



UNIDAD DE EMPRENDIMIENTO

UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MODELO DE NEGOCIO “NUTRISANO”:
GERENCIA DE PLAN DE MARKETING

Elaborado por:

Melanie Leonor Galarza Tapia

Tutoría por: **Luis Capelo**

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Negocios Internacionales

Guayaquil, Ecuador
Diciembre, 2022

CLAÚSULA DE AUTORIZACIÓN

Yo, **Galarza Tapia Melanie Leonor** declaro libre y voluntariamente lo siguiente:

1. Que soy el/la autor/a del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Nutrisano: Gerencia de Plan de Marketing**”, el cual forma parte del proyecto Modelo de Negocio “**Nutrisano**”.
2. Que el trabajo de titulación contenido en el documento de titulación es una creación de mi autoría por lo que sus contenidos son originales, de exclusiva responsabilidad de su autor y no infringen derechos de autor de terceras personas.
3. Que el trabajo de titulación fue realizado bajo modalidad de aprendizaje colaborativo junto con los estudiantes:
 - Camila Abigail Sabando Lopez
 - Coraima Hylenne Torres Carrión
 - Jairo Rigoberto Silva Mera
 - Hans Peter Freire Trejo

En virtud de lo antes declarado, asumo de forma exclusiva la responsabilidad por los contenidos del trabajo de titulación, su originalidad y pertinencia y exonero a la Universidad Casa Grande de toda responsabilidad civil, penal o de cualquier otro carácter por los contenidos desarrollados en dicho trabajo.

Melanie Galarza

Galarza Tapia Melanie Leonor
0959946823

Declaro que

Yo, Galarza Tapia Melanie Leonor en calidad de autor y titular de del trabajo de titulación “**Modelo de Negocio Nutrisano: Gerencia de Plan de Marketing**” de la modalidad Modelos de Negocio, autorizo a la Universidad Casa Grande para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en su Repositorio Virtual, con fines estrictamente académicos, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Asimismo, autorizo a la Universidad Casa Grande a reproducir, distribuir, comunicar y poner a disposición del público mi documento de trabajo de titulación en formato físico o digital y en cualquier medio sin modificar su contenido, sin perjuicio del reconocimiento que deba hacer la Universidad sobre la autoría de dichos trabajos.

Melanie Galarza

Galarza Tapia Melanie Leonor
0959946823

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
PALABRAS CLAVE	2
CONSIDERACIONES ÉTICAS	2
ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN	2
Antecedentes	2
Justificación	4
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	9
BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO	9
Gerencia de Estudio de Mercado	10
Gerencia de Plan de Marketing.....	11
Gerencia de Estudio Administrativo y de RSE.....	13
Gerencia de Estudio Técnico	14
Gerencia de Estudio Financiero	15
DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	17
GERENCIA DE PLAN DE MARKETING	17
La posición estratégica.....	17
Estrategia Competitiva.....	17
Diferenciales	17
Posicionamiento.....	19
Producto / Servicio.....	20
Figura 1	20
Figura 2	21
Figura 3	22
Figura 4	22
Figura 5	23
Figura 6	24
Figura 7	25
Figura 8.....	25
Figura 9	26
Precio	26
Distribución.....	29
Promoción y Comunicación.....	29
Nombre de la empresa	29
Slogan y logotipo	30

Figura 10	30
Plan de Medios y presupuesto.....	30
Objetivos del plan de medios	30
Estrategia SEM	31
Campañas de lanzamiento.....	31
Giveaways mensuales	32
Planificación semanal redes sociales	32
Presupuesto plan de medios	32
Tabla 4	32
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS	37
Tabla 1	37
Tabla 2	38
Tabla 3	39

RESUMEN EJECUTIVO

La alimentación saludable es un tema que se ha vuelto relevante en los últimos años, sobre todo durante la pandemia del COVID-19. Cabe destacar que las personas de 45 años en adelante fueron las más afectadas ya que sus defensas no son las mismas de cuando eran más jóvenes. A partir de los 45 años el consumo de comidas procesadas es perjudicial para la salud y la aparición de enfermedades se vuelve común. Entre ellas se encuentra la hipertensión, la gastritis, migrañas, hígado graso, diabetes, entre otras. Es así, que el cambiar su estilo de alimentación a uno más saludable se convierte en una necesidad.

Debido a este problema surgió una solución, “Nutrisano” es una aplicación web que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante de clase media alta y alta con nutricionistas en base a las necesidades de cada paciente con planes alimenticios personalizados. El usuario puede ingresar de manera gratuita o pagada mediante un plan premium que tiene un costo mensual de \$20. Dependiendo del tipo de ingreso, el usuario podrá adquirir diferentes beneficios en donde la principal diferencia es que en la sección gratuita no se tiene un trato personalizado mientras que el premium si más otros beneficios. En cuanto a los nutricionistas tendrán un ingreso diferenciado del usuario donde revisarán sus principales KPIS y darán a conocer sus servicios, se les cobrará un fee mensual de \$60 ya que son los principales beneficiarios.

Este modelo de negocio fue testeado y los resultados evidencian que la información debería ser más clara y la estética de la página más atractiva. También se tomó en cuenta las recomendaciones del asesor internacional y se agregó la política de cookies, e-commerce y la publicidad a aliados estratégicos.

Se concluye que el negocio es viable y Nutrisano tendrá un retorno de su inversión en el segundo año según el flujo de caja, con un TIR del 14% y VAN positivo. Según el estado de resultados en el segundo año se tendrá utilidad neta positiva.

PALABRAS CLAVE

Aplicación web de nutrición, alimentación saludable, enfermedades en adultos de 45 años, nutricionistas, e-commerce.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Este modelo de negocio se elaboró llevando a cabo las respectivas consideraciones éticas, pues la investigación es de fuentes confiables y se respeta la propiedad intelectual de cada autor. Del mismo modo hubo consentimiento por parte de los involucrados en el estudio de mercado y en el testeado del producto. La información recopilada estuvo a disposición de todos los miembros del grupo y de algunos docentes de la universidad, respetando y protegiendo la información personal de cada uno de los sujetos.

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Antecedentes

Dentro de las últimas décadas, en Ecuador se observa un ritmo de crecimiento poblacional menor. Entre los censos de 1950 y 1962 el crecimiento fue de 2.9%, a diferencia de los censos de 2001 y 2010 donde el crecimiento fue de apenas un 1.9%

(INEC, 2012). Adicionalmente se constata un cambio en la población según los grupos de edades en donde el mayor crecimiento se da en las personas mayores de 65 años a partir del 2010. El índice de envejecimiento de la población, que reporta el peso de la población de más de 60 años es de 89 personas mayores por cada 100 niños, y se tiene una expectativa que este indicador casi se duplique hacia 2050, alcanzando las 165 personas adultas mayores por cada 100 niños menores de 15 años (OMS, 2019).

En cuanto a las principales razones para llegar a tener una mejor calidad de vida durante la vejez es recomendable contar con una alimentación adecuada durante la niñez, adolescencia y adultez ya que el envejecimiento se distingue por la pérdida y cambios metabólicos dentro de los órganos de la persona (Valdivia, 2020). Por otro lado, los adultos de 45 años en adelante, deben enfocarse en mantener su masa muscular y evitar la pérdida de nutrientes, ya que a partir de dicha edad empiezan los signos clínicos que restan la capacidad de funcionamiento del organismo, comprometiendo la calidad de vida (Henufood, s.f.). Para la población de 60 años en adelante existe un cambio en su estilo de vida en algunos casos, ya que a partir de los 65 años pueden jubilarse, muchos ayudan a sus hijos en el cuidado de los nietos o familiares y algunos toman cursos para incrementar los conocimientos académicos, artísticos o tecnológicos. Por lo tanto, es importante cuidar la nutrición en la adultez para poder llegar con energía suficiente a la vejez (Nacional, 2021).

Para finalizar, Nutrisano es una plataforma digital que conecta nutricionistas con adultos de 45 años en adelante otorgando una atención personalizada. Esta, nace con el fin de ayudar a adultos de 45 años en adelante a mejorar sus hábitos alimenticios para llegar a una vejez digna. En Ecuador no existe la cultura de que es

posible comer sano y rico a la vez, por lo general se ve como algo complejo de hacer. Es así, que se elaboró un prototipo para verificar la factibilidad de la idea con nuestro target en donde se obtuvo que la idea era buena, sin embargo, la experiencia transmitida era muy sencilla, difícil de comprender para un usuario que necesita mayores facilidades y con un costo elevado.

Justificación

Una correcta alimentación de los adultos ayuda a alcanzar una buena calidad de vida en la vejez, impidiendo de esta forma la aparición prematura de enfermedades crónicas como la diabetes tipo dos, obesidad, hipertensión arterial, osteoporosis, malnutrición y cáncer (Durán, 2017). Adicionalmente, según el Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá (INCAP) la alimentación de una persona adulta debe ser equilibrada y acorde a las necesidades de cada paciente (INCAP, 2018). Nutrisano nace de la necesidad de ayudar a adultos a partir de los 45 años a llegar a una vejez saludable mediante la conexión de una aplicación web con el nutricionista que él necesita según las necesidades personalizadas que este tenga y especifique en la plataforma.

A medida que una persona va envejeciendo existen múltiples cambios dentro de su organismo en donde es importante tomar en cuenta que pueden llegar a sufrir problemas nutricionales si no toman los cuidados necesarios y se alimentan acorde a lo que necesita su cuerpo. Es importante tomar en cuenta que para llegar a la vejez en óptimas condiciones dependerá del nivel nutricional que ha llevado la persona a lo largo de su vida (Hipertensión, 2018).

El principal problema que se identificó es que en Ecuador no existe una cultura de nutrición saludable en personas de 25 años en adelante, ya que su cuerpo comienza a tener otro tipo de requerimientos alimenticios para llegar a una vejez sana.

La propuesta de valor de este proyecto es “Nutrisano” que es una aplicación web que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante con el nutricionista de su preferencia en base a las necesidades de cada paciente de forma personalizada. El cliente debe acceder a la opción Premium la cual es pagada y una vez llenado el formulario que ayudará a identificar los gustos y necesidades del paciente, este requerimiento será enviado a los nutricionistas de la especialidad requerida los cuales le enviarán un avance de la dieta recomendada y el paciente podrá seleccionar al nutricionista que más le convenga para poder agendar una cita.

Gerencia Desing Thinking

En la actualidad la mayoría de empresas están dirigidas a grupos objetivos jóvenes o adultos, sin embargo, existen muy pocos negocios que se dirijan al adulto mayor. Es así, que se decidió partir de este punto para comenzar a crear el mapa de empatía e identificar una necesidad real dentro de este target. Se determinó que este grupo objetivo era el menos atendido de la sociedad y tenía diferentes necesidades de movilidad al momento de realizarse sus chequeos médicos, se constató que dentro del mapa de trayectoria la mayoría tenía que hacer un recorrido largo entre buses y taxis para llegar a su destino y realizarse sus chequeos lo cual hacía muy complejo el ser constante en el cuidado de su salud. Por lo que se identificó que la necesidad era contar con un medio de transporte que sea seguro y eficaz para adultos mayores.

Luego de tener las revisiones respectivas en las primeras instancias de presentación de la idea del modelo de negocio se cambió el enfoque al modelo llamado “Corazón Atento” que buscaba dar un servicio de acompañamiento mediante una app a adultos mayores con gustos afines, el adulto mayor tendrá un perfil con sus pasatiempos favoritos el cual servirá para hacer match con su acompañante que vaya acorde con las actividades que quiere realizar en el día. Sobre esta idea se trabajó un prototipo diseñado en una plantilla online para poder hacer el testeo respectivo en el cual se obtuvo que el grupo objetivo no le pareció factible la idea debido a que en Ecuador para este tipo de cuidadores no les generaba confianza por el tema de la delincuencia. Es así que tomando en cuentas los comentarios del prototipo, resultados del estudio de mercado y testeo del producto mínimo viable se decidió cambiar nuevamente la idea con la ayuda de la guía del tutor y las diferentes instancias de revisión del proyecto en donde se enfocó la idea al ámbito de nutrición con planes alimenticios personalizados de “Nutrisano” ya que se constató la necesidad de que cuando las personas llegan a 45 años todo su cuerpo va cambiando y necesita tener mayor cuidado en su salud mediante la alimentación.

Testeo del Producto Mínimo Viable

En el testeo del Producto Mínimo Viable el usuario comentó que la estética de la página no es llamativa. La imagen principal tiende a no ser muy objetiva sobre el producto brindado, lo que la hace muy confusa por la cantidad de palabras en la pantalla principal, ellos recomiendan que debería ser mucho más gráfica.

También mencionaron la falta de información, no comprenden en su totalidad qué es lo que le brinda la plataforma ya que no se llega a entender. Un punto que cabe destacar es el hecho de que la idea de negocio les parece interesante, tener acceso a

nutricionistas que le brinden el servicio mediante la aplicación web de acuerdo a las necesidades de cada paciente. Desde la parte del precio les parece muy elevado (\$30 del plan mensuales más \$40 dólares para separar la cita con el nutricionista cada mes) le parecería bien hasta \$30 si incluyera la cita y si no tuvieran que pagar mensualmente ya que prefieren pagar por paquetes.

Otro detalle es que no está clara la información para que el usuario se entere de cuáles son los beneficios de ser premium, les gustaría poder revisar los perfiles de los nutricionistas antes de acceder al plan Premium, además de que sería bueno tener una sección en la página que sea para instruir sobre los alimentos adecuados a consumir de acuerdo a las enfermedades más comunes que padecen las personas del rango de edad del grupo objetivo. Por último, hay que tomar en consideración que para ellos el proceso de agendar una cita es muy tedioso debido a la cantidad de campos a llenar.

Por la parte del nutricionista comentó que al momento de registrarse y ver el plan general y premium, no se comprenden los beneficios de cada uno de ellos por los cuales se estaría pagando, mencionaron que la estética del plan Premium está invadiendo el cuadro de texto del plan gratuito, la página se ve sencilla y carece de información, no se comprende de qué manera será el contacto con futuros clientes, si a través de la plataforma, por correo o por celular. Por otro lado, si les parece atractivo pagar un plan o fee a cambio de recibir clientes y reconocimiento dentro del mercado. No es tan atractivo para un nutricionista pagar por la información de seguimiento ya que es parte de su trabajo elaborar el historial clínico de cada paciente, además de que al momento de tener un nuevo paciente se debe hacer una valoración

nueva ya que su estado no será el mismo. Lo que resultaría útil es conocer las preferencias y gustos del consumidor.

Como conclusión de Mejora del Servicio en base a los resultados del Producto Mínimo Viable se destaca la mejora en cuanto a la estética de la página, se cambiaron los colores e imágenes, la distribución y disposición de los textos para que sea mucho más entendible para el usuario. Adicional se agregaron los términos y condiciones de uso de la plataforma (cookies).

Por otro lado, para mejorar la experiencia del usuario, se incluyó mayor información con respecto a los planes pagados para que el usuario tenga claro de qué trata la plataforma, se corrigió el diagrama de proceso enfocándose en hacerlo más intuitivo con el fin de que sea más fácil para el usuario.

Con respecto al precio competitivo y planes mejorados para el usuario y nutricionista, se ajustó el precio para el usuario a un paquete mensual premium de \$20 y se incluyó un paquete mensual para el nutricionista de \$60. Además, se incorporó el plan de ecommerce Nutrisano que conecta la plataforma con google ads y los nutricionistas podrán vender cursos o productos a través de la plataforma. Por último, se establecieron políticas de cookies que permiten tener información de la interacción del usuario dentro de la página con el fin de mejorar la experiencia constantemente.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

Objetivo General

Crear una plataforma digital que permita la colaboración entre nutricionistas especializados y adultos de 45 años en adelante que les ayuden a cambiar sus hábitos alimenticios mediante planes nutricionales personalizados.

Objetivos Específicos

- Establecer alianzas estratégicas con youtubers de cocina y supermercados.
- Identificar los principales cambios del estado nutricional y salud de las personas de 45 años en adelante
- Establecer la forma o medios de comunicación en donde el nutricionista contactará al paciente.
- Organizar el contenido de la plataforma mediante un cronograma establecido.
- Establecer una política de términos, condiciones y cookies con el fin de recaudar información de los usuarios.

BREVE DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO COMPLETO

El modelo de negocio se basa en la creación de una plataforma digital dirigida a personas de 45 años en adelante de clase social media, media-alta y alta que tengan la necesidad de mejorar sus hábitos alimenticios las cuales serán atendidas mediante la conexión del usuario con un nutricionista especializado que les brinde un plan de alimentación personalizado, se atienden a dos perfiles que son el usuario y el nutricionista.

En el caso del usuario existen dos planes uno gratuito y pagado que es el plan premium, la principal diferencia entre estos dos planes es que el Premium cuenta con el valor agregado de la personalización más beneficios adicionales mientras que el gratuito no. Por el lado del nutricionista cuenta con una suscripción mensual que incluye desde el uso de la

tienda online para ofrecer sus productos/cursos hasta el seguimiento de sus pacientes mediante gráficas estadísticas.

Gerencia de Estudio de Mercado

En la investigación se identificó que los adultos de 45 años en adelante, están dispuestos a cambiar sus hábitos alimenticios y a pagar por una plataforma digital que les ofrezca planes nutricionales. Por otro lado, los nutricionistas expresaron su interés en formar parte de la comunidad Nutrisano y pagar un valor de suscripción, ya que esto les daría la oportunidad de captar un mayor número de clientes.

Según María Gurrea, el análisis de las 5C representa un factor fundamental para la toma de decisiones previo a la planificación de cualquier estrategia de marketing (Gurrea, 2021). Ante lo cual se concluyó que:

- El consumidor a raíz de la pandemia provocada por el COVID-19, se han vuelto mucho más conscientes de que la alimentación juega un papel muy importante en la prevención de complicaciones en enfermedades, además de que la fortaleza del sistema inmune parte de la cantidad de nutrientes y vitaminas que se ingieren. La propuesta se presenta como una alternativa integral para las personas que pertenecen a un grupo bastante vulnerable de la población; los adultos mayores. Estos no suelen ser tomados en cuenta por el mercado, regularmente se ofrecen productos poco diferenciados y sin enfoque específico a sus necesidades
- El uso de una plataforma digital, facilita la comunicación del consumidor con los diferentes nutricionistas de una manera mucho más eficaz, en la que estos

pueden hacer uso del servicio desde la comodidad de sus hogares, de tal manera que el servicio destaca por ser adaptado a sus necesidades.

- Al contar con colaboradores específicos como gimnasios y tiendas de alimentos, tenemos la oportunidad de brindar beneficios mayores al consumidor, creando una comunidad sólida y enfocada en el cuidado de la salud trae beneficios adicionales para cada uno de nuestros consumidores.
- A través de la plataforma digital, no solo se brindarán consultas, sino que constantemente se publicará contenido relevante e informativo, que el consumidor puede emplear para mejorar su estilo de vida y aprovechar cada aspecto del servicio de Nutrisano.
- A pesar de que el nivel de negociación de los clientes es alto también se considera la oportunidad de que no existen profesionales que suplan la actividad que realizan los nutricionistas y el impacto que puedan llegar a tener sus recomendaciones profesionales en la calidad de vida del adulto mayor en la prevención y tratamiento de enfermedades con implicaciones nutricionales.

Gerencia de Plan de Marketing

Dentro del plan de marketing de Nutrisano se tiene en cuenta las diferentes estrategias que ayudaran a la empresa a posicionarse dentro del mercado ecuatoriano como una plataforma digital que ofrece planes personalizados en base a las necesidades de cada paciente conectándolos con el nutricionista de su preferencia que cubra sus requerimientos, buscando fomentar también que la alimentación sana y rica es posible.

Cabe mencionar que Nutrisano es una plataforma digital que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante de clase media- media alta y alta con nutricionistas en base a las necesidades de cada paciente con planes alimenticios personalizados, se atiende a dos perfiles que son el usuario y el nutricionista. En el caso del usuario existen dos planes uno gratuito y uno Premium que es pagado, la principal diferencia entre estos dos planes es que el Premium cuenta con el valor agregado de la personalización más beneficios adicionales mientras que el gratuito no. Por el lado del nutricionista cuenta con una suscripción mensual que incluye desde el uso de la tienda online para ofrecer sus productos/cursos hasta el seguimiento de sus pacientes mediante gráficas estadísticas.

Por otro lado, la competencia con la que cuenta Nutrisano es indirecta debido a que en el mercado no existe una plataforma específica de nutrición que se dirija al target que se quiere atender, la mayoría de las plataformas son generalizadas para agendar citas con una amplia gama de especializaciones en medicina y no enfocadas. Esto da paso a usar la estrategia de diferenciación en donde la empresa se enfocará en planes nutricionales y trato personalizado.

El precio se colocó en base a un análisis de los costos de la empresa y el margen donde se quería llegar del 42%, es así que se obtuvo que el costo del plan Premium del usuario sería de \$20 y la suscripción del nutricionista sería de \$60 ya que este perfil sería el más beneficiado dentro de la plataforma. La estrategia de precio a implementar es la freemium ya que esta ocurre cuando se ofrece la versión básica de un producto con el objetivo de que el usuario, con el tiempo pague para mejorarlo o tener acceso a más funciones (Hubspot, 2022).

La forma de distribuir o hacer llegar el servicio al cliente será mediante el canal digital ya que se usará la plataforma web de Nutrisano. Con el fin de dar a conocer la

plataforma y obtener usuarios se tiene un plan de ecommerce enfocado en la estrategia de Search Engine Market (SEM), adicional de un plan en redes sociales y medios digitales pautando en SEM para posicionar palabras claves dentro del buscador de google que ayuden a fortalecer la marca dentro de la mente del consumidor. El plan de medios tendrá una inversión total de \$800 mensuales.

Gerencia de Estudio Administrativo y de RSE

Nutrisano es una compañía de sociedad anónima ya que los accionistas responderán únicamente por el monto que estos hayan aportado (OAS, S.F). Tiene como principal objetivo crear un nexo entre nutricionistas y adultos de 45 años en adelante. Existen objetivos específicos como alianzas con youtubers y el contenido variado de la plataforma, que se logrará gracias a los KPI's las cuales permitirán crear permanencia del usuario, y como consecuencia una alta transacción del mismo para ejecutar bien los objetivos de Nutrisano.

La principal misión de la empresa es la alimentación de los adultos de 45 años en adelante con los nutricionistas de forma personalizada. En cuanto a la visión es ser reconocidos como la mejor plataforma digital en un periodo de 10 años. Los principales valores corporativos son calidad, innovación, ética y trabajo en equipo.

La compañía cuenta con una estructura organizacional horizontal debido a que no existe una cantidad amplia de gerentes y los colaboradores tienen libertad para la toma de decisiones buscando llegar al objetivo general de la empresa. La estructura está compuesta por 5 empleados, que tienen como principales tareas lo siguiente:

Se empieza por el mando fuerte; Gerente general, quien es el Representante legal encargado de contratar/despedir al personal de la empresa, pagar convenio de servicios externos de contabilidad y de marketing digital.

El otro empleado sería el programador; la persona encargada de actualizar el contenido de la plataforma digital, añadir funcionalidades y características nuevas según las necesidades de la empresa. Luego están los vendedores; que serán 2 personas que tienen como principal función la visita a nutricionistas y usuarios para dar a conocer el servicio y conseguir mayor cantidad de clientes en base a un objetivo de ventas mensual. Para finalizar estaría el personal de Call Center quien estaría encargada de ayudar a llenar el formulario al usuario en caso de que este tenga problemas y solucionar cualquier inconveniente que ocurra con el cliente final o nutricionistas dentro de la plataforma digital.

Gerencia de Estudio Técnico

Se realizó un prototipo del modelo de negocio con el fin de testear su factibilidad, este cuenta con dos perfiles por separado para el usuario y nutricionista en donde se visualizará diferentes contenidos según el perfil. En el caso del usuario freemium se observa el contenido de forma en general mientras que en el caso del usuario Premium el contenido es personalizado según la necesidad del paciente. En el caso del nutricionista tiene acceso a información del paciente desde la ficha medica hasta la promoción de sus ebooks o cursos.

Por otro lado, se hizo el triángulo de servicio con el fin de verificar las estrategias a implementarse en los diferentes ámbitos del modelo de negocio. Se obtuvo que la estrategia principal es hacer uso de la omnicanalidad mediante WhatsApp, Facebook y página web que facilite la interacción del cliente al momento de buscar una nutricionista esta se relaciona con sistemas para contar con un sistema automatizado, gente que lleve a cabo la estrategia y

cliente que tiene la necesidad de encontrar un nutricionista acorde a sus necesidades. En cuanto al sistema-gente es necesario contar con un personal conocimiento software, desde el cliente para cubrir la necesidad que este tiene hay que crear un sistema y en cuanto a la gente-cliente es necesario de colaboradores que desarrollen el sistema y nutricionistas para atender a los usuarios.

El proceso de funcionamiento de la plataforma digital Nutrisano inicia cuando la persona ingresa a la página web y se registra para crear su perfil como usuario o nutricionista esta dualidad permite que el acceso de información como la dinámica y experiencia sea diferente. Es importante poder recalcar que dentro de la plataforma hay dos opciones que permiten la interacción: freemium & Premium. La capacidad productiva de la plataforma se puede delimitar en un servidor que pueda al menos receptor a más de 40000 visitas por usuario y hasta un máximo de 50.0000 usuarios registrados. El proyecto se ejecutará de manera virtual con una vida útil de 5 años por lo que no se tiene asignado un espacio físico para el mismo, sin embargo, se tiene contemplado los costos por mantenimiento, hosting y dominio de una plataforma digital.

Gerencia de Estudio Financiero

Uno de los aspectos más importantes en este proyecto es revisar cuanto es el presupuesto necesario para que se lleve a cabo la idea de negocio. Del total de financiamiento requerido, aproximadamente el 40% es préstamo bancario, es decir \$5200. El aporte del capital será de aproximadamente \$7.656,86; siendo el total de financiamiento requerido para realizar el producto de \$12.856,86.

Por otro lado, los costos fijos se componen de los sueldos de 5 empleados, y los costos variables se componen de la cantidad de usuarios y nutricionistas dividido por el

hosting y dominio anual de la plataforma. Siendo el costo variable anual de \$2,14 y el costo fijo anual de \$13.191,08.

Los gastos también son un factor que se deben tomar en cuenta, están los gastos administrativos, de ventas y de amortización, entre los gastos administrativos se encuentran los servicios de contabilidad, servicios legales, plan de RSE, suministros y mantenimiento de equipos de oficina y los sueldos del personal administrativo. Entre los gastos de ventas están los sueldos del personal de ventas, publicidad y marketing y los gastos de amortización se encuentra el registro de marca, desarrollo de la página, hosting, dominio, constitución y campaña de marketing para el lanzamiento.

Una vez determinado los costos y gastos del proyecto se proceden a la planeación financiera del mismo. Primero se realizó un estado de resultados proyectado a 5 años, el cual dentro del primer año la utilidad neta es negativa, pero a partir del segundo año empieza a ser positiva siendo de \$545,55 y para el quinto año sería de \$ 10.971,56. También se realizó un flujo de caja proyectado a 5 años siendo el TIR 14% y el VAN de \$5.360,50, al ser ambos positivos esto indica que el negocio es viable.

Para finalizar, se evaluó el proyecto realizando dos escenarios diferentes en el análisis de sensibilidad, en el primero la recuperación en ventas disminuye un 10% cada año, y en el segundo escenario el impuesto a la renta aumenta un 5%. Se eligieron estas variables porque son factores externos que no se pueden controlar. En el primer escenario en donde las ventas disminuyen un 10% la deuda se termina de pagar en el cuarto año, siendo el TIR -28,62% y el VAN de \$-25.509,40 dando como conclusión que el negocio no sería viable en este escenario. En el segundo escenario donde el impuesto a la renta aumenta un 5% la deuda se termina de pagar en el segundo año, siendo el TIR 13,48% y el VAN de \$5.254,50 dando como resultado que el negocio es viable y se acepta en este escenario.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

GERENCIA DE PLAN DE MARKETING

La posición estratégica

Estrategia Competitiva

La estrategia que se adapta de mejor forma al propósito de Nutrisano de entregar un servicio personalizado, es la diferenciación ya que esta se caracteriza por ofrecer a los consumidores productos con valor superior en cuanto al diseño, funcionalidad y servicio (Chirinos Cuadros & Rosado Samaniego, 2016). Una de las formas con la cual una empresa puede diferenciarse se tiene el atender las necesidades de cada cliente mediante una respuesta rápida y flexible, brindando de esta forma una capacidad de personalización difícil de repetir por la competencia (Apocada, 2016).

En Ecuador en el ámbito de salud existe una amplia cantidad de plataformas digitales enfocadas principalmente en la funcionalidad de buscar o agendar citas con doctores. Sin embargo, no existe una plataforma enfocada en una especialización puntual que conecte al usuario en base a sus necesidades con un nutricionista que cree un plan personalizado, adicional de tener planes con múltiples beneficios para los dos perfiles que son el nutricionista y usuario. La estrategia de diferenciación de Nutrisano se basa en buscar atender de manera personalizada al usuario mediante un algoritmo que le de las mejores opciones de nutricionistas y planes que cumplan las necesidades y requerimientos del cliente.

Diferenciales

Los mercados se están haciendo cada vez más competitivos, esto ha obligado a las empresas a diferenciarse y buscar estar al día en las últimas tendencias. En Ecuador se ha

tenido durante años mercados en su mayoría monopólicos en donde se destacaban productos sin calidad, alto precio, bajo desarrollo tecnológico y baja competitividad por lo que es importante saber y aprender a diferenciarse de todo lo que ya existe. Adicional, se debe conocer cómo funciona la competencia dentro del mercado donde la empresa se quiere posicionar (Herrera-Sánchez. M., 2022).

Actualmente se puede encontrar dos tipos de competencia entre las cuales tenemos la directa e indirecta, en cuanto a la directa es aquella en la que el producto tiene una gran similitud o es igual a la del competidor y lo venden dentro del mismo mercado objetivo mientras que la indirecta busca satisfacer las mismas necesidades de forma diferente o con productos sustitutos (Díaz, 2010).

Dentro del mercado ecuatoriano de nutrición no existe una amplia variedad de plataformas digitales, la mayoría están dirigidas a un mercado masivo sin enfocarse en un grupo objetivo específico de la sociedad. Es así que Nutrisano cuenta solo con competencia indirecta para lo cual se hizo un análisis de las principales plataformas de nutrición dentro del mercado ecuatoriano donde se obtuvo los siguientes resultados:

- La mayoría de las plataformas solo ofrecen un área de búsqueda a médicos según su especialización o un directorio básico en donde se puede agendar la cita.
- Existen otras plataformas que son dirigidas a nutricionistas brindándoles las principales herramientas para su control diario como la agenda, pagos, control del histórico del paciente.
- No existe una plataforma que unifique beneficios para el nutricionista y usuario para que así la experiencia sea completa en ambas partes.

- Ninguna de las plataformas destaca el valor agregado de la personalización dentro de la plataforma.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de la competencia indirecta se pudo determinar los diferenciales de Nutrisano (Tabla 1). Se destaca en primer lugar la personalización de los planes alimenticios en base a las necesidades y gustos del cliente, en este punto el usuario deberá llenar un formulario simple en base a sus gustos y necesidades personalizadas para que el nutricionista pueda elaborar el plan en base a esa información. Este formulario puede ser llenado por el usuario directamente o con la ayuda del call center/vendedores de Nutrisano mediante una llamada ya que se ofrece una atención y trato personalizado con el fin de que el usuario tenga la mejor experiencia.

Por otro lado, existe una sección de prueba gratis con ciertas restricciones para que el usuario pueda probar la experiencia mediante planes de prueba, si el usuario ya quiere un servicio personalizado este tendrá que pagar por la parte Premium. Se ofrece también una conexión del usuario con un nutricionista especializado en base a las necesidades del mismo de forma automática. Una vez el usuario llene el formulario le aparecerá diferentes opciones de nutricionistas que cumplen con el objetivo del mismo para que este pueda seleccionar al que más le conviene.

Posicionamiento

La imagen que ocupa una marca, producto o servicio dentro de la mente del consumidor es a lo que se llama posicionamiento, esta se construye a partir de la apreciación que tiene el consumidor de la marca (Moraño, 2019).

Dentro del posicionamiento que Nutrisano quiere lograr es ser una plataforma digital que se diferencia por ofrecer planes personalizados en base a las necesidades de cada paciente conectándolos con el nutricionista de su preferencia que cubra sus requerimientos, buscando fomentar que la alimentación sana y rica es posible.

Producto / Servicio

Nutrisano es una plataforma digital que se encarga de conectar adultos de 45 años en adelante de clase media- media alta y alta con nutricionistas en base a las necesidades de cada paciente con planes alimenticios personalizados, se atiende a dos perfiles que son el usuario y el nutricionista. Dentro de la plataforma lo primera que visualizara el usuario es la página principal donde podrá registrarse tomando en cuenta que tiene a su disposición dos tipos de planes, uno gratuito el cual contiene restricciones y uno pagado por suscripción mensual que es el plan Premium el cual incluye múltiples beneficios.

Figura 1

Página principal sitio web Nutrisano (Registro como usuario y nutricionista)

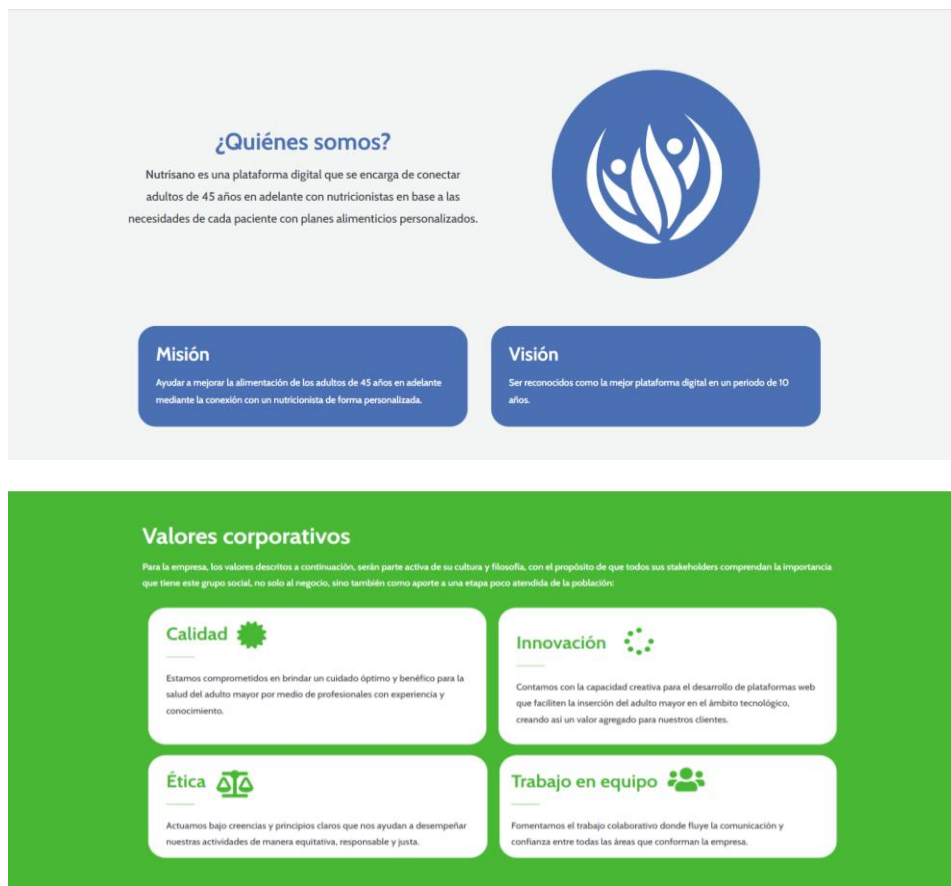


Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

El usuario gratis podrá navegar por las diferentes pestañas como la de “Acerca de nosotros” que contiene información sobre la historia, misión, visión, valores corporativos y los colaboradores que forman parte de Nutrisano.

Figura 2

Sección de historia, misión, visión y valores corporativos Nutrisano



Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Seguido de la sección de “Nutricionistas” donde se visualizará al equipo de nutricionistas disponibles según su especialidad con una breve descripción de cada uno para que el usuario conozca al equipo disponible, si el usuario desea agendar cita con un nutricionista de forma personalizada le aparecerá una restricción de que debe hacerse Premium o en su defecto podrá recibir un plan estándar de prueba de la plataforma. En “Tips

de nutrición” el usuario gratis podrá visualizar tips en general sobre las últimas tendencias en alimentación saludable que se actualiza semanalmente.

Figura 3

Sección de tips de nutrición



Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Puede acceder también a la pestaña de “Tienda Nutrisano” donde el usuario podrá adquirir ebooks o cursos de cocinas de los nutricionistas de la empresa.

Figura 4

Sección de tienda Nutrisano

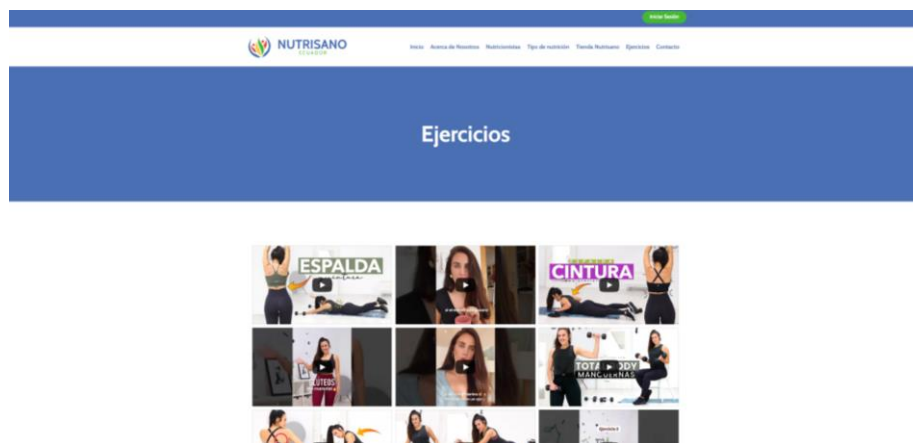


Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Para culminar puede dirigirse a la sección de ejercicios donde encontrara videos de rutinas generales.

Figura 5

Sección de ejercicios

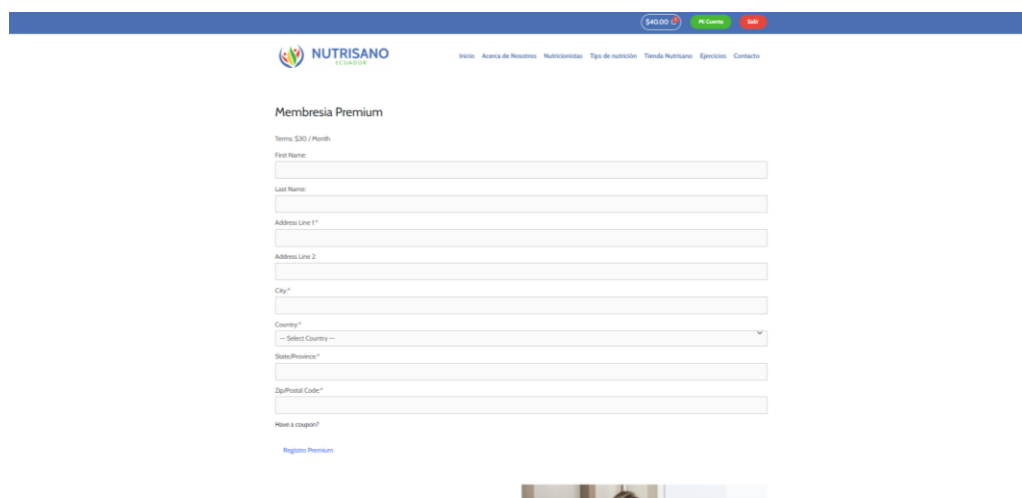


Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Por el lado del usuario Premium una vez adquiera la suscripción mensual, este deberá llenar un formulario el cual lo puede hacer por su cuenta o con la ayuda del servicio al cliente o vendedor de la plataforma.

Figura 6

Sección registro membresía Premium



The image shows a screenshot of the Nutrisano Ecuador website's Premium Membership registration page. The page has a blue header with the Nutrisano logo and navigation links: Inicio, Acerca de Nosotros, Nutricionistas, Tipo de nutrición, Tienda Nutrisano, Ejercicios, and Contacto. The main content area is titled 'Membresía Premium' and features a form with the following fields: 'Terms: \$30 / Month', 'First Name', 'Last Name', 'Address Line 1*', 'Address Line 2', 'City*', 'Country*' (a dropdown menu), 'State/Province*', and 'Zip/Postal Code*'. There is also a checkbox for 'Have a coupon?'. A 'Register Premium' button is located at the bottom of the form. A small, partially visible image of a person is shown at the bottom right of the form area.

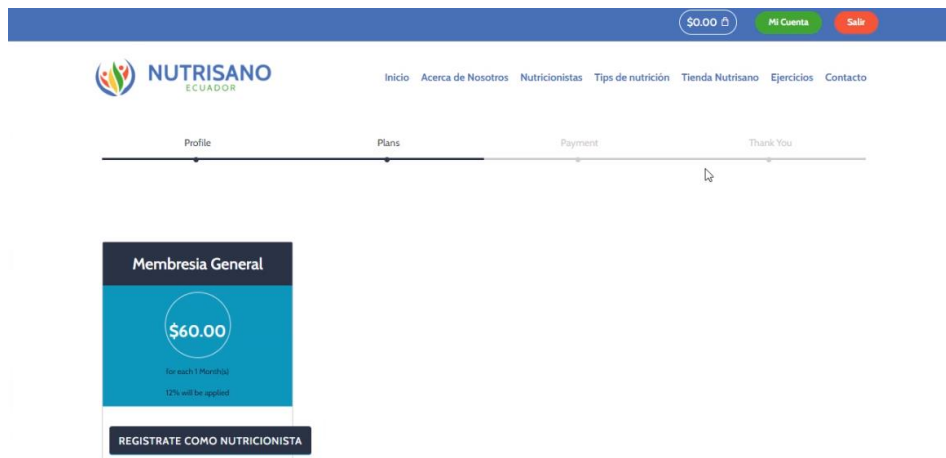
Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Cuando se complete este formulario, la plataforma mostrara entre dos a tres opciones de nutricionistas que se relacionan con lo respondido mediante un algoritmo automático para que el cliente seleccione al nutricionista que más le convenga y pueda agendar una cita con el mismo. Adicional este usuario podrá visualizar las mismas pestañas que el usuario gratis con la diferencia de que tendrá un enfoque personalizado según las necesidades del usuario desde los tips hasta la sección de ejercicios.

Por otro lado, se tiene al nutricionista el cual será nuestro aliado estratégico y le brindaremos beneficios dentro de la plataforma por una suscripción mensual, que incluirá desde hacer uso de la tienda online de Nutrisano para vender sus productos hasta obtener una cartera de clientes fijos con su respectivo seguimiento por paciente mediante gráficos estadísticos según las ventas de cada nutricionista.

Figura 7

Sección registro nutricionistas

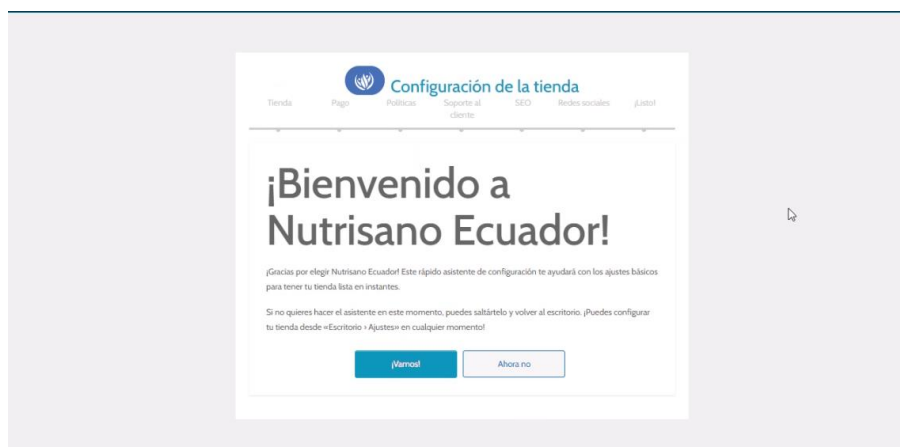


Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Dentro de la plataforma este visualizará el botón para inscribirse como nutricionista, una vez llene el formulario de ingreso y haga el pago respectivo de la suscripción se le pedirá llenar una configuración de su perfil para que el usuario pueda conocer más acerca de ellos.

Figura 8

Sección configuración perfil nutricionista

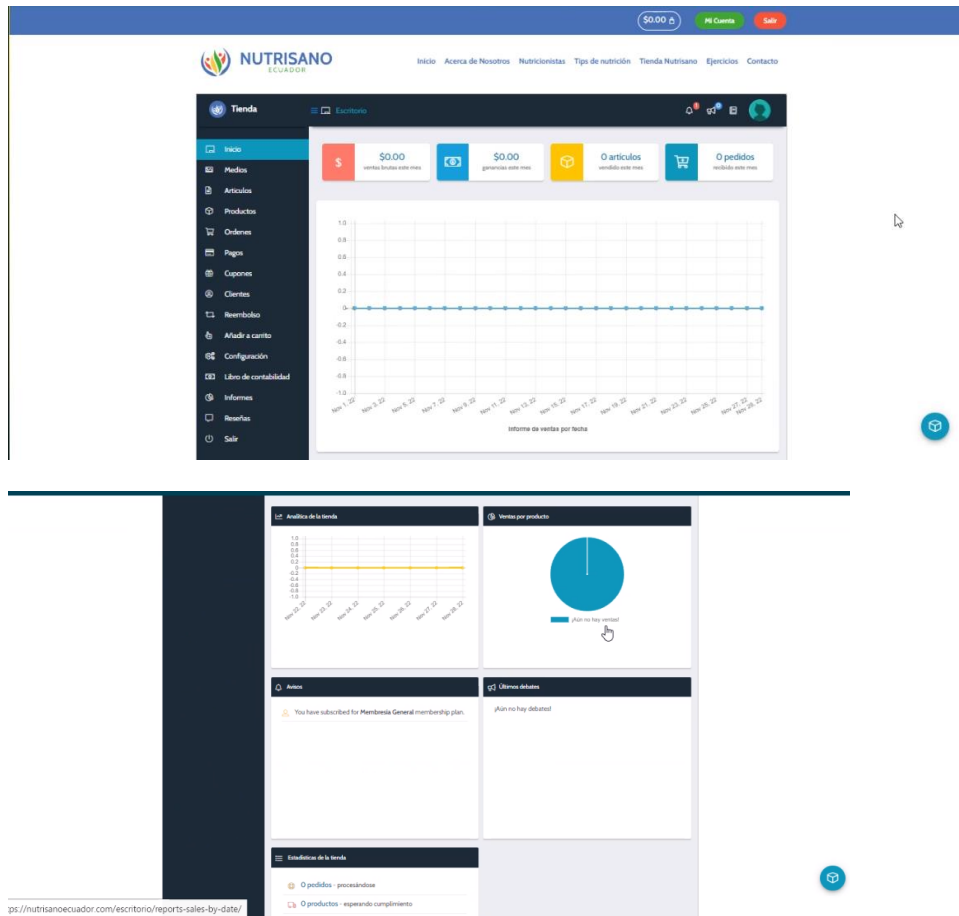


Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Adicional a esto, el nutricionista podrá acceder a la agenda mediante un calendario con las citas que tiene dentro del mes en curso, gráficos estadísticos con el resumen de sus principales indicadores de venta y los pagos de los usuarios que agendaron cita con ellos.

Figura 9

Interfaz nutricionista



Nota. Elaboración propia (<https://nutrisanoecuador.com/>)

Precio

En el mercado de plataformas web de nutrición existe un rango de precios amplio desde los \$5 hasta los \$110 que depende mucho de los beneficios dados en los planes ofertados a los usuarios. En este caso los rangos más bajos entre \$5 a \$20 corresponden a

planes básicos o que ofrecen muy pocas funcionalidades, mientras que el rango de precio entre \$35 a \$110 ofrecen opciones mucho más amplias o planes Premium. Con el fin de colocar un precio competitivo pero que también diera un margen positivo para la empresa se hizo un análisis de los costos que tiene el servicio que en este caso estarían envueltos con la página web, hosting y dominio; es así que se obtuvo que el costo unitario es de \$11.52 y colocando un precio de \$20 para el usuario y \$60 para el nutricionista la empresa generaría un margen del 42% siendo este positivo y rentable para la empresa. Adicional, se hizo una validación mediante un testeo tanto al usuario y nutricionista los cuales indicaron que estos precios serían aceptados por los mismos.

La estrategia de precio a usar es la freemium ya que esta ocurre cuando se ofrece la versión básica de un producto con el objetivo de que el usuario, con el tiempo pague para mejorarlo o tener acceso a más funciones (Hubspot, 2022). Nutrisano busca brindar un plan gratis en donde se podrán probar de manera restrictiva ciertas funciones para que el usuario quiera adquirir más funciones y es ahí donde intervendría el plan Premium o pagado a cubrir esta necesidad.

Con el fin de visualizar las diferencias entre planes por el precio asignado a cada uno, se detallan a continuación los beneficios según los perfiles a atender dentro de la plataforma:

Usuario

Plan Gratis:

- Plan predefinido estándar
- Recetas de preparación generales (sólo receta textual sin videos de preparación)
- Acceso a tips generales no personalizados
- Acceso a tienda de ebooks, cursos sin descuentos exclusivos.

- Acceso a foro para comunicarse con nutricionistas (comunidad Nutrisano)
- Videos de ejercicios generales
- Atención mediante el call center Nutrisano

Plan Premium:

- Plan de nutrición personalizado con recomendación de productos y lista de compras
- 1 consulta gratis incluida con el nutricionista
- Recetas de preparación en base a la dieta del paciente (vídeos con receta textual)
- Comunicación directa con el nutricionista mediante la página (preguntas, comentarios y seguimientos)
- Tips de nutrición personalizados según condición de salud de la persona
- Suscripción de Youtube Premium
- Videos de ejercicios especializados en la necesidad del paciente
- Acceso y descuentos por temporada en la tienda de Nutrisano (ebooks, cursos de nutricionista)
- Atención prioritaria de call center

Plan Nutricionista:

- Información personalizada, visualización de ficha médica nutricional para seguimiento e histórico del paciente.
- Captación de clientes y promoción de sus servicios mediante la página según la especialización de cada nutricionista.
- Pauta del nutricionista dentro de las redes sociales de Nutrisano y página principal de la web.
- Venta de sus insumos por medio de Nutrisano (ebooks, cursos)

Distribución

Dentro del plan de marketing se tiene la distribución en donde se analiza los canales por el cual atraviesa el producto o servicio desde su creación hasta llegar a las manos del consumidor (Mendoza, 2017).

Existen diferentes tipos de canales de distribución entre los cuales se destaca el directo e indirecto, en el caso del canal directo se destaca principalmente porque carece de intermediarios dentro del proceso, lo que quiere decir que la relación se origina entre el productor y consumidor. Se usa en su mayoría en el sector de servicios ya que, al tratarse de bienes intangibles, la producción y el consumo se realizan al mismo tiempo. En el caso del canal indirecto, se caracteriza porque la venta y comercialización del producto se hace por medio de intermediarios los cuales pueden ser minoristas o mayoristas (Acosta, 2017).

Gracias al avance tecnológico de los últimos años existe un nuevo canal el cual es el digital, este se caracteriza por la distribución de servicios o productos mediante internet. Estos canales virtuales facilitan las relaciones con el consumidor final, mejoran los recursos y dan apertura a manejar información del cliente en tiempo real (Mise, 2022). El canal mediante el cual se hará la distribución del servicio de Nutrisano será por el canal digital, ya que esta se realizará por medio del sitio web de la empresa para lo cual se contrató el hosting y dominio de la página.

Promoción y Comunicación

Nombre de la empresa

La empresa tiene el nombre de Nutrisano debido a que se buscó que el consumidor identifique a la empresa y lo relacione con nutrición más salud con el fin de llegar al target de personas que estén buscando cambiar sus hábitos alimenticios.

Slogan y logotipo

Nutrisano creo un logo que busca transmitir que la empresa es el aliado de cada cliente que desea cambiar sus hábitos alimenticios logrando resultados en conjunto. Los colores se seleccionaron en base a lo que la marca busca transmitir que es armonía, estabilidad, crecimiento y confianza. En cuanto al slogan se hizo en base a la búsqueda de cambiar el pensamiento de comer saludable no es rico, siendo el valor agregado de dietas personalizadas lo que busca resaltar en esta parte.

Figura 10

Logo Nutrisano



Nota. Elaboración propia

Slogan: Es posible comer rico y estar saludable

Plan de Medios y presupuesto

Objetivos del plan de medios

- Dar a conocer Nutrisano como una plataforma digital dentro del mercado guayaquileño mediante publicidad que genere visitas al sitio web (google analytics).
- Ganar seguidores en redes sociales mediante un cronograma de publicaciones pagado (Facebook, Instagram).
- Lograr posicionar la marca en el target establecido mediante estrategias de ecommerce (SEM).

- Generar un programa de fidelización mensual del usuario dentro de la plataforma digital.

Estrategia SEM

Dentro de la aplicación web de Nutrisano se tendrá un plan de ecommerce con el fin de posicionar a la página dentro de los principales resultados en el buscador de google (AdWords) mediante la estrategia de SEM (Search Engine Market). Se invertirá \$4.10 diarios en Google Ads con lo cual se conseguirá entre 830 a 1.440 clics en los anuncios de forma mensual. Las palabras claves a posicionar dentro del buscador de google serán la siguientes (estas palabras son validadas dentro del top de google trends en Ecuador):

- Nutricionistas
- Dietas
- Adelgazar
- Tips saludables
- Comer sano

Campañas de lanzamiento

Con el fin de lograr posicionar a Nutrisano dentro del target de personas de 45 años en adelante de clase social media-alta, alta se tendrá un cronograma de campañas anual que ayudará a la empresa a generar mayor tráfico dentro de la aplicación web y conseguir un target de usuarios mensuales (Tabla 2). Se tiene un presupuesto de \$568 por campaña en donde se tendrán mecánicas que tengan como obsequio giftcards para consumo de planes Premium dentro de la aplicación web de Nutrisano.

Giveaways mensuales

Mecánica:

- Dale like y comparte en tus redes el siguiente post de Nutrisano y participa en el sorteo de 30 giftcards del plan Premium (esto se promocionará en redes)

Planificación semanal redes sociales

Se tiene un cronograma de publicación de redes sociales enfocado en generar mayor tráfico dentro de la aplicación web y dar a conocer la empresa. Se tiene planificado pautar con un presupuesto diario de \$5 principalmente los días lunes, miércoles y viernes con una frecuencia mensual de 15 veces al mes (Tabla 3).

Presupuesto plan de medios

Para el presupuesto del plan de medios de Nutrisano se tomó en cuenta los objetivos asignados como marca, la frecuencia mensual de pauta en redes sociales más las campañas de marketing con dinámicas e interacción con el grupo objetivo de la empresa. Adicional se consideró incluir una estrategia de ecommerce mediante SEM que sería un pago mensual dando como resultado un total de \$800 mensuales y \$9600 anuales.

Tabla 4

Presupuesto del plan de medios

Descripción	Presupuesto diario	Días a publicitar	Total mensual
Pauta Facebook	\$ 5.00	\$ 15.00	\$ 75.00
Pauta Instagram	\$ 5.00	\$ 15.00	\$ 75.00
Google Ads	\$ 4.10	\$ 20.00	\$ 82.00
Campañas Marketing			\$ 568.00
TOTAL MENSUAL			\$ 800.00
TOTAL ANUAL			\$ 9,600.00

Nota. Esta tabla muestra los costos por la participación en medios digitales

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La pandemia del COVID 19 genero distintos cambios de consumo dentro de la población a nivel mundial, generando mayor enfoque en hábitos que ayuden a mejorar y reforzar la salud. Esto dio lugar a que varios negocios surgieran y se potenciarán en este ámbito el cual hoy en día tiene mucha competencia para lo cual es importante saber diferenciarse y buscar resaltar e innovar con el valor agregado dado.
- La creación de Nutrisano resultado de la búsqueda de innovar y darle un mayor valor agregado al usuario en cuanto a la búsqueda de mejorar la alimentación de la persona.
- Es importante tomar en cuenta que en la creación de un negocio se debe tomar en cuenta todo lo relacionado con los tramites y documentos legales necesarios para poder laborar a nivel nacional.
- Al ser una aplicación web es clave tener claro un diagrama de flujo enfocado en la experiencia del usuario al que está dirigido la página, tomando en cuenta la cantidad de pasos a seguir para cerrar la compra del servicio ofertado con el fin de hacerlos más fáciles y comprensibles.
- Determinar la cantidad de personal necesario para conseguir el objetivo de la empresa es clave para que todo funcione con regularidad, definiendo de manera específica las funciones de cada uno. Es importante en este punto saber optimizar los recursos de la mejor forma ya sea subcontratando ciertas gestiones ya que es un negocio que recién está empezando.
- Para poder evaluar la factibilidad de un modelo de negocio es esencial realizar aparte de un estudio de mercado, un testeo del producto que permita generar planes de mejora. Es así que en el caso de Nutrisano se tomaron en cuenta los principales insights

en donde se pueda resaltar que la página no era comprensible ni llamativa en cuanto al diseño para poder mejorar el contenido del mismo.

- En cuanto a la competencia dentro del mercado digital de nutrición en Ecuador tiene bastantes oportunidades en cuanto a que no existe una plataforma que unifique varias secciones y beneficios tanto para el nutricionista como para el usuario. Es clave diferenciarse de la competencia identificando aquellas necesidades que no están siendo cubiertas.
- Para los negocios digitales como Nutrisano es importante tener en cuenta las estrategias de ecommerce dirigidas a generar mayor tráfico de usuarios dentro del sitio web, adicional de contar con un cronograma para pautar dentro de redes sociales que permita la conexión directa al sitio web.
- Toda la comunicación y estrategias de marketing están dirigidas a dar a conocer la aplicación web al grupo objetivo de Nutrisano con el fin de tener una campaña de lanzamiento que construya el posicionamiento de la empresa.

REFLEXIÓN

- Dentro de las decisiones que se tomaron mal fue que al comienzo de la búsqueda de la idea del modelo de negocio no se identificó una necesidad real dentro del mercado lo que hizo que el proceso de design thinking se demorara más de lo debido y se tuvo que re trabajar varias veces; sin embargo, una vez se tuvo la idea clara fue mucho más fácil que el proceso fluyera.
- Al no identificar bien el grupo objetivo al cual se quería abarcar, hizo que las entrevistas no tuvieran la calidad de información necesaria por lo que luego hubo que repetirlas.

- El haber colocar que dentro del primer año seríamos rentables hizo que el modelo no se sustentara bien ya que no teníamos sensibilidad de los costos de una aplicación web.
- La coordinación del trabajo en equipo del grupo fue ineficiente al principio debido a que no nos organizábamos lo que hizo que el flujo del trabajo sea lento.
- Hacer primero la plataforma digital sin antes haber corregido el flujo de proceso y tenerlo súper claro nos dificulto mucho el dejarle claro al diseñador web como se debía plantear el modelo de negocio, lo cual nos hizo retrasar y perder recursos.
- En cuanto a las decisiones que se hicieron bien es que dentro de las sesiones de revisión del modelo de negocio se tomo en cuenta todas las mejoras o feedback de los jueces, esto ayudo a pulir la propuesta y a tener un negocio más fundamentado.
- La parte de la ejecución del testeo, haber tomado la decisión de hacerlas presencial ayudo mucho a cerrar ciertas inconsistencias en la funcionalidad y flujo de trabajo de la plataforma y a que las respuestas sean mucho más concisas por parte del consumidor.
- El enfocar la idea del modelo de negocio a un problema mucho más específico que en este caso fue la nutrición personalizada de adultos de 45 años en adelante ayudo a enfocar de mejor forma todas las estrategias de las gerencias, a diferencia del principio que teníamos la idea de forma general.








REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. L. (2017). *Core*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423549.pdf>
- Apocada, M. y. (2016). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Chirinos Cuadros, C. R., & Rosado Samaniego, J. F. (2016). *Redalyc*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>
- Díaz, J. V. (2010). *scielo*. Obtenido de <https://www.scielo.org.mx/pdf/cya/v57n1/v57n1a8.pdf>
- Herrera-Sánchez. M., C.-V. C.-E.-O.-B. (2022). *Estrategia y Ventaja Competitiva - Compilación y Análisis*. Grupo Compás.
- Hubspot. (2022). Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-precio>
- Mendoza, J. L. (2017). *Universidad Autónoma del Estado de México*. Obtenido de http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/70928/secme-27625_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mise, J. (2022). *Semrush*. Obtenido de <https://www.acavir.com/modelo-canvas/canales-de-distribucion/#:~:text=Canales%20de%20Distribuci%C3%B3n,Canal%20Digital,y%20el%20proceso%20de%20distribuci%C3%B3n>.
- Moraño, X. (2019). *marketing & consumo*. Obtenido de <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html#:~:text=En%20marketing%2C%20llamamos%20posicionamiento%20a,y%20respecto%20a%20la%20competencia>.

ANEXOS

Tabla 1

Análisis de la competencia indirecta

COMPAÑÍA	MARCA	DESCRIPCIÓN	MARKETING CONTENIDO	ESTRATEGIA SEO	VENTAJA COMPETITIVA
	Nutrisano	Plataforma digital que conecta adultos de 45 años en adelante con nutricionistas que elaboran planes personalizados	Si	Posicionamiento bajo	Encontrar de forma automática nutricionista según las necesidades del cliente con planes personalizados
	Doctorisy	Página web para buscar doctores especializados	Si	Posicionamiento alto	Encontrar variedad de médicos especializados según la necesidad del usuario
	Bewe	Software de gestión para nutricionistas	Si	Posicionamiento medio	Contiene todas las herramientas desde control de citas hasta cobros para gestión del nutricionista
	ISalud	Página web para agendar citas médicas de manera online con un practico directorio y software	Si	Posicionamiento medio	Encontrar variedad de médicos especializados según la necesidad del usuario
	Monitor Nutricional	Página web para agendar citas médicas con nutricionistas	No	Posicionamiento bajo	Directorio de nutricionistas (información del nutricionista para llamar)
	Doctoranytime	Página web para buscar doctores especializados	No	Posicionamiento bajo	Creación de perfil del nutricionista con herramientas incluidas como control de agenda de citas, reserva de citas y base clientes
	Red Salud Ecuador	Directorio medico online	No	Posicionamiento bajo	Directorio de doctores en Ecuador

Nota. Esta tabla muestra los diferentes competidores de Nutrisano con su respectiva descripción de las estrategias de marketing que aplican

Tabla 2*Cronograma de campañas Nutrisano*

CAMPAÑAS	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Lanzamiento: Nutrisano	Captar 50 clientes base y 100 visitas a la plataforma web	Pauta en redes sociales- Giveaway de giftcards- Google ads- youtube ads	■											
Posicionamiento: Comer sano y rico es posible	Generar 250 visitas mensuales a la web	Pauta en redes sociales- Giveaway de giftcards- Google ads- youtube ads				■								
Posicionamiento: Comer sano y rico es posible	Generar 350 visitas mensuales a la web	Pauta en redes sociales- Giveaway de giftcards- Google ads- youtube ads							■					
Posicionamiento: Comer sano y rico es posible	Generar 450 visitas mensuales a la web	Pauta en redes sociales- Giveaway de giftcards- Google ads- youtube ads									■			

Nota. Esta tabla muestra el calendario de activaciones desde campañas de marketing que se harán en el año de lanzamiento

Tabla 3*Cronograma de publicaciones en redes sociales*

	Día	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
SEMANA 1	Hora	10am-6pm		10am-6pm		10am-6pm
	Estatus	Pendiente		Pendiente		Pendiente
	Formato	Historia-Imagen (IG-FB)		Historia-Video (IG-FB)		Historia-live (IG-FB)
	Objetivo	Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web
SEMANA 2	Hora	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm
	Estatus	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Formato	Historia-Imagen (IG-FB)		Historia-Video (IG-FB)		Historia-live (IG-FB)
	Objetivo	Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web
SEMANA 3	Hora	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm
	Estatus	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Formato	Historia-Imagen (IG-FB)		Historia-Video (IG-FB)		Historia-live (IG-FB)
	Objetivo	Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web
SEMANA 4	Hora	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm	10am-6pm
	Estatus	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente	Pendiente
	Formato	Historia-Imagen (IG-FB)		Historia-Video (IG-FB)		Historia-live (IG-FB)
	Objetivo	Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web		Aumentar interacciones-visitas a la página web

Nota. Esta tabla muestra la programación de publicaciones en redes sociales que se hará de manera semana