 12 semanas: Es el plan individual más 4 sesiones de *coaching* personalizado. Rebbot digestivo en 6 meses es el Rebbot digestivo en 12 semanas más 6 sesiones de *coaching* personalizado.

- Precio unitario de sesiones de *coaching* personalizado: US\$ 37.
 - Redes sociales en *web*, Instagram, Facebook.
- Claudia Bustamante
 - Licenciada en Nutrición y Dietética con mención en Nutrición Clínica por la Universidad Privada de Ciencias Aplicadas (UPC), y en Deporte y Actividad Física (UPC), Integrative Nutrition Health Coach (NY). Miembro de la Asociación de Celiacos y se dedica a la consultoría nutricional personalizada y a dar talleres de nutrición y cocina saludable. Se la ubica a través de su *fanpage* Thani lifestyle, donde comparte recetas, tips nutricionales y consejos para lograr un estilo de vida saludable.
 - Realiza consultas personalizadas y presenciales sobre nutrición. Presencia en redes sociales en Instagram y Facebook.
 - Apps para bajar de peso

Lo que se encuentra disponible en las apps con la promesa de ayudar a bajar de peso son apps muy variadas basadas en diversos temas como el entrenamiento físico con videos de rutinas diarias, como por ejemplo Daily Burn o Sworkit Entrenador, y el conteo de calorías, como Carrot Hunger o Contador de calorías. Otras combinan el monitoreo de la actividad física con el conteo de las calorías que se ingieren como Fitbit, o un plan de dietas con entrenamiento físico acompañado de retos diarios como Sweat o 8Fit. Otras incluyen también asesoría *online* personalizada pagada como el caso de Diet Alba. Existen algunas otras enfocadas en la adquisición de hábitos saludables de alimentación como Lifesum o Freeletics Nutrition.

Todas están basadas en el ingreso de información por parte del usuario, peso, talla, metas de largo o corto plazo, cantidad de kilos que desea bajar, registro de alimentos y agua consumida. En muchos casos se alimentan de información adquirida de los sensores de movimiento del celular.

La gran mayoría son apps gratuitas disponibles en la plataforma de Google Play o iOS; sin embargo, tienen versiones premium que se adquieren con costos de hasta US\$ 25 por la descarga y el acceso a asesorías personalizadas que pueden llegar hasta los US\$ 60. Estas apps son impersonales, de autoservicio y seguimiento de una rutina por cuenta propia. Dentro de estas apps se encuentran siete principales: Sweat, 8fit, Roto deportivo a 30 días, Sworkit entrenador, Fibit *coach*, Ejercicios en casa y Pierde peso en 30 días.

2.2.2. Competencia indirecta

Son los productos y servicios que buscan satisfacer las mismas necesidades del grupo objetivo con productos sustitutos. En este caso son todos los servicios y productos que no se adquieren a través de la app. Se consideran una amenaza alta, pues ofrecen bajar de peso en un corto tiempo y con asesoría profesional especializada, que es un valor altamente valorado en el sector. Sin embargo, sus costos son más elevados.

Los principales competidores indirectos son los siguientes:

- Clínicas de adelgazamiento

Las clínicas o centros de adelgazamiento son centros médicos que realizan tratamientos contra la obesidad con equipos multidisciplinarios integrados por profesionales de la salud en diversas especialidades relacionadas a la obesidad.

- Lain Perú (<http://lainperu.com>)

Tiene 20 años en el mercado y está abocado a los tratamientos de obesidad y sobrepeso en hombres y mujeres desde los 14 hasta los 70 años de edad. Ofrecen tratamiento desde un punto de vista médico y estético. Los tratamientos consisten en evaluación física, análisis clínico, plan de alimentación y uso de productos para la reducción de medidas. Ofrecen la primera consulta gratuita. Tiene sedes en Surco, San Miguel y Los Olivos. Presencia en redes sociales *web*, Facebook, Instagram, YouTube, WhatsApp.

- Adelgazamiento para todos (www.adelgazamientoparatodos.com)

Ofrece un programa integral de tratamiento de alta efectividad contra el sobrepeso y la obesidad. Se basa principalmente en la reeducación de la alimentación, 100 % personalizada, considerando la nutrición moderna y, además, incluyendo un tratamiento de disminución de grasa localizada, utilizando el método de crioterapia reductora. Cuenta con más de 10 años de experiencia junto con un equipo médico y nutricional. Ofrece bajar hasta 23 kg en 3 meses. Tiene respaldo médico.

Ubicado en San Borja y Los Olivos. Los precios van desde S/ 100 la consulta o evaluación inicial, plan de alimentación de S/ 150 soles, programas integrales de 2 meses de S/ 2.300 y de 3 meses S/ 3.090. Con presencia en redes sociales web, Facebook, Twitter, WhatsApp.

- Nutricionistas

Un nutricionista es un profesional de la salud experto en alimentación, nutrición y dietética. Se especializa en tratamientos nutricionales para la obesidad, diabetes, malnutrición, entre otras patologías relacionadas con la ingesta de alimentos y su efecto en el cuerpo.

Algunos de los nutricionistas más populares en el mercado peruano para la lucha contra la obesidad y el sobrepeso en Perú son: Yácomo Casas De la Cruz (Surco y Los Olivos), Lorena Romero (Surco), Sandra Sologuren (Surco), Doctor Pun (Surco). Atienden vía consulta privada en sus propios consultorios o dentro de sus propios centros especializados en nutrición y estética. Un dato importante es que existe una alta demanda en novias que requieren bajar de peso para la boda.

- Gimnasios con asesoría personalizada

Los gimnasios son establecimientos especializados enfocados en la actividad física y están equipados de máquinas para el ejercicio aeróbico (bicicletas, fajas para correr, etc.) y anaeróbica (máquinas con peso para el desarrollo muscular). El ejercicio es dirigido por un entrenador físico, y complementan sus servicios con nutricionistas que acompañan la rutina física con programas nutricionales para lograr mejores resultados para bajar de peso o para el desarrollo de masa muscular y la disminución de la grasa corporal. Los mejor posicionados en Lima son Bodytech, Sportlife, KO y Gold's Gym, que son cadenas con varias sucursales en Lima y varios puntos del país.

- Productos para bajar de peso

Existen en el mercado diversas marcas que prometen hacer bajar de peso con la ingesta de sus productos o combinación de productos. Las más conocidas y reconocidas son Herbalife, Fuxion y Omnilife. Se puede considerar una amenaza baja, ya que no es un servicio ni integral ni

personalizado; sin embargo, tienen una publicidad agresiva y ofrecen bajar de peso naturalmente solo con su consumo de manera rápida y eficaz.

- Cirugías

Hoy en día es popular recurrir a la cirugía para el tratamiento de la obesidad con intervenciones que abordan la cavidad abdominal y de esta forma reducen el tamaño del mismo. Los resultados de la operación podrán observarse en los primeros seis meses, ya que el objetivo de estas cirugías es lograr reducir del 60 % al 80 % del exceso del peso. Las modalidades son: cirugía de baipás gástrico, cirugía laparoscópica de banda gástrica ajustable, gastrectomía en manga y biliopancreática con cruce duodenal.

Tabla 6. Matriz de paridad y diferenciación

Propuesta de valor/características		HC- Believe in	Health Coach	Apps para bajar de peso	Clínicas de adelgazamiento	Nutricionistas	Gimnasios	Suplementos nutricionales	Pastillas	Cirugías	Homeópatas	Métodos alternativos
Diferenciación	Proceso en grupo	✓										
	Flexibilidad de horarios (24/7)	✓										
	Tiene aplicativo	✓		✓								
	Personalización (Hecho a medida)	✓	✓			✓					✓	
	Enfoque al bienestar físico y emocional	✓	✓									
	Comunidad virtual	✓	✓									
	Trabaja la emoción	✓	✓									
Paridad	Acompañamiento	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	
	Alcance geográfico global	✓	✓	✓								
	Control, seguimiento	✓	✓		✓	✓	✓			✓	✓	
	Marca corporativa	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓			✓
	Marca personal	✓	✓			✓				✓	✓	
	Online	✓	✓	✓								
	Posicionamiento				✓	✓	✓	✓				
	Presencial				✓	✓	✓			✓	✓	✓
	Programas flexibles	✓	✓			✓	✓				✓	✓
	Promoción en redes sociales	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Resultado a corto plazo				✓			✓	✓	✓		
	Accesibilidad a varios locales físicos				✓	✓	✓			✓	✓	✓
	Métodos invasivos									✓		

Fuente: Elaboración propia

- Métodos alternativos

En el mercado existen opciones alternativas que ofrecen ayudar a bajar de peso a través de diversas técnicas y productos. La más popular es la acupuntura, que ofrece ayudar a controlar el peso mediante el control de la ansiedad por comer a través de la estimulación de ciertos puntos energéticos conectados con el sistema nervioso. Otro método novedoso es la auriculoterapia, que se publicita como una técnica no invasiva, natural y efectiva que promueve la pérdida de peso ayudando a reducir la ansiedad por comer, por ejemplo, Adelgazar y Punto (San Borja). Otro método menos conocido es el biomagnetismo, terapia que consiste en un reconocimiento, a través de campos magnéticos, de los lugares donde existen alteraciones químicas en el cuerpo y que podrían generar problemas físicos, emocionales, entre ellos la obesidad y el sobrepeso.

2.3. Análisis del sector con las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá entender qué tanto influyen estas en la rentabilidad del sector y si esto es atractivo o no. En este caso, el sector que se va a analizar está compuesta por proveedores que brindan el mismo servicio mediante una app, los consumidores que desean satisfacer su necesidad de bajar de peso y los proveedores de las plataformas *online*.

2.3.1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las plataformas que permiten publicitar el producto o servicio, es decir, las redes sociales (Facebook, LinkedIn, Instagram, etc.) no presentan poder de negociación porque son espacios que compiten por mejorar sus paquetes de promoción publicitaria, y sus tarifas son estándares y competitivas. Los proveedores desarrolladores de apps son diversos y no presentan bloques de negociación ni agrupación alguna, por el contrario, la oferta es variada y muy competitiva que permite que cada vez hacer un aplicativo móvil sea menos costoso.

Se concluye que el poder de negociación de los proveedores de este sector es bajo y no influye en desmedro de la rentabilidad del mismo.

2.3.2. Poder de negociación de los clientes

Los clientes son mujeres independientes que trabajan o tienen ingresos que les permiten comprar servicios y productos para bajar de peso. Estas mujeres han sido segmentadas en Lima Metropolitana como pertenecientes a los NSE A y B de 26 a 55 años de edad. Las compras que realizan son de manera individual, por lo que no se agrupan ni generan compras en bloque de esos productos, debido a que cada servicio o producto es personalizado según la necesidad de cada una.

Por lo expuesto anteriormente, se concluye que el poder de negociación de los clientes es bajo.

2.3.3. Rivalidad entre los competidores

Existe una gran rivalidad en el sector entre los competidores. Algunas ofertas son presenciales y otras no son presenciales. Las ofertas de servicios y productos son muy variadas y con precios muy diferenciados. Por la alta rivalidad que presentan los competidores, se considera que sí afecta la rentabilidad de la industria.

2.3.4. Amenaza de nuevos competidores entrantes

No existen barreras de entrada legales ni políticas para las empresas que brinden servicios a este sector. Pero sí hay barreras de salida muy altas a los clientes, por ejemplo, cuando toman un servicio presencial y pagan por paquetes de duración de 6 meses o 1 año por adelantado.

Por lo expuesto se concluye que las barreras de entradas son bajas y facilitan el ingreso de los competidores.

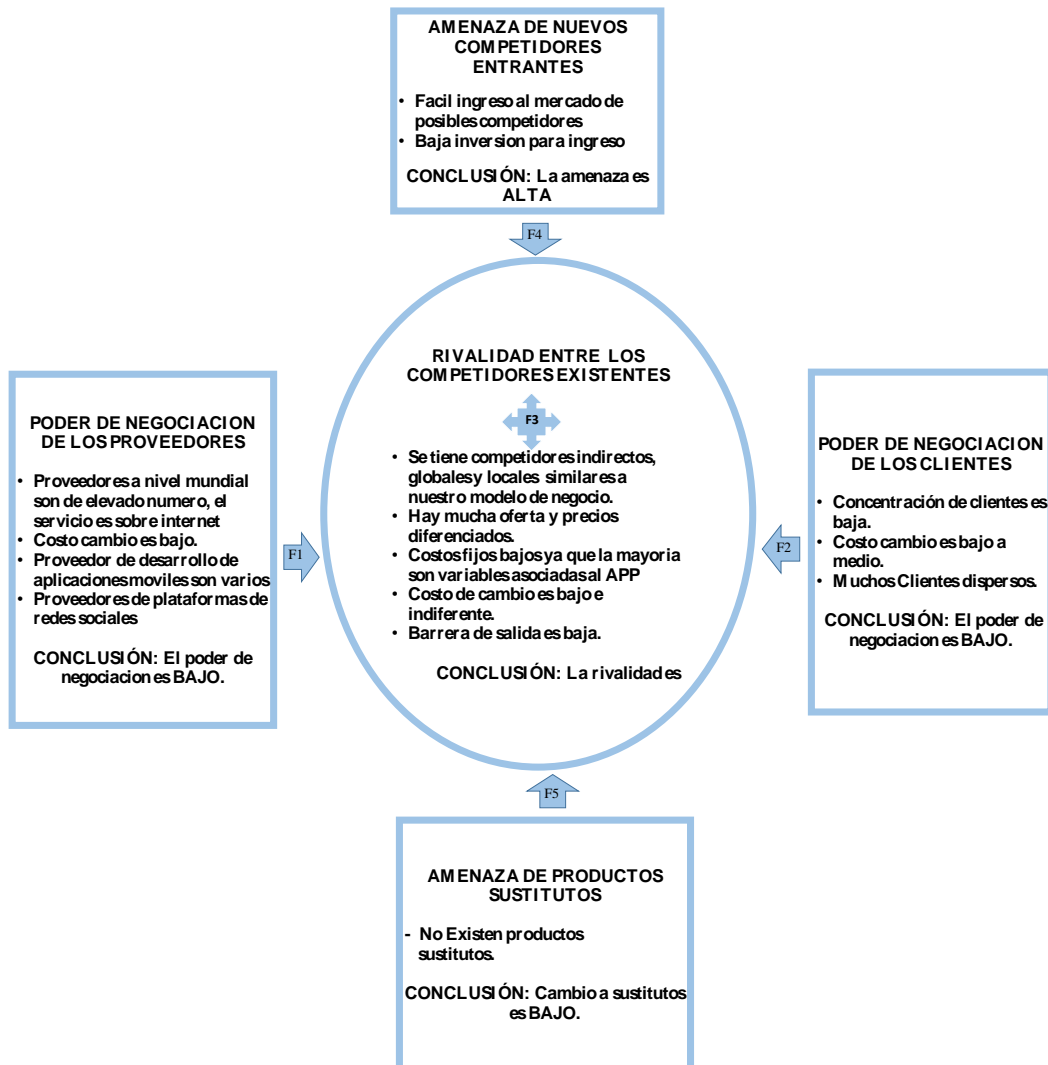
2.3.5. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos serían que el mismo cliente busque satisfacer sus necesidades por su cuenta, sin acceder a ninguna de las ofertas del mercado. La solución también podría originarse en otra industria, la cual no se ha dado y no se visualiza por ahora algún invento novedoso contra la necesidad de bajar de peso. Cualquier otro tipo de solución es considerado una competencia indirecta.

Esta forma de resolver las necesidades, bajar de peso en el mercado por su cuenta, es la más común, pero tiene la dificultad de que las personas que sufren de exceso de peso no son constantes y perseverantes, y dejan de hacerlo y prefieren comprar un producto o servicio que les genere compromiso a hacerlo.

Por lo expuesto, no se visualiza ninguna amenaza de productos sustitutos que pueda mermar la rentabilidad del sector.

Gráfico 10. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, basado en las cinco fuerzas de Porter

2.3.6. Evaluación general de las cinco fuerzas de Porter

Se concluye, a partir de la evaluación de las cinco fuerzas, que existe un alto impacto en la entrada de nuevos competidores, los actuales competidores indirectos como los *health coach* entre otros, pueden —en corto tiempo— empezar a penetrar el sector con una app. De la encuesta realizada se observa que actualmente la competencia en el sector es nula, casi nadie los conoce y casi nadie los usa para solucionar sus problemas de bajar de peso.

3. Matriz de evaluación de factores externos - EFE

3.1. Matriz de oportunidades y amenazas

Tabla 7. Matriz de oportunidades y amenazas del Pestel

RN K	Eventos	¿Cómo impactará en mi sector? (Efectos)	¿Cómo impactará en mi empresa? (Efectos)	O/A
	Por razones políticas			
	Inestabilidad política	Reducirá las inversiones y la entrada de competidores.	Menos competencia, más clientes disponibles	O
	Modificación del ISC	Incrementará los costos de comida poca saludable.	Incremento de la demanda por comida saludable	O
	Inflación controlada y baja	Incentiva invertir en el Perú por la estabilidad monetaria.	Se tendrá más competidores.	A
	Por razones económicas			
	El crecimiento de la economía peruana es del 2 % a 3,9 % anual del PBI	Tamaño de mercado se incrementa	Más demanda de servicios	O
	Mayores ingresos y poder adquisitivo de la población	Tamaño de mercado se incrementa	Más demanda de servicios	O
	Por razones sociales			
	El 64% de la mujeres peruanas de Lima Metropolitana tienen exceso de peso.	Tamaño de mercado se incrementa	Más demanda de servicios	O
	Existe una estigmatización de las personas con exceso de peso.	Tamaño de mercado se incrementa	Más demanda de servicios	O
	Existe una insatisfacción en los métodos utilizados para bajar de peso en el mercado.	Mercado insatisfecho	Demanda de servicios nuevos y diferentes	O
	Por razones tecnológicas			
	En la actualidad, más del 90 % de los peruanos de NSE A y B tiene un dispositivo móvil con internet.	Se dispondrá de una mejor comunicación y acceso a los clientes.	Facilidad de contactar y hacer negocios con los clientes	O
	Incremento de uso de apps	Cambio en la costumbre del consumidor al usar más aplicativos	Facilidad de contactar y hacer negocios con los clientes	O
	Incremento del uso de medios de pago digitales	Cambio en la costumbre del consumidor al usar más aplicativos	Facilidad de hacer transacción y acceso con los clientes	O
	Por razones "ecológicas"			
	No se encontraron factores de este aspecto.			
	Por razones legales			
	Leyes que fomentan la alimentación saludable	Generará un cambio en la costumbre del consumidor, con tendencia a comer mejor y menos clientes con exceso de peso.	La competencia será más notoria, la rentabilidad se verá afectada.	A
	Ley de etiquetado en productos procesados y envasados	Generará un cambio en la costumbre del consumidor, con tendencia a comer mejor y menos clientes con exceso de peso.	La competencia será más notoria, la rentabilidad se verá afectada.	A

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de factores externos se encontró diez oportunidades y tres amenazas. Las oportunidades más relevantes son que la mayoría de las mujeres en Lima Metropolitana tiene exceso de peso y este problema no está siendo atendido en la mayoría de casos ni tampoco se está viendo soluciones de manera integral. En la actualidad, este público objetivo tiene dispositivos móviles inteligentes y viene haciendo transacciones comerciales a través de apps. El celular se ha convertido en casi todo para la elaboración de sus gestiones diarias (es una agenda, es un medio de pago, es un medio de diversión, es un libro, etc.). Las amenazas desde los factores externos son pocas y de baja intensidad.

Tabla 8. Matriz de oportunidades y amenazas de las cinco fuerzas de Porter

RNK	Eventos	¿Cómo impactará en mi sector? (Efectos)	¿Cómo impactará en mi empresa? (Efectos)	O/A
	Poder de negociación de los proveedores			
	Proveedores de servicios de plataformas de promoción y publicidad son variados y competitivos	Los precios de adquisición de estos servicios son bajos.	Facilidad de imitación de competidores	A
	Proveedor de desarrollo de aplicaciones móviles son varios y no agrupados	Cada vez es más económico desarrollar aplicativos móviles.	Facilidad de imitación de competidores	A
	Poder de negociación de los clientes			
	La concentración de clientes es baja o nula	No impactan en la rentabilidad del sector	Los clientes compran individualmente.	O
	El costo al cambio es bajo a medio	No impactan en la rentabilidad del sector	Permite crear productos con precios diferenciados y rentables.	A
	Muchos clientes dispersos	Se dificulta la llegada a todos geográficamente	Permite llegar a todos a través de plataformas móviles.	O
	Rivalidad entre los competidores			
	No existen competidores directos similares a nuestro modelo de negocio, no tienen aplicativo móvil	Pocos competidores, no hay destrucción de valor en el mercado	Permite tener rentabilidad alta.	O
	Costos fijos bajos ya que la mayoría son variables asociadas a la app	La competencia tiene costos fijos altos en comparación de quien tiene el aplicativo.	Permite tener rentabilidad alta.	O
	App de acceso rápido, incluyendo todos los servicios y productos para bajar de peso	La competencia tiene desventaja por no usar aplicativo.	Permite tener una ventaja competitiva temporal.	O
	Costo de cambio es bajo a medio	Permite fácil ingreso al mercado.	Impactará a la rentabilidad del negocio.	A
	Barreda de salida es baja	Permite fácil ingreso al mercado.	Impactará a la rentabilidad del negocio.	A
	Amenaza de nuevos competidores entrantes			
	Fácil ingreso al mercado de posibles competidores	Facilita el ingreso al mercado.	Impactará a la rentabilidad del negocio.	A
	Baja inversión para ingreso	Facilita el ingreso al mercado.	Impactará a la rentabilidad del negocio.	A
	Amenaza de productos sustitutos			
	No existen productos sustitutos a la vista	No impacta la rentabilidad de la industria	La demanda se mantiene	O

RNK	Eventos	¿Cómo impactará en mi sector? (Efectos)	¿Cómo impactará en mi empresa? (Efectos)	O/A
	La automedicación o el auto tratamiento para bajar de peso por uno mismo	Reduce la demanda del mercado.	Reduce el tamaño del mercado.	O

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los factores internos se encontró ocho oportunidades y seis amenazas.

Las oportunidades más relevantes son que no existen competidores directos con apps que brinden el servicio de *health coach* por ahora, y que los clientes no se asocian para comprar este tipo de productos. Como amenazas se encontró la facilidad de copia que puede tener la competencia. No es difícil copiar una plataforma de servicios de *health coach* mediante una aplicación, los proveedores son accesibles y de baja inversión.

Se concluye que se existen más oportunidades a capturar con una estrategia de marketing diferenciador que amenazas en desmedro del mercado. Las condiciones están dadas para crear valor usando las plataformas digitales y satisfacer la demanda actual que no está siendo satisfecha y que cada vez aumenta más el número de mujeres que necesitan bajar de peso.

3.2. Matriz EFE

Tabla 9. Matriz de factores externos

RNK	Factores externos		Calificación (1-5)	Calificación ponderada
	Oportunidades	Peso (%)		
8	Mayores ingresos de poder adquisitivo de las mujeres en Lima Metropolitana	5,00 %	4,0	0,20
7	No existen competidores directos similares al modelo de negocio, no tienen app.	5,00 %	4,0	0,20
2	Existe una insatisfacción en los métodos utilizados para bajar de peso en el mercado.	15,00 %	5,0	0,75
5	Existe una estigmatización de las personas con exceso de peso.	10,00 %	4,0	0,40
1	El 64 % de las mujeres peruanas de Lima Metropolitana tienen exceso de peso.	20,00 %	5,0	1,00
3	En la actualidad, más del 90 % de los peruanos de NSE A y B tiene un dispositivo móvil con internet.	15,00 %	5,0	0,75
9	Incremento del uso de medios de pago digitales	5,00 %	4,0	0,20
	Suma parcial oportunidades	75,00 %		3,50
RNK	Factores externos		Calificación (1-5)	Calificación ponderada
	Amenazas	Peso (%)		
4	Fácil ingreso al mercado de posibles competidores	15,00 %	1,0	0,15
6	El costo al cambio de los clientes es bajo a medio	8,00 %	2,0	0,16
10	Baja inversión para ingreso	2,00 %	1,0	0,02
	Suma parcial amenazas	25,00 %		0,33
	Calificaciones totales	100,00 %		3,83

Fuente: Elaboración propia

Se considera que el factor más relevante es el que la mayoría de las mujeres tienen exceso de peso, al cual se le atribuye un peso del 20 %. En segundo lugar, se toman los factores de penetración del dispositivo móvil, y la insatisfacción en los métodos actuales para bajar de peso o mejorar la calidad de vida. A todos estos factores se les ha asignado un peso del 15 %. En tercer lugar, se tiene el factor de la estigmatización de las personas con exceso de peso que ocurre actualmente, este tal vez sea el motivo más relevante por el que desean cambiar su realidad las personas con exceso de peso, a este factor se le asigna un peso del 10 %.

Los factores de oportunidad tienen calificación de 3 a 5, indicando 5 como las oportunidades que más posibilidades tienen de captura, debido a las fortalezas obtenidas al momento de operar. Se ha considerado que la suma de estos factores de oportunidad tiene un peso del 75 %. Se observan más oportunidades que amenazas. Por otro lado, los factores de amenazas tienen una calificación de 1 a 2, debido a que las fortalezas actuales casi no pueden evitar el ingreso de los competidores o evitar que realicen inversiones, pero sí es posible trabajar en la barrera de salida de los clientes creando costos emocionales de salida o económicas para evitar que vayan a la competencia. Se les ha otorgado un peso ponderado del 25 % a estos factores de amenazas, considerando que son bajos en relación con las oportunidades.

En conclusión, la calificación ponderada de los factores externos da un valor de 3,83. Ello ubica a la empresa en el cuadrante derecho del cartesiano estratégico que se verá más adelante.

4. Análisis interno

4.1. La empresa

La empresa es una E.I.R.L. llamada Believe In, y pertenece a Vanessa Lizeth Rios Escalante. La idea de la constitución de la empresa es brindar servicios y productos a las personas que desean mejorar su calidad de vida. Está orientado a trabajar de forma directa y cercana con las personas que buscan resolver sus problemas alimenticios y los factores que los originan, pudiendo ser el área espiritual, física y emocional, utilizando diversas herramientas de *coaching*, conocimientos nutricionales, apoyo de redes sociales, y aliados estratégicos especialistas en cada área que la persona tenga que trabajar.

Vanessa ha realizado los siguientes estudios que le permitirán llevar a cabo el objetivo de la empresa creada.

- Estudios en *coach*:
 - Health Coach, 2019. Institute for the Integrative Nutrition, New York, USA
 - Coaching Ontológico Integral, 2018. Escuela de Coaching Asersentido Internacional, Lima, Perú
 - Diplomado y Certificación en Gestión de Business Coaching, 2016. Centrum Graduate Business School – Católica, Lima, Perú
 - Certificación Internacional en Coaching y PNL, 2014. International Coaching Community (ICC) de Londres Jamming Escuela de Coaching y Desarrollo Organizacional, Lima, Perú
- Estudios en gestión empresarial y humana:
 - Maestría en Administración Estratégica de Empresas- MBA, 2013. Centrum Graduate Business School – Católica, Lima, Perú
 - Diplomado en Recursos Humanos, 2013. Universidad del Pacífico, Lima, Perú
 - Master Internacional en Liderazgo, 2012 EADA. Business School, Barcelona, España
 - Especialización en Marketing, 2009. Escuela de Posgrado UPC, Lima, Perú
 - Licenciada en Ciencias de la Comunicación (RRPP y Publicidad), 2004. Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú

Vanessa posee una amplia experiencia en realización de capacitaciones y realización de programas de liderazgo usando la herramienta del *coach* con diversas instituciones del país y con empresas privadas. Actualmente, es *consultora coach* independiente y *coach* asistente en la Diplomatura de Estudio Internacional Business Coaching en el Centrum PUCP Business School. Además, es docente de Metodología Ágil Design Thinking en la UPC.

5. Análisis de la cadena de valor (Porter)

Tabla 10. Cadena de valor de Believe In

Actividades de apoyo	Infraestructura	Administración general, la app			
	Recursos humanos	Sistema de reclutamiento del personal y de lo colaboradores de servicios que generen seguridad y confianza			
	Desarrollo tecnológico	App innovadora con permanente mantenimiento y evolución			
	Abastecimiento	Adquisición de colaboradores y prestadores de servicios, así como de contenidos			
Actividades primarias	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios al cliente
	- Son los contenidos desarrollados por prestadores de servicio y de la misma empresa.	- Es la evaluación, redefinición, y aprobación de los contenidos a subirse y habilitarse a la plataforma móvil.	- Son los diversos productos y servicios definidos para brindar un método y alternativas de solución para bajar de peso.	- Publicidad principalmente en medios digitales, redes sociales.	- Seguimiento continuo del proceso de bajar de peso. - Atención a redamos y feedback sobre el servicio brindado.

Fuente: Elaboración propia

5.1. Actividades primarias

Son las que permiten describir de manera secuencial el proceso de generación de valor de la empresa a los usuarios finales; desde cómo se van desarrollando los productos y servicios hasta la forma como va a ser entregado a los usuarios finales para lograr satisfacer sus necesidades.

- Logística de entrada

Estaría compuesta por los proveedores de contenido y productos que desarrollan diversos profesionales del ámbito humano como *coaches*, psicólogos, entrenadores, nutricionistas, médicos, entre otros. Estos profesionales y sus contenidos desarrollados serán ingresados en la plataforma (app) para exponerlos a los clientes como parte complementaria del programa *health coach* impartido por Vanessa Ríos. Asimismo, estarán disponibles los contenidos desarrollados por Vanessa Ríos basados en el método promovido.

- Operaciones

La parte operativa es la evaluación de los contenidos alineados a la propuesta del método *health coach* por Vanessa. Esta etapa debe estar centrada en seleccionar los contenidos y ofertas que brinden un abanico de opciones al usuario y pueda escoger los más relevantes, así como debe filtrar qué contenido va y cuál no, o cómo se modifica para mejorarlo y alinearlos al programa completo. Toda esta información debe ser almacenada e ingresada a la app, para ser presentada a los usuarios una vez habilitada. Dentro de la app, los contenidos deben estar ordenados y seleccionados de acuerdo con la oferta de valor a entregar al usuario final.

- Logística de salida

La logística de salida es la presentación de la plataforma (app), es la visualización de la app conforme se entregan los servicios y productos al usuario para satisfacer sus necesidades. Esta parte viene a ser el soporte físico de la plataforma *online*, donde interactúa el usuario final. Es el espacio donde se crea la comunidad de usuarios que buscan bajar de peso y los prestadores de servicios que brindan las soluciones para este propósito.

- Marketing y ventas

En este eslabón, se definen todas las actividades de atraktividad y captura de clientes potenciales, actividades de publicidad y promoción continua para el uso del aplicativo móvil. El producto tangible a *marketear* es la app. Para ello se buscará que la mayoría del público objetivo descargue la app en su celular para luego pasar a la etapa de usabilidad, conversión y adquisición de productos y servicios dentro de la app. Las transacciones comerciales se realizarán dentro de la app.

- Servicio al cliente

Es la parte de la app donde los clientes y compradores podrán hacer consultas, reclamos o seguimiento a sus servicios y productos adquiridos. Esta área es importante por el seguimiento que se debe llevar a cabo a los usuarios para que puedan completar su proceso de bajar de peso. Habrá un *personal training* que realice el seguimiento a los usuarios, los cuales se agruparán en comunidades para su gestión masiva.

5.2. Actividades de apoyo

Son las que dan soporte a las actividades primarias, ya que son transversales a toda la cadena de valor. Estas actividades sirven de sostén y permiten que las actividades primarias puedan llevarse a cabo.

- Infraestructura de la empresa

Se dispondrá de una app innovadora y de alta tecnología para brindar el servicio al cliente, con una permanente evolución y desarrollo constante de sus funcionalidades, según las necesidades del usuario y de cómo vaya evolucionando e interactuando con la app. Este proceso tiene una etapa de desarrollo de la app para realizar las gestiones de presentación de los productos y servicios, también está la prestación de servicios en sí misma y de la solicitud de pedidos o compras. Adicionalmente, se ofrece la posibilidad del pago por medio electrónico (tarjeta de crédito, tarjeta de débito, etc.), lo cual es parte importante de la propuesta de valor.

Esta app le pertenecerá a la empresa (no será tercerizada), ya que el *know how* que se irá adquiriendo será una capacidad a usarse en el futuro para mantener su liderazgo en el tiempo, y

será elaborado por un personal de desarrollo que se encargará de actualizar las versiones, brindando mantenimiento y customizándolo conforme se vaya aprendiendo a satisfacer de la mejor manera a los usuarios.

La información se guardará en un almacén virtual (*storage*), que brinda robusticidad, rapidez y es de fácil conectividad.

- Gestión de los recursos humanos

Dado que es una empresa que brinda servicio e interactúa con personas que tienen una necesidad personal (bajar de peso), la atención y el soporte humano detrás de la app es una actividad clave para el posicionamiento y la oferta de valor.

El reclutamiento y permanencia de las personas proveedoras idóneas para mantener la oferta de valor es una actividad transversal dentro del negocio planteado. Esta labor la realizará la gerente general de la empresa de servicio, ya que es la encargada de alinear el programa ofrecido con las demás ofertas del mercado y de formar el equipo de trabajo que dará soporte a toda la actividad humana a desarrollar con los usuarios finales.

- Desarrollo de tecnología

El soporte de la app a nivel de *hosting* por los proveedores (tercerización) permitirá brindar una conectividad y transaccionabilidad sin problemas de conexión. Permitirá la interacción del tráfico de información y datos dentro de la app. Este soporte es fundamental para poder abastecer la demanda y generar comodidad al usuario de interactuar dentro de la plataforma sin problemas de conexión y continuidad.

La robustez no solo se define por el desarrollo de la app sino por la base tecnológica que lo sostiene y le permite una mayor capacidad.

En un principio se contará con una persona que gestione este tema tanto para el mantenimiento del desarrollo del aplicativo como para interactuar con los proveedores que brindarán el soporte de capacidad y amplitud de la app.

La presente investigación de mercado es parte del desarrollo realizado para soportar el negocio.

- Aprovechamiento

Está compuesto por la capacidad de conseguir y mantener a los proveedores de contenido y servicios para ser ofertados en la app. Los proveedores complementarios son parte integral de la oferta de valor de Believe In.

5.3. Evaluación general de la cadena de valor

Del análisis descrito en la cadena de valor se concluye que el factor humano y manejo de los contenidos son los eslabones que generarán más valor a los clientes. Dado que es una empresa de servicios, el trato y la conexión con los usuarios para llevarlos de la mano a un proceso de mejora en el aspecto personal, a la vez que le permita bajar de peso, es lograr una mejor calidad de vida. Esta mejora en la calidad de vida se logra a través de un proceso de interacción personal con otras personas, en este caso es fundamental la presencia constante de Vanessa en todo el proceso del servicio. La conexión con ella permitirá que los demás servicios y productos sean fácilmente adquiridos y generará un cambio de hábito en las personas.

6. Matriz de evaluación de factores internos - EFI

6.1. Matriz de factores internos de fortalezas y debilidades

Tabla 11. Matriz de fortalezas y debilidades del análisis de la cadena de valor

RNK	Eventos	¿Los tengo actualmente?	¿Los tendré? ¿Para cuándo?	F/D
	Por únicamente recursos:			
	Es una empresa que ofrece una variedad de servicios para bajar de peso mediante el concepto de <i>health coach</i> .	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Es la única empresa que vincula diversos prestadores de servicios de <i>health coach</i> para bajar de peso a los usuarios.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Brinda amplias ofertas de servicios personalizados a un solo clic.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	La plataforma es fácil de imitar.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	D
	Por únicamente capacidades:			
	Brinda facilidad de elección de los servicios y prestadores de servicios.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Ofrece los mejores prestadores de servicio y programas <i>health coach</i> para bajar de peso a través de la app.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Es una marca nueva en el mercado, muy poco conocida.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	D

RNK	Eventos	¿Los tengo actualmente?	¿Los tendré? ¿Para cuándo?	F/D
	Tendrá rotación de los prestadores de servicios.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	D
	Por recursos y capacidades:			
	Es una empresa que brinda resultados a corto, mediano y largo plazo en bajar de peso.	No	Esto se obtendrá en el lapso de 2 años.	F
	Falta de experiencia en las contingencias, procesos y desarrollo del negocio.	No	Se tendrá la experiencia en 2 años.	D
	Brinda un servicio personalizado.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Tiene mayor capacidad de respuesta.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	El precio del servicio es variado y escalonado, no necesita invertir mucho el usuario al inicio.	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Facilidad de medio de pago	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F

Fuente: Elaboración propia

La principal fortaleza, al inicio de la operación, es la app. La app permite diferenciarse de la competencia y generar mayor valor al ofrecer todas las soluciones del usuario a un solo clic. Asimismo, esto es una fortaleza, su fácil imitabilidad indica que esta ventaja competitiva es temporal y no permanente. La inversión para el desarrollo de la app es baja, y la competencia puede entrar al mercado muy rápidamente imitando la propuesta de valor. La ventaja ahora es que será la primera empresa en posicionarse con la app, ese es una ventaja más estable.

Por ello, la empresa debe desarrollar capacidades en los dos o tres primeros años que permita mantener la ventaja competitiva. La ventaja competitiva que se busca es la de brindar efectividad en bajar de peso, sobre la base de un acompañamiento del proceso individual y un cambio en los hábitos de las personas que mejore su calidad de vida.

Tabla 12. Matriz de fortalezas y debilidades del análisis de la competencia

RNK	Eventos	¿Los tengo actualmente?	¿Los tendré? ¿Para cuándo?	F/D
	Por únicamente recursos:			
	Tiene una plataforma de app	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Capacidad financiera limitada	No	Lo tendremos a lo largo de 5 años.	D
	Menor personal contratado para prestar servicios a muchos usuarios, costos fijos bajos	No	Los tendré el día que empecemos a operar.	F
	Por únicamente capacidades:			
	Recordación de marca	No	Lo tendremos a lo largo de 1 año.	F
	Personal de prestación de servicios capacitado y entrenado	No	Lo tendremos a lo largo de 1 año.	F

RNK	Eventos	¿Los tengo actualmente?	¿Los tendré? ¿Para cuándo?	F/D
	Por recursos y capacidades:			
	Genera una comunidad de usuarios identificados con el mismo problema a resolver.	No	Lo tendremos a lo largo de 5 años.	F
	Genera satisfacción a los usuarios al ser conscientes de su proceso.	No	Lo tendremos a lo largo de 1 año.	F
	Hace seguimiento al proceso de los participantes con <i>feedbacks</i> personalizados.	No	Lo tendremos a lo largo de 1 año.	F
	Atractividad de los prestadores de servicios por la promoción de ellos mediante el aplicativo	No	Lo tendremos a lo largo de 1 año.	F

Fuente: Elaboración propia

La competencia es superior en varios aspectos: tiene mejor posicionamiento, tienen experiencia en el mercado, ya satisfacen el mercado. Entonces, la mayor debilidad es la poca o nula recordación de marca, el mercado no conoce a la empresa.

Por otro lado, se observa que la oferta actual no satisface correctamente la necesidad ni genera fidelidad en los usuarios, por lo que se encontró una oportunidad a desarrollar con una propuesta amplia y variada de llevar adelante el proceso de bajar de peso y capturar clientes.

La fortaleza a desarrollar es precisamente ser los primeros en el mercado con el uso de la app, generar una marca conocida y reconocida y, además, la de generar una comunidad dentro de la app que permita hacer seguimiento al proceso de los usuarios y lograr sus metas trazadas. La propuesta de valor final debe ser la de contribuir en mejorar la calidad de vida de las personas, posicionarse en ese tema generaría una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

6.2. Matriz EFI

Tabla 13. Matriz de factores internos

RNK	Factores internos	Peso (%)	Calificación (1-5)	Calificación ponderada
	Fortalezas			
5	Es una empresa que ofrece una variedad de servicios para bajar de peso mediante el concepto de <i>health coach</i> .	10,00 %	5,0	0,50
4	Es la única empresas que vincula diversos prestadores de servicios de <i>health coach</i> para bajar de peso a los usuarios.	10,00 %	5,0	0,50
7	Brinda un servicio personalizado.	5,00 %	4,0	0,20
1	Tiene una plataforma de app.	20,00 %	5,0	1,00
2	Genera una comunidad de usuarios identificados con el mismo problema a resolver.	15,00 %	5,0	0,75
6	Tiene mayor capacidad de respuesta.	10,00 %	4,0	0,40
9	Hace seguimiento al proceso de los participantes con <i>feedbacks</i> personalizados.	5,00 %	4,0	0,20
Suma parcial de fortalezas		75,00 %		3,55

RNK	Factores internos		Calificación (1-5)	Calificación ponderada
	Debilidades	Peso (%)		
3	La plataforma es fácil de imitar.	15,00 %	1,0	0,15
8	Es una marca nueva en el mercado, muy poco conocida.	5,00 %	2,0	0,10
10	Capacidad financiera limitada	5,00 %	1,0	0,05
	Suma parcial de debilidades	25,00 %		0,30
	Calificaciones totales	100,00 %		3,85

Fuente: Elaboración propia

Se encontró 7 factores de fortalezas y 3 factores de debilidades relevantes. Se considera que el factor más relevante es la app, a la cual se le atribuye un peso del 20 %, en segundo lugar, se considera el factor de generar una comunidad de usuarios identificados con el mismo problema. A este factor se le ha asignado un peso del 15 %. En tercer lugar, se encuentra el factor de que es una empresa que ofrece una variedad de servicios para bajar de peso mediante el concepto *health coach*, también que es la única oferta a través de una app que permite brindar mayor capacidad de respuesta, a estos factores se les asigna un peso del 10 %.

Por otro lado, los factores de debilidades tienen una calificación de 1 a 2, debido a que se debe desarrollar fortalezas en el tiempo. Aunque hay debilidades difíciles de manejar, como por ejemplo que imiten la app, es posible hacer que sea más difícil imitar la app por su desarrollo constante. Se le ha otorgado un peso ponderado del 25 % a estos factores de debilidades considerando que son bajos en relación con las oportunidades. En conclusión, la calificación ponderada de los factores internos da un valor de 3,85. Ello ubica a la empresa en el cuadrante de arriba del cartesiano estratégico que se verá más adelante.

Capítulo III. Investigación de mercado

La investigación de mercado es un proceso de recopilación, análisis y procesamiento de información que la empresa necesita para tomar las decisiones para desarrollar las diversas estrategias comerciales, de marketing, entre otros. Además, permite descubrir o validar los supuestos planteados mediante la consulta al cliente directamente.

1. Objetivos

Los objetivos de la presente investigación buscan obtener más información de los clientes para la implementación del plan de marketing de servicios y productos para bajar de peso. Se necesita validar algunos supuestos planteados y obtener información no prevista de antemano.

- Se va a entender cuál es la razón más importante o los indicadores más relevantes por los que eligen un producto o servicio para bajar de peso. Cuáles son los motivos profundos de esa elección actual frente a la oferta actual.
- Se descubrirá si la competencia está posicionada en el mercado de Lima Metropolitana y cuál es su posicionamiento frente al público objetivo asignado.
- Se descubrirá el gasto que realiza al año el público objetivo seleccionado en productos y servicios para bajar de peso.
Se confirmará la forma de búsqueda de estas soluciones que brinda el mercado para bajar de peso.

2. Metodología para el estudio de mercado

La metodología usada fue la realización de una encuesta para los usuarios (mujeres entre 25 y 55 años de edad) con preguntas cerradas, con opciones únicas y opciones múltiples y algunas preguntas abiertas.

2.1. Fuentes secundarias

Se investigó diversos estudios realizados al público objetivo, de varias tesis y de información del perfil obtenida en el INEI, las cuales son usadas por diversas empresas de investigación de mercado como los informes de niveles socioeconómicos de Apeim.

Los estudios de Apeim permitieron obtener información del público objetivo relevante como tamaño existente del segmento de mercado definido por NSE y distritos de Lima Metropolitana. El INEI permitió saber las necesidades actuales sobre la problemática del sobre peso y obesidad que afronta el país. Se confirmó que la mayoría de mujeres de Lima Metropolitana sufren de exceso de peso.

2.2. Fuentes primarias

La investigación cuantitativa se hizo a través de una encuesta realizada a los usuarios potenciales. Se realizó en Lima Metropolitana, en los distritos de la zona 6 y 7 según clasificación de Apeim correspondiente a los distritos de La Molina, San Isidro, Santiago de Surco, Jesús María, Magdalena, San Borja, San Miguel, Miraflores, Pueblo Libre, Lince; y de los NSE A y B. La encuesta es una muestra representativa de la población meta, y se realizó a través de la plataforma virtual llamada Online Encuestas. La encuesta consta de 23 preguntas cerradas con respuesta múltiple y única. Se encuestó a 450 mujeres entre 25 y 55 años de edad, de Lima Metropolitana, NSE A y B de las zonas 6 y 7.

Esta encuesta es inferencial y probabilística. Las encuestas se realizaron mediante una plataforma *online* que fue distribuida a diversos grupos de WhatsApp de mamás de diversos colegios de los distritos asignados en la presente investigación. La encuesta es aleatoria.

3. Determinación de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se usó la técnica del muestreo estratificado, que es una técnica de muestreo probabilístico en donde el investigador divide a toda la población en diferentes subgrupos o estratos. Luego, selecciona aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

La población objetivo es de 81.044 mujeres de entre 25 y 55 años pertenecientes a las zonas 6 y 7 de los NSE A y B, la cual se puede apreciar en la siguiente tabla:

La fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

Donde:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

n= tamaño de la muestra buscada

N= tamaño de la población meta

p= la proporción que se espera encontrar (como se desconoce completamente qué proporción esperar la opción más prudente es asumir en el peor de los casos: se distribuye en partes iguales).

Es la desviación estándar

Z= el nivel de confianza, para esta investigación usamos un nivel de confianza del 95 %, con un valor de Z de 1.962

e= el máximo margen de error que admitimos y es del 5 %

El resultado fue de 383 encuestados mínimos a realizar en la presente investigación.

4. Resultados de la investigación cuantitativa

La encuesta brinda información del público objetivo que se considera relevante para la presente investigación. Se irá analizando los resultados y de manera conjunta las respuestas, ya que algunas de ellas se explican mejor cruzando dos o tres preguntas a la vez.

Las primeras preguntas como edad, sexo, distrito donde viven, permitieron filtrar a los encuestados y dejar únicamente al público objetivo. Las preguntas de peso y talla permitieron calcular el IMC, parámetro que permite identificar quiénes tienen exceso de peso y quiénes no. Después de la depuración señalada, quedan 450 encuestados, de los cuales el 54,7 % tiene exceso de peso (9,5 % tienen obesidad y 45,3 % tienen sobrepeso), el 44,7 % tiene peso normal y el 1,3 % tiene bajo de peso.

Este resultado de la investigación se condice con la información obtenida previamente donde el 61 % las mujeres en Lima Metropolitana tienen exceso de peso. Es un problema que afecta la calidad de vida de las mujeres. De la encuesta se obtiene que las mujeres que intentaron alguna vez bajar de peso son: el 50 % de los que tienen bajo de peso, el 71,6 % de los que tienen peso normal, el 92,5 % de los que tienen sobrepeso y el 92,9 % de los que tienen obesidad. Cabe resaltar que hay un 7,4 % de mujeres que no han intentado bajar de peso, a pesar de tener exceso de peso, por lo que el 92,6 % de los encuestados sí han intentado bajar de peso. Por otro lado,

solo el 4,9 % de los que tienen exceso de peso se perciben con peso normal, por lo que se infiere que la mayoría son conscientes de que tienen exceso de peso.

El método más usado para bajar de peso es ir a un nutricionista, hacer entrenamiento físico en las distintas ofertas del mercado (gimnasios, *personal training*, etc.) y hacerlo por cuenta propia. En segundo lugar, se encuentran los métodos usando pastillas o medicamentos y suplementos. En último lugar se encuentran los métodos alternativos, los métodos quirúrgicos y las clínicas de adelgazamiento. Dentro de los métodos alternativos mencionaron que el *health coach* es un método poco usado.

El 40,2 % de los encuestados elige un método para bajar de peso por recomendación de algún familiar o amistad. Esta es la variable que más toman en cuenta al momento de elegir un método de adelgazamiento. Lo que se dice del producto/servicio de boca a boca es lo que persuade a la mayoría de las personas que compran, por lo que es relevante mantener una imagen de marca positiva para ser preferidos por este público objetivo. Asimismo, la encuesta indica que el 25 % también elige un método por cercanía al trabajo o al hogar y por la flexibilidad de los horarios. Esto señala la poca accesibilidad y disponibilidad que tienen los usuarios para comprar este tipo de servicio y cumplir con el programa de bajar de peso. La falta de transporte público eficiente o vías de acceso congestionadas por el tráfico limeño no permiten tener una amplia disponibilidad de horarios, lo que genera que los usuarios sean inflexibles en esto. No menos importante es el factor precio y la información del producto oportuna y completa, ya que no siempre se tiene el conocimiento o la claridad de los productos y servicios que salen en el mercado para solucionar los problemas del exceso de peso, y tampoco se dispone de un presupuesto suficiente para adquirir productos de alto valor. Podría decirse que siendo un producto/servicio que se estila vender por impulso sea esta la razón por la cual uno termina eligiendo este servicio en el mercado, la encuesta indica que solo 3 % cree haber elegido el método por persuasión en el punto de venta.

Por otro lado, un 37,3 % siente mucha desconfianza en la oferta del mercado, lo que no le permite elegir un método u otro y prefiere abstenerse de comprar novedades, ya que el 26,7 % de los encuestados manifiesta que desconoce los productos que existen en el mercado. Un factor no menos importante es el precio y el tiempo, por los que no eligen un método que se ofrece en el mercado.

La mayoría de los encuestados (55,9 %) se enteran de la oferta del mercado para bajar de peso por recomendación de familiares y amistades, el 46 % lo hace por redes sociales y un 35,4 % lo

hace por internet (página *web*, blogs, etc.), y solo un 13 % lo hace por medios publicitarios tradicionales como la TV, radio y prensa. El boca-boca es lo que funciona mejor para promocionar estos productos, la encuesta evidencia que las redes sociales son el espacio relevante a ser usado por este público objetivo para poder informarse sobre las diversas ofertas del mercado para bajar de peso.

De la encuesta se obtiene que de las personas que tomaron algún método para bajar de peso el 3,9 % lo hizo por menos de 1 mes; el 33,6 %, por menos de 3 meses; el 21,9 %, por menos de 6 meses; y el 22,7 %, por menos de 1 año. Solo un 18 % lo hizo por más de 1 año. La mayoría de las mujeres (más del 50 %) siguen un tratamiento de pocos meses, llegan hasta los 6 meses y luego lo dejan para luego retomarlo más adelante. De este universo, el 80,5 % dice que le resultó el método usado para bajar de peso, y el 19,5 % indica que no le resultó. La mayoría indicó que el resultado positivo lo obtuvo haciendo dieta con un nutricionista combinado con ejercicios. Es claro que controlar la ingesta disminuyéndola, así como el recurrir a actividades físicas para bajar las calorías consumidas ayuda a mantener o a reducir la masa corporal. El problema de la mayoría es que abandonan los tratamientos o dejan de hacer esa rutina para volver a la situación anterior (efecto rebote). Las mujeres que indicaron que no lograron un resultado señalan que fue por falta de voluntad (les faltó motivación), tiempo (es decir no completaron el tratamiento), falta de perseverancia (constancia), el 69,1 % refiere que estas son las razones por las cuales mayormente no lograron los resultados esperados, ninguno de ellos objeta el tratamiento o metodología, sino que asumen la culpa por no tener efectividad.

Los encuestados refirieron los atributos más valorados en un producto o servicio para bajar de peso. El 20,9 % indica que debe ser personalizado, no les gustan los paquetes o programas enlatados, consideran que no va con uno y requieren una customización para generar valor al usuario; el 19,1 % señaló que los horarios deben ser flexibles, debido a la falta de tiempo libre para cumplir con el programa; el 16,9 % mencionó que debe tener un acompañamiento para que le hagan seguimiento de su avance y progreso personal. El *feedback* es valorado por el público objetivo, un 12,3 % indica que debe ver resultados a corto plazo; necesitan sentir que van por buen camino y que están cumpliendo su objetivo trazado de bajar de peso. Por otro lado, menos del 10 % de mujeres menciona el precio como un atributo importante para este servicio, así como la forma de pago, queda claro entonces que están dispuestos a pagar un precio incluso un sobreprecio al promedio del mercado si valoran el producto o servicio ofrecido.

El 83,5 % de las mujeres indican que volverían a usar algún método para bajar de peso nuevamente, porque quieren bajar un poco más, porque lo consideran saludable, porque les está

yendo bien así, porque al cabo de un tiempo volvieron a subir de peso, para mantener el peso actual, etc. Asimismo, están dispuestos a probar nuevos métodos.

El 89,4 % de las mujeres indica que no conocen el método *health coach*, el 95,7 % no conoce ninguna empresa que brinde servicios de *health coach*, y solo una persona ha tomado el servicio de *health coach*. Esto quiere decir que no tienen ningún posicionamiento los competidores directos, no tienen recordación de nombre y ni siquiera saben que el *health coach* les puede servir para solucionar su problema de exceso de peso y mejorar su calidad de vida. Esta es la oportunidad de entrar y golpear primero en el mercado y ocupar un posicionamiento positivo en el público objetivo.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión, misión y valores

- Visión

Ser la empresa líder en Lima Metropolitana en brindar servicios de *health coach* a través del uso de una app para el año 2023.

- Misión

Contribuimos a mejorar la calidad de vida de las personas que tienen exceso de peso, ofreciendo un proceso de Health Coach de mejora personal, vinculándolos con profesionales de la salud a través de una plataforma virtual.

- Valores

- Visión integral de la salud.
- Amor al prójimo.
- Empatía.
- Honestidad e integridad.
- Innovador.
- Responsabilidad.

2. Objetivos estratégicos

A continuación, se detalla los objetivos estratégicos para el 2022 basados en tres perspectivas: comercial, financiera y tecnológico.

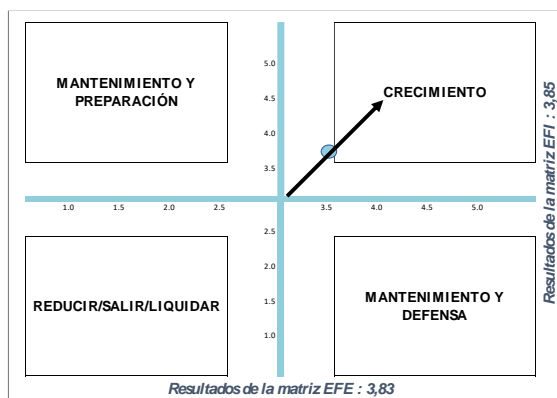
- Alcanzar una facturación de 0,6 millones de soles para el tercer año.
- Lograr ser el aplicativo más conocido (*top of mind*) alrededor del 80 % en el sector de servicios para bajar de peso de Lima Metropolitana el 2022.
- Lograr que el 40 % del público objetivo de Lima Metropolitana descargue la app, es decir, alrededor de 40.000 mujeres al tercer año.
- Construir una app segura tecnológicamente (contra *hackers*, robos) y de ambiente seguro para los usuarios al segundo año.

- Lograr una utilidad de más de 100.000 soles al tercer año.
- Posicionar la marca Believe In como la app que ayuda a bajar de peso cambiando los hábitos de alimentación con un programa de *health coach* que busca mejorar la calidad de vida con un enfoque integral de mente, emoción y cuerpo a un solo clic.

3. Matriz EFE-EFI

La ponderación de los resultados de la matriz EFE (3,83) y EFI (3,85) posiciona a la empresa dentro de la matriz estratégica MIME en el cuadrante de crecimiento (ver tabla 14). Por lo tanto, las acciones estratégicas deben estar orientadas a lograr el crecimiento de la empresa dentro del sector de mercado.

Gráfico 11. Matriz estratégica MIME



Fuente: Elaboración propia

4. Estrategias corporativas

La estrategia corporativa, más conocida como la matriz Ansoff, permite visualizar una matriz producto/mercado o vector de crecimiento, y sirve para identificar las oportunidades para lograr el crecimiento. El plan de marketing considera que la empresa se desarrollará en el mismo mercado actual y con los mismos productos, pero de una forma diferente para generar valor a los usuarios, para así penetrar y ganar participación de mercado, y esto se logrará usando la plataforma virtual (app). La app es la diferenciación.

Según esta matriz, la estrategia recomendada es la de penetración de mercados. Ello implica que se llevará a cabo todas las tácticas de marketing que permitan cumplir con esa estrategia corporativa. Penetrar al mercado significa, en este caso, robar clientes a la competencia ya que el

mercado actualmente satisface de manera deficiente esta necesidad. Penetrar un mercado implica usar tácticas de alta promoción y publicidad al público objetivo. Se empezará con incrementar la recordación de marca (*awareness*), luego se pasará a la etapa de ofrecer una propuesta de valor que genere satisfacción y una relación con el usuario y, por último, se tendrá una capacidad de respuesta con variedad de productos y servicios para atender la demanda generada.

Tabla 14. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Matriz de Ansoff

5. Estrategias genéricas

Según la matriz de estrategias genéricas, la estrategia elegida es la de enfoque de diferenciación. La propuesta de valor es amplia, considerando que el objetivo es mejorar la calidad de vida de las personas, pero esta propuesta de marketing se enfocará en atender la necesidad que tienen las mujeres de bajar de peso, en el segmento de mercado del NSE A y B de Lima Metropolitana entre las edades de 25 a 55 años.

Tabla 15. Matriz de estrategias genéricas

		Ventaja estratégica	
		Diferenciación	Bajo costo
Objetivos estratégicos	Todo el sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Segmento de mercado	Enfoque de diferenciación	Enfoque de costo

Fuente: Matriz de estrategias genéricas de Porter

6. Matriz FODA cruzado

La matriz FODA cruzado permite elaborar las acciones estratégicas que permiten cumplir los objetivos estratégicos basados en la conjunción de las fortalezas y oportunidades. Para aprovechar las oportunidades presentadas por los usuarios, se buscará producir una publicidad y promoción alta a través de redes sociales para lograr posicionar rápidamente nuestra imagen de marca. La publicidad se llevará a cabo al aplicativo buscando ser el más recordado y usado. Mientras más mujeres bajen el aplicativo, se logrará más conversiones de clientes.

La facilidad con que se pueda imitar la app marca una estrategia clara de lograr ser la primera empresa en posicionarse, de esta manera se habrá construido una marca fuerte que permita vender más que los competidores cuando entren con apps.

Tabla 16. Matriz FODA cruzado

Matriz FODA cruzado		Fortalezas	Debilidades
Objetivos estratégicos		1 Se cuenta con una plataforma de app	1 La plataforma es fácil de imitar.
		2 Se genera una comunidad de usuarios identificados con el mismo problema a resolver	2 Es una marca nueva en el mercado, muy poco conocida.
1	Lograr una facturación de 1,0 millón de soles	3 Es una empresa que ofrece una variedad de servicios para bajar de peso mediante el concepto de <i>health coach</i>	3 Capacidad financiera limitada
2	Ser la app más conocida y más preferida	4 Tiene mayor capacidad de respuesta	
3	Lograr que el 40 % del mercado meta descargue la app	5 Hace seguimiento al proceso de los participantes con <i>feedbacks</i> personalizados	
4	Posicionar la marca Believe In como la app que	6 Es la única empresas que vincula diversos	

Matriz FODA cruzado		Fortalezas	Debilidades
	ayuda a bajar de peso cambiando los hábitos de alimentación con un programa de <i>health coach</i> que busca mejorar la calidad de vida basado en un enfoque integral de mente, emoción y cuerpo a un solo clic	prestadores de servicios de <i>health coach</i> para bajar de peso a los usuarios	
		7 Brinda un servicio personalizado	
	Oportunidades	Crecimiento	Mantenimiento y preparación
		FO - Estrategia específica: Crecer	DO - Estrategia específica: Mantener
1	Mayores ingresos de poder adquisitivo de las mujeres en Lima Metropolitana	<p>- Para lograr facturar 1 millón de soles se buscará coberturar al 50 % del mercado meta aprovechando que no hay competidores con apps. Asimismo, se buscaremos aumentar la facturación ofreciendo a más usuarios el servicio.</p> <p>- Para ser la app más conocida y preferida se realizarán campañas de publicidad y promoción en redes sociales aprovechando la penetración de los aplicativos móviles en los consumidores.</p>	<p>- La plataforma es fácil de imitar, por lo tanto, debe lograr posicionarse rápidamente en este segmento del mercado con una campaña de promoción alta y precio por debajo del mercado. De esta manera, será una marca fuerte, lo que permitirá vender más.</p>
2	No existen competidores directos similares a nuestro modelo de negocio, no tienen app.		
3	Existe una insatisfacción en los métodos utilizados para bajar de peso en el mercado.		
4	Existe una estigmatización de las personas con exceso de peso.		
5	El 64 % de mujeres peruanas de Lima Metropolitana tienen exceso de peso.		
6	En la actualidad, más del 90% de los peruanos de NSE A y B tiene un dispositivo móvil con internet.		
7	Incremento del uso de medios de pago digitales		
	Amenazas	Mantenimiento y defensa	Reducción/liquidación
		FA - Estrategia específica: Mantener	DA - Estrategia específica: Salir
1	Fácil ingreso al mercado de posibles competidores	<p>- El rápido crecimiento en ventas se puede ver afectado por el ingreso de competidores directos, por tal motivo se debe posicionar como la primera empresa que ofrece el servicio de bajar de peso a través de una app.</p>	<p>- Existe el riesgo de que ingresen al mercado competidores con apps similares, por ello se implementará la estrategia de ser primeros en el mercado y posicionándose rápidamente como la app preferida del sector.</p>
2	El costo al cambio de los clientes es bajo a medio. Baja inversión para ingreso		

Fuente: Elaboración propia

7. Estrategias funcionales

7.1 Operacional

La estrategia operacional es desarrollar y mantener una app robusta y fácil de usar para el cliente. Que esté protegida de *hackers* y permita darles la tranquilidad a los usuarios de que su información está segura. La app debe evolucionar desarrollando funcionalidades que permitan satisfacer más a los clientes en su interacción y gestión de su proceso individual. Esto permitirá estar a la vanguardia de las copias de la competencia y siempre llevando la delantera. Por otro lado, la app debe servir para interactuar en forma rápida y sin interrupciones o desconexiones con el usuario. Esto permitirá mayor usabilidad y mayor interactividad dentro del mismo dispositivo.

7.2 Comercial y de marketing

- Estrategia de segmentación

La segmentación de mercado en el caso de Believe In toma en cuenta los factores geográficos, demográficos, y conductuales. Para la presente investigación se ha considerado lo siguiente: el público objetivo son mujeres entre 25 a 55 años de edad con exceso de peso, que viven en las zonas 6 y 7 de Lima Metropolitana, según clasificación de Apeim, y pertenecen a los NSE A y B.

Tabla 17. Segmentación de mercado

Criterios	Segmentos del mercado
Geográfico	Lima Metropolitana. Zonas 6 y 7 según APEIM
Demográfico	Mujeres de 25 a 55 años de edad. NSE A y B
Conductual	<ul style="list-style-type: none">- Están en la búsqueda del peso ideal. Tienen exceso de peso (sobre peso u obesidad). Usan aplicativo móvil y tarjetas de crédito.- Buscan la practicidad en sus actividades, comodidad y recompensa rápida. Valoran el reconocimiento personal y el prestigio de las marcas.

Fuente: Elaboración propia

- Estrategia de marca

Believe In es una marca nueva en el mercado, por lo que el objetivo primordial es su posicionamiento con una alta recordación de marca y la maximización de su valor, lo que implicará consistencia en las acciones de la empresa y un plan de promoción adecuado para difundir los valores de la misma.

Actualmente, Believe In cuenta con el servicio de sesiones de *coach* de modo presencial a nivel individual para mejorar habilidades personales (*coach* ontológico) y mejorar habilidades en el trabajo (*business coach*). En este sentido, se seguirá la estrategia de marca única, pues se empleará el mismo nombre para el producto que se lanzará al mercado, lo cual significará un gran ahorro de costos. Se seguirá la estrategia de extensión de línea, ya que se añadirá un nuevo servicio con una misma marca a la misma categoría, en este caso en la categoría de “la mejora de la calidad de vida”.

- Estrategia de posicionamiento

El primer objetivo del plan de marketing es posicionar a Believe In como la primera opción en servicios para bajar peso usando una app. Para ello se utilizarán los atributos de mayor valoración hallados en la investigación y los diferenciadores en la construcción del mismo.

La investigación realizada reveló que los atributos de mayor valoración para un producto/servicio para bajar de peso en el segmento objetivo son la personalización (20,9 %), flexibilidad de horarios (19,1 %) y acompañamiento y seguimiento (16,9 %). Así también, del análisis de la competencia y del cuadro de paridad construido, se identificó como diferenciadores de la categoría la personalización, el aplicativo, el trabajo de la emoción, el sentido de comunidad virtual, el enfoque al bienestar físico y emocional como un todo, en donde el proceso en grupo y la flexibilidad de horarios 24/7 son los grandes diferenciadores del programa para bajar de peso. La fácil accesibilidad es otro diferencial de la propuesta única de valor, ya que los productos están al alcance de un clic (clic a la app).

Si bien esos atributos son valorados, no son atributos satisfactorios. Pero en su ausencia generan insatisfacción. Los atributos satisfactorios es el programa y su orientación integral que permite cambiar los hábitos alimenticios a las personas y esto les genera como consecuencia bajar de peso y mejorar su calidad de vida. El programa en sí es el mayor satisfactor.

En coherencia con lo descrito anteriormente, la declaración del posicionamiento es: “Para las mujeres que tienen exceso de peso y quieren volver a su peso normal, Believe In es la app que te

ayuda a bajar de peso cambiando tus hábitos de alimentación, porque ofrece un programa de *health coach* que busca mejorar la calidad de vida basado en un enfoque integral de mente, emoción y cuerpo a un solo clic”.

Al ser a un solo clic, es flexible en horarios, se vuelve personalizado, y si a esto se le agrega un acompañamiento y seguimiento durante todo el proceso, se está ofreciendo los atributos mencionados arriba. Pero, el atributo más importante es el mejoramiento de la calidad de vida que reciben las personas después del proceso.

Para conseguir el posicionamiento deseado, se trabajará en recordación (*awareness*) y valoración de marca (*brand equity*) a través de las acciones de promoción, ganando visibilidad a través de la publicidad digital y uso de redes sociales, y ganando capital de marca (valoración) a través de la recomendación.

- Estrategia de promoción y ventas

Al tener un dispositivo tecnológico como la app, que ha sido una inversión fija, es posible llegar a muchas personas a la vez y en todo momento con poco esfuerzo (a un solo clic). Asimismo, el servicio es un programa integral donde el costo fijo directo es casi cero, y tampoco hay limitación en la capacidad de atención. Esto lleva a establecer una estrategia de ventas basada en volumen, que permita diluir los costos fijos en mayor cantidad de participantes. Por lo tanto, todas las acciones comerciales de ventas deben estar orientadas a generar volumen de ventas y eso se logra con un precio por debajo de la par del mercado.

Por lo tanto, la estrategia elegida es la de penetración de mercado, sobre la base de una estrategia de comunicación *pull* (jalar al público objetivo a comprar el servicio). En ese sentido, se va a atraer a los usuarios a la plataforma mediante una promoción intensiva y continua, que permita que más personas logren bajar la app, para luego registrarse dentro e interactuar continuamente con el programa *health coach*.

La penetración de mercado busca que más personas tengan la app en sus *smarthphones*, luego de ello se pretende tener mayor participación frente a los competidores. Para el presente plan de marketing, si el objetivo primordial es lograr mayor penetración, debe empezar por lograr una mayor recordación del aplicativo (*awareness*). En esto se esforzará en lograr la publicidad.

Para lograr todas estas estrategias se usará una alta promoción y una alta publicidad, para que la empresa sea reconocida en el mercado como una solución integral para bajar de peso.

Capítulo V. Plan táctico de marketing

1. Marketing mix

1.1.Producto

1.1.1. Nombre de marca

El concepto del nombre de la marca se planteó buscando sintetizar el espíritu de los servicios a ofrecer a través de un *coach* especializado. Se estableció un nombre que sea de fácil entendimiento para el promedio del público objetivo y en un idioma global como lo es el inglés que a su vez sea de fácil pronunciación y que, finalmente, por su naturaleza sea fácil de recordar. La traducción de *believe in* es “creer en”, lo cual inherentemente proporciona a la marca una actitud motivacional y de confianza que invita al usuario a creer en la empresa, en el producto y principalmente en sí mismos para lograr sus metas.

1.1.2. Logotipo

Gráfico 12. Logotipo de Believe In



Fuente: Elaboración propia

Tiene como planteamiento general el abarcar todos los aspectos de la salud integral expresado en la rotación de un elemento en 360 grados formando un círculo perfecto, el cual se desarrolla en una paleta de colores en degradé que va desde los tonos celestes, turquesas y amarillos; está directamente relacionado a los elementos que espiritualmente producen sentimientos de tranquilidad y paz en la mente como lo son el agua, el aire y el sol.

En conclusión, el logotipo por su naturaleza invita, desde su pronunciación hasta su reconocimiento visual, a creer en un estilo de vida saludable y de acompañamiento espiritual.

1.2.Mix de productos

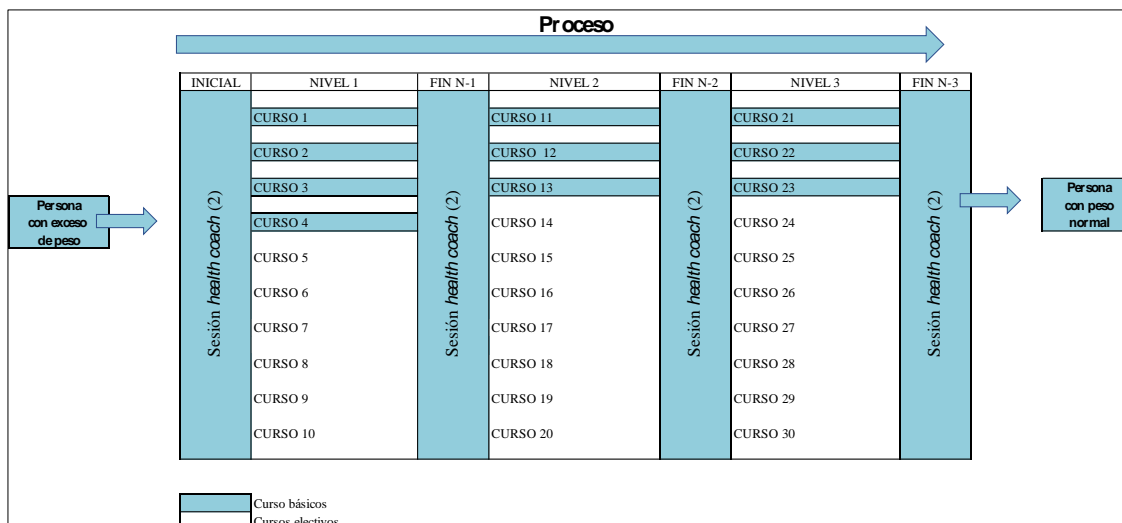
Según Kotler y Keller (2012: 336), se explica que la mezcla de productos de una empresa tiene ancho (anchura), longitud, profundidad y consistencia determinados.

Según esta clasificación, la empresa tiene el ancho de una línea, las cuales son los módulos del programa. Por otro lado, la longitud de línea es de dieciséis módulos (bases más electivos) que se ofrecen en el programa y se detallan más adelante, estos pueden ser comprados de manera independiente o en paquete armado mediante un programa, a un menor costo. Respecto de la profundidad, algunos módulos tienen una profundidad de dos o tres variantes distintas, pues algunos módulos son extensiones que se dictarán en diferentes niveles.

Finalmente, las líneas de módulos consideradas tienen una consistencia estrecha, pues todos los servicios están bastante relacionados entre sí, teniendo la misma finalidad: asegurar que el usuario logre una mejor calidad de vida cambiando sus hábitos alimenticios y, por consiguiente, bajando de peso.

El producto, al ser nuevo en el mercado, entra en una etapa en la que solo los compradores tempranos adquirirán este producto. Por ello depende de la buena experiencia que tengan estos clientes que el resto del público objetivo pueda seguir a estos líderes y comprar el programa por recomendación y por ver su efectividad.

Gráfico 13. Programa de *health coach*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados de la encuesta, el público objetivo busca un servicio personalizado, con flexibilidad de horarios y que a su vez le ofrezca un acompañamiento en el proceso de bajar de peso como los atributos más importantes. De acuerdo con estos resultados, se ha decidido establecer una estrategia de diferenciación basada en ofrecer un servicio distinto a lo que actualmente se encuentra en el mercado, y se hará a través de una app donde se encuentre el programa para bajar de peso. Cada comprador podrá elegir diferentes cursos del programa según sus necesidades e intereses.

La app contará con un programa de tres niveles secuenciales y diferentes. En cada nivel habrá un total de diez módulos, algunos de ellos obligatorios y otros libres u opcionales. La intención del programa es que una persona que tenga exceso de peso ingrese a un proceso secuencial y lineal y al final del mismo termine con el peso objetivo buscado.

El primer nivel será principalmente de autoconocimiento e introducción a diferentes disciplinas que brindarán al usuario las herramientas necesarias para mantener un correcto equilibrio entre cuerpo y mente. Al iniciar el primer nivel, el usuario deberá tener como mínimo dos sesiones con el *health coach*, las cuales permitirán conocer las necesidades y motivaciones del usuario para brindarle un correcto seguimiento y acompañamiento. En estas sesiones será imprescindible establecer los objetivos personales a lograr, asimismo se definirán los cursos obligatorios y opcionales a tomar del nivel. Para este primer nivel, se deben considerar cuatro módulos

obligatorios y dos módulos opcionales, los cuales deben ser concluidos para poder continuar con el siguiente nivel. Al finalizar todos los módulos, se programará una última sesión con el *health coach*, quien es el encargado de evaluar los avances del usuario y definir si está preparado para continuar con el siguiente nivel.

En el segundo nivel, se buscará afianzar los conocimientos adquiridos y se dará mayor relevancia a la actividad física que en el nivel anterior, y buscará cambiar los hábitos no saludables por los hábitos saludables. Para iniciar este nivel también es necesaria la entrevista con un *health coach*, quien ayudará al usuario a establecer los nuevos objetivos, módulos obligatorios y opcionales. En este segundo nivel, se deben considerar tres módulos obligatorios y dos módulos opcionales. Una vez concluidos los módulos seleccionados, se programa la entrevista con el *health coach*, quien nuevamente deberá evaluar el cumplimiento de objetivos y confirmar que el usuario esté apto para concluir este nivel y continuar con el último nivel del programa.

Este tercer y último nivel será principalmente de mantenimiento y reforzamiento de lo aprendido y logrado, considerando que el usuario logró los objetivos establecidos en los dos primeros niveles y que ha alcanzado su objetivo trazado logrando tener el peso objetivo. Para iniciar este último nivel también es necesaria una sesión con el *health coach* para establecer los nuevos objetivos, módulos obligatorios y opcionales a tomar. En este tercer nivel, también se consideran tres módulos obligatorios y dos módulos opcionales. Una vez finalizados los módulos seleccionados, se programa la sesión final con el *health coach*, quien evaluará el cumplimiento de objetivos y confirmará que el usuario esté apto para concluir el programa.

Por otro lado, el 53 % de los encuestados indicó que perciben no haber logrado los resultados esperados en los anteriores intentos por bajar de peso, debido a la falta de perseverancia, motivación y voluntad, por lo que se crearán grupos de apoyo entre todos los usuarios del programa, quienes a través de la app podrán interactuar buscando formar una comunidad con objetivos en común. Este grupo de apoyo será una especie de promoción de participantes que en conjunto vienen llevando el programa, cada uno con sus objetivos individuales, pero con un objetivo común de culminar el programa.

Los módulos buscan ayudar a las personas a ganar conocimientos sobre la alimentación, obtener habilidades saludables (cambio de hábitos), obtener herramientas de control emocional y generar confianza en ellos mismos para aumentar su autoestima.

Cada módulo tiene una duración de dos semanas. Para cumplir el primer nivel se requerirá llevar cuatro módulos secuenciales, por lo tanto, al participante le tomará ocho semanas cubrir estos primeros cuatro módulos, luego podrá llevar dos módulos electivos los cuales deberán ser tomados a la vez por las siguiente dos semanas. En total, el primer nivel tiene una duración de diez semanas. La duración del segundo nivel es similar, le tomará seis semanas cubrir los tres módulos obligatorios y dos semanas adicionales para cubrir dos módulos electivos, en total de ocho semanas. El tercer nivel, igual que el segundo nivel, durará otras ocho semanas. La duración total del programa de los dieciséis módulos será de veintiséis semanas, alrededor de seis meses.

Cada módulo, dependiendo del tema y enfoque, usará material entregable como videos cortos de ejemplos o exposición del coach, material escrito para lectura, constará de dos sesiones virtuales y, adicionalmente, habrá tareas para el *coachee* (participante). Los módulos están debidamente preparados digitalmente para ser llevados e impartirlos sin inconvenientes, salvo las sesiones virtuales que serán definidas durante las dos semanas de la realización. Cada módulo consistirá en dos horas de sesión virtual por semana, y el resto es de manera virtual e individual interactuando con la app.

1.2.1. Módulos del programa

A continuación, se describen los módulos del programa:

- **Asesoría nutricional:** Este curso será dictado tanto en el primer como segundo nivel y constará de una sesión personalizada con un nutricionista con frecuencia semanal por un periodo de cuatro semanas. Se programarán sesiones personalizadas con cada usuario para conocer sus necesidades y de acuerdo con ello, se establecerá el plan alimentario por una semana. En la primera sesión, el nutricionista llevará la historia clínica y hará una evaluación corporal, mientras que las siguientes sesiones serán de seguimiento y control.
- **Introducción al yoga:** Este curso será dictado en el primer nivel con la finalidad de dar a conocer los beneficios físicos y mentales de esta disciplina, buscando que los usuarios logren el equilibrio adecuado entre cuerpo y mente. Se llevará a cabo a través de videoconferencias dentro de la app.
- **Introducción al *mindfulness*:** Es un curso de meditación, donde se busca mantener el equilibrio de las personas y que lo practiquen. Esto evita el estrés y la ansiedad, dos afecciones que activan malos hábitos alimenticios.
- **Hábitos saludables y hábitos nocivos para la salud:** Este curso busca en el usuario la concientización de las ventajas de tener hábitos saludables y a su vez, dar a conocer las

desventajas de tener hábitos nocivos para la salud. El usuario conocerá las ventajas de alimentarse de manera saludable, hacer deporte con regularidad, dormir las horas necesarias, tener paz mental, emocional, entre otras actividades fundamentales que aseguren una mejor calidad de vida, tener una mejor salud y paz mental.

- La comida y yo: Este es un curso que brinda herramientas para el autoconocimiento, donde se buscará que cada usuario identifique los motivos y causas que determinan qué es lo que elige comer y cómo se siente con esa elección.
- La comida saludable: En este curso el principal objetivo es dar a conocer las ventajas de llevar una alimentación balanceada y saludable, se brindarán las herramientas necesarias para conocer e identificar los alimentos que el cuerpo necesita y aquellos que es mejor evitar.
- Gestionar el estrés: Este curso le brinda al usuario las herramientas necesarias para identificar las situaciones que le generan estrés, así como técnicas que le ayuden a manejarlas y afrontarlas para salir de ese estado.
- Gestionar la ansiedad: Este curso le brinda al usuario las herramientas necesarias para identificar las situaciones que le generan ansiedad, así como las técnicas que le ayuden a manejarlas y afrontarlas para salir de ese estado.
- Deporte: Se brindarán las pautas necesarias para realizar actividad física, así como rutinas de ejercicios de acuerdo con las necesidades de cada usuario. Estas sesiones podrán ser de 20 a 45 minutos de acuerdo al nivel y necesidad del usuario.
- Vida saludable: Este curso se enfoca principalmente en los beneficios de llevar una vida saludable en todos los aspectos y todo lo que ello implica, desde la parte física, mental y emocional. Asimismo, brindará las herramientas necesarias para tener una mejor calidad de vida.
- Pirámide nutricional y grupo de alimentos: Este curso es una base para tener una alimentación saludable, pues permite conocer la clasificación de los alimentos sobre la base de las necesidades nutricionales que cada uno de ellos satisface.
- Propiedades de los alimentos: Este curso enfatizará en los macro y micronutrientes que el cuerpo necesita y las propiedades que ofrece cada tipo de alimento, enseñará al usuario el valor nutricional de cada grupo de alimentos y le brindará las pautas para lograr la combinación ideal de alimentos de acuerdo a sus necesidades.
- Clases de yoga: Estas clases se llevarán a cabo a través de videoconferencias dentro de la app. Las sesiones serán de 20 a 45 minutos de acuerdo al nivel y necesidad del usuario.
- Cocina nutritiva: En este curso se enseñará al usuario a preparar de manera divertida y variada los alimentos saludables que requiere de acuerdo con sus necesidades y preferencias,

enseñándole que las opciones saludables también pueden ser agradables. Buscará fomentar en el usuario la orientación a la cocina nutritiva, la cual puede ser compartida en familia.

Los demás módulos son extensiones de los enunciados donde se repetirán en diferentes niveles y dificultades, por ejemplo, Cocina nutritiva II, Clases de yoga avanzado, entre otros.

Los módulos tienen diferentes horarios, lo que permitirá a los participantes tomar el módulo que se adecue mejor a su disponibilidad de tiempo. Estos módulos son impartidos por *coaches* que ofrecen sus servicios a la empresa Believe In de manera tercerizada y vía *online*, los cuales son supervisados por los *coaches* de Believe In. Todos los módulos de un mismo tema tienen el mismo sílabo y formato de programa, lo único que varía es el *coach* que lo imparte. En caso de que un *coach* no pueda abrir un curso por diferentes razones, un *health coach* de Believe In podrá dictar los cursos en su reemplazo.

El programa ofrece acompañamiento y seguimiento. Al momento de tomar un programa automáticamente se agrupa a una promoción de participantes no menor a 30 personas que mantendrán contacto mediante un chat grupal dentro de la app. Este grupo servirá de apoyo a los participantes para continuar con el proceso y lograr culminar el programa. Dentro de este chat se podrá visualizar los avances de cada participante, y del grupo. Esto lo permite la app mediante un *software* que lleva registro de los avances de cada uno conforme interactúa con el mismo.

1.3.Precio

Para la presente investigación, el producto a ofrecer es el siguiente:

- (1) un programa de *health coach* para bajar de peso, que incluye 10 cursos obligatorios y 6 cursos electivos
- (30) cursos de libre elección para tomarlos

Según la investigación realizada, el 50 % de los encuestados gasta anualmente en productos y servicios para bajar de peso por encima de S/ 1.000. Un 25 % gasta anualmente entre S/ 500 a S/ 1.000, y el 25 % restante gasta más de S/ 2.000 en el año.

En este caso, en la investigación de los competidores directos globales (*health coach*) se obtuvo que los precios oscilan entre US\$ 30 a US\$ 1.000, dependiendo de si se toman cursos sueltos o programas o paquetes completos.

El negocio busca volumen de ventas para diluir los costos fijos, ya que los costos variables son mínimos. Los cursos tienen costos variables que se activan conforme se vayan inscribiendo los clientes, por lo que la decisión de precios será más argumentada por la disponibilidad de pagar por la mayoría de los usuarios - clientes.

La propuesta es de tener un precio que genere una percepción de alto beneficio a los clientes, sobre todo a este público objetivo de NSE A y B, por lo que se considera establecer lo siguiente:

- Hacer una publicidad alta e intensiva que permita posicionar la oferta de valor como de un servicio de alta calidad, en todo sentido: cursos de alto nivel, *coaches* de mucha experiencia, cursos con altos resultados y potentes, etc.
- La estrategia de precios será por debajo a la par del precio promedio de la competencia directa. Esto repercutirá en generar un alto valor de beneficio percibido por los clientes al considerar que pagan menos por el producto/servicio de lo que piensan que vale. La diferencia entre lo que estaría dispuesto a pagar y lo que pagará ahora le genera un gap de valor ganado.

Por lo expuesto, los precios asignados serán los siguientes:

- Programa de *health coach* – cursos básicos (10) + cursos electivos (6) + 8 sesiones de *coaching* costarán US\$ 100
- Cursos libres – cursos básicos (10) + cursos electivos (20) costarán US\$ 10 cada uno

Estos precios permiten estar dentro de los rangos de gasto anual de la totalidad del público objetivo. Por lo tanto, se considera que es un precio por debajo del promedio del mercado de ventas de productos para bajar de peso virtualmente, además destaca que el precio ofrecido incluye todo un programa básico de 16 cursos que tendrá una duración de 1 año aproximadamente. La opción de un cliente que desea probar poco a poco estos cursos existe y es viable. Los clientes podrán comprar los cursos individualmente, uno por uno, si así lo desean. El costo unitario es de US\$ 10. Es un precio muy atractivo que permite tomar la decisión de compra de manera rápida y por impulso. Esto permite convertir rápidamente a un prospecto en cliente, ya que la toma de decisión es simple sin riesgo alguno por el bajo monto. Esto ayuda también, a la etapa de introducción al mercado, ya que permite ser probados por la mayoría de consumidores y puedan empezar a querer pagar por el programa completo al percibir el beneficio de los primeros cursos tomados.

Se evidencia que adquirir el programa completo de bajar de peso incluye las sesiones de *coaching*, mientras que tomar los cursos individualmente no permite esa opción, por lo que si los clientes

están convencidos del programa comprarán el paquete completo por ser más económico que el hecho de llevar los cursos individualmente.

El precio de venta será expresado en dólares, y cobrado a través de tarjetas de crédito o débito Visa o Mastercard. La dolarización del precio le permite a la empresa globalizarse y poder manejarse con una sola moneda a nivel mundial, cuando se decida extender el público objetivo, pero, además, permite tener *coaches* internacionales como parte del *staff* que dicta algunos de los cursos ofrecidos. Al ser el dólar la moneda se facilita la comercialización y la contratación de *coaches* de otros países, caso contrario, si el precio estuviera expresado en soles, se tendría el efecto inflación o tipo de cambio como un costo innecesario a asumir. Para los clientes, esta forma de pago es irrelevante, no genera insatisfacción por el bajo monto.

Este precio del programa considera que se ofrece un producto base y con el tiempo, es posible crear programas premium que permitan maximizar las ventas con estrategias de *up selling* y *cross selling*. Se estima que hay espacio suficiente para crear, más adelante, productos que generen mucho valor y se pueda capturar con precios altos. Por ahora, la posición es la de llegar a la mayoría del público objetivo y para ello se eligió un precio bajo que permita penetrar rápido el mercado.

1.4.Plaza

El medio que se utilizará para entregar los productos y servicios es una forma de generar valor a los clientes, por tal motivo el medio elegido es la app. Este medio es único y marca la diferencia frente a los competidores.

La app es la tienda virtual donde se llevará a cabo todo el intercambio comercial entre los clientes y los productos/servicios. No se ofrecerá, fuera de este medio, ningún servicio para este fin.

Gráfico 14. Aplicativo Believe In



Fuente: Elaboración propia

La app permite al cliente tener todos sus productos y servicios a un clic de distancia. Hoy en día, las mujeres del público objetivo pasan mucho tiempo dentro de apps, donde interactúan, compran, se informan y toman cursos *online*. Es por ello que la propuesta es precisamente acomodarse a esta tendencia que se refuerza en el mercado y brindar un producto/servicio que satisfaga la necesidad de bajar de peso de las mujeres.

Asimismo, la app permite conectar a los consumidores de productos y servicios para bajar de peso con un programa que se dictará dentro de la misma plataforma. Este programa contará con varios cursos que serán dictados por varios *coaches* o profesionales de la salud. Por lo tanto, el espacio donde se llevará a cabo todo el programa es virtual al 100 %.

La app tendrá las siguientes características:

- Pantalla de inicio (*splash*), que llevará el logotipo de Believe In
- Pantalla de inicio de sesión (loggeo), donde el cliente colocará su nombre y contraseña para entrar al aplicativo
- Pantalla de inscripción (registro), donde el cliente llenará una ficha personal con datos mínimos para lograr crear su registro y poder entrar a la app
- Pantalla de la paleta de programa (menú de productos), que muestra los treinta cursos del programa secuenciales en tres niveles
- Pantalla del curso, donde se mostrará al menos 5 horarios diferentes para tomar el curso con Believe In
- Pantalla del historial del sílabo del curso, donde el cliente podrá revisar el contenido del curso al detalle asimismo podrá ver al expositor del mismo y su CV

- Botón de elección (pedido de curso), que permite elegir el curso a tomar y empezar a recibir la información inicial del curso, la preparación previa antes de la primera sesión
- Pantalla de comunicación (chat), al elegir al curso, se tendrá acceso a un chat de usuarios que están llevando el mismo curso a la vez. Se encontrará participantes avanzados y otros que recién ingresan. La intención es compartir información sobre este tema y prepararse para las sesiones virtuales del expositor.
- Pantalla de pedido (pagos), donde el cliente realizará el pago del programa, especificará el acuerdo del servicio y confirmará su pedido mediante la verificación de la transacción. Asimismo, los cursos electivos tanto obligatorios y no obligatorios tendrán la misma pantalla para la realización de los pagos y de los términos del servicio.
- Pantalla de valorización (estrellitas), donde se califica el curso llevado al final del mismo, que permitirá mejorar el performance del desarrollador del curso y mejorará la demanda del mismo por los nuevos participantes
- Pantallas complementarias (adicionales), que permiten al cliente explorar y encontrar más servicios, leer más comentarios y recomendaciones de otros cursos, etc.

Estas pantallas se podrán acceder de forma lineal y no lineal, es decir, el cliente podrá explorar otras pantallas antes de iniciar su pedido de compra, pero con opciones limitadas, ya que la idea es que se concentre en tomar el programa básico de bajar y luego buscar nuevos cursos complementarios.

Las pantallas principales para el presentador de algún curso libre o electivo son similares a las del cliente, excepto con algunas prestaciones adicionales, como el hecho de que podrá saber de antemano el número de clientes potenciales eligiendo su curso. Estos cursos tendrán unas limitaciones de apertura basadas en la cantidad de alumnos inscritos en él, tendrá un mínimo y un máximo de participantes por curso a dictarse.

La app se convierte en una escuela-tienda virtual donde el usuario busca satisfacer sus necesidades tomando cursos básicos y complementándolo con cursos optativos. Por lo tanto, se requiere que sea robusto tecnológicamente para poder albergar a muchas personas interactuando dentro de ella sin que se cuelgue o falle el proceso de transmisión de información.

La plataforma contará con soportes técnicos permanentes que permitan monitorear el performance del mismo, lo cuales detallamos a continuación:

- Mantenimiento y servicios de la app móvil, se contará con un servicio tercerizado de mantenimiento del aplicativo. Esto lo brindará la empresa desarrolladora del aplicativo, ya que ellos tienen todo el desarrollo de la lengua de programación y de los límites y alcances que tiene el aplicativo.
- Servicios de alojamiento, se contará con un servicio de *host* de confianza con amplia capacidad de almacenar datos; se recomienda que se realice con las empresas como Amazon, u otras similares, que brinde la seguridad de no colgarse durante 24/7/365.
- Servicio de desarrollo de la app; esto permitirá customizar la plataforma de acuerdo con las recomendaciones de los usuarios, prestadores de servicio y clientes, que mediante la interacción continua se van recibiendo *feedbacks* que permitan una mejor utilización de la app. Este servicio será tercerizado por la empresa que desarrolló la app.
- Ciberseguridad, se necesitará conseguir los servicios de seguridad contra *hacker* u otros ataques tecnológicos que eviten robar información contenida en la app, así como la protección de datos de los usuarios.

Tabla 18. Gastos operativos del aplicativo (APP) en soles

GASTOS OPERATIVOS TI (S/.)	Gasto Mensual	Frecuencia	Gasto Anual	Año 1	Año 2	Año 3
Alojamiento APP+licencia (Amazon)	600	12 meses	7,200	7,200	7,200	7,200
Alojamiento BD+licencia (Amazon)	2,300	12 meses	27,600	27,600	27,600	27,600
Ciberseguridad	2,900	12 meses	34,800	34,800	34,800	34,800
Mantenimiento de servicios APP/BD (Amazon)	640	12 meses	7,680	7,680	7,680	7,680
Alojamiento APP AppStore	320	1 año	320	320	320	320
Dominio	50	1 año	50	50	50	50
Servicios de Correos	100	5 correos	1,200	1,200	1,200	1,200
Total de Gastos Operativos TI S/.			78,850	78,850	78,850	78,850

Fuente: Elaboración propia

La app, además de proporcionar una vitrina virtual (góndola) de los cursos, es un espacio donde la promoción y publicidad se ejecuta continuamente. Ya que permite la aparición de *pop ups* de promociones basados en el tiempo que registran estar dentro de un curso y otro. El aplicativo permite tener un registro del uso de los usuarios en tiempo real. Los costos operativos a incurrir en la plataforma se detallan en la tabla 19. Se tiene un gasto anual de alrededor de S/ 78.850.

La app estará alojada en dos plataformas: Google Play (Android) y Appstore (iOS), así como en la página *web* de Believe In. La publicación del aplicativo en las dos plataformas requiere una cuenta del desarrollador, el costo en Google Play es de US\$ 25 y es un pago único, por otro lado,

el costo en App Store es de US\$ 99 y es un pago anual renovable. De esta manera, se determina la propiedad y autoría del aplicativo recayendo en la empresa y no en los desarrolladores.

1.5.Promoción

Al ser un servicio nuevo y una marca nueva, el objetivo fundamental de la promoción es dar a conocer el servicio al segmento objetivo comunicando sus características, beneficios y valor diferenciado, y tiene como objetivo final la compra del programa a través de la app.

La estrategia comunicacional es 100 % *pull*. Es decir, se busca jalar al consumidor hacia el producto, mediante una intensa publicidad basada en virales en redes sociales y en el boca a boca.

El público objetivo son mujeres entre 25 y 55 años de NSE Ay B con exceso de peso que tienen *smartphones* con apps y utilizan las redes sociales. Por lo tanto, y según los resultados de la encuesta, el esfuerzo promocional estará direccionado al ámbito digital como medio publicitario y la recomendación como estrategia promocional. Estas serán las dos columnas sobre las cuales se basará la estrategia promocional.

- Objetivos de promoción
 - Generar recordación de marca (*awareness*) del 60 % en el mercado objetivo en tres años ganando visibilidad
 - Generar capital de marca ganando valoración de la marca (*brand equity*) con una asociación a los valores de marca en el 35 % del mercado objetivo en tres años
 - Incentivar la descarga de aplicativo con pruebas del servicio gratuitas
 - Viralizar el aplicativo a través de la recomendación en redes sociales

- Tácticas promocionales

- 1) Presencia en redes sociales

Las redes sociales son, por definición, un conjunto de individuos relacionados entre sí por intereses comunes de diversa índole interactuando en un mismo espacio. Por tanto, dada su naturaleza, estar presentes en estos espacios ayudará a crear el sentido de comunidad que se busca. Dado que el canal digital será el principal canal de difusión, se abrirá espacios en Facebook, Instagram, un canal de YouTube y se desarrollará una página *web*. Cada uno de los cuales

cumplirá un objetivo de comunicación, direccionando al público objetivo a la descarga de la app, sea desde la *web* o de Appstore o Google Play.

- Facebook: Permitirá ganar visibilidad y generar vínculo (*engagement*) en las interacciones. Este espacio se usará para prospectar personas mayores. Se vinculará con el aplicativo para ser bajado.
- Instagram: Seducirá rápidamente a través de las imágenes. Perfecto para el servicio que tiene un contenido emocional. Este espacio se usará para prospectar personas jóvenes. Se vinculará con el aplicativo para ser bajado.
- YouTube: Permitirá la rápida viralización de nuestros contenidos, de este modo se podrá explicar de modo sencillo el concepto del aplicativo de *health coach*. Se elaborará un video promocional de lanzamiento y otros videos breves de mantenimiento desarrollando temas de interés para el segmento objetivo.
- Página *web*: Espacio que permitirá la descarga del aplicativo, cumpliendo a su vez una función informativa, brindando algunos alcances del aplicativo y orientando sobre cómo obtener más información navegando dentro de la app en sí, como los beneficios, la filosofía *health coach*, así como videos explicativos provenientes del canal de YouTube.

2) Publicidad digital

El objetivo es dar a conocer al segmento objetivo la existencia de una app que ayudará a bajar de peso mediante un enfoque de *health coach* que integra lo físico con lo emocional.

Se contratará publicidad digital con avisos en Facebook, Instagram, YouTube y Google Adwords, dirigiéndolos a la *web* para la descarga de la app. La publicidad en estos espacios permitirá ganar visibilidad y recordación de marca en el segmento objetivo.

El primer año se espera llegar a un 60 % del público objetivo con la publicidad con al menos cinco veces de repetición, para el segundo año un 70 % y para el tercer año un 80 %, logrando estar en el *top of mind* del público objetivo. Se considera que la mitad de las mujeres lograrán descargar la app. Es importante este indicador, ya que si no tienen la app en sus *smartphones* no podrán acceder al producto para comprarlo. Finalmente, se estima que menos del 10 % de los que bajaron la app lograrán comprar un programa.

Tabla 19. Etapas de conversión de prospecto a cliente

Etapas del prospecto a cliente	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%
Mujeres que pertenecen al público objetivo que pagaría por medio digital	81.044	100 %	81.044	100 %	81.044	100 %
Mujeres que recibieron más de 5 veces la publicidad Believe In a través de RRSS	48.627	60 %	56.731	70 %	64.836	80 %
Mujeres que descargaron la app Believe In	24.314	30 %	28.366	35 %	32.418	40 %
Mujeres que compraron un programa a través de la app Believe In	973	4 %	2.027	7 %	2.918	9 %

Fuente: Elaboración propia

El uso de las plataformas digitales como medio promocional hará posible una segmentación específica e indicadores claros que nos permitirá medir la eficacia de la inversión publicitaria (ROI) dada la naturaleza de sus unidades de medida. Así, los avisos contratados en Facebook e Instagram serán de costo por mil impresiones (CPM), entendiendo por impresiones el número de veces que un cliente objetivo visualizó el aviso. En el caso de YouTube, se medirá el número de reproducciones del video promocional, en este caso la unidad de medida será el CPC (costo por clic).

3) Recomendación

La recomendación ayudará a hacer el servicio más confiable, debido a que las personas confían en lo que otros hacen y no en lo que la misma empresa pueda decir del servicio. La recomendación es eficaz en la construcción de reputación de la imagen de marca.

El uso de la recomendación como estrategia se realizará a través de la difusión de experiencias positivas en las plataformas digitales y a través de mensajes positivos de los “influencers”.

- Difusión de experiencias positivas y testimoniales

Se fomentará la recomendación de la app en redes sociales a través de participantes o usuarios que comenten sus experiencias en sus redes sociales como Facebook e Instagram. El contenido será el testimonial de estas personas orientando a las mujeres que descarguen la app Believe In y vivan la experiencia. Asimismo, en la página *web* se tendrá un espacio disponible para recabar los testimoniales de usuarios e historias de éxito en el logro de sus objetivos para conseguir un mejor peso y calidad de vida. Las mejores historias serán convertidas en videos cortos que serán difundidos en las redes sociales linkados al canal de YouTube, a cambio se les canjeará a los protagonistas de estas historias un curso libre de su elección.

- Campañas de recomendación

Se incentivará la recomendación en Facebook e Instagram con promociones periódicas alentando a los usuarios a difundir el uso de la app etiquetando a sus contactos y compartiendo publicaciones en sus espacios personales a cambio de un canje de un módulo dentro de la app del primer nivel del programa. Este tipo de campañas permitirá viralizar el conocimiento del programa y la descarga de la app.

- Marketing de “influencers”

Se colaborará con “influencers”, personas de gran visibilidad y reconocimiento en el público objetivo con un gran número de seguidores en las redes sociales. De este modo, se contratará a destacados blogueros, youtubers y opinólogos para que emitan mensajes positivos de la marca y direccionen a la descarga de la app y visita a las redes sociales.

- Boca a boca

Se usarán mujeres mamás con contactos en WhatsApp de grupos de madres, grupos de catequesis, grupos de promoción, etc., para difundir el uso de la app. Por lo menos se buscará diez mamás de los colegios ubicados en los distritos de las zonas 6 y 7, según la clasificación de Apeim. Esto se realizará mediante canje con un módulo.

4) Alianzas estratégicas

Esta es más una estrategia de captación de clientes. Las alianzas permitirán alcanzar al público objetivo cautivo en otras plataformas no virtuales. Al publicitar en sus plataformas digitales esto ayudará a generar tráfico en las redes sociales, dándole mayor visibilidad y a la vez credibilidad a la empresa al asociarla con los atributos de las marcas aliadas.

Dado que el entrenamiento físico es un factor de alta valoración para el cumplimiento de los objetivos de bajar de peso del público objetivo, se realizarán alianzas estratégicas con Gold's Gym y Lima Yoga. De igual modo, con empresas de venta de alimentos orgánicos y naturales como Flora y Fauna, La Sanahoria, Thika Tani y Mara Biomarket. El pago de la publicidad en sus plataformas será a modo de canje, dándoles a cambio módulos gratis del programa para que

puedan usarlas en las promociones con sus clientes. En compensación, se recomendará sus establecimientos para complementar el programa ofrecido.

5) Campaña “prueba gratis”

Con el fin de incentivar la descarga de la app y el uso del servicio, se creará un modo de descarga gratuita que permitirá al usuario la prueba del servicio con acceso indefinido a tips diarios de alimentación saludable. De este modo se otorgará vigencia a la app. Así, si el usuario decidiera no comprar el servicio, la app enviará alertas semanales con tips de alimentación saludable que serán el medio para recordarle la opción de compra del servicio. Esta promoción ayudará a lograr penetración y generar tráfico en la app. Se mantendrá los primeros tres años de introducción.

6) Campaña de lanzamiento

Se realizará una campaña promocional de lanzamiento en donde las primeras 100 descargas accederán a un módulo gratis y con acceso ilimitado a tips diarios de alimentación saludable. Esta campaña será dada a conocer con fuerte publicidad en redes sociales y buscará incentivar la descarga de la app para luego convertirse en ventas tangibles del programa y sus módulos. Esta promoción de lanzamiento busca promover la experiencia de uso del servicio. Asimismo, se harán publinreportajes para promocionar el evento de lanzamiento que tendrá como objetivo buscar cobertura mediática enunciando el inicio de un programa innovador de *health coach* a través de una app.

En la tabla 22 se puede apreciar la táctica promocional y las acciones a tomar para lograrlo y su presupuesto a invertir en la promoción. Para el primera año se estima una inversión de S/ 107.000; para el segundo año, una inversión de S/ 77.000; y para el tercer año, una inversión igual al segundo.

La mayor cantidad de inversión está destinada a la publicidad en redes sociales y en la promoción del lanzamiento de la app al mercado.

Tabla 20. Plan promocional

	Objetivo estratégico de marketing	Objetivo promocional	Tácticas	Indicador	Frecuencia
Penetración	Lograr que el 50 % del público objetivo de Lima Metropolitana descarguen el aplicativo móvil, es decir, alrededor de 40.000 mujeres al tercer año	Incentivar la descarga de aplicativo con pruebas del servicio gratuitas	Campaña de lanzamiento para primeras 100 descargas	# de descargas / % conversión	Todo el primer año
			Campaña “Prueba gratis”	# de descargas / % conversión	Todo el año
	Alcanzar una facturación de 1 millón de soles para el tercer año	Viralizar el aplicativo a través de la recomendación en redes sociales	Alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la calidad de vida con publicidad en sus plataformas digitales incentivando la descarga del aplicativo y compra del servicio	# de alianzas / # de descargas a través de sus plataformas /% conversión	Todo el año
			Desarrollo de campañas de recomendación en Facebook e Instagram para la descarga del aplicativo a cambio del sorteo de módulos gratuitos	# de descargas / #de interacciones / % conversión	Todo el año
Posicionamiento	Posicionar la marca Believe In como la app que te ayuda a bajar de peso cambiando tus hábitos de alimentación con un programa de <i>health coach</i> que busca mejorar la calidad de vida basado en un enfoque integral de mente, emoción y cuerpo a un solo clic	Generar recordación de marca (<i>awareness</i>) del 60 % en el mercado objetivo en 3 años ganando visibilidad	Creación de <i>fan page</i> en Facebook, Instagram y YouTube	# de seguidores / # de interacciones	Una sola vez
			Campaña de lanzamiento de la app al mercado	# de asistentes / % conversión	Una sola vez
			Desarrollo de un canal de YouTube con videos de contenido informativo y promocional	# de vistas /# de seguidores	Una sola vez
			Creación de una página <i>web</i>	# de visitas / # de páginas vistas / promedio de tiempo en la página	Una sola vez
	Lograr ser el aplicativo más conocido (<i>top of mind</i>) y el más preferido (<i>top of heart</i>) en el sector de servicios para bajar de peso de Lima Metropolitana el 2022	Generar capital de marca ganando valoración de la marca (<i>brand equity</i>) con una asociación a los valores de marca en el 35 % del mercado objetivo en tres años	Publicidad digital en Facebook, Instagram, YouTube y GoogleAadwords	# de impresiones / # de clics / # de descargas/ % conversión	Todo el año
			Campañas digitales de contenido en redes sociales resaltando los valores de marca	# de interacciones / % percepción de valor diferenciado / % asociación a los valores de marca	Semanal
			Campañas con “influencers” comunicando los valores de marca a través de mensajes positivos en sus espacios digitales	% percepción de valor diferenciado / % asociación a los valores de marca	Mensual
			Creación de espacios de recomendación y difusión de experiencia positiva con el servicio en Facebook, Instagram y la mismo app	# de recomendaciones	Una sola vez
		Testimoniales de experiencia e historias de éxito en la <i>web</i> , Facebook e Instagram	% percepción de valor diferenciado / % asociación a los valores de marca	Todo el año	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. Presupuesto promocional en soles (S/)

	Tácticas promocionales	Acciones	Año 1	Año 2	Año 3
PENETRACION	Campaña de lanzamiento para primeras 100 descargas	Implementación de campaña por lanzamiento se otorgará un curso libre gratis a las primeras 100 descargas y acceso libre a los tips	-	-	-
	Campaña “Prueba gratis”	Creación de modo de descarga gratuita con acceso ilimitado a tips de alimentación saludable	-	-	-
	Desarrollo de campañas de recomendación en Facebook e Instagram para la descarga del aplicativo a cambio de entrar a sorteo de cursos básicos gratuitos	Campañas mensuales en Facebook y en Instagram. Se canjeará 60 módulos gratis al año.	-	-	-
	Alianzas estratégicas con empresas relacionadas a la calidad de vida con publicidad en sus plataformas digitales incentivando la descarga del aplicativo y compra del servicio	Negociación de contratos <i>win to win</i> con empresas relacionadas a la categoría canjeando programas a cambio de publicidad en sus plataformas. Se canjeará 60 módulos al año.	-	-	-
POSICIONAMIENTO	Creación de <i>fan page</i> en Facebook, Instagram y YouTube	Creación de espacios y desarrollo de contenidos. Costo incluido en contratación de <i>community manager</i>	-	-	-
	Campaña de lanzamiento de la app al mercado	<i>Show room</i> , relaciones públicas, evento en un hotel	30.000	-	-
	Desarrollo de un canal de YouTube con videos de contenido informativo y promocional	Elaboración de video promocional de lanzamiento y videos informativos periódicos	10.000	10.000	10.000
	Creación de una página <i>web</i>	Desarrollo de plataforma y contenidos / costos de mantenimiento	2.000	2.000	2.000
	Publicidad digital en Facebook, Instagram, YouTube y Google Adwords	Avisos mensuales en Facebook e Instagram CPM	50.000	50.000	50.000
		Anuncios en YouTube			
		Campaña en Google Adwords todos los meses			
	Campañas digitales de contenido en redes sociales resaltando los valores de marca	Administración de espacios y desarrollo de contenidos por el <i>community manager</i>	-	-	-
	Campañas con “influencers” comunicando los valores de marca a través de mensajes positivos en sus espacios digitales	Contrato de “influencers” para hacer menciones en sus plataformas. Se canjeará 60 módulos al año.	-	-	-
	Creación de espacios de recomendación y difusión de experiencia positiva con el servicio en Facebook, Instagram y la misma app	Considerado en la implementación de los espacios y en la gestión de contenido	-	-	-
Testimoniales de experiencia e historias de éxito en la <i>web</i> , Facebook e Instagram	Realización de video con las mejores experiencias de clientes a cambio de un curso gratis.	5.000	5.000	5.000	
Diagnóstico de posicionamiento <i>top of mind</i> , <i>top of heart</i> y nivel de asociación a valores de marca		10.000	10.000	10.000	

Fuente: Elaboración propia

Capítulo VI. Implementación y control

1. Presupuesto

- Presupuesto del personal

Los costos de ventas vienen a ser el costo directos de un programa completo. Este programa consta de dieciséis módulos con material preparado tanto en videos, lecturas, tareas y sesiones virtuales. Un *health coach* puede manejar hasta cinco programas a *full time* de lunes a viernes. Por consiguiente, un costo fijo que debe diluirse entre la mayor cantidad de participantes por programa. Se espera abrir programas con sesenta participantes en promedio. Abrir diez programas al año con un *health coach* es posible. El *health coach* deberá ser el gerente de Belive In para el primer año. Para el segundo año, se deberá contar con dos *health coaches* que asumirán el reto de manejar veinte programas en el año entre ambos, y para el tercer año se requerirá de un tercer *health coach* de apoyo.

Se tendrá también algunos módulos tercerizados cuya apertura dependerá de un mínimo de participantes (treinta mujeres), esto último sí sería un costo variable, se convendrá con el expositor pagarle el 50 % de lo pagado por participante. Este personal es variable.

Se requerirá un *community manager* que maneje toda la publicidad en redes sociales, así como la creación de contenido de las plataformas de comunicación virtual al público objetivo.

Tabla 22. Presupuesto personal en soles (S/)

Gastos personal (S/)	Cant.	Sueldo	Anual	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Health coach</i>	2	5.000	90.000		90.000	180.000
Asistente de gerencia	1	2.500	45.000	45.000	45.000	45.000
Coordinador de marketing (<i>community manager</i>)	1	4.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Analista y desarrollador de app móvil y web	1	4.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Otros gastos de personal	1	1.500	18.000	18.000	18.000	18.000
Total de gastos remunerativos S/				207.000	297.000	387.000

Fuente: Elaboración propia

Se requerirá un especialista en desarrollo de aplicativo, que esté monitoreando la interacción de los clientes dentro de la app y haciendo reportes de éxito del uso de la plataforma. Promueve las mejoras, cambios, y está en continua mejora y adaptación de la app.

No se incluyen los gastos del gerente general de Belive In en esta iniciativa, ya que es un costo fijo que debe asumir la empresa con sus otras líneas de servicios a ofrecer, solo se está especificando al personal que está directamente relacionado con esta iniciativa de marketing.

Los gastos fijos se detallarán en las siguientes tablas:

Tabla 23. Presupuesto marketing y ventas en soles (S/)

Gastos de marketing y ventas (S/)	Gasto mensual	Frecuencia	Gasto anual	Año 1	Año 2	Año 3
Publicidad en internet (redes sociales)	5.000	10 meses	50.000	50.000	50.000	50.000
Creación de contenido	2.800	6 meses	17.000	17.000	17.000	17.000
Promoción por lanzamiento de la app	30.000	1 mes	30.000	30.000		
Diagnóstico del posicionamiento	5.000	2 meses	10.000	10.000	10.000	10.000
Total de gastos de marketing S/			107.000	107.000	77.000	77.000

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 24. Presupuesto gastos administrativos en soles (S/)

Gastos administrativos (S/)	Gasto mensual	Frecuencia	Gasto anual	Año 1	Año 2	Año 3
Útiles de oficina	500	12 meses	6.000	6.000	6.000	6.000
Servicios internet y telefonía	150	12 meses	1.800	1.800	1.800	1.800
Útiles de limpieza	100	12 meses	1.200	1.200	1.200	1.200
Otros	100	12 meses	1.200	1.200	1.200	1.200
Total de gastos administrativos S/				10.200	10.200	10.200

Fuente: Elaboración Propia

2. Proyección de ventas

Para el presente plan de marketing se definirá un horizonte de tres años.

Tabla 25. Proyección de ventas

Proyección de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
N° público objetivo (N° mujeres)	81.044	81.044	81.044
Proyección de participación del P.O.	3,00 %	5,00 %	6,0 %
N° conversiones (mujeres que compran)	2.432	4.053	4.863
Costo del programa S/ (consta de 16 cursos)	333,3	333,3	333,3
% mujeres que compran programa	40 %	50 %	60 %
N° mujeres que compran programa	973	2.027	2.918
Ingreso de ventas por programa S/	324.301	675.599	972.569
Costo de un módulo S/	33,3	33,3	33,3
% mujeres que compran programa	60 %	50 %	40 %
N° mujeres que compran programa	1.460	2.027	1.946
Ingreso de ventas por programa S/	48.618	67.499	64.802
Total de ingreso por ventas S/	372.919	743.098	1.037.371

Fuente: Elaboración propia

Se considerará mantener para los tres años la misma cantidad del público objetivo, debido a la poca variación anual que ocurre y su poca influencia en el plan. Se apunta a obtener una participación de mercado al tercer año del 6,0 % del público objetivo, sobre la base de la curva del ciclo de vida del producto al encontrarse en una etapa inicial donde los pioneros o líderes o *early consumers* son los que se espera captar como clientes en esta primera etapa del plan y, por lo general, oscilan entre el 5 % y 10 % del público objetivo. Esto permite ser más riguroso en exigirle al plan una mayor rentabilidad con pocos clientes para lograr los objetivos de rentabilidad.

El precio del programa es de US\$ 100 más impuestos y el de los módulos tomados uno a uno es de US\$ 10. Se considera que el primer año un 40 % del público objetivo convertido en cliente comprará el programa de 16 módulos, y un 60 % comprará al menos un módulo. Para el segundo año, esta proporcionalidad cambiará a un 50 %-50 %, y para el tercer año se espera que se invierta al primer año, es decir, que el 60 % del público objetivo compre el programa completo y un 40 % compre al menos un módulo.

Esto da como resultado que el primer año 973 mujeres comprarán el programa completo, lo que permitirá abrir 16 programas en ese año de 60 participantes cada uno. Para el segundo año, se estima que un poco más de 2.000 mujeres compren el programa, un incremento del doble de clientes, lo que implicaría la apertura de 33 programas es año y, por último, el tercer año se espera abrir 50 programas de 60 participantes.

Vender a 973 mujeres al año da un indicador de venta promedio mensual de 81 mujeres, lo cual se estima alcanzable, para el segundo año, el ratio es de 170 mujeres al mes y para el tercer año se debe alcanzar vender a 243 mujeres al mes promedio.

Por otro lado, se tiene ingresos adicionales por la venta de módulos individualmente, lo que permite al consumidor probar los módulos y convencerse de que debe comprar el programa completo. Se estima que el primer año representará un 15 % de los ingresos por ventas de programas, en el segundo año representará un 10 % y el tercer año representará 6,7 %.

Por lo tanto, para el primer año se estima una proyección de ventas de S/ 373.000 aproximadamente; para el segundo año, una proyección de ventas de S/ 743.000 aproximadamente; y para el tercer año, una proyección de ventas de S/ 1.037.000.

3. Marketing ROI

Se va a presupuestar y calcular la rentabilidad que origina esta iniciativa de marketing, para ello se calculará depreciaciones, amortizaciones, estado de pérdidas y ganancia, presupuesto de inversión, estructura del préstamo, la tasa a exigir de rentabilidad de esta línea de servicio, financiamiento y flujo de caja.

Tabla 26. Depreciación

Cálculo de la depreciación (S/)	V.L. Año 0	Tasa depreciación anual	Depre. Año 1	Depre. Año 2	Depre. Año 3
Inversión activo fijo tangible					
Muebles de oficina y habilitación	5.000	100 %	5.000	-	-
Laptops	7.500	100 %	7.500	-	-
Total de depreciación S/			12.500	-	-

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Amortización

Cálculo de la amortización (S/)	V.L. Año 0	Tasa amortización anual	Amort. Año 1	Amort. Año 2	Amort. Año 3
Inversión activo fijo intangible					
App	165.000	33 %	54.450	54.450	54.450
Gastos de creación de página <i>web</i> , <i>fan page</i> , canal de YouTube, Instagram	5.000	100 %	5.000	-	-
Total de amortización S/			59.450	54.450	54.450

Fuente: Elaboración propia

A la presente iniciativa se le va a exigir un 30 % de COK, y se va a tomar en cuenta este valor para descontar los flujos de caja de la iniciativa de marketing.

El VAN da un valor de S/ 108.074, lo cual indica que la iniciativa es viable al generar un valor neto actual positivo, la TIR da un valor de 63,1 %, lo cual indica que es rentable, supera la exigencia del costo del capital COK y el *payback* es de 1,88 años.

Tabla 28. Presupuesto de inversión

presupuesto de inversión (S/)	Cant.	Año 0
Inversión activo fijo tangible (S/)		
Muebles de oficina y habilitación	1	5.000
Lap tops	5	7.500
Inversión activo fijo intangible (S/)		
App	1	165.000
Gastos de creación de página <i>web</i> , <i>fan page</i> , canal de YouTube, Instagram	1	5.000
Presupuesto de capital de trabajo (S/)		

presupuesto de inversión (S/)	Cant.	Año 0
Caja Chica	1	5.000
Gastos Pre- Operativos (desarrollo de material visual y lectora de los módulos)	1	40.000
Total de Inversión S/.		227.500

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Estado de pérdidas y ganancias

Estado de ganancias y pérdidas						
	Año 1	%Vtas	Año 2	%Vtas	Año 3	%Vtas
+ ventas (S/)	372.919		743.098		1.037.371	
- costo de ventas (S/)	-18.646	5,0 %	-37.155	5,0 %	-51.869	5,0 %
Utilidad bruta	354.273		705.943		985.503	
Gastos operativos						
Gastos marketing y ventas (S/)	-107.000	28,7 %	-77.000	10,4 %	-77.000	7,4 %
Gastos administrativos (S/)	-10.200	2,7 %	-10.200	1,4 %	-10.200	1,0 %
Gastos personal (S/)	-207.000	55,5 %	-297.000	40,0 %	-387.000	37,3 %
Gastos depreciación (S/)	12.500	-3,4 %	0	0,0 %	0	0,0 %
Gastos amortización (S/)	-59.450	15,9 %	-54.450	7,3 %	-54.450	5,2 %
Gastos financieros (S/)	-12.586	3,4 %	-8.100	1,1 %	-3.009	0,3 %
Utilidad operativa (S/)	-29.463	-7,9 %	259.193	34,9 %	453.844	43,7 %
Impuesto a la renta – 29,5 % (S/)			-76.462		-133.884	
Utilidad neta (S/)	-29.463	-7,9 %	182.731	24,6 %	319.960	30,8 %

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Financiamiento de la deuda

Financiamiento de la deuda (S/)	Tasa	Año 1	Año 2	Año 3
Financiamiento	113.750			
Amortización		33.229	37.715	42.806
Intereses		12.586	8.100	3.009
Cuota		45.815	45.815	45.815
Escudo fiscal		3.713	2.390	888

Fuente: Elaboración propia

Se considera que un 50 % de la inversión se obtendrá de préstamo bancario a 13,5 % de tasa.

Tabla 31. Flujo de caja libre

Flujo de caja libre (FCL)				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
+ Ventas (S/)		372.919	743.098	1.037.371
- Costo de ventas (S/)	-	-18.646	-37.155	-51.869
Utilidad bruta (UB)		354.273	705.943	985.503
Gastos operativos				
Gastos marketing y ventas (S/)		-107.000	-77.000	-77.000
Gastos administrativos (S/)		-59.450	-10.200	-10.200
Gastos personal (S/)	-	-207.000	-297.000	-387.000
Utilidad operativa antes de depreciación y amortización (EBITDA)		-19.177	321.743	511.303
Depreciación (S/)		-12.500	0	0
Amortización (S/)		-59.450	-54.450	-54.450
Utilidad operativa después de depreciación y amortización (EBIT)		-91.127	267.293	456.853

Flujo de caja libre (FCL)				
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Impuesto a la renta – 29,5 % (S/)			-78.852	-134.772
Utilidad neta operativa después de impuestos (Nopat)		-91.127	188.442	322.081
+ Depreciación (S/)		12.500	0	0
+ Amortización (S/)		59.450	54.450	54.450
Flujo de caja operativo (FCO)		-19.177	242.892	376.531
Inversión de activos y capital de trabajo				
Inversión act. fijo tangible (S/)	-12.500			
Inversión act. fijo intangible (S/)	-170.000			
Capital de trabajo (S/)	-45.000			
Flujo de caja libre (FCL)	-227.500	-19.177	242.892	376.531
+ Financiamiento bancario – 50 % (S/)	113.750			
- Cuota (S/)		-45.815	-45.815	-45.815
+ Escudo fiscal (S/)		3.713	2.390	888
Flujo de caja de accionistas (FCDA)	-113.750	-61.279	199.466	331.604

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Flujo de caja acumulado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Flujo de caja libre para accionistas (FCLDA)	-113.750	-61.279	199.466	331.604
Flujo de caja acumulado	-113.750	-175.029	24.437	356.041

Fuente: Elaboración propia

4. Simulación

Tabla 33. Variación del VAN, TIR y payback

Variables	Variación	VAN	TIR	Payback
Demanda	más 30 %	373.049	144,4 %	1,20 años
	más 20 %	284.724	117,2 %	1,35 años
	más 10 %	196.399	90,1 %	1,56 años
	0 %	108.074	63,1 %	1,88 años
	menos 10 %	19.749	36,1 %	2,23 años
	menos 20 %	- 68.576	8,5 %	2,76 años
	menos 30 %	- 156.900	-20,5 %	No se recupera
Inversión	más 30 %	- 328.856	-5,5 %	No se recupera
	más 20 %	85.324	53,5 %	2,00 años
	más 10 %	96.699	58,0 %	1,93 años
	0 %	108.074	63,1 %	1,88 años
	menos 10 %	119.449	68,9 %	1,82 años
	menos 20 %	130.824	75,6 %	1,76 años
	menos 30 %	142.199	83,4 %	1,70 años

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Flujo de caja con variación de la demanda

Demanda	Flujo de caja de accionistas (FCDA)			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Más 30 %	- 113.750	45.003	348.773	540.037
Más 20 %	- 113.750	9.575	299.004	470.559
Más 10 %	- 113.750	- 25.852	249.235	401.082
0 %	- 113.750	- 61.279	199.466	331.604
Menos 10 %	- 113.750	- 96.707	149.697	262.126
Menos 20 %	- 113.750	- 132.134	99.928	192.648
Menos 30 %	- 113.750	- 167.561	50.159	123.170

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Flujo de caja con variación de la inversión

Inversión	Flujo de caja de accionistas (FCDA)			
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Más 30 %	- 550.680	- 61.279	199.466	331.604
Más 20 %	- 136.500	- 61.279	199.466	331.604
Más 10 %	- 125.125	- 61.279	199.466	331.604
0 %	- 113.750	- 61.279	199.466	331.604
Menos 10 %	- 102.375	- 61.279	199.466	331.604
Menos 20 %	- 91.000	- 61.279	199.466	331.604
Menos 30 %	- 79.625	- 61.279	199.466	331.604

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. El programa de *health coaching* a través de una app es un servicio innovador nuevo cuya entrada al mercado debe programarse a la brevedad, dado su bajo nivel de barreras de entrada, que lo hace atractivo para cualquier inversor en un mercado que está siempre en la búsqueda de nuevas opciones de productos y servicios para mejorar su peso y con ello su calidad de vida.
2. Los *health coaches* a reclutar deben ser de primer nivel con estudios certificados en instituciones reconocidas y de prestigio en el sector, esto reafirmará la imagen de calidad y confianza que se desea reflejar.
3. La app debe tener un mantenimiento técnico y actualización constante, dado que es la única plataforma por la que se brindará el servicio y cualquier desperfecto o problema técnico generará rápidamente insatisfacción y comentarios negativos del servicio.
4. El lanzamiento de la marca debe ser con publicidad intensiva para el primer año, pues de esto dependerá el rápido crecimiento en el mercado. Las redes sociales juegan un papel clave para la llegada a al segmento objetivo y la viralización de la app.

Bibliografía

Alva, Diana (2019). “Certificate como Health Coach”. En: *Vive Sanamente*. Fecha de publicación: 19 de enero 2019. Fecha de consulta: 14/06/2019. <<https://www.vivesanamente.com/health-coach/>>.

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim] (2018). “Niveles Socioeconómicos 2018”. Fecha de consulta: 15/06/19. <<http://apeim.com.pe/>>.

CDC (s.f). “Los efectos del sobrepeso y la obesidad den la salud”. En: *Centros para el control y la prevención de enfermedades*. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://www.cdc.gov/healthyweight/spanish/effects.html>>.

Cruzado, Dieter (2018). “Mercado de apps móviles llegará a S/ 50 millones este año”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 30 de junio del 2018. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://gestion.pe/tecnologia/mercado-apps-moviles-llegara-s-50-millones-ano-237168-noticia/>>.

De la Cierva, Teresa (2014). “Un coach para adelgazar”. En: *ABC Gente & Estilo*. Fecha de publicación: 9 de setiembre 2014. Fecha de consulta: 12/06/2019. <<https://www.abc.es/estilo/gente/20140407/abci-coach-adelgazar-201404042056.html>>.

Giménez Sánchez, Jaume; Fleta Sánchez, Yolanda y Meya Molina, Alba (2015). “Coaching nutricional para la pérdida de peso”. En: *Coaching de Salud*. Fecha de publicación: 19 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 14/06/2019. <http://www.coachingdesalud.com/files_download/Coaching_Nutricional-Revision.pdf>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

López Zarrabeitia, Itziar (2016). “Health Coaching, un nuevo paradigma en la intervención sobre el paciente crónico”. En: *SCC-Sociedad Colombiana de Cardiología & Cirugía Cardiovascular*. Fecha de consulta: 14/06/2019. <<http://scc.org.co/health-coaching-un-nuevo-paradigma-en-la-intervencion-sobre-el-paciente-cronico/>>.

Mayorga, David (2013). *El Plan de Marketing*. 2ª ed. Perú: Universidad del Pacífico-Centro de Investigación.

Mercado Negro (2018). “Datun presenta estudio sobre vida saludable”. En: *La República*. Fecha de publicación: 20 de febrero 2018. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>>.

Minsait (2018). “Informe Tendencias en Medios de Pago 2018”. Fecha de publicación: Enero de 2019. Fecha de consulta: 21/06/2019. <https://www.minsait.com/sites/default/files/newsroom_documents/tendenciasmediosdepago_2018.pdf/>.

Miñán, Whitney (2019). “Aumenta el número de peruanos con sobrepeso y obesidad, alerta el INEI”. En: *Diario Gestión*. Fecha de publicación: 21 de mayo del 2019. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://gestion.pe/economia/aumenta-numero-peruanos-sobrepeso-obesidad-alerta-inei-267575-noticia/>>.

Moreno, G. M. (2012). Definición y clasificación de la obesidad. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 23(2), 124-128. Doi: 10.1016/S0716-8640(12)70288-2.

Molins Roca, Jaci (2011). “Coaching y salud”. En: *Cuadernos de coaching*. Fecha de publicación: noviembre de 2011. Fecha de consulta: 14/06/2019. <<http://www.cuadernosdecoaching.com/ICF-Espana/cc7/Coaching%20y%20Salud.pdf>>.

NHLBI-NIH (s.f.). “Sobrepeso y Obesidad” – Sección: Health Topics. En: *National Heart, Lung, and Blood Institute*. Fecha de consulta: 12/06/2019. <<https://www.nhlbi.nih.gov/health-topics/espanol/sobrepeso-y-obesidad>>.

Nutrición Hospitalaria (2013). “Obesidad y sedentarismo en el siglo XXI: ¿qué se puede y se debe hacer?”. En: *Universidad de Granada*. Fecha de consulta: 21/06/2019. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/30513/Varela_Obesidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Organización Mundial de la Salud (2018). “Obesidad y Sobrepeso”. Sección Detail. En: *Organización Mundial de la Salud*. 16 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 12/06/2019. <<https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>>.

Parnov Machado B, Gama Paes L, Ferreira Tonini T, Nascimento Lampert A, Soares de Lima Suzinara B. (2014). “Coaching en la enfermería: revisión integradora”. En: *Scielo*. Fecha de publicación: junio de 2014. Fecha de consulta: 14/06/2019. <http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962014000100011>.

CDC (s.f). “Los efectos del sobrepeso y la obesidad den la salud”. En: *Centros para el control y la prevención de enfermedades*. Fecha de consulta: 20/06/2019. <<https://www.cdc.gov/healthyweight/spanish/effects.html>>.

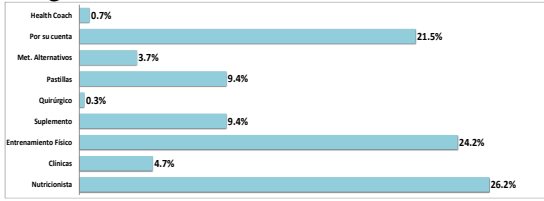
Anexos

Anexo 1. Encuesta

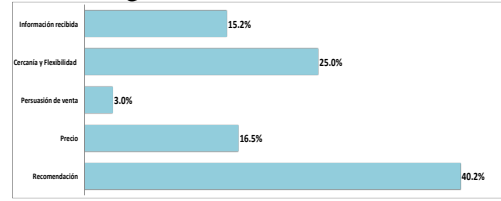
- 1- Edad
- 2- Sexo
- 3- ¿Cuál es tu estatura (en metros)?
- 4- ¿En qué distrito vives?
- 5- ¿Cuál es tu ingreso bruto mensual?
- 6- ¿Cuál es tu peso actual (en kilogramos)?
- 7- ¿Consideras que actualmente tienes...
- a. ...bajo de peso?
- b. ...peso normal?
- c. ...exceso de peso?
- 8- ¿Alguna vez has intentado bajar de peso?
- 9- Si la respuesta de la pregunta anterior fue SI, ¿Qué métodos usaste? (puedes marcar más de una opción)
- a. Dieta mediante un nutricionista
- b. Clínicas de adelgazamiento
- c. Programa de entrenamiento físico (gimnasio, personal training, deportes, etc.)
- d. Consumo de suplementos nutricionales (herbalife, fusion, omnifit, etc.)
- e. Tratamiento quirúrgico (liposucción, banda gástrica, etc.)
- f. Uso de pastillas (farmacológicas, naturales, homeópatas, etc.)
- g. Métodos alternativos (acupuntura, hipnosis, parches, fajas, masajes reductores, biomagnetismo, etc.)
- h. Por tu cuenta
- i. Mediante un *health coach*
- j. Otros
- 10- ¿Por qué elegiste ese método? (puedes marcar más de una opción)
- a. Por recomendación de familiares o conocidos
- b. Por precio
- c. Por la buena atención en la venta
- d. Por cercanía y flexibilidad de horarios
- e. Por la información recibida para conocer el producto
- f. Otros
- 11- ¿Cuál fue la razón por la que NO elegiste los demás métodos? (puedes marcar varias opciones)
- a. Por falta de dinero
- b. Por desconocimiento del producto o servicio
- c. Por falta de tiempo
- d. Por miedo o desconfianza
- e. Otros
- 12- ¿Cómo te enteraste de las opciones que ofrece el mercado para bajar de peso? (puedes marcar varias opciones)
- a. Por recomendación de familiares o amigos
- b. Por internet (google, web, etc.)
- c. Por redes sociales (facebook, youtube, instagram, etc.)
- d. TV, Radio, Prensa
- e. Otros
- 13- ¿Cuánto tiempo seguiste el método elegido?
- a. Menos de un mes
- b. Menos de tres meses
- c. Menos de seis meses
- d. Menos de un año
- e. Más de un año
- 14- ¿Lograste los resultados esperados al usar esos métodos para bajar de peso?
- a. Si
- b. No
- 15- Si tu respuesta anterior fue SI, ¿Con qué método lograste mayor efectividad?
- 16- Si tu respuesta fue que NO lograste los resultados, ¿por qué crees que no los obtuviste? (puede marcar varias opciones)
- a. Falta de motivación / voluntad
- b. Falta de tiempo
- c. Falta de constancia / perseverancia
- d. Por lesión física
- e. Por falta de dinero
- f. No ver resultados a corto plazo
- g. La dieta no era para mí
- h. El especialista no era el adecuado
- i. Otros
- 17- ¿Cuánto dinero gastaste el último año (en soles) en los diversos métodos usados para bajar de peso?
- 18- ¿Qué valoras más en un servicio/producto para bajar de peso? (puedes marcar más de una opción)
- a. Personalización (hecho a medida)
- b. Flexibilidad de horarios
- c. Flexibilidad de acceso a espacios (físicos o virtuales)
- d. Menos restrictiva / no tan prohibitiva
- e. Que incluya acompañamiento y seguimiento
- f. Resultados a corto plazo
- g. Facilidad de pago
- h. Precio
- i. Otros
- 19- ¿Volverías a probar un método para bajar de peso?
- a. Si
- b. No
- c. Otra
- 20- ¿Conoces el método *health coach* para bajar de peso?
- a. Si
- b. No
- 21- De las siguientes empresas de *health coach* que brindan servicios para bajar de peso, marque las que conoce:
- a. Beatriz Larrea
- b. Helen Medal
- c. Cristina Alva
- d. Andrea Zambrana
- e. Diana Alva
- f. Kinuocoaching
- g. Pedro Bazo
- h. Ninguno
- i. Otros
- 22- ¿Cuál de las siguientes empresas de *health coach* ha contratado en el último año?
- a. Beatriz Larrea
- b. Helen Medal
- c. Cristina Alva
- d. Andrea Zambrana
- e. Diana Alva
- f. Kinuocoaching
- g. Pedro Bazo
- h. Ninguno
- i. Otros

Anexo 2. Gráficos de la encuesta

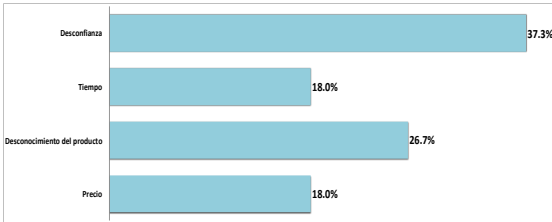
Pregunta N°9



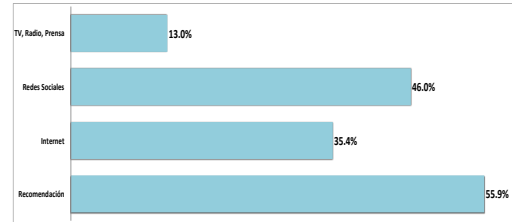
Pregunta N°10



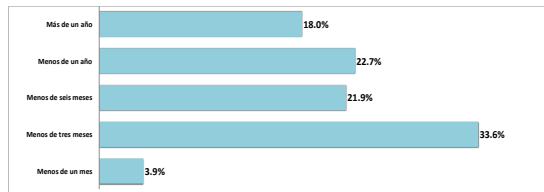
Pregunta N°11



Pregunta N°12



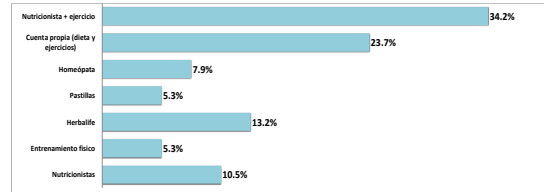
Pregunta N°13



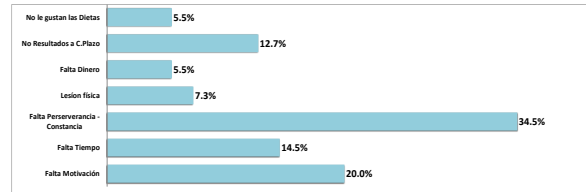
Pregunta N°14



Pregunta N°15



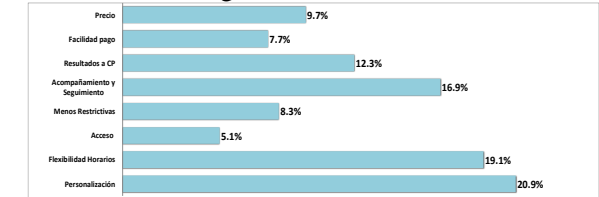
Pregunta N°16



Pregunta N°17



Pregunta N°18



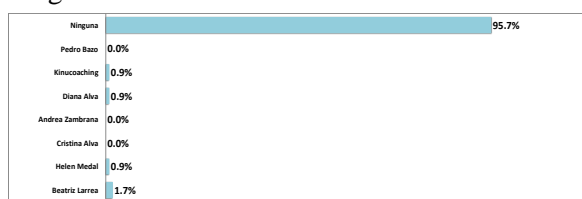
Pregunta N°19



Pregunta N°20



Pregunta N°21



Pregunta N°22

