Universidad de Lima

Escuela de Posgrado

Maestría en Administración y Dirección de Negocios

SALUD VITAL: ASESORÍA NUTRICIONAL PERSONALIZADA Y SUPLEMENTACIÓN ALIMENTICIA EN LIMA METROPOLITANA

Trabajo de investigación para optar por el Grado Académico de
Maestro en Administración y Dirección de Negocios

Giordano André Broncano Alegre

Código 20141635

Julio Alexander Mudarra Vasquez

Código 20042331

Carlos Andres Huarcaya Baylon

Código 20227039

Asesor

Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima– Perú

Febrero de 2026

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXV
SCIENTIA ET PRAXIS

SALUD VITAL: PERSONALIZED NUTRITIONAL COUNSELING AND NUTRITIONAL SUPPLEMENTATION IN METROPOLITAN LIMA

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO **14**
ABSTRACT **15**
INTRODUCCIÓN **16**
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO **17**
1.1 Presentación de la empresa 17
1.2 Marco Teórico y Mercado 18
1.2.1 Asesoramiento nutricional y coaching en salud integral 18
1.2.2 Mercado de bienestar y suplementos alimenticios en el Perú 22
1.3 Motivación del Proyecto 26
1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución 27
1.5 Descripción de la idea y la oportunidad 30
1.6 Justificación del atractivo de la propuesta 31
1.7 Estrategia inicial y objetivos del alcance 33
1.8 Impacto comercial y responsabilidad social 35
1.8.1 Impacto comercial 35
1.8.2 Responsabilidad social 36
CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN **37**
2.1 Diseño y metodología de la investigación 37
2.2 Validación de hipótesis 37
2.3 Validación de la solución 38
2.4 Muestreo poblacional 38
2.4.1 Referencia poblacional: 38
2.5 Análisis de tendencias y patrones 40
2.6 CANVAS del modelo de negocio 41
2.6.1 Segmentos de clientes 41
2.6.2 Propuesta de valor 41
2.6.3 Canales 42
2.6.4 Relación con los clientes 42
2.6.5 Socios clave 43
2.6.6 Actividades clave 44

2.6.7 Recursos clave 44
2.6.8 Fuentes de ingreso, ... 44
2.6.9 Estructura de costes 45
2.6.10 Mapa del ecosistema del modelo 47
2.7 Conclusiones 51
CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO 53
3.1 Visión 53
3.2 Misión 53
3.3 Valores y Ética 53
3.4 Cultura organizacional 54
3.5 Objetivos estratégicos 55
3.6 Análisis externo (PESTEL) 56
3.6.1 Político e institucional 56
3.6.2 Económico 57
3.6.3 Social 58
3.6.4 Tecnológico 59
3.6.5 Ambiental (sostenibilidad y riesgo físico) 60
3.6.6 Legal y regulatorio (consumidor, datos, alimentos, publicidad) 60
3.7 Análisis interno (PORTER) 61
3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas FODA 66
3.9 Estrategia de Éxito (FODA CRUZADO) 68
3.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 74
3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 76
3.12 Matriz Interna y Externa (IE) 78
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING 80
4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing 80
4.1.1 Conocimiento 80
4.1.2 Fidelización 80
4.1.3 Posicionamiento 80
4.2 Estrategias de marketing 81
4.2.1 Segmentación y perfil del cliente 81
4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva 83
4.3 Mercado objetivo 84

4.3.1 Tendencia de mercado 84
4.3.2 Tamaño de mercado 85
4.3.3 Mercado objetivo 86
4.3.4 Identificación de agentes 88
4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado 90
4.3.6 Rivalidad competidora y potencial de ventas 91
4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix 102
4.4.1 Política de gestión del cliente 102
4.4.2 Estrategia de producto y servicio 105
4.4.3 Índice de Adherencia Salud Vital 106
4.4.4 Estrategia de precios: análisis de costo y precio 111
4.4.5 Política Comercial 128
4.4.6 Estrategia comunicacional y canal 130
4.4.7 Estrategia de distribución 133
4.4.8 Estrategia de Remarketing 135
4.5 Plan de ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y proyección de la demanda (crecimiento y desarrollo 137
CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES 141
5.1 Políticas Operacionales 141
5.1.1 Calidad 141
5.1.2 Calidad del Servicio Nutricional 141
5.1.3 Calidad de los Productos vitamínicos 142
5.1.4 Procesos 142
5.1.5 Planificación 157
5.1.6 Inventario 161
5.2 Equipos, actividades y procesos 164
5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones 164
5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos 167
5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock 169
5.2.4 Tercerización o integración de procesos 171
5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor 172
5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio 174
5.2.7 Políticas de transformación de la actividad 176

5.2.8 Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT 177
5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores 179
CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS 182
6.10 Objetivos organizacionales 182
6.10.1 Naturaleza de la organización 182
6.10.2 Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos) 183
6.10.3 Organigrama 184
6.11 Diseño de puestos y responsabilidades 184
6.12 Políticas organizacionales 190
6.13 Gestión de talento 191
6.13.1 Selección de contratación 194
6.13.2 Remuneración y desempeño 196
6.13.3 Empoderamiento y reconocimiento 196
6.13.4 Capacitación, motivación y desarrollo 198
6.14 Estructura de gastos de RRHH 198
CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO 202
7.1 Plan de inversión 202
7.2 Activos y depreciación 202
7.3 Capital de trabajo 203
7.4 Fuentes de financiamiento y amortización 203
7.5 Balances previsionales 156
7.6 Cuentas de Explotación previsionales 158
7.7 Proyección de ventas y flujo de tesorería 158
7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera 160
7.9 Políticas de aplicación de resultados 165
7.10 Tasa de descuento de accionista 166
7.10.1 Indicadores de rentabilidad representativos 167
7.10.2 Análisis de riesgo y costo de oportunidad 169
7.10.3 Principales riesgos del proyecto 170
7.10.4 Plan de contingencia y disolución 171
CONCLUSIONES 173
RECOMENDACIONES 174

BIBLIOGRAFIA 176
ANEXOS.....191

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Matriz de aliados clave y criterios de selección de Salud Vital.....43

Tabla 2.2 Business Model Canvas del proyecto 46

Tabla 2.3 Ecosistema de Salud Vital 48

Tabla 3.1 Matriz de sustitutos y estrategia de diferenciación de Salud Vital 64

Tabla 3.2 Análisis FODA 66

Tabla 3.3 Matriz DAFO, fortalezas versus oportunidades y amenazas. 68

Tabla 3.4 Matriz DAFO, debilidades versus oportunidades y amenazas. 70

Tabla 3.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Salud Vital 74

Tabla 3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) 76

Tabla 3.7 Matriz Interna y Externa (IE) de Salud Vital 78

Tabla 4.1 Lista de principales competidores.....96

Tabla 4.2 Ventajas y desventajas de los competidores 99

Tabla 4.3 Segmentación del público objetivo.....103

Tabla 4.4 Diferenciación frente al mercado.....106

Tabla 4.5 contenido de estilo de vida y parámetros de control de adherencia (IASV) 109

Tabla 4.6 Semáforo operativo (acciones automáticas y humanas) 110

Tabla 4.7 Garantía de Proceso basada en IASV 110

Tabla 4.8 Portafolio de Salud Vital con adherencia incluida.....112

Tabla 4.9 Add-ons de contenido, estilo de vida (mensuales) y control de adherencia (IASV) 114

Tabla 4.10 Add-ons operativos y presenciales (puntuales) más relación con IASV ..115

Tabla 4.11 Suplementación Curada y Vitaminas más garantía y seguimiento (IASV) 115

Tabla 4.12 Módulo de evaluación (VitalCheck), metodología del programa y relación con IASV 116

Tabla 4.13 Detallamos VitalTrack (wearables), monitoreo y alertas por WhatsApp, también cómo alimenta IASV.....117

Tabla 4.14 Detallamos la garantía que aplica Salud Vital según el tipo de compra...117

Tabla 4.15 Tarifas y características del servicio Salud Vital (100 % personalizados) 118

Tabla 4.16 Tarifas y características del servicio Salud Vital en planes 3, 6, 12 meses (100 % personalizados).....119

Tabla 4.17 Tarifas y características del servicio Salud Vital de productos adicionales 119

Tabla 4.18 Tarifas y características del servicio Salud Vital VitalTrack 120

Tabla 4.19 Tarifas y características del servicio Salud Vital de productos en combos 120

Tabla 4.20 Tarifas y características del servicio Salud Vital de suplementación.....120

Tabla 4.21 Tarifas y características de suplementos de Salud Vital.....121

Tabla 4.22 Consideraciones del servicio Salud Vital 121

Tabla 4.23 Cuadro de distribución de ventas por cada plan de suscripción de Salud Vital. 122

Tabla 4.24 Cuadro de distribución de ventas por cada producto adicional de Salud Vital. 122

Tabla 4.25 Cuadro de distribución de ventas por cada vitamínico recomendado por de Salud Vital 122

Tabla 4.26 Proyección de la venta del ticket promedio de suscriptores. 123

Tabla 4.27 Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Plus.....123

Tabla 4.28 Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Premium.....124

Tabla 4.29 Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Pro.....124

Tabla 4.30 Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Vital Empresa 124

Tabla 4.31 Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Free 125

Tabla 4.32 Portafolio de vitaminas con precios de venta al público del mercado actual 125

Tabla 4.33 Portafolio de vitaminas con precios de venta al público del mercado actual 126

Tabla 4.34 Determinación de precios de venta en base a referencias del mercado actual 127

Tabla 4.35 Proyección de ventas del ticket promedio. 127

Tabla 4.36 Lista de canales de comunicación 131

Tabla 4.37 Lista de influencers que colaboraran con el programa SALUD VITAL 132

Tabla 4.38 Lista de campañas para el proceso de marketing. 132

Tabla 4.39 Lista de modelo de distribución 134

Tabla 4.40 Lista de segmentos de usuarios suscriptores 136

Tabla 4.41 Lista de indicadores para controlar los resultados del remarketing 137

Tabla 4.42 Supuestos para proyectar las ventas 138

Tabla 4.43 Proyección de ventas de 5 años según supuestos 138

Tabla 4.44 Proyección de venta de Add-ons de cinco años según supuestos 138

Tabla 4.45 Proyección de venta de vitaminas de cinco años según supuestos 139

Tabla 4.46 Proyección de venta de Vital Empresa (B2B) de cinco años según supuestos 139

Tabla 4.47 Resumen de ingreso total por ventas proyectado a cinco años 139

Tabla 4.48 Proyección de la utilidad bruta a cinco años 140

Tabla 4.49 Proyección del costo directo generado por el plan Free 140

Tabla 5.1 Plan anual por área de trabajo 161

Tabla 5.2 Layout de nuestra infraestructura 166

Tabla 5.3 Componentes que permiten la integración y lectura de actividades físicas.168

Tabla 5.3 Lista de actividades de soporte de la cadena de valor 174

Tabla 5.4 Lista de actividades primaria de la cadena de valor 174

Tabla 5.5 Tabla de indicadores de Salud Vital 180

Tabla 6.1 Lista de puestos de trabajo tercerizados 189

Tabla 6.2 Lista de empresas que hacer servicio de head-hunter:.....195

Tabla 6.3 Lista de empresas que dan servicio de staffing.....196

Tabla 6.4 Lista de metodologías para el empoderamiento de trabajadores 197

Tabla 6.5 Proyección de la planilla por 1 años 200

Tabla 6.6 Proyección de la planilla por 5 años, en el año 3 se contrata un asistente adicional como parte del crecimiento operativo. 201

Tabla 7.1 Inversión inicial 202

Tabla 7.2 Depreciación de equipos.....203

Tabla 7.3 Capital de trabajo.....203

Tabla 7.4 Fuente de financiamiento.....204

Tabla 7.5 Tasas activas anuales 155

Tabla 7.6 Balance General.....157

Tabla 7.7 Estado de ganancias y pérdidas 158

Tabla 7.8 Escenario pesimista.....159

Tabla 7.9 Escenario optimista.....160

Tabla 7.10 Flujo económico y financiero 161

Tabla 7.11 Flujo económico y financiero (Escenario pesimista).....162

Tabla 7.12 Flujo económico y financiero (Escenario optimista).....163

Tabla 7.13 Punto de equilibrio.....168

Tabla 7.14 Cálculo del payback.....169

Tabla 7.15 Tasas de intereses en el mercado 170

Tabla 7.16 Escenarios de Riesgo 172

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Display de la plataforma Fitia 21

Figura 1.2 Display de la plataforma Yazio 22

Figura 1.3 Producto Mason Natural 24

Figura 1.4 Producto Sunvit 25

Figura 1.5 Producto Vivactiv 26

Figura 2.1 Cálculo de muestra 39

Figura 3.1 Esquema del diagrama de Pestel 56

Figura 3.2 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter 62

Figura 4.1 Proyección del crecimiento del mercado 86

Figura 5.1 Flujograma del proceso de la atención directa a suscriptores 143

Figura 5.2 Flujograma de compra de vitaminas 144

Figura 5.3 Flujograma de venta institucional 145

Figura 5.4 Flujograma del servicio postventa 145

Figura 5.5 Flujograma de reclutamiento de nutricionistas. 146

Figura 5.6 Flujograma del proceso de evaluación a nutricionista 147

Figura 5.7 Flujograma del proceso de suscripción Salud Vital 147

Figura 5.8 Flujograma de enganche inicial al cliente 148

Figura 5.9 Flujograma de publicación de contenido. 149

Figura 5.10 Diagrama del proceso de punto de reorden para el proceso de abastecimiento. 150

Figura 5.11 Diagrama del proceso de punto de reorden para el proceso de abastecimiento de vitaminas de Salud Vital. 151

Figura 5.10 Ejemplo del método de punto de reorden para el abastecimiento de vitaminas. 151

Figura 5.11 Flujograma de recepción de producto maquila 153

Figura 5.12 Flujograma de recepción y registro 154

Figura 5.12 Flujograma de almacenamiento de producto. 155

Figura 5.13 Flujograma de distribución a canal institucional 155

Figura 5.14 Flujograma de proceso de inventario 156

Figura 5.15 Flujograma de reposición de vitaminas 157

Figura 5.16 Organigrama de referencia 165

Figura 5.17 Plano referencial de la distribución de la infraestructura 166

Figura 5.21 Infraestructura base para seguimiento en tiempo real 168

Figura 5.22 Lista de módulos que contiene el ERP Odoo 169

Figura 5.19 Flujograma del proceso principal de ventas y el seguimiento postventa automatizado 178

Figura 6.1 Organigrama 184

ÍNDICE DE ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO **14**
ABSTRACT **15**
INTRODUCCIÓN **16**
CONCLUSIONES **173**
RECOMENDACIONES **174**
BIBLIOGRAFIA **176**
ANEXOS **191**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio propone la creación de SALUD VITAL, una propuesta innovadora en el sector de la salud preventiva, que integra asesoría nutricional personalizada con la comercialización de suplementos alimenticios adaptados a las necesidades de cada usuario. A diferencia de los modelos tradicionales centrados únicamente en la venta de productos, SALUD VITAL ofrece un servicio integral que incluye evaluación profesional, diseño de planes personalizados, seguimiento digital continuo y contenido educativo de valor. Esta combinación permite a los clientes tomar decisiones informadas, mejorar su salud y establecer hábitos sostenibles.

La validación de mercado se realizó mediante una encuesta aplicada a **121 personas entre 25 y 55 años en Lima Metropolitana**, público objetivo con ingresos medios y altos. Los resultados mostraron que el **88,7 %** está dispuesto a pagar por asesoría nutricional si esta es personalizada, el **68,6 %** ha consumido suplementos sin orientación profesional, y el **75,2 %** valora el seguimiento digital y la información adaptada a sus objetivos. Estos hallazgos respaldan la necesidad y viabilidad de un modelo centrado en el acompañamiento nutricional, con base en la confianza y la educación del consumidor.

SALUD VITAL se sostiene en un análisis integral del entorno (FODA, PESTEL), una estrategia de marketing enfocada en fidelización, una estructura operativa eficiente con servicios tercerizados y herramientas tecnológicas, y un plan financiero sólido con proyecciones sostenibles. El modelo ha sido diseñado para escalar mediante suscripciones mensuales, canales digitales y alianzas estratégicas con profesionales y empresas del sector salud.

En conclusión, SALUD VITAL representa un modelo de negocio rentable, escalable y diferenciador, alineado con las nuevas demandas del mercado peruano y las tendencias globales hacia la salud personalizada y la prevención. Su impacto no solo será económico, sino también social, al contribuir al bienestar real de sus usuarios mediante decisiones informadas y asesoramiento profesional.

Palabras claves: Salud integral, Nutrición personalizada, Bienestar físico, Suplementación, Prevención.

ABSTRACT

This business plan presents the development of SALUD VITAL, an innovative proposal in the preventive health sector that integrates personalized nutritional counseling with the commercialization of dietary supplements tailored to individual needs. Unlike traditional models focused solely on product sales, SALUD VITAL offers a comprehensive service that includes professional evaluation, personalized nutrition plans, continuous digital follow-up, and educational content. This approach allows clients to make informed decisions, improve their health, and adopt sustainable habits.

Market validation was conducted through a survey of **121 individuals aged 25 to 65 in Lima Metropolitana**, targeting a demographic with medium to high income. Results revealed that **88.7%** of respondents are willing to pay for professional nutritional advice if it is personalized, **68.6%** have purchased supplements without professional guidance, and **75.2%** value digital follow-up and customized information. These findings support the demand and viability of a model based on professional support, trust, and consumer education.

SALUD VITAL is supported by a comprehensive business environment analysis (SWOT, PESTEL), a marketing strategy focused on customer loyalty, an efficient operational structure with outsourced services and digital tools, and a robust financial plan with sustainable projections. The business model is designed to scale through monthly subscriptions, digital channels, and strategic partnerships with professionals and health-focused organizations.

In conclusion, SALUD VITAL represents a profitable, scalable, and differentiated business model aligned with current market demands in Peru and global trends toward personalized health and prevention. Its impact will not only be economic, but also social, by contributing to the well-being of its users through informed decisions and professional guidance.

Keywords: Comprehensive health, Personalized nutrition, Physical well-being, Supplementation, Prevention.

INTRODUCCIÓN

El mercado de suplementos nutricionales en el Perú ha experimentado un crecimiento constante, con un aumento aproximado del 20 % en 2020. En Lima Metropolitana, se estima que el 54 % de la población consume suplementos, y las búsquedas en línea sobre estos productos superan las 147 mil al año, con una participación predominante de mujeres (63 %). Además, más del 60 % de quienes buscan información en internet tienen entre 34 y 50 años, lo que evidencia una audiencia activa y digitalmente conectada.

Este crecimiento refleja una mayor preocupación por la salud y el bienestar, pero también revela una brecha importante: muchas personas consumen suplementos sin orientación profesional, lo que puede afectar su eficacia o incluso representar riesgos. En este contexto, surge la oportunidad de ofrecer una solución integral que combine la asesoría nutricional con la venta informada de suplementos.

Esta tesis propone el desarrollo de un **plan de negocio para SALUD VITAL**, una empresa enfocada en brindar **asesoría nutricional personalizada** y comercializar suplementos alimenticios adecuados a cada perfil. El estudio analiza la viabilidad del proyecto desde el punto de vista estratégico, comercial, operativo y financiero, y presenta una propuesta diferenciadora, alineada con las tendencias de salud preventiva y consumo informado.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Presentación de la empresa

La empresa estará constituida con capital peruano y tendrá como eje principal la asesoría nutricional personalizada y continua, orientada a personas que buscan mejorar su salud, complementar su alimentación y adoptar un estilo de vida saludable y sostenible. Nuestra propuesta parte de la convicción de que el conocimiento y la orientación adecuada son fundamentales para lograr cambios reales y sostenibles en el bienestar de las personas.

A diferencia de otros modelos centrados únicamente en la venta de productos, nosotros proponemos un programa integral de acompañamiento nutricional, donde los suplementos alimenticios forman parte de una estrategia personalizada, diseñada en función de las características, objetivos y estilo de vida de cada usuario. Estos productos, cuidadosamente seleccionados, se ofrecerán como complemento a un proceso de asesoría guiado por especialistas, con respaldo técnico y científico.

En el mediano y largo plazo, proyectamos posicionarnos como un aliado estratégico en la promoción de la salud integral, no solo mediante el uso responsable de suplementos, sino también a través de contenidos educativos, master clases y sesiones personalizadas, que le permitan al usuario tomar decisiones informadas y sostenibles sobre su alimentación y bienestar.

Nuestra cobertura inicial se centrará en Lima Metropolitana, donde se concentra una parte importante de nuestro público objetivo. Sin embargo, a través de un modelo digital y alianzas logísticas estratégicas, se contemplan envíos a otras regiones del país, asegurando una experiencia de compra confiable, cercana y profesional.

En resumen, nuestra propuesta se diferencia al ofrecer más que un producto: brindamos una experiencia de acompañamiento y educación en salud, integrando tecnología, conocimiento nutricional y atención personalizada para lograr un impacto positivo en la vida de nuestros clientes.

1.2 Marco Teórico y Mercado

1.2.1 Asesoramiento nutricional y coaching en salud integral

A nivel macro, la demanda por servicios de asesoramiento nutricional y coaching en salud se explica por la carga creciente de las enfermedades no transmisibles y por la expansión sostenida del sobrepeso y la obesidad. Estas enfermedades representaron alrededor del 75 % de las muertes globales en 2021, con 18 millones de fallecimientos prematuros antes de los 70 años y con el mayor impacto concentrado en países de ingresos bajos y medios, lo que dimensiona su peso sanitario y económico (Organización Mundial de la Salud, 2024). En la Región de las Américas, la prevalencia combinada de sobrepeso y obesidad en adultos alcanzó 67,5 % en 2022 y aumentó desde 44,4 % en 1990, reforzando la urgencia de intervenciones efectivas en dieta y estilo de vida (Organización Panamericana de la Salud, 2024). En paralelo, la evidencia global indica que la carga atribuible a factores dietéticos aumentó de manera sostenida entre 1990 y 2021 y seguirá presionando a los sistemas de salud hacia 2030, lo que legitima la pertinencia de soluciones basadas en nutrición y cambio conductual (Ma et al., 2025).

El valor del asesoramiento profesional está respaldado por evidencia clínica y económica. La terapia de nutrición médica proporcionada por dietistas muestra eficacia en la mejora de perfiles lipídicos, presión arterial, parámetros antropométricos y glucémicos, además de generar ahorros en costos sanitarios frente a la atención habitual, especialmente en dislipidemias y condiciones cardiometabólicas (Sikand et al., 2023). De forma complementaria, la Fuerza de Tareas de Servicios Preventivos de Estados Unidos recomienda el consejo conductual en dieta y actividad física con beneficio moderado para adultos con factores de riesgo cardiovascular, y reconoce un beneficio pequeño pero positivo en adultos sin dichos factores, lo que orienta la priorización del servicio (USPSTF, 2022). La literatura reciente refuerza estos hallazgos: hay revisiones y metaanálisis que muestran mejoras relevantes cuando la intervención es dirigida por dietistas, incluyendo reducción de presión arterial y mejoras glucémicas y antropométricas (Dudzik et al., 2023; Senkus et al., 2024). A ello se suma la contribución del coaching en salud: metaanálisis reportan mejoras en autoeficacia, síntomas depresivos y calidad de vida en enfermedades crónicas, junto con incrementos —aunque modestos— en actividad física y alivio del dolor (Boehmer et al., 2023; Barnet et al., 2024). Cuando el acompañamiento humano se integra con aplicaciones de automonitoreo, se observan

efectos favorables en desenlaces antropométricos y cardiometabólicos, con ventajas frente a intervenciones digitales sin coaching (Chew et al., 2023).

La oportunidad de mercado está catalizada por la digitalización del cuidado. El mercado global de telesalud se estimó en 123,26 mil millones de dólares estadounidenses en 2024 y proyecta alcanzar 455,27 mil millones para 2030, habilitando canales remotos y escalables para consejería y seguimiento (Grand View Research, 2024). En paralelo, el mercado específico del coaching digital en salud se estimó en 10,99 mil millones de dólares en 2024 y podría superar los 22 mil millones en 2030, manteniendo un crecimiento anual de dos dígitos; dentro de este espacio, el servicio de nutrición y dieta figura entre los segmentos líderes en mercados como Estados Unidos (Grand View Research, 2024). Estas tendencias se ven reforzadas por señales de adopción y financiamiento: por ejemplo, el Servicio Nacional de Salud del Reino Unido incrementó el número de profesionales de coaching desde 60 en 2020 a más de 1 100 en 2025, y el modelo de "alimentación como medicina" ha atraído rondas de inversión que elevaron a unicornio a proveedores de nutrición virtual cubierta por seguros (Financial Times, 2025; Business Insider, 2025). En conjunto, la magnitud del problema, la evidencia de efectividad y el andamiaje tecnológico crean un espacio propicio para modelos de asesoramiento nutricional y coaching con fuerte componente digital, orientados a prevención, control de peso y manejo de comorbilidades.

No obstante, en la atención primaria aún persisten barreras importantes como la falta de tiempo, la resistencia del paciente o la escasa capacitación del personal en técnicas conductuales. Superarlas implica implementar estrategias simples, materiales educativos interactivos, y enfoques diferenciados por género y edad (Lee & Oh, 2024).

En las intervenciones digitales de cambio de comportamiento y autogestión en salud, la efectividad depende críticamente de que el usuario se involucre con el programa y sostenga conductas mínimas de seguimiento (p. ej., registros, respuesta a interacciones, uso de funcionalidades), dado que la interacción tiende a ser variable y a disminuir con el tiempo. En este contexto, la literatura recomienda definir y medir el engagement con indicadores observables (frecuencia, intensidad y/o duración de uso) y reportarlos de forma consistente; por ejemplo, el marco AMUsED propone estructurar el análisis de "uso y engagement" a partir de trazas de uso (usage data) y reglas de operacionalización claras, para que la medición sea comparable y útil para la gestión del servicio (Miller et al., 2019). Asimismo, revisiones recientes muestran que el engagement es un constructo

transversal en mHealth, y que su medición (y el seguimiento activo) es clave para sostener adherencia y autogestión en condiciones crónicas (Eaton et al., 2024).

Bajo esa lógica, el Índice de Adherencia Salud Vital (IASV) se plantea como un indicador cuantitativo compuesto (0–100) que integra (a) micro-registros de baja fricción del usuario y (b) datos automáticos de actividad y sueño provenientes de wearables, con el objetivo de capturar adherencia de forma continua y accionable. Esta aproximación se alinea con la evidencia de que el auto-monitoreo (incluida su adherencia a lo largo del tiempo) es un componente central en intervenciones conductuales para control de peso y salud, aunque con alta heterogeneidad en cómo se implementa y mide; por ello, operacionalizarlo en variables simples y de bajo esfuerzo puede mejorar su sostenibilidad (Raber et al., 2021). Del mismo modo, las revisiones y metaanálisis sobre uso de aplicaciones (solas o combinadas con intervenciones no móviles) respaldan efectos modestos pero significativos en resultados relacionados con peso/IMC, a la vez que advierten caídas de adherencia y deserción cuando falta soporte y personalización, lo cual refuerza la utilidad de un indicador que active ajustes oportunos (Antoun et al., 2022; Pujia et al., 2025).

En conjunto, la literatura respalda con solidez la efectividad del asesoramiento nutricional y el coaching como herramientas prácticas y sostenibles para la promoción de salud, especialmente en modelos mixtos como el que propone este proyecto, donde el acompañamiento se integra al consumo de suplementos para mejorar la experiencia del cliente y generar adherencia.

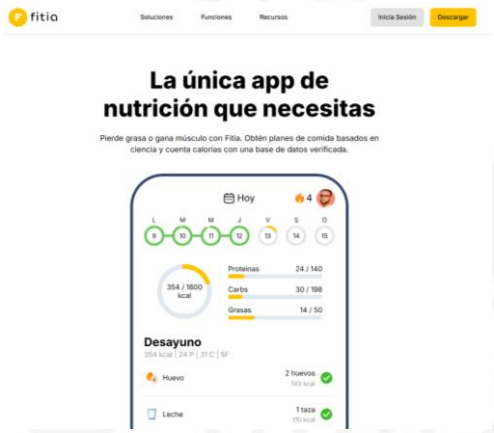
Estas son algunas de las marcas que ofrecen asesoría nutricional en el Perú:

- Fitia: Es una aplicación que ofrece planes de alimentación personalizados basados en las metas y preferencias alimenticias de cada usuario. Cuenta con más de 10 millones de descargas y una calificación promedio de 4.9 estrellas. Sin embargo, no cuenta con venta de suplementos, opera en base a un algoritmo sin intervención humana y cuenta con una comunidad de muchos usuarios, pero pasiva.

A continuación, presentamos una captura de pantalla de la aplicación Fitia:

Figura 1.1

Display de la plataforma Fitia



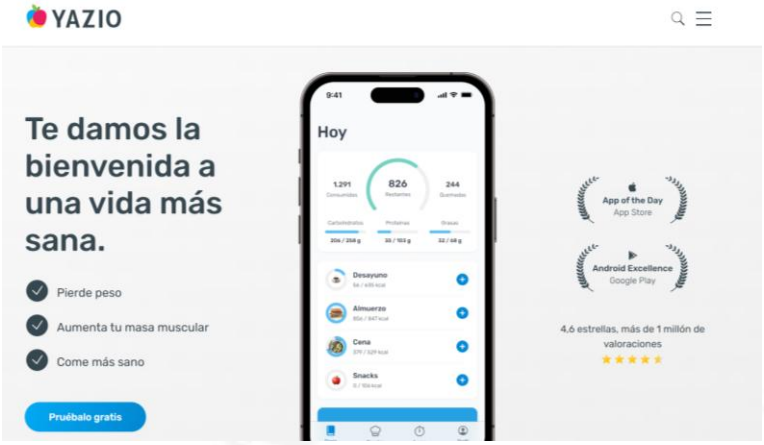
Nota. Imagen extraída de https://fitia.app/es/

- Yazio: es una aplicación móvil que permite registrar alimentos y calorías, así como crear planes de alimentación enfocados en metas específicas como bajar de peso, aumentar masa muscular o mantener el peso. Ofrece recetas saludables y análisis nutricional diario, y permite llevar un registro de actividad física. No incluye venta de suplementos ni asesoría nutricional humana. Opera mediante algoritmos automáticos y permite interacción comunitaria básica, aunque sin acompañamiento activo. Cuenta con más de 10 millones de descargas y una calificación promedio de 4.7 estrellas.

  A continuación, presentamos una captura de pantalla de la aplicación Yazio:

Figura 1.2

Display de la plataforma Yazio



Nota. Imagen extraída de https://www.yazio.com/es

1.2.2 Mercado de bienestar y suplementos alimenticios en el Perú

National Center for Complementary and Integrative Health (2020) define los suplementos alimenticios como productos que se pueden tomar por vía oral, como tabletas, cápsulas, polvos o líquidos. Estos están diseñados para complementar la dieta y proporcionar nutrientes adicionales, y pueden contener uno o más ingredientes alimenticios, como vitaminas, minerales, hierbas, aminoácidos, enzimas o tejidos de órganos o glándulas.

En los últimos años, el mercado de suplementos nutricionales en el Perú ha mostrado un crecimiento significativo, impulsado por la creciente preocupación de la población por su salud física, bienestar emocional y estilo de vida. Este fenómeno responde a una tendencia regional y global en la que los consumidores priorizan productos que mejoren su calidad de vida de manera preventiva y personalizada.

Un estudio realizado por Insight Hunting SEO para la marca Vitagel, difundido a través del Diario Gestión, reveló un crecimiento del 405% en el interés de los peruanos por los suplementos y vitaminas entre 2019 y 2023, impulsado principalmente por productos como los multivitamínicos, el colágeno y el omega 3. Asimismo, el 71% de los encuestados manifestó consumir suplementos con el fin de mejorar su salud, y un 58.7% lo hace para compensar deficiencias alimenticias. Las razones más frecuentes para su consumo son el fortalecimiento del sistema inmune (53.6%), la mejora de la salud

digestiva (49.2%) y el incremento de los niveles de energía (47.4%) (Gestión, 2024). Este comportamiento ha dinamizado el canal farmacéutico y ha generado oportunidades significativas para emprendedores e importadores interesados en el mercado peruano de bienestar, puesto que, según la Asociación Nacional de Laboratorios Farmacéuticos (Alafarpe) las importaciones de suplementos nutricionales ascendieron a US$ 40.8 millones hasta el primer semestre del 2024 y creció 35% en los últimos 5 años (El Comercio, 2024).

Esta tendencia se ve reforzada por un entorno en el que todavía predomina la presencia de hábitos poco saludables. Un informe de Mercado Negro (2023) señala que el 45% de los limeños reconoce llevar una vida con prácticas poco saludables, lo que representa una oportunidad para los negocios que promueven el bienestar mediante suplementos alimenticios, orientación nutricional y servicios de salud preventiva.

En ese sentido, MD Consultora (2024) subraya que el mercado peruano de suplementos nutricionales no solo presenta alto potencial de crecimiento, sino también una apertura interesante para la importación y comercialización de productos especializados. Esta consultora destaca que la demanda se concentra en consumidores informados, con acceso a canales digitales, que valoran la evidencia científica detrás de los productos que consumen.

Por otro lado, desde una perspectiva internacional, Euromonitor International (2023) identifica una clara tendencia global hacia un enfoque más pragmático del bienestar, con consumidores que buscan soluciones accesibles, funcionales y respaldadas por datos. Esta tendencia incluye la creciente adopción de productos personalizados y servicios integrales de salud, los cuales ya están teniendo impacto en la forma en que los consumidores peruanos eligen y compran suplementos nutricionales.

Además del crecimiento de la demanda, el mercado peruano de suplementos en cápsulas se encuentra condicionado por un marco regulatorio que exige control sanitario sobre la calidad, el rotulado y la trazabilidad de los productos que se comercializan. En ese sentido, la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) actúa como Autoridad Nacional de Productos Farmacéuticos, Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios (ANM) en los procedimientos administrativos vinculados al registro sanitario y su vigilancia, conforme a la normativa sectorial aplicable (Ministerio de Salud, 2023). Asimismo, para productos formulados con vitaminas y minerales, resulta relevante

la estandarización técnica de ingredientes permitidos: mediante la Resolución Directoral N.° 025-2022-DIGEMID-DG-MINSA se aprobó el “Listado de Vitaminas, Minerales y Otros Nutrientes Permitidos en la Fabricación de Productos Dietéticos”, que funciona como referencia para el diseño del producto y el cumplimiento regulatorio en este segmento (Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas [DIGEMID], 2022).

Estas son algunas de las marcas que comercializan suplementos alimenticios en el Perú:

- **Mason Natural**: este laboratorio que tiene su sede principal en USA, nos muestra una presentación en cápsulas de la vitamina C, cuenta con BPM (buenas prácticas de manufactura) y BPA (buenas prácticas de almacenamiento) y con un portafolio amplio de otros suplementos alimenticios.

  A continuación, visualizamos el envase de la vitamina B-Complex con electrolitos de la marca Mason Natural:

Figura 1.3

Producto Mason Natural

Nota. Imagen extraída de https://masonnatural.pe/productos/bienestar-y-salud/minerales/vitaminas/b-complex-con-electrolitos/

De acuerdo con la página web de Mason Natural Perú (s.f.), su marca está disponible en varias cadenas de farmacias, entre ellas Mifarma, Inkafarma, Boticas Perú, Universal, entre otras.

- **Sunvit**, la marca Sunvit también tiene su sede en USA y tiene más de 50 productos entre suplementos dietéticos y naturales. También se caracteriza por vender sus suplementos en cápsulas y se pueden encontrar en las principales cadenas de farmacia y tiendas naturistas a nivel nacional.

  A continuación, visualizamos el envase de la vitamina C de la marca Sunvit:

Figura 1.4

Producto Sunvit

Nota. Imagen extraída de https://www.sunvitlife.com/productos-sunvit/vit-c-1000-mg/

- **Redoxon**, es una marca de suplementos vitamínicos que contiene vitamina C, zinc y vitamina D, los cuales son fundamentales para fortalecer el sistema inmunológico y prevenir enfermedades. La empresa fabricante de Redoxon es Bayer, una compañía farmacéutica alemana líder en la industria, con una amplia variedad de productos en el sector de la salud humana. En Perú, Redoxon se comercializa en farmacias, tiendas de productos naturales, supermercados y tiendas en línea.
- **Vivactiv**, es una marca de suplementos nutricionales fabricada por Hedenkamp GmbH para Sunlife, una compañía que comercializa productos nutricionales y suplementos dietéticos en varios países. Entre los productos de Vivactiv, se encuentran suplementos nutricionales en tabletas efervescentes con diferentes sabores, que contienen complejo B, magnesio, zinc, entre otros. Estos suplementos se pueden adquirir en farmacias como Inkafarma y Mifarma, tanto en tiendas físicas como online.

  A continuación, visualizamos el envase del producto Vivactiv:

Figura 1.5

Producto Vivactiv

Nota. Imagen extraída de https://vivactiv.pe/

En conjunto, estas evidencias confirman que existe una demanda sólida, en expansión, y alineada con las mega tendencias globales. Esto justifica la implementación de una propuesta que combine el consumo de suplementos con asesoría personalizada y acompañamiento digital, como es el caso del programa “Salud Vital”.

1.3 Motivación del Proyecto

El presente proyecto surge ante la creciente preocupación de los consumidores por mejorar su salud y bienestar, así como del crecimiento sostenido del mercado de suplementos nutricionales en el Perú. Este fenómeno ha sido impulsado por factores como el aumento de enfermedades crónicas, el interés en la prevención, y un estilo de vida cada vez más orientado hacia el autocuidado y la alimentación funcional.

A pesar del auge en el consumo de suplementos, muchas personas los adquieren sin contar con una guía profesional, lo que limita su efectividad e incluso puede generar riesgos por el uso inadecuado. Esta brecha entre el consumo y el acompañamiento adecuado representa una oportunidad para ofrecer un servicio diferenciado que combine la asesoría nutricional personalizada con la venta de suplementos, basada en objetivos concretos de salud como la energía, el descanso, el sistema inmune o la salud digestiva.

Además, el avance de la digitalización y el uso masivo de plataformas como WhatsApp o aplicaciones móviles ha abierto nuevas posibilidades para brindar asesoramiento continuo, flexible y escalable. En ese contexto, este proyecto busca responder a una demanda real con una propuesta práctica y accesible: una asesoría

alimentaria guiada que oriente el uso correcto de suplementos acompañe al usuario en sus metas y promueva el cambio de hábitos a través de contenidos, seguimiento y comunidad.

Por lo tanto, la motivación de este proyecto radica en aprovechar una tendencia creciente en el sector salud y nutrición, mediante un modelo de negocio innovador que articule productos y servicios con un enfoque centrado en el cliente.

1.4 Percepción de la necesidad: análisis problema-solución

La percepción de la necesidad surge cuando la persona reconoce que su estado actual implica riesgos concretos y que existe una vía de acción con beneficios esperados superiores a las barreras percibidas. Desde el Modelo de Creencias en Salud, la decisión de actuar se explica por cómo el individuo valora su susceptibilidad y la severidad del problema, los beneficios de intervenir, las barreras que enfrenta, la autoeficacia para ejecutar cambios y las "señales para la acción" que disparan el comportamiento. En síntesis, cuando el riesgo se vuelve tangible y el camino de cambio se percibe factible, la necesidad "se siente" y se actúa (Alyafei, 2024). Evidencia experimental reciente demuestra, además, que intervenciones breves que refuerzan beneficios percibidos, autoeficacia y señales para la acción elevan la actividad física y reducen barreras y peso corporal, lo que valida que trabajar las percepciones modifica conductas objetivo (Faghih et al., 2024). Complementariamente, el Modelo Conductual de Andersen recuerda que no basta con la "necesidad evaluada" por profesionales: la utilización de servicios depende de la **necesidad percibida** y de factores predisponentes y facilitadores del entorno; por ello, una propuesta de valor debe intervenir en esos determinantes de uso, no solo en la oferta del servicio (Alkhawaldeh et al., 2023; Radhamony & Pramod, 2024).

Bajo ese marco, el encaje problema–solución del asesoramiento nutricional y el coaching en salud se sostiene en resultados clínicos y económicos consistentes. Las revisiones sistemáticas muestran que la terapia de nutrición brindada por dietistas mejora perfiles lipídicos, presión arterial, parámetros glucémicos, peso corporal y calidad de vida, y que puede ahorrar costos frente a la atención habitual al reducir el uso de medicación y eventos adversos, lo que refuerza el **beneficio percibido** por el usuario y el pagador (Sikand et al., 2023). Evidencia adicional sintetizada en nutrición clínica confirma efectos favorables cuando la intervención profesional se compara con la

atención estándar, especialmente en desenlaces cardiometabólicos, lo que aporta certidumbre sobre la efectividad de la solución ofrecida (Dudzik et al., 2023; Moloney et al., 2025). Más aún, cuando el servicio se entrega en modalidad digital, las revisiones sobre telesalud nutricional indican que, en poblaciones con enfermedades crónicas, estas intervenciones resultan clínicamente beneficiosas y con señales de costo-efectividad, en especial cuando se apalancan herramientas móviles; ello reduce barreras de acceso y tiempo, y aumenta la **factibilidad percibida** del cambio (Kelly et al., 2023).

La percepción de necesidad también se traduce en intención de adopción y disposición a pagar cuando el usuario reconoce valor diferencial y conveniencia. Estudios de elección discreta en Europa y Estados Unidos muestran que los consumidores están dispuestos a pagar por nutrición personalizada y a participar en programas con resultados esperados claros, con heterogeneidad de preferencias según metas y atributos del servicio; estos hallazgos permiten diseñar paquetes que maximicen utilidad percibida (Galekop et al., 2024). Metaanálisis y encuestas en salud digital complementan este panorama indicando que la disposición a pagar por servicios electrónicos de salud existe y varía por experiencia previa, contenido y estado de salud, lo que subraya el rol del **diseño de experiencia** para convertir necesidad en pago recurrente (Lee et al., 2023; Xie et al., 2022). Finalmente, los estudios de satisfacción del usuario con atención virtual sugieren que, para segmentos amplios, la modalidad remota no disminuye el valor percibido e incluso puede superarlo frente a la atención presencial al resolver fricciones de acceso y conveniencia; esto refuerza la viabilidad de escalar el servicio en canales digitales sin erosionar la percepción de efectividad (McKinsey & Company, 2022; McKinsey & Company, 2023).

En conjunto, cuando se intervienen las creencias clave que sostienen la percepción de riesgo y beneficio, se reducen barreras y se potencia la autoeficacia, la necesidad se vuelve apremiante y la solución propuesta resulta preferible y accionable. La evidencia clínica y económica hace creíble la promesa, mientras que la entrega digital incrementa la accesibilidad y la conveniencia. Así, el análisis problema–solución no solo justifica la existencia del servicio, sino que guía su diseño para convertir la necesidad percibida en adopción sostenida y disposición a pagar.

Ahora bien, desde la base de la pirámide de Maslow (1954), el servicio que se plantea — centrado en brindar asesoría nutricional personalizada con soporte digital y, como complemento, la recomendación de suplementos alimenticios— atiende la

necesidad fisiológica de una alimentación más completa, adaptada a objetivos como mejorar la digestión, aumentar la energía, dormir mejor o reforzar el sistema inmune. En segundo lugar, la propuesta también responde a la necesidad de seguridad, ya que brinda información confiable y orientación profesional que permite al consumidor tomar decisiones con mayor confianza, reduciendo la incertidumbre que suele rodear al uso de este tipo de productos.

Más allá de estas necesidades funcionales, el proyecto también se enfoca en el plano emocional y social del bienestar. Las personas no solo quieren sentirse saludables, también desean formar parte de algo más grande. Por ello, la construcción de una comunidad digital —mediante grupos de WhatsApp y otras plataformas— busca satisfacer la necesidad de pertenencia. Al compartir sus avances, motivarse mutuamente y acceder a contenidos diseñados para sus intereses, los usuarios desarrollan vínculos que refuerzan su compromiso y les otorgan soporte emocional durante su proceso de cambio.

Este acompañamiento también impacta en la autoestima de los usuarios, ya que, al lograr mejoras visibles y sostenidas en su salud, reciben reconocimiento tanto interno como externo. El hecho de alcanzar metas personales, sentirse escuchados y avanzar con autonomía fortalece su percepción personal y les otorga una mayor valoración de sí mismos. Finalmente, cuando una persona logra transformar su estilo de vida, no solo satisface necesidades básicas, sino que también se acerca a su autorrealización: sentirse plena, disciplinada, capaz de mantener hábitos sostenibles y alineada con la mejor versión de sí misma.

En resumen, este proyecto no busca únicamente comercializar suplementos. Su esencia radica en brindar un servicio integral que informe, acompañe y conecte emocionalmente al usuario con su bienestar. Se trata de transformar el consumo en un proceso consciente, motivador y sostenido, que abarque no solo el cuerpo, sino también la mente y el entorno social del individuo. Al abordar múltiples niveles de la motivación humana, esta propuesta se alinea con las necesidades reales y profundas de un consumidor moderno que ya no busca solo productos, sino experiencias que lo guíen y lo inspiren.

1.5 Descripción de la idea y la oportunidad

La idea de negocio se basa en el diseño e implementación de un modelo freemium centrado en brindar asesoría nutricional personalizada y acompañamiento digital continuo, orientado a personas que desean mejorar su salud integral, incluyendo aspectos como energía, descanso, digestión y bienestar general. Esta propuesta busca posicionarse como un programa de salud preventiva y educación alimentaria, donde el cliente accede a orientación profesional clara y adaptada a sus objetivos personales.

Como complemento a esta asesoría, el modelo ofrece la recomendación y comercialización de suplementos alimenticios específicos, seleccionados en función del perfil nutricional y las metas de cada usuario. A través de una experiencia accesible, modular y flexible, se integran tres componentes clave:

- Acompañamiento profesional vía canales digitales como WhatsApp,
- Recomendación y venta de suplementos alineados a objetivos de salud,
- Creación de una comunidad motivacional que impulse y sostenga el cambio de hábitos saludables en el tiempo.

Este enfoque permite empoderar al consumidor, brindándole no solo productos, sino también el conocimiento y soporte necesarios para tomar decisiones informadas y sostenibles respecto a su nutrición y estilo de vida.

La oportunidad de negocio se sustenta en la creciente demanda de soluciones de bienestar en el mercado peruano. Según un estudio publicado por Gestión (2024), el 71% de los peruanos consume suplementos nutricionales con el objetivo de mejorar su salud, mientras que el 58.7% lo hace para compensar deficiencias alimentarias. Además, productos como multivitamínicos, colágeno y omega 3 son los más requeridos por consumidores que buscan mejorar su sistema inmune, digestión o niveles de energía. Esta tendencia refleja una necesidad latente de asesoramiento confiable que acompañe el consumo de estos productos y ayude a los usuarios a tomar decisiones informadas.

En paralelo, la transformación digital y el acceso masivo a la tecnología han modificado la manera en que las personas consumen productos y servicios relacionados con la salud. De acuerdo con Euromonitor International (2023), una de las principales tendencias globales de consumo es la búsqueda de soluciones prácticas y personalizadas

para el bienestar físico y emocional, impulsadas por plataformas digitales y contenidos orientados al autocuidado.

A diferencia de otras alternativas en el mercado, esta propuesta no se basa exclusivamente en la venta de suplementos ni en un servicio automatizado. Por el contrario, ofrece un enfoque humano y práctico, donde el usuario recibe información clara, seguimiento continuo y motivación grupal, lo cual fortalece la adherencia a los hábitos saludables. El modelo freemium permite ofrecer asesoría básica gratuita, mientras que las versiones pagadas incluyen suplementos seleccionados, seguimiento personalizado y acceso a retos semanales, generando un flujo constante de ingresos sin sacrificar accesibilidad.

Por lo tanto, esta idea no solo responde a una necesidad detectada en el mercado, sino que propone una solución integral, diferenciada y escalable, en línea con las tendencias actuales del consumidor y con una estructura de costos adaptable a distintas etapas de crecimiento del negocio.

1.6 Justificación del atractivo de la propuesta

Esta propuesta adquiere relevancia por su capacidad de conectar con el estilo de vida del público objetivo, ofreciendo no solo un producto, sino una experiencia integral de asesoría nutricional personalizada, acompañamiento continuo y educación alimentaria práctica. El atractivo de la propuesta radica en que responde a una necesidad real y latente en el mercado peruano: consumidores que buscan orientación confiable, cercana y adaptada a sus objetivos de salud. Los principales factores que sustentan su valor diferencial son:

- **Combinación de producto y servicio,** a diferencia de muchas marcas que solo venden suplementos o apps que solo ofrecen planes alimenticios automatizados, esta propuesta ofrece una experiencia integral: combina la venta de suplementos nutricionales con asesoría personalizada por objetivos de salud y un acompañamiento cercano vía plataformas digitales. Este enfoque responde a una necesidad real: consumidores que no solo quieren comprar, sino también saber qué tomar, por qué y cómo.
- **Personalización y segmentación inteligente,** el proyecto se basa en la personalización por objetivos de salud (como mejorar el descanso, la digestión

o los niveles de energía), lo que permite adaptar las recomendaciones a necesidades reales del usuario. Este nivel de enfoque no es común en el mercado peruano y otorga una ventaja diferencial al posicionarse como un servicio hecho a medida, no genérico.

- **Acompañamiento y sentido de comunidad,** el uso de canales como WhatsApp y grupos de apoyo permite generar un entorno cercano y motivador, donde los usuarios no solo reciben orientación, sino también pertenencia. Esta comunidad digital brinda motivación constante, resolución de dudas y seguimiento emocional, aspectos fundamentales para lograr cambios de hábitos sostenibles y fidelizar al cliente.
- **Modelo freemium accesible y escalable,** la propuesta adopta un modelo freemium, permitiendo acceso gratuito a ciertos servicios como retos, consejos y seguimiento grupal, mientras que los productos y asesorías personalizadas se monetizan mediante paquetes o suscripciones. Esto facilita la captación masiva, reduce barreras de entrada y permite escalar el negocio de forma sostenible.
- **Tendencia creciente del mercado,** de acuerdo con Gestión (2024), el 71% de los peruanos consume suplementos con el objetivo de mejorar su salud, lo cual evidencia una oportunidad creciente. Además, como destaca Euromonitor International (2023), las soluciones digitales y personalizadas en salud son una de las principales tendencias globales de consumo, lo que refuerza la viabilidad y actualidad de la propuesta.
- **Posicionamiento como guía confiable y cercana,** la propuesta se posiciona no solo como un punto de venta, sino como un espacio de confianza, educación y transformación, donde el cliente se siente acompañado y escuchado. Esto genera una conexión emocional con la marca, que va más allá del producto, facilitando la recompra, la recomendación y la construcción de reputación. En conjunto, Salud Vital presenta una propuesta innovadora, humana y alineada con las nuevas formas de consumo en salud, lo que la hace altamente atractiva y diferenciadora para el mercado objetivo.

1.7 Estrategia inicial y objetivos del alcance

El desarrollo del presente proyecto contempla la implementación de un modelo de negocio basado en la asesoría alimentaria personalizada, la venta de suplementos nutricionales segmentados por objetivos de salud, y el acompañamiento a través de plataformas digitales. Para su ejecución se considerarán distintas herramientas de análisis estratégico, técnico y financiero, que permitirán validar su viabilidad y proyectar su crecimiento en el mediano plazo.

- **Estudio de mercado**: Como punto de partida, se llevará a cabo un estudio exploratorio compuesto por encuestas dirigidas a potenciales consumidores de entre 25 y 55 años residentes en Lima Metropolitana (Zonas 7 y 8). El objetivo principal fue validar el interés en recibir asesoría nutricional personalizada como parte de un servicio integral de bienestar, así como explorar las necesidades de salud más frecuentes, las preferencias en formatos de consumo y la disposición a pagar por una suscripción que incluya seguimiento digital. Los resultados obtenidos permitieron confirmar la relevancia de un modelo basado en acompañamiento profesional, evidenciar una alta intención de uso por parte del público objetivo y definir criterios de segmentación que orientarán las estrategias de diferenciación y fidelización.
- **Localización del servicio:** El modelo de negocio operará de manera digital en su etapa inicial, lo que permite prescindir de una ubicación física convencional. No obstante, se evaluarán distintas opciones de alianzas con puntos físicos (boticas, centros de salud o gimnasios) que puedan funcionar como puntos de entrega o promoción indirecta del servicio. Esta flexibilidad facilita un despliegue progresivo en Lima Metropolitana y, posteriormente, en otras ciudades del país.
- **Dimensionamiento del servicio**: El alcance inicial se establecerá en función de la capacidad del equipo profesional y los recursos tecnológicos disponibles. En una primera etapa piloto, se estima atender a aproximadamente 200 usuarios activos mensuales, distribuidos entre servicios gratuitos (freemium) y pagos. Esta escala permitirá validar el modelo y ajustar los procesos operativos y logísticos. El dimensionamiento considerará variables como el tiempo promedio de asesoría por cliente, la capacidad de atención del equipo nutricional, el volumen de productos en rotación y la estructura de costos

logísticos. Asimismo, se calculará el punto de equilibrio operativo y se proyectarán los ingresos esperados por venta de suplementos y planes personalizados.

- **Ingeniería del proyecto**: Se diseñarán flujos operativos para las principales áreas del negocio: atención nutricional, logística de productos, gestión de comunidad digital y administración general. Cada proceso contará con su respectivo diagrama de flujo y descripción técnica. Asimismo, se definirá el software y las plataformas tecnológicas a emplear en cada etapa, tales como WhatsApp Business, plataformas de e-commerce, pasarelas de pago y CRM para seguimiento del cliente. La infraestructura tecnológica será modular y escalable, permitiendo automatizar procesos sin perder el enfoque personalizado. Se evaluará también el impacto ambiental del modelo en términos de empaques, logística y consumo energético, con el objetivo de incorporar criterios de sostenibilidad en futuras fases del proyecto.
- **Organización administrativa:** La estructura organizativa inicial estará conformada por un equipo reducido y ágil. Se contará con un coordinador general, un nutricionista responsable de los planes de asesoría, un gestor de comunidad digital y un asistente para logística y soporte al cliente. Algunos servicios especializados, como diseño gráfico, publicidad digital y distribución, serán tercerizados para optimizar costos y mantener flexibilidad operativa. Conforme el modelo gane tracción y se amplíe la base de clientes, se evaluará la incorporación de nuevos perfiles profesionales en áreas como nutrición, desarrollo de producto, atención al cliente y análisis de datos.
- **Aspectos financieros:** La estrategia financiera considera una inversión inicial moderada, orientada principalmente al desarrollo de activos digitales, compra inicial de suplementos, contratación de personal clave y campañas de posicionamiento digital. Se diseñará un presupuesto operativo detallado que incluya:
    - Costos fijos y variables (personal, tecnología, logística, marketing).
    - Proyección de ingresos por suscripciones y venta de productos.
    - Presupuestos de operación, ventas, costos del servicio y gastos administrativos.

Con base en estos elementos, se construirá un flujo de caja proyectado a 12 meses, identificando el punto de equilibrio y los escenarios de rentabilidad según distintos niveles de captación de usuarios. Asimismo, se monitorearán indicadores clave como margen bruto, tasa de conversión, costo de adquisición de cliente (CAC) y valor de vida del cliente (LTV), los cuales permitirán tomar decisiones informadas durante la etapa de consolidación y expansión.

1.8 Impacto comercial y responsabilidad social

El modelo de negocio propuesto tiene el potencial de generar un impacto positivo tanto en el ámbito comercial como en el plano social, considerando las características del sector salud y bienestar, así como el enfoque educativo y comunitario que sustenta su propuesta de valor.

1.8.1 Impacto comercial

- Dinamización del mercado de asesoría nutricional y suplementos personalizados: La propuesta responde a una tendencia creciente en el consumo de productos funcionales y personalizados, fortaleciendo el ecosistema de marcas emergentes que combinan nutrición, tecnología y experiencia de usuario.
- Creación de empleo técnico y especializado: La operación del servicio implica la participación de nutricionistas, gestores de comunidad digital y personal administrativo, generando oportunidades laborales especialmente en perfiles jóvenes y profesionales de la salud.
- Fidelización del cliente a través del acompañamiento: El enfoque personalizado del modelo, junto con el componente educativo y emocional del servicio, incrementa la fidelización del cliente al convertirlo en parte activa de una comunidad con objetivos compartidos, lo que contribuye a la sostenibilidad del negocio.
- Participación en la economía digital: El proyecto se alinea con el auge del comercio electrónico y los servicios digitales en el país, aportando a la transformación digital del sector salud, especialmente en el ámbito de la prevención y el autocuidado.

1.8.2 Responsabilidad social

- Educación nutricional accesible: A través de asesoría gratuita, contenidos digitales y comunidad en línea, el proyecto busca democratizar el acceso a la información nutricional confiable, contribuyendo a la formación de hábitos saludables en sectores que tradicionalmente no consultan a un profesional por falta de tiempo o recursos.
- Promoción del consumo responsable de suplementos: El modelo orienta al usuario en la toma de decisiones informadas, reduciendo el riesgo del consumo indiscriminado o innecesario de productos, práctica común en la población. Esto contribuye a una mejor salud pública y a una relación más consciente con la industria de los suplementos.
- Inclusión y cercanía: El uso de plataformas populares como WhatsApp permite ofrecer un servicio cercano, horizontal y empático, adaptado a distintos niveles de alfabetización digital, lo que reduce barreras de acceso y fomenta la participación de los usuarios.

En síntesis, el modelo "Salud Vital" se proyecta como un negocio con impacto positivo tanto económico como social, que promueve hábitos de vida saludables, empodera al consumidor mediante el conocimiento y consolida una comunidad orientada al bienestar sostenible.

CAPÍTULO II: IDEA, INVESTIGACIÓN Y VALIDACIÓN DE SOLUCIÓN

2.1 Diseño y metodología de la investigación

La presente investigación es aplicada puesto que busca resolver problemas presentes en el consumidor con respecto a su cuidado y bienestar. Asimismo, se trata de una investigación de alcance descriptivo, puesto que busca definir propiedades, características y los perfiles de nuestros potenciales clientes, su utilidad se basa en mostrarnos con precisión las dimensiones de una situación (Hernández et al., 2014).

El objetivo general del estudio será: Analizar la viabilidad de una empresa de asesoría nutricional digital que integre la recomendación y comercialización de suplementos alimenticios personalizados en Lima Metropolitana (Zona 7 y 8). Para ello, se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la viabilidad comercial
- Analizar la viabilidad administrativa
- Analizar la viabilidad legal
- Analizar la viabilidad económico-financiera

El enfoque metodológico será cuantitativo, dado que se utilizará una encuesta estructurada como instrumento principal de recolección de datos. Este instrumento será aplicado a una muestra representativa del público objetivo, con el fin de medir de forma objetiva las actitudes, motivaciones, hábitos de consumo y disposición a pagar por un modelo de negocio que combine asesoría nutricional digital con suplementos personalizados (Hernández et al., 2014).

2.2 Validación de hipótesis

Según Hernández et al. (2014), las hipótesis “indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado”. Por lo tanto, se trata de una posible respuesta a la pregunta de investigación.

Es por ello que nuestra hipótesis principal será: Los habitantes de Lima Metropolitana entre 25 y 55 años muestran interés en acceder a un servicio de asesoría nutricional digital personalizada que les ayude a mejorar su estilo de vida, especialmente

cuando este servicio incluye la recomendación de suplementos alimenticios adaptados a sus necesidades específicas.

2.3 Validación de la solución

Como primer alcance validamos la solución propuesta y su alcance económico a través de la aplicación de una encuesta exploratoria, esta será enviada de manera virtual por Google Forms, se calcula que el tamaño de la muestra llegue a 119 personas. Como criterio de selección de los participantes se tomaron en cuenta personas entre 18 y 55 años de Lima Metropolitana (Zona 7 y 8). Como objetivos de la encuesta se detallan puntos como:

- Identificar los hábitos de consumo de suplementos alimenticios en personas de 18 a 55 años residentes en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana.
- Conocer las principales necesidades de salud y bienestar que motivan la compra de suplementos.
- Determinar las preferencias del público objetivo respecto a formatos, ingredientes y frecuencia de uso.
- Evaluar el interés en recibir asesoría nutricional y seguimiento digital posterior a la compra.
- Estimar la disposición a pagar por un suplemento personalizado y por una suscripción mensual.

2.4 Muestreo poblacional

Para calcular a cuantas personas se deberá encuestar, se tomará como referencia el mercado potencial proyectado durante el primer año.

2.4.1 Referencia poblacional:

El presente estudio se enfoca en validar un modelo de negocio dirigido a personas adultas jóvenes y de mediana edad, residentes en distritos de Lima Metropolitana agrupados en las zonas 7 y 8. Estas zonas comprenden los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Según datos de CPI Research (2025), Lima Metropolitana tiene una población estimada de 10 millones 158 mil 900 habitantes, de los cuales aproximadamente 1 millón 850 mil

se concentran en los distritos mencionados, representando el 18 % del total metropolitano.

Dentro de esta población, se estima que el 45.9 % corresponde al grupo etario entre 25 y 55 años, lo que equivale a aproximadamente 849 mil personas en las zonas 7 y 8. Esta franja etaria es particularmente relevante para el presente estudio por encontrarse en etapas activas de consumo, con mayor interés en su salud, bienestar y autocuidado.

Respecto al nivel socioeconómico, se proyecta que alrededor del 25 % de los habitantes entre 25 y 55 años de estas zonas pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, dada la concentración de este perfil en distritos como San Isidro, Miraflores, La Molina y Surco. En consecuencia, la población objetivo estimado, personas entre 25 y 55 años, residentes en zonas 7 y 8, y pertenecientes a los NSE A y B, asciende a aproximadamente 212 mil personas.

Para este estudio se considera una población objetivo de aproximadamente 212,000 personas, correspondiente a individuos entre 25 y 55 años, residentes en zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana, y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Con base en esta población finita, y aplicando la fórmula de muestreo con corrección poblacional, se determinó que el tamaño mínimo de muestra requerido, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 9%, es de 119 personas.

A continuación, presentamos el cálculo de la muestra y tamaño obtenido en la plataforma Survey Monkey:

Figura 2.1

Cálculo de muestra

Nota. Obtenido de Survey Monkey, 2025

Entonces, según lo mencionado el tamaño de muestra será de 119 personas, a las cuales se les realizará la encuesta. Así, obtendremos datos cuantitativos relevantes para corroborar los supuestos que se tienen del proyecto de emprendimiento en desarrollo.

2.5 Análisis de tendencias y patrones

El comportamiento del consumidor en salud y bienestar ha cambiado de manera sustantiva: dejó de ser ocasional y reactivo para convertirse en una práctica cotidiana, guiada por la digitalización, la prevención y la búsqueda de experiencias personalizadas. Este viraje eleva las expectativas sobre los suplementos alimenticios y redefine cómo las personas desean acceder a orientación profesional y a contenidos confiables.

En esta línea, Asia Sherman (2024) describe la consolidación de la nutrición personalizada basada en datos: los consumidores valoran soluciones ajustadas a sus características, objetivos y estilo de vida, lo que impulsa modelos que integran planes nutricionales, suplementación específica y acompañamiento técnico. A la par, se observa una preferencia marcada por beneficios concretos, como soporte digestivo, mejora del sueño o aumento de energía, por encima de categorías genéricas (Numerator, 2024). El mensaje de fondo es claro: el mercado premia las propuestas que resuelven problemas sentidos y demuestran resultados verificables.

El bienestar, además, dejó de ser aspiracional para instalarse como rutina. De acuerdo con McKinsey (2025), especialmente entre millennials y centennials, el bienestar físico, emocional y mental debe atenderse de forma integrada y constante. Este enfoque favorece modelos de negocio que ofrecen asesoría continua, seguimiento personalizado y productos adaptados, ya que el valor no reside solo en “qué” se ofrece, sino en “cómo” se acompaña al usuario en su proceso de cambio.

La tecnología es el habilitador de este cambio de comportamiento. Según DataReportal (2025), el 79,5 % de los peruanos utiliza internet y el 71,2 % accede activamente a redes sociales. Estas cifras validan la viabilidad de propuestas que integran canales digitales, como WhatsApp, Instagram o plataformas de comercio electrónico, para interactuar, asesorar y fidelizar, reduciendo fricciones de acceso y elevando la percepción de conveniencia.

En el momento de la compra, el consumidor digital es más exigente y demanda señales de confianza. NielsenIQ (2024) subraya la centralidad de la transparencia, la simplicidad y el respaldo científico como criterios decisivos. Para los suplementos, esto implica posicionarlos como parte de una solución integral avalada por profesionales y

comunicada con claridad: composición, beneficios, evidencia y modo de uso deben ser explícitos y comprensibles.

El contexto macro acompaña esta dinámica. El Global Wellness Institute (2024) proyecta que la economía del bienestar continuará expandiéndose a una tasa anual del 7,3 % hasta 2028, lo que confirma una disposición sostenida a invertir en salud siempre que las soluciones sean prácticas, confiables y alineadas con el estilo de vida de los usuarios.

En conjunto, estas tendencias refuerzan la pertinencia del modelo de negocio propuesto. La integración de suplementación alimenticia, asesoría nutricional y acompañamiento digital responde a un consumidor que busca resultados específicos, orientación profesional continua y una experiencia fluida en canales que ya forman parte de su día a día. El desafío, y la oportunidad, consiste en traducir estos patrones en propuestas de valor claras, medibles y basadas en evidencia.

2.6 CANVAS del modelo de negocio

2.6.1 Segmentos de clientes

El servicio se orienta a personas de 25 a 55 años de nivel socioeconómico medio y medio alto en Lima Metropolitana, intensivas en uso digital y con disposición a pagar por una guía nutricional clara y un acompañamiento cercano. A inicios de 2025, Perú contaba con 27,3 millones de usuarios de internet (penetración 79,5%) y 24,5 millones de identidades activas en redes sociales (71,2% de la población), con una población total estimada en 34,4 millones, mediana de edad 30,2 años y 79,3% de urbanización, lo que sustenta la viabilidad de canales web, aplicación y mensajería para atender a este público (DataReportal, 2025).

En paralelo, el Banco Mundial proyecta para Perú un crecimiento del 2,9% en 2025 y 2,5% en 2026, con una reducción de la pobreza desde 31,3% en 2024 a 30,5% en 2025, contexto que invita a cuidar la estructura de precios y ofrecer alternativas de acceso escalonadas dentro del segmento objetivo (Banco Mundial, 2025).

2.6.2 Propuesta de valor

“Salud Vital: nutrición de precisión basada en ciencia, respaldada por tecnología y enfocada en resultados sostenibles para la salud y el bienestar integral.” se traduce en diagnóstico personalizado, metas realistas, contenidos claros y seguimiento continuo en

tiempo real, integrando cuando corresponde recomendaciones de suplementos coherentes con el plan. La personalización diaria del bienestar es ya una expectativa central: estudios recientes muestran que una gran mayoría de consumidores declara priorizar su salud y bienestar en su vida cotidiana y espera soluciones prácticas, medibles y transparentes (McKinsey & Company, 2025; McKinsey & Company, 2024).

Además, las preferencias de consumo en salud y bienestar enfatizan etiquetado claro, beneficios comprensibles y relación calidad–precio, con señales cuantitativas de adopción activa: en una encuesta global 2025, 70% de las personas declara que gestiona activamente su salud, 82% exige mayor transparencia en el rotulado y 55% está dispuesto a invertir más de 100 dólares mensuales en nutrición, bienestar mental y autocuidado (NIQ, 2025).

2.6.3 Canales

La plataforma web y la aplicación concentran evaluación, contenidos y seguimiento, y WhatsApp opera como canal conversacional cotidiano. Este diseño es coherente con la infraestructura móvil regional: más de 30 operadores en 13 países de América Latina ya ofrecen 5G comercial, y la región suma >450 millones de suscriptores móviles únicos, lo que incrementa la calidad de conexión para servicios sincrónicos y asincrónicos (GSMA, 2025).

En Perú, la calidad de la conexión respalda el uso de video y contenidos bajo demanda: velocidad mediana de 22,71 Mbps en móvil y 191,53 Mbps en fijo a inicios de 2025 (DataReportal, 2025). Para adquisición y conversión, el comercio electrónico local es un soporte comprobable: en 2024 movió US$ 15 600 millones, +21,2% interanual y 5,5% del PBI, según la CAPECE; además, 3 de cada 5 adultos ya compra por internet (CAPECE, 2025).

2.6.4 Relación con los clientes

La relación es continua, pedagógica y empática: evaluación inicial, chequeos mensuales y ajustes, con contenidos breves que explican el porqué de cada indicación y una comunidad que aporta motivación y pertenencia. La evidencia en consumo de salud–bienestar subraya que claridad de beneficios, transparencia y lenguaje comprensible fortalecen confianza, consideración y recompra (NIQ, 2025). La alta adopción digital en

el país valida un acompañamiento conversacional: 71,2% de la población con identidades activas en redes y 79,5% de penetración de internet, lo que facilita interacción frecuente por mensajería y redes sin aumentar la fricción del usuario (DataReportal, 2025).

2.6.5 Socios clave

La calidad y continuidad de la oferta dependen de laboratorios nacionales con buenas prácticas y certificaciones para maquila, de plataformas de pago seguras y de operadores logísticos eficientes. En comunicación, los lineamientos sanitarios son determinantes: el Decreto Supremo 017-2023-SA actualiza el Manual de Advertencias Publicitarias y permite, por ejemplo, adhesivos para productos importados, reforzando exigencias de rotulado en frontales y piezas publicitarias (MINSA, 2023). En pagos, la interoperabilidad entre las billeteras Yape y Plin rige desde abril de 2023, aumentando el alcance de cobros digitales; en 2024, las billeteras movieron S/ 94 mil millones con variación anual de tres dígitos, lo que respalda la elección de estos socios (BCRP, 2024; Niubiz, 2025). A continuación, se presenta una tabla que detalla a los aliados clave:

Tabla 2.1

Matriz de aliados clave y criterios de selección de Salud Vital

Aliado	Rol en el modelo	Beneficio para Salud Vital	Condiciones mínimas
MaquiLab (maquila productos funcionales)	Producción tercerizada	Escalas sin CAPEX industrial	SLAs, calidad, trazabilidad, lead time
AFN Food Nutrition (maquila suplementos)	Manufactura de suplementos	Desarrollo y producción especializada	Control de calidad, especificaciones, loteado
Biologistica Perú (maquila nutracéuticos)	Encapsulado y tableteado	Flexibilidad y portafolio	Auditoría, documentación técnica, cumplimiento
Culqi (pasarela pagos)	Cobro de suscripciones	Facilita recurrencia y conversión	Seguridad, conciliación, antifraude

(continúa)

(continuación)

Aliado	Rol en el modelo	Beneficio para Salud Vital	Condiciones mínimas
Niubiz (pago web)	Cobros online	Escala e-commerce	Integración y conciliación financiera
Olva Courier (logística)	Distribución última milla	Entrega confiable al cliente	SLA de entregas, trazabilidad, devoluciones

2.6.6 Actividades clave

El diagnóstico nutricional digital y el seguimiento ordenan la experiencia, definen prioridades y alimentan contenidos confiables y comprensibles. La gestión de comunidad y el soporte posventa sostienen la adherencia, mientras que la coordinación de maquila con control de calidad a la recepción de lotes asegura consistencia en producto. Estas actividades se apoyan en capacidades tecnológicas que consideran el patrón regional de conectividad: aunque la brecha de cobertura se reduce, persiste una brecha de uso significativa, que a nivel global es nueve veces la de cobertura, por lo que conviene diseñar experiencias de baja fricción y contenidos livianos (GSMA, 2025). La comercialización digital de suplementos y la logística asociada encuentran tracción en el crecimiento del e-commerce local ya mencionado (CAPECE, 2025).

2.6.7 Recursos clave

El equipo de nutricionistas licenciados define la calidad técnica y el estilo de orientación; la plataforma tecnológica (aplicación + sistema de gestión) permite escalar con seguridad; los lineamientos editoriales y los datos organizados como indicadores de progreso sostienen transparencia, consistencia y mejora continua. La literatura reciente ubica la experiencia personalizada como motor de valor en bienestar y subraya el rol del talento experto para traducir evidencia en acciones diarias (McKinsey & Company, 2024; McKinsey & Company, 2025). A su vez, la confianza descansa en información clara y verificable: hay señales cuantitativas de que los consumidores demandan transparencia y evalúan con rigor las promesas de salud, por lo que los recursos editoriales y de gestión de datos son críticos (NIQ, 2025).

2.6.8 Fuentes de ingreso,

Los ingresos provienen de suscripciones mensuales de asesoría, venta de vitaminas y suplementos recomendados dentro del plan y programas premium con seguimiento más intenso. La expansión del e-commerce peruano apunta a modelos de reposición digital y suscripción de continuidad, mientras que la adopción de pagos móviles reduce fricciones: S/ 94 mil millones de volumen con billeteras en 2024 y crecimiento de tres dígitos interanual (CAPECE, 2025; Niubiz, 2025).

2.6.9 Estructura de costes

Los costos principales son honorarios de nutricionistas, desarrollo y mantenimiento tecnológico con seguridad de la información, logística de almacenamiento y distribución, maquila y empaque bajo estándares, y contenidos y comunicación educativa. La planificación debe considerar el ciclo macroeconómico local, con crecimiento proyectado de 2,9% en 2025 y 2,5% en 2026, y la trayectoria de la pobreza, que descendería a 30,5% en 2025, variables que inciden en sensibilidad de precios e inversión operativa (Banco Mundial, 2025). Desde el punto de vista tecnológico, la expansión de servicios digitales en móvil y video exige presupuestar conectividad y procesamiento; a la vez, la brecha de uso de internet móvil a nivel global, aún en 38% al cierre de 2024, recuerda la necesidad de mantener experiencias optimizadas y de baja fricción (GSMA, 2025).

A continuación, presentamos el Business Model Canvas del proyecto Salud Vital:

Tabla 2.2

Business Model Canvas del proyecto

<table>
<tr><th>Socios claves</th><th>Actividades clave</th><th>Propuesta de valor</th><th>Relaciones con los clientes</th><th>Segmento de clientes</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Laboratorios nacionales certificados (BPM y normativa sanitaria vigente) para la producción tercerizada de vitaminas. Proveedores tecnológicos para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital. Plataformas de pago electrónico. Operadores logísticos locales para distribución. Asesores legales y regulatorios en temas sanitarios y de protección al consumidor.</td><td>Evaluación y diagnóstico nutricional personalizado. Diseño de planes nutricionales y seguimiento continuo en tiempo real. Gestión integral del Programa Salud Vital. Coordinación y control de calidad de la producción tercerizada de vitaminas. Gestión de inventarios y distribución de suplementos recomendados. Soporte postventa y atención continua al cliente.</td><td rowspan="3">Nutrición de precisión basada en ciencia, respaldada por tecnología y enfocada en resultados sostenibles para la salud y el bienestar integral a través del programa “Salud Vital”</td><td>Relación de largo plazo basada en un modelo de suscripción. Acompañamiento continuo mediante el Programa Salud Vital. Seguimiento periódico con nutricionistas. Contenido educativo personalizado según perfil nutricional. Canales directos de comunicación.</td><td rowspan="3">Adultos entre 25 y 55 años, de nivel socioeconómico medio y alto, residentes en Lima Metropolitana, interesados en la salud preventiva y el bienestar integral, dispuestos a pagar una suscripción por asesoría nutricional profesional y consumir suplementos recomendados como parte de su plan personalizado.</td></tr>
<tr><td>Recursos clave</td><td>Canales</td></tr>
<tr><td>Equipo de nutricionistas colegiados y especializados. Plataforma digital. Metodología propia del Programa Salud Vital. Marca registrada y posicionamiento en salud preventiva. Contratos con laboratorios de maquila certificados. Infraestructura logística tercerizada.</td><td>Plataforma web y aplicación móvil con asesoría en línea. Marketing de contenidos. Publicidad digital segmentada. Alianzas con nutricionistas independientes y referidos profesionales.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costes</td><td colspan="3">Fuente de ingresos</td></tr>
<tr><td colspan="2">Honorarios del equipo de nutricionistas.
Costos tecnológicos (desarrollo, licencias, hosting y mantenimiento).
Costos de marketing y generación de contenido del Programa Salud Vital.
Costos de producción tercerizada de vitaminas.
Costos logísticos, administrativos, legales y regulatorios.</td><td colspan="3">Suscripciones mensuales por asesoría nutricional personalizada (ingreso principal).
Programas premium de acompañamiento nutricional intensivo.
Venta complementaria de vitaminas recomendadas dentro del plan nutricional.</td></tr>
</table>

2.6.10 Mapa del ecosistema del modelo

Para complementar el Canvas y sustentar la viabilidad del modelo, se presenta un mapa integrado del ecosistema en el que operará Salud Vital. La matriz resume los principales competidores, sustitutos, aliados y canales relevantes, describiendo qué ofrecen al cliente, cómo se relacionan con la propuesta, el riesgo que representan para adquisición, retención o margen, y la respuesta estratégica planteada.

Este mapeo permite dos resultados prácticos:

- Precisar la diferenciación del modelo en torno a continuidad, acompañamiento y medición de adherencia (frente a soluciones puntuales o no personalizadas),
- Identificar condiciones mínimas de ejecución para asegurar consistencia operativa (SLAs, trazabilidad, control de calidad, conciliación de pagos y desempeño logístico).

A continuación, detallamos el ecosistema de Vital Salud:

Tabla 2.3

Ecosistema de Salud Vital

Tipo	Actor	¿Qué ofrece al cliente?	¿Cómo compite o se relaciona con Salud Vital?	Riesgo para tu modelo	Respuesta estratégica de Salud Vital
Competidor directo	Clínicas y centros de salud con nutrición (Auna – chequeos y paquetes nutricionales)	Evaluación + plan + seguimiento, normalmente por paquete y consulta. (auna.org)	Compite por el mismo beneficio principal: nutrición profesional y prevención.	Alta credibilidad y confianza clínica.	Diferenciar por suscripción, continuidad, adherencia, contenido personalizado y acompañamiento más frecuente
Competidor directo	Nutricionistas independientes premium y consultorios	Consulta + plan personalizado + seguimiento (WhatsApp y controles).	Compite "1 a 1" en personalización y cercanía.	Pueden captar por precio/relación personal.	Ganar por metodología estandarizada, experiencia digital, medición de resultados, y escalabilidad de servicio.
Competidor directo parcial	Smart Fit Coach	Plan de entrenamiento y/o alimentación diseñada por coach o nutricionista + seguimiento digital; precio mensual publicado en planes. (coach.smartfit.com)	Se acerca mucho a tu modelo porque combina suscripción + seguimiento + nutrición dentro del ecosistema fitness.	Base cautiva del gym + precio bajo ancla.	Posicionar Salud Vital como preventivo integral (no solo fitness), con diagnóstico nutricional más profundo, adherencia, y recomendaciones de suplementación con trazabilidad.
Competidor indirecto fuerte	Gimnasios con nutrición complementaria	Membresía fitness + asesoría nutricional como complemento (Facebook)	El cliente puede sentir que "con el gym + una cita" ya resolvió todo.	Te quitan demanda "por percepción de solución completa".	Diferenciar por ser independiente del gym: útil para sedentarios, ejecutivos, deportistas (natación, running), etc.; enfoque preventivo y continuidad real.
Competidor indirecto	Doctoralia (marketplace de nutricionistas)	Buscar nutricionistas, leer opiniones y agendar consulta online. (Doctoralia)	Comoditiza la consulta: el cliente compara por precio/opiniones/disponibilidad.	Presiona precios y facilita que el cliente "salte" de nutricionista.	Usarlo como canal de captación (1ra consulta) y convertir a suscripción Salud Vital (programa y seguimiento).

(continua)

(continuación)

Tipo	Actor	¿Qué ofrece al cliente?	¿Cómo compite o se relaciona con Salud Vital?	Riesgo para tu modelo	Respuesta estratégica de Salud Vital
Competidor indirecto	Farmacias y retail de vitaminas (Inkafarma, Mifarma)	Amplio catálogo de vitaminas y suplementos con compra inmediata.	Compiten por la "solución rápida" vía producto.	El cliente compra sin guía y no contrata servicio.	Enfatizar "suplementación con guía profesional + plan", trazabilidad y calidad como parte del programa.
Competidor indirecto	Marcas y distribuidores de suplementos	Producto premium, variedad, branding. (Facebook)	Capturan al cliente que quiere "calidad" pero sin acompañamiento.	Desvía el gasto del cliente hacia producto sin servicio.	Competir por valor: "tu plan + tu seguimiento" y ofrecer suplementos como complemento recomendado (no como core).
Sustituto	Apps de nutrición (Fitia)	Contador de calorías y macros + dietas y planes + base de datos verificada. (Fitia)	El cliente siente que la app reemplaza nutricionista.	Sustituye el servicio en usuarios disciplinados y sensibles a precio.	Modelo híbrido: app + nutricionista + adherencia + ajustes; enfoque en resultados sostenibles, no solo tracking.
Sustituto	Influencers y dietas genéricas	Contenido gratis, dietas rápidas, recomendaciones.	Sustituye por costo cero.	Información no validada, alta rotación, abandono.	Contrarrestar con contenido profesional + testimonios y resultados + onboarding y acompañamiento continuo.
Aliado clave	Laboratorios de maquila	Producción tercerizada de vitaminas.	Habilita tu oferta complementaria (suplementos) sin CAPEX industrial.	Riesgo de calidad y lead time si no hay control.	Contratos, SLAs, control de calidad, trazabilidad por lote, especificaciones técnicas.
Aliado clave	Pasarelas de pago	Cobro recurrente y suscripciones.	Viabiliza tu ingreso principal (suscripción).	Fricción en pago reduce conversión y retención.	Pagos simples, recordatorios, reglas de cobranza, conciliación.

(continua)

(continuación)

Tipo	Actor	¿Qué ofrece al cliente?	¿Cómo compite o se relaciona con Salud Vital?	Riesgo para tu modelo	Respuesta estratégica de Salud Vital
Aliado clave	Operadores logísticos	Distribución y última milla.	Asegura entrega oportuna de suplementos recomendados.	Mala entrega afecta confianza.	SLA de entrega, tracking, devoluciones y atención postventa.
Aliado potencial (canal)	Gimnasios y academias deportivas (convenios)	Acceso a clientes que buscan rendimiento/bienestar.	Pueden ser competencia o canal según acuerdo.	Si no hay alianza, te compiten.	Estrategia dual: competir en suscripción, pero ofrecer convenios B2B2C (derivaciones y paquetes).
Aliado potencial (canal)	Doctoralia	Tráfico y reserva online. (Doctoralia)	Canal de adquisición, no core.	Si dependes demasiado, te “comoditiza”.	Usarlo para adquisición y migrar a tu programa (retención y comunidad).

2.7 Conclusiones

Con base en el análisis de los resultados obtenidos a partir de una muestra de 119 encuestas aplicadas a personas de 18 a 55 años residentes en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Existe disposición de pago favorable para un modelo freemium escalable. Un 44.9 % de los encuestados está dispuesto a pagar más de S/ 70 por un suplemento personalizado con asesoría. Asimismo, una proporción significativa consideraría pagar una suscripción mensual si observa buenos resultados, lo cual respalda la viabilidad económica del modelo.
- Las principales preocupaciones de salud que motivan el uso de nuestro programa de asesoría están alineadas con los beneficios ofrecidos por el modelo propuesto. El 72.4 % de los encuestados busca combatir el cansancio o la falta de energía; el 66.3 % lo hace para reducir el estrés o la ansiedad; el 50 % busca aliviar el dolor articular o muscular; el 34.7 % quiere fortalecer sus defensas y el 31.6 % mejorar la salud de su cabello o piel. Estas cifras refuerzan la necesidad de soluciones integrales personalizadas en salud y bienestar.
- El modelo de personalización mediante test y asesoría tiene alta aceptación. El 71.4 % de los encuestados afirmó estar dispuesto a responder un test para recibir recomendaciones de suplementos, y un 24.5 % indicó que tal vez lo haría. Además, más del 85 % está interesado o probablemente interesado en recibir asesoría nutricional gratuita después de la compra, lo que valida el enfoque humano y educativo del servicio.
- Existe un interés significativo en el consumo de suplementos alimenticios. Los productos más consumidos son: vitamina C (79.6 %), magnesio (69.4 %), complejo B (63.3 %), multivitamínicos (52 %) y vitamina D (42.9 %). Esta tendencia confirma la familiaridad de los consumidores con los suplementos nutricionales y valida la viabilidad comercial del modelo de negocio propuesto.
- Los factores que influyen en la decisión de compra muestran una clara prioridad por la confianza y el respaldo profesional. En una escala del 1 al 7, el respaldo científico o médico obtuvo la puntuación más alta (6.3), seguido por el precio accesible (4.9), una recomendación personalizada (4.7), el sabor agradable (4.6), la marca confiable (4.3), los ingredientes naturales (3.4) y la facilidad de consumo (2.9). Esta jerarquía evidencia que el público objetivo

prioriza la seguridad, evidencia y recomendación sobre aspectos sensoriales o de conveniencia.

En conclusión, los resultados de la investigación confirman la hipótesis principal: los habitantes de Lima Metropolitana entre 25 y 55 años muestran interés en acceder a un servicio de asesoría nutricional digital personalizada que les ayude a mejorar su estilo de vida, especialmente cuando este servicio incluye la recomendación de suplementos alimenticios adaptados a sus necesidades específicas. La información recolectada respalda la viabilidad comercial y conceptual de un modelo de negocio enfocado en la personalización, la educación nutricional y la cercanía digital.

CAPÍTULO III: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Visión Ser reconocidos como la principal plataforma en Perú que impulsa el bienestar integral de las personas a través de una asesoría nutricional cercana, recomendaciones personalizadas de suplementos y un acompañamiento digital que inspire hábitos saludables y sostenibles

3.2 Misión

Ofrecer una experiencia integral, accesible y confiable que combine asesoría nutricional personalizada con recomendaciones de suplementos alimenticios, utilizando canales digitales para educar, motivar y acompañar a las personas en la construcción de un estilo de vida saludable adaptado a sus necesidades individuales.

3.3 Valores y Ética

La ética empresarial es un componente fundamental para la sostenibilidad y legitimidad de cualquier organización. Soto y Cárdenas (2007) explican que la ética, como una de las tres ramas centrales de la filosofía, tiene como objeto de estudio el juicio moral, es decir, la reflexión sobre lo "bueno" y lo "malo". En el ámbito empresarial, esta reflexión se traduce en principios que orientan la toma de decisiones responsables, tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización.

Los autores identifican conflictos éticos comunes como los conflictos de intereses, la confidencialidad, la honradez, la justicia y la integridad en las comunicaciones. En línea con esta visión, los valores adoptados por Salud Vital buscan reflejar su compromiso con la salud pública, la transparencia, el bienestar sostenible y la responsabilidad social. Estos valores no solo orientan el comportamiento interno de la organización, sino que también guían su relación con los clientes, aliados y la sociedad.

Bajo lo antes expuesto, los valores institucionales que perseguirá nuestra empresa serán:

- Responsabilidad socioambiental: La empresa reconoce su impacto en la salud de las personas y en el entorno, comprometiéndose con prácticas sostenibles y educación nutricional responsable. Se promueve el consumo informado, la reducción del desperdicio y el uso de empaques responsables.

- Innovación centrada en el usuario: Se fomenta la investigación, el desarrollo de nuevas fórmulas y el uso de tecnologías accesibles que faciliten el acompañamiento nutricional y motiven el cambio de hábitos saludables.
- Compromiso con el bienestar del cliente: Se ofrece asesoría confiable, basada en evidencia, sin promover el consumo innecesario. La empresa se involucra activamente en el seguimiento y mejora continua de la experiencia del usuario.
- Transparencia y confianza: La organización comunica de forma clara los beneficios, limitaciones e ingredientes de cada suplemento, brindando información verificada y sencilla que fortalezca la confianza de sus usuarios.

3.4 Cultura organizacional

Soto y Cárdenas (2007) definen la cultura organizacional como el conjunto de significados compartidos por los miembros de una empresa, los cuales le otorgan una identidad única. Esta cultura influye en la percepción interna de los colaboradores, su sentido de pertenencia y el modo en que se relacionan con la organización.

En el caso de Salud Vital, la cultura organizacional está alineada con la misión de promover un estilo de vida saludable, accesible y personalizado. Para ello, se impulsará un entorno colaborativo, inclusivo y dinámico, que refleje los valores institucionales y favorezca tanto la salud de los clientes como la de los propios colaboradores. Características clave de la cultura organizacional:

- Fomento de la innovación y creatividad: Se alentará al equipo a proponer nuevas ideas, productos o dinámicas de acompañamiento, en un entorno donde el error es parte del aprendizaje y no es penalizado.
- Comunicación horizontal: Se promoverá una política de puertas abiertas, canales de comunicación accesibles y espacios seguros para compartir ideas, sugerencias o preocupaciones.
- Bienestar interno: La salud emocional y física del equipo será prioridad. Se fomentarán pausas activas, actividades de integración y un clima laboral positivo que favorezca la productividad y la motivación.
- Cultura centrada en el propósito: Cada colaborador comprenderá que su trabajo impacta directamente en la salud y calidad de vida de los clientes, reforzando así un sentido de propósito compartido.

Esta cultura, coherente con los valores institucionales, será transmitida desde los procesos de inducción hasta la evaluación del desempeño, y representará un pilar clave para la fidelización tanto del equipo interno como de los clientes.

3.5 Objetivos estratégicos

Lograr el posicionamiento de Salud Vital como una marca confiable y accesible en el sector de plataformas de asesoría nutricional y suplementos alimenticios personalizados en Lima Metropolitana, alcanzando un nivel de recordación del 30 % entre su público objetivo al cierre del primer año.

- Este objetivo responde a la necesidad de generar notoriedad de marca en un mercado competitivo, a través de estrategias de marketing digital, contenidos educativos y campañas informativas en redes sociales. La medición se realizará mediante encuestas de recordación espontánea y dirigida, aplicadas de forma semestral.
- Captar un total de 1,000 usuarios únicos, entre modalidad gratuita y de pago, durante el primer año de operaciones, mediante la ejecución del modelo freemium y el uso de canales digitales de captación. Este objetivo permitirá validar la propuesta de valor y construir una base sólida de usuarios. Se utilizarán métricas como el número de registros activos en la plataforma, la tasa de conversión entre usuarios gratuitos y pagos, así como la retención mensual de clientes.
- Implementar una herramienta digital de diagnóstico personalizado basada en objetivos de salud (energía, descanso, digestión, etc.), así como un sistema automatizado de seguimiento postventa, antes del sexto mes de operaciones. Este objetivo busca optimizar la experiencia del usuario y ofrecer un servicio diferenciado mediante tecnología simple, confiable y escalable. El progreso se evaluará según los indicadores de uso del test, tasas de recomendación completada y nivel de satisfacción del usuario.
- Construir una comunidad digital activa con al menos 500 miembros vinculados en grupos temáticos de WhatsApp al finalizar el primer año, promoviendo retos de bienestar, contenido motivacional y acompañamiento grupal. Este objetivo tiene como finalidad generar sentido de pertenencia y fomentar la fidelización de los usuarios. Se medirá mediante la participación en los retos, número de

interacciones por grupo y encuestas de percepción sobre el acompañamiento recibido.

- Alcanzar el punto de equilibrio financiero al finalizar el primer año de operaciones, asegurando una relación saludable entre ingresos por suscripción y venta de productos, y los costos operativos del modelo. Este objetivo financiero permitirá garantizar la sostenibilidad del negocio y sentar las bases para una expansión futura. Se utilizarán indicadores como margen bruto, costo de adquisición de clientes (CAC), valor de vida del cliente (LTV) y flujo de caja mensual.

3.6 Análisis externo (PESTEL)

Presentamos la representación gráfica del diagrama Pestel donde se despliegan los seis ejes a analizar:

Figura 3.1

Esquema del diagrama de Pestel

3.6.1 Político e institucional

El entorno institucional peruano se caracteriza por procedimientos formales relativamente estables coexistiendo con tensiones de gobernanza que inciden en la previsibilidad regulatoria, el rigor de la fiscalización y la confianza del consumidor. La calificación de país “parcialmente libre” (67/100) sugiere la presencia de contrapesos y marcos de ley operativos, pero también de brechas en transparencia, rendición de cuentas y control del poder, aspectos que pueden traducirse en criterios variables al aplicar normas sanitarias, publicitarias y de comercio digital (Freedom House, 2025). En paralelo, el Índice de Percepción de la Corrupción asigna a Perú 31/100 (posición 127/180) con descenso interanual, un registro que señala riesgos de discrecionalidad en

procedimientos administrativos (registros, inspecciones, sanciones) y que, por su naturaleza transversal, alcanza de manera particular a sectores de alimentos, salud y publicidad (Transparency International, 2025). Para una lectura comparada y por dimensiones, los Worldwide Governance Indicators permiten monitorear seis ejes, voz y rendición de cuentas, estabilidad política, efectividad gubernamental, calidad regulatoria, estado de derecho y control de la corrupción, ofreciendo un marco de referencia para entender el desempeño institucional y la posible variabilidad en la ejecución normativa (World Bank, 2024).

A nivel de política económica para unidades empresariales, el Régimen MYPE Tributario (RMT) , creado por el Decreto Legislativo N.° 1269 y reglamentado por el D.S. N.° 403-2016-EF, simplifica obligaciones y facilita la formalización, con especial énfasis en comprobantes electrónicos y declaraciones simplificadas (El Peruano, 2016). En la misma línea, SUNAT ha impulsado medidas y herramientas digitales (por ejemplo, "IGV Justo", RUC Digital y App Emprender) para reducir barreras de entrada y facilitar la gestión tributaria de micro y pequeñas empresas (SUNAT, 2024; SUNAT, 2023). En regulación sanitaria de productos para consumo humano, la autoridad exige registro y listados técnicos para productos dietéticos, naturales y edulcorantes, lo que estructura el estándar mínimo de composición, etiquetado y publicidad (DIGEMID, 2023).

3.6.2 Económico

La coyuntura macro combina normalización de la inflación, política monetaria prudente y señales de recomposición del consumo. El Banco Central de Reserva del Perú redujo su tasa de referencia desde 7,75% y la mantuvo en 4,75% en marzo de 2025, con la inflación dentro del rango meta; este contexto refleja un costo del financiamiento más estable y un entorno de precios menos volátil (Banco Central de Reserva del Perú, 2025; Reuters, 2025). En las perspectivas de actividad, el Banco Mundial proyecta crecimiento de 2,9% en 2025 y 2,5% en 2026, mientras que la pobreza (línea US$ 6,85) pasaría de 31,3% en 2024 a 30,5% en 2025, lo que sugiere una recuperación gradual con heterogeneidad en el ingreso disponible de los hogares (World Bank, 2025). A nivel de canales, el comercio electrónico alcanzó US$ 15 600 millones en 2024 (+21,2% interanual), alrededor de 5,5% del PBI, consolidándose como un espacio de intercambio relevante para categorías de salud y bienestar tanto en información como en transacción (Forbes, 2025). Otras mediciones reportan US$ 13,3 mil millones en 2024, con

proyección de US$ 16,9 mil millones para 2028, lo que confirma la trayectoria expansiva del canal aún bajo metodologías de medición diferentes (Niubiz, 2024). En paralelo, el ecosistema de pagos móviles presenta altísima adopción: 94% de usuarios peruanos realiza transacciones con Yape y Plin, favoreciendo procesos de compra sin fricción y una mayor frecuencia transaccional en entornos digitales (Niubiz, 2024).

Finalmente, en la formación de precios, los estudios señalan que, aunque las personas valoran la salud y el bienestar, el precio sigue siendo un determinante clave de decisión; en este panorama conviven esquemas que permiten diferentes niveles de acceso —como el denominado freemium—, reflejando la heterogeneidad del poder adquisitivo y la necesidad de escalas de valor dentro de una misma categoría (Niubiz, 2024).

3.6.3 Social

La transición epidemiológica en la región sostiene la demanda de soluciones en nutrición y cambio conductual. En la Región de las Américas, la prevalencia estandarizada de sobrepeso/obesidad en adultos llegó a 67,5% en 2022, la cifra más alta entre regiones de la OMS, con trayectorias crecientes; Perú se inserta en ese patrón regional (PAHO, 2024). Para el contexto local, la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar 2024 (ENDES) provee series y microdatos que permiten caracterizar necesidades por sexo, edad y territorio, aportando evidencia para comprender la distribución de riesgos y comportamientos asociados (INEI, 2025). En esa misma línea de carga sanitaria, se reporta que 43% de la población urbana presenta enfermedades crónicas, lo que incrementa el interés por prevención, asesoría y suplementación responsable (INEI, 2023).

En el plano digital, la conectividad masiva configura el espacio de información y relación con la salud. A inicios de 2024, 74,7% de peruanos usaba internet y 69,7% estaba activo en redes sociales (DataReportal, 2024); un año después, en enero de 2025, estas cifras ascendieron a 79,5% y 71,2%, respectivamente, confirmando la centralidad de los entornos en línea como WhatsApp, Instagram y el comercio electrónico para informarse, interactuar y formar hábitos relacionados con la salud (DataReportal, 2025).

En cuanto a expectativas y criterios de confianza, los hallazgos de NIQ 2025 subrayan la transparencia, la simplicidad y el respaldo como atributos decisivos en la evaluación de productos y servicios de bienestar, destacando el valor de la información

clara sobre composición, beneficios y evidencia (NIQ, 2025). Este marco social se completa con un cambio cultural visible: cada vez más personas buscan mejorar energía, descanso y salud digestiva, integrando prácticas de autocuidado y el uso de suplementos como complemento de la dieta, en coherencia con la mayor conciencia preventiva y la disponibilidad de contenidos especializados y comunidades digitales orientadas al bienestar.

3.6.4 Tecnológico

La infraestructura y el uso móvil en América Latina permiten experiencias digitales de mayor calidad, aunque persiste una brecha de uso que no depende solo de la cobertura. Más de 30 operadores en 13 países ya ofrecen redes móviles de quinta generación (5G) y se espera una expansión sostenida hacia 2030, con mejoras en la transmisión de video y en la interacción en tiempo real (GSMA, 2025). En paralelo, el tráfico de datos móviles de la región se triplicará entre 2024 y 2030, abaratando los contenidos audiovisuales y facilitando la proliferación de servicios remotos y comunidades digitales (Castells, 2024). Sin embargo, la brecha de uso continúa siendo significativa: casi 90% de quienes no utilizan internet móvil sí viven bajo cobertura; la brecha de uso es nueve veces la de cobertura, con barreras asociadas a habilidades, asequibilidad y relevancia percibida (GSMA, 2024). Para un diagnóstico comparado, el Mobile Connectivity Index reúne indicadores de infraestructura, asequibilidad, preparación del consumidor y contenido, útiles para interpretar diferencias entre países y su impacto en la adopción efectiva de servicios digitales (GSMA, 2024–2025).

En el caso peruano, la alfabetización digital y el alcance de los canales sociales crean un terreno propicio para la interacción en salud: más del 74% de la población tiene acceso a internet y 69% utiliza redes sociales de forma activa, lo que habilita la construcción de comunidades digitales de acompañamiento y el uso cotidiano de entornos conversacionales como WhatsApp e Instagram para informarse y sostener hábitos (DataReportal, 2024). En ese mismo ecosistema, la integración de herramientas de inteligencia artificial y de gestión de relaciones con clientes (CRM), junto con canales como WhatsApp Business, permite articular recomendaciones automatizadas, seguimiento y comunicación personalizada, así como flujos de atención eficientes y cercanos, alineados con las expectativas de inmediatez y disponibilidad que caracterizan al uso móvil actual.

3.6.5 Ambiental (sostenibilidad y riesgo físico)

Perú presentó su Primer Informe Bienal de Transparencia (BTR1) al amparo del Acuerdo de París entregado el 31/12/2024 y publicado el 07/01/2025, documento que integra inventarios de gases de efecto invernadero y políticas de mitigación y adaptación; esta información constituye una línea base oficial para comprender compromisos y avances en materia climática a nivel nacional (Perú–UNFCCC, 2025). En economía circular, la Ley 30884 y su Reglamento (DS 006-2019-MINAM) establecen restricciones a plásticos de un solo uso y envases descartables, con efectos directos sobre decisiones de empaque, logística y materiales promocionales en sectores de consumo masivo (MINAM, 2019).

En el mismo sentido, el D.S. 003-2020-PRODUCE refuerza la prohibición de estos plásticos y promueve la transición al modelo circular en cadenas productivas, añadiendo exigencias técnicas y de sustitución de materiales para envases y embalajes (PRODUCE, 2020). A ello se añade el riesgo físico documentado por el Climate Change Knowledge Portal del Banco Mundial, que identifica vulnerabilidades ante inundaciones y sequías incluido el fenómeno de El Niño con potencial para afectar cadenas de suministro, transporte y comportamientos de demanda (World Bank, 2025). En paralelo, se observa una preferencia ambiental del consumidor que acompaña el marco regulatorio: el 75% de los consumidores peruanos valora empaques biodegradables o reciclables, lo que configura un entorno de expectativas sociales y de mercado en el que los atributos de sostenibilidad del producto y su empaque adquieren relevancia en la evaluación y la elección (Kantar Ibope Media, 2024).

3.6.6 Legal y regulatorio (consumidor, datos, alimentos, publicidad)

Desde el 31/03/2025 rige el nuevo Reglamento de la Ley 29733 (Decreto Supremo 016-2024-JUS), que refuerza el consentimiento expreso para llamadas publicitarias y prospección comercial y actualiza los registros de bancos de datos; el marco resultante ordena con mayor detalle la gestión de clientes, el marketing y los servicios remotos en lo concerniente a bases legales, plazos de retención, seguridad de la información y ejercicio de derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición (Gobierno del Perú, 2024). En protección de datos personales, la Ley N.° 29733 establece desde su promulgación el tratamiento seguro de la información de las personas usuarias —incluida

la que se recaba en plataformas digitales sobre salud o preferencias nutricionales— y define principios y obligaciones para quienes la administran (Congreso de la República, 2011).

En defensa del consumidor, el Código (Ley 29571) exige idoneidad del servicio, información veraz y publicidad responsable; su aplicación activa por Indecopi configura estándares probatorios elevados para las afirmaciones publicitarias y las garantías, tanto en canales físicos como digitales (Congreso de la República, 2021).

En el ámbito alimentario, coexisten exigencias de comunicación al consumidor y de composición/formulación. Por un lado, la Ley 30021 y el Decreto Supremo 017-2023-SA actualizan el Manual de Advertencias Publicitarias incluidos octógonos y condiciones de uso, con efectos directos en etiquetado y mensajes en puntos de venta y canales en línea (MINSA, 2023). Por otro lado, la Resolución Directoral 025-2022-DIGEMID aprobó el Listado de Vitaminas, Minerales y Otros Nutrientes permitidos en productos dietéticos, que delimita formulaciones y orienta el rotulado técnico (DIGEMID, 2022). De forma complementaria, la regulación sanitaria vigente requiere que los suplementos alimenticios cuenten con registro sanitario ante DIGEMID, cumpliendo con etiquetado, composición permitida y condiciones de comercialización antes de su oferta y distribución (DIGEMID, 2023).

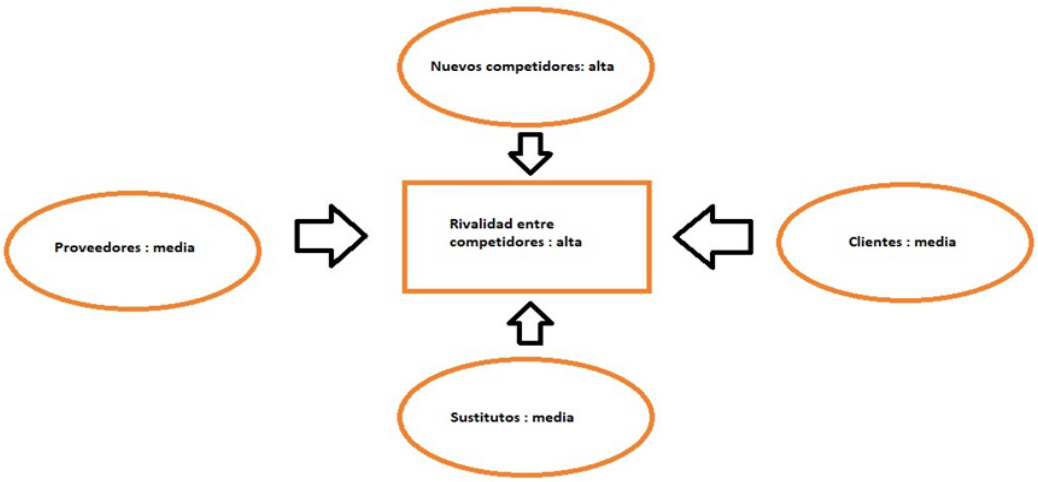
En conjunto, estas disposiciones estructuran el marco regulatorio que incide de manera directa en la información al consumidor, la protección de datos personales y las características técnicas de los productos y servicios que se comunican y comercializan en el país, especialmente en categorías vinculadas a salud, nutrición y bienestar.

3.7 Análisis interno (PORTER)

Gráfica que representa el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

Figura 3.2

Diagrama de las 5 fuerzas de Porter



- Proveedores: media.

  El poder de los proveedores se divide entre laboratorios de maquila (suplementos) y talento profesional (asesoría). La existencia de múltiples laboratorios con portafolios estándar y opción de personalización modera su poder de negociación; sin embargo, los mínimos de producción, los plazos de entrega, la disponibilidad de envases y las certificaciones exigibles (calidad/seguridad) introducen restricciones que elevan parcialmente su influencia. Además, buena parte de los insumos (vitaminas, minerales, excipientes, envases) es importada, por lo que la cadena puede verse afectada por shocks logísticos o climáticos (p. ej., eventos vinculados a El Niño que alteren rutas o costos), lo que refuerza la necesidad de cumplir con listas y formatos de rotulado permitidos (World Bank, 2025; DIGEMID, 2022). En paralelo, la regulación sanitaria y publicitaria delimita composición, etiquetado y advertencias de producto, condicionando la relación con fabricantes desde el diseño del portafolio (MINSA, 2023; DIGEMID, 2023). En servicios, la oferta de nutricionistas bajo esquemas freelance abre opciones y reduce dependencia, aunque reputación y especialidad otorgan poder a perfiles senior. En suma, la diversidad de oferta equilibra, pero los requisitos técnicos y logísticos sostienen una presión de proveedor media. (World Bank, 2025; MINSA, 2023; DIGEMID, 2022; DIGEMID, 2023).
- Nuevos Competidores: alta.

La barrera de capital es relativamente baja y los canales digitales permiten alcanzar audiencias de forma rápida: con 79,5% de penetración de internet y 71,2% de usuarios activos en redes en 2025 (y 74,7%/69,7% un año antes), el acceso a públicos objetivo está ampliamente habilitado (DataReportal, 2024; DataReportal, 2025). El despliegue de 5G en la región y el tráfico de datos en expansión abaratan formatos de video/streaming, facilitando la entrada de apps, plataformas y creadores en salud/nutrición (GSMA, 2024; GSMA, 2025). El auge del comercio electrónico y la adopción de pagos móviles (Yape/Plin) reducen fricción transaccional y costos de entrada operativa para nuevos oferentes (Forbes, 2025; Niubiz, 2024). Si bien existen requisitos regulatorios para suplementos (registro, listas permitidas, rotulado) y reglas de publicidad (octógonos/condiciones de uso), su aplicación varía por canal y formato, lo que no impide que propuestas "solo producto" o "solo contenido" prueben mercado (MINSA, 2023; DIGEMID, 2022; DIGEMID, 2023). Resultado: amenaza de entrada alta sustentada por escala digital, facilidad de cobro y amplificación de contenidos. (DataReportal, 2024; DataReportal, 2025; GSMA, 2024; GSMA, 2025; Forbes, 2025; Niubiz, 2024; MINSA, 2023; DIGEMID, 2022; DIGEMID, 2023).

- Clientes: media.

  El poder del cliente aumenta por la abundancia de información (redes, YouTube, blogs) y la disponibilidad de apps gratuitas o de bajo costo en nutrición, que facilitan comparar alternativas y probar sin compromiso. Sin embargo, persiste asimetría de información técnica sobre pertinencia, seguridad y expectativas realistas de los suplementos, lo que revaloriza señales de confianza como transparencia, simplicidad y respaldo (NIQ, 2025). A nivel de entorno económico, la recuperación es gradual (crecimiento 2,9% en 2025 y 2,5% en 2026) y con heterogeneidad de ingreso disponible (World Bank, 2025), por lo que la sensibilidad al precio sigue siendo relevante y favorece el "multihoming" (usar varias opciones en paralelo). En el canal, el comercio electrónico en expansión y los pagos móviles casi universales (94% de usuarios transa en Yape/Plin) reducen costes de cambio para la persona usuaria, incrementando su capacidad para probar/alternar servicios y marcas (Forbes, 2025; Niubiz, 2024). La tensión entre muchas opciones (poder al alza) y necesidad de criterio especializado (poder a la baja) deja esta fuerza en media. (NIQ, 2025; World Bank, 2025; Forbes, 2025; Niubiz, 2024; DataReportal, 2025).

- Sustitutos: media.

  La amenaza proviene tanto de servicios como de productos. En servicio, hay plataformas gratuitas y apps automatizadas que entregan planes o recomendaciones generales, lo que puede sustituir al menos parcialmente la asesoría continua. En producto, los alimentos naturales compiten como fuente primaria de nutrientes, y los suplementos de retail (supermercados, farmacias, tiendas online) son accesibles sin acompañamiento. Adicionalmente, otras categorías de bienestar (actividad física, manejo del sueño y del estrés, cuidado de la piel) disputan el mismo presupuesto del hogar. Este abanico de alternativas se apoya en una demanda estructural: la carga alta de sobrepeso/obesidad en la región incrementa interés por prevención y autocuidado (PAHO, 2024), mientras los canales digitales facilitan acceso a contenidos y compras (DataReportal, 2025; Forbes, 2025). Aun así, la confianza y la claridad informativa son atributos decisivos en la elección (NIQ, 2025), lo que limita la sustitución perfecta de un servicio guiado por soluciones genéricas. Balance: presión de sustitutos media. (PAHO, 2024; DataReportal, 2025; Forbes, 2025; NIQ, 2025).

  A continuación, presentamos una tabla con la matriz de sustitutos y estrategia de diferenciación de Salud Vital:

Tabla 3.1

Matriz de sustitutos y estrategia de diferenciación de Salud Vital

Sustituto (alternativa)	Propuesta que ofrece	Principal fortaleza	Riesgo o limitación	Enfoque de diferenciación en Salud Vital
Contenido de influencers fitness y wellness en redes sociales	Rutinas, dietas y recomendaciones generales de estilo de vida	Acceso gratuito, atractivo y alta difusión	Baja personalización; calidad/evidencia heterogénea; ausencia de seguimiento sistemático	Curaduría de información basada en evidencia + plan individualizado + seguimiento estructurado y medición de adherencia.

Sustituto (alternativa)	Propuesta que ofrece	Principal fortaleza	Riesgo o limitación	Enfoque de diferenciación en Salud Vital
Dietas genéricas disponibles en internet	Planes listos estandarizados (menús, listas y pautas generales)	Rapidez de acceso y simplicidad de implementación	Ajuste limitado al perfil del usuario; menor sostenibilidad/adherencia; escasa capacidad de corrección ante estancamientos	Metodología de intervención con revisión periódica + ajustes progresivos según respuesta + acompañamiento para sostener adherencia.
Compra de suplementos por tendencia (sin guía profesional)	Suplementación autogestionada sin evaluación previa	Inmediatez y conveniencia	Selección inadecuada, interacciones o duplicidades; gasto ineficiente; ausencia de trazabilidad/criterios de calidad	Recomendación profesional con criterios de pertinencia y seguridad + trazabilidad y control de calidad del producto + educación para uso responsable.
Aplicaciones genéricas de dieta/fitness	Registro de ingesta, actividad y/o menús automatizados	Automatización, facilidad de registro y retroalimentación inmediata	No sustituye evaluación clínica ni personalización profunda; retroalimentación estándar; riesgo de abandono por falta de soporte humano	Modelo híbrido: tecnología para automonitoreo + nutricionista para personalización + acompañamiento continuo para retención y resultados.

- Rivalidad entre competidores: alta.

  Coexisten muchos actores en frentes superpuestos: marcas de suplementos (nacionales e internacionales) que compiten por precio, branding o amplitud de portafolio; profesionales independientes con asesoría personalizada sin integrar producto; apps con versiones gratuitas; y retail (farmacias, tiendas especializadas) que comercializa sin acompañamiento. La fragmentación y cierta baja diferenciación percibida en varias subcategorías elevan la intensidad, mientras la amplia audiencia digital y el crecimiento del comercio electrónico sostienen campañas frecuentes y comparaciones instantáneas (DataReportal, 2025; Forbes, 2025).

- La universalización de pagos móviles facilita el alta/baja rápida de servicios y la prueba de marcas (Niubiz, 2024). Al mismo tiempo, las reglas de publicidad y etiquetado (octógonos, condiciones de uso) y las listas técnicas de composición acotan la creatividad promocional y tienden a homogeneizar mensajes de producto (MINSA, 2023; DIGEMID, 2022; DIGEMID, 2023).
- El resultado es una rivalidad alta, alimentada por muchos oferentes, canales intensivos en promoción y restricciones normativas que empujan la competencia hacia precio, conveniencia y confianza. (DataReportal, 2025; Forbes, 2025; Niubiz, 2024; MINSA, 2023; DIGEMID, 2022; DIGEMID, 2023).

3.8 Análisis sectorial e identificación de riesgos y amenazas FODA

A continuación, presentamos nuestro análisis FODA:

Tabla 3.2

Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES

INTERNO	**1. Propuesta integral (asesoría + comunidad digital + suplementos).** Reduce la asimetría informativa y aumenta la conveniencia al unir guía profesional con una oferta de producto trazable dentro de una misma experiencia. **2. Enfoque centrado en el usuario (seguimiento, motivación, orientación).** La relación continua y el lenguaje claro sostienen la adherencia y convierten la intención en hábitos medibles. **3. Interés manifiesto del público objetivo (≥95%).** Señal temprana de encaje problema–solución y de potencial de mercado; proviene de medición interna. **4.Modelo freemium escalable y accesible.** Reduce barreras de entrada, habilita la prueba sin riesgo y permite escalar por niveles de valor conforme se demuestran resultados. **5. Uso eficiente de canales digitales (WhatsApp, redes, CRM).** Aporta cercanía en tiempo real, trazabilidad de interacciones y segmentación, haciendo viable la atención asincrónica y personalizada.	**1. Baja notoriedad de marca en el lanzamiento.** En un entorno fragmentado, la recordación inicial es limitada y la confianza toma tiempo. **2. Presupuesto restringido para marketing.** Reduce alcance y velocidad para construir reputación y prueba social. **3. Dependencia de laboratorios maquiladores.** Sujeta a mínimos de producción, plazos, variación de costos de insumos y disponibilidad de envases. **4. Capacidad operativa acotada al inicio y foco solo digital.** Riesgo de cuellos de botella en horas pico y menor atractivo para segmentos que prefieren contacto presencial. **5. Exigencia de consistencia técnica en la asesoría.** Diferencias entre profesionales o mensajes poco claros pueden erosionar la confianza y la satisfacción.
	OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
EXTERNO	**1. Tendencia al autocuidado, nutrición personalizada y prevención.** Crece la demanda por soluciones con beneficios concretos como energía, sueño y digestión. **2. Alta conectividad y uso intensivo de redes sociales (especialmente en Lima Metropolitana).** Facilita captación, educación y construcción de comunidad en los mismos espacios donde ya está la atención del público. **3. Mercado de suplementos en crecimiento y mayor disponibilidad de canales.** Permite diversificar formatos y portafolios con rapidez. **4. Necesidad de orientación confiable ante la sobreinformación digital.** Espacio para propuestas que expliquen con claridad el "qué", el "para qué" y el "cómo" de cada protocolo. **5. Pagos y comercio digital en expansión.** Billeteras y transferencias inmediatas reducen fricción en la compra, favoreciendo repetición y continuidad.	**1. Competencia de apps y plataformas gratuitas o automatizadas.** Ofrecen alternativas de bajo costo o sin costo que cubren parcialmente la necesidad de guía. **2. Proliferación de marcas con escaso respaldo técnico.** Genera ruido y confusión, elevando el esfuerzo para diferenciar y educar al consumidor. **3. Sustitutos en alimentos naturales y otros rubros de bienestar.** Compiten por el mismo presupuesto mensual destinado a salud y estilo de vida. **4. Baja barrera de entrada en el canal digital.** Aparición constante de nuevos actores con propuestas similares y presión a la baja sobre precios. **5. Cambios o restricciones normativas.** Ajustes en rotulado, listas permitidas o reglas de comunicación pueden requerir adecuaciones de producto y mensajes.

3.9 Estrategia de Éxito (FODA CRUZADO)

A continuación, presentamos nuestro análisis FODA cruzado:

Tabla 3.3

Matriz DAFO, fortalezas versus oportunidades y amenazas.

Asesoría Nutricional Personalizada Y Suplementación Alimenticia	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	1. Tendencia creciente hacia el autocuidado, la nutrición personalizada y la salud preventiva.	1. Competencia directa de apps de nutrición gratuitas o automatizadas como Fitia, Yazio o MyFitnessPal.
	2. Alta penetración de redes sociales en Lima Metropolitana (más del 83 % de usuarios conectados).	2. Proliferación de marcas de suplementos sin respaldo profesional ni control sanitario estricto.
	3. Crecimiento sostenido del mercado de suplementos en Perú (71 % de consumo, Gestión 2024).	3. Sustitución de suplementos por alimentos naturales u otras formas de cuidado personal.
	4. Consumidores con mayor conciencia sobre la importancia de orientación confiable ante la sobreinformación digital.	4. Baja barrera de entrada que facilita la aparición de nuevos competidores con modelos similares.
	5. Preferencia por soluciones prácticas y personalizadas para el bienestar, integrando asesoría y productos.	5. Cambios o restricciones en la normativa sanitaria vigente (DIGEMID).
FORTALEZAS	**Fortalezas vs Oportunidades**	**Fortalezas vs Amenazas**
1. Modelo integral que combina asesoría personalizada, comunidad digital y venta de suplementos nutricionales.	• Rutas por beneficio + comunidad (F1, F2, F4, F5 ↔ O1, O2, O4, O5)	• Sello de evidencia y trazabilidad (F1, F2 ↔ A1, A2)
	Paquetes de autocuidado, nutrición personalizada y prevención, con capacitación gratuita de entrada, acompañamiento continuo por mensajería y comunidad digital para sostener hábitos, aprovechando la alta conectividad y la búsqueda de orientación clara.	Diferenciar frente a apps gratuitas y marcas poco respaldadas con guías claras, expectativas realistas y trazabilidad de producto y asesoría.
2. Enfoque centrado en el usuario, que incluye seguimiento, motivación y orientación continua.	• Suscripción digital con pagos fáciles y entregas programadas (F1, F5 ↔ O3, O5)	• Experiencia “producto + servicio + comunidad” (F1, F2, F5 ↔ A3, A4)
	Planes mensuales o trimestrales que integren asesoría y suplementos, cobrados por billeteras y transferencias inmediatas; capitaliza el crecimiento del mercado y del comercio digital.	Integrar en una sola experiencia lo que otros ofrecen por separado; dificulta la imitación rápida en un entorno de entrada fácil y reduce la sustitución por opciones aisladas.

(continúa)

(continuación)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Asesoría Nutricional Personalizada Y Suplementación Alimenticia	1. Tendencia creciente hacia el autocuidado, la nutrición personalizada y la salud preventiva.	1. Competencia directa de apps de nutrición gratuitas o automatizadas como Fitia, Yazio o MyFitnessPal.
	2. Alta penetración de redes sociales en Lima Metropolitana (más del 83 % de usuarios conectados).	2. Proliferación de marcas de suplementos sin respaldo profesional ni control sanitario estricto.
	3. Crecimiento sostenido del mercado de suplementos en Perú (71 % de consumo, Gestión 2024).	3. Sustitución de suplementos por alimentos naturales u otras formas de cuidado personal.
	4. Consumidores con mayor conciencia sobre la importancia de orientación confiable ante la sobreinformación digital.	4. Baja barrera de entrada que facilita la aparición de nuevos competidores con modelos similares.
	5. Preferencia por soluciones prácticas y personalizadas para el bienestar, integrando asesoría y productos.	5. Cambios o restricciones en la normativa sanitaria vigente (DIGEMID).
3. Alta disposición del público objetivo a recibir asesoría y test (más del 95 % expresó interés).	• Enfoque Lima Metropolitana como puerto de escala (F5 ↔ O2) Activaciones y contenidos dirigidos a zonas con alta penetración digital y capacidad de compra para acelerar adopción y lograr volumen inicial.	• Ciclo de acompañamiento que supera a las apps (F2, F5 ↔ A1) Recordatorios, microcontenidos y check-ins que aborden barreras reales (olvido, dudas, recaídas) donde las soluciones automatizadas se quedan cortas.
4. Modelo freemium escalable y accesible, que permite captar clientes sin barreras de entrada.	• Validación social y seguimiento visible (F2, F3, F5 ↔ O1, O4) Mostrar avances y aprendizajes de usuarios (previo consentimiento) en formatos cortos y pedagógicos; convierte el alto interés declarado en prueba y confianza.	• Comunicación responsable y estable (F1, F5 ↔ A5) Mensajes y materiales con criterios consistentes y prudentes para evitar riesgos normativos en publicidad y etiquetado.
5. Uso eficiente de canales digitales como WhatsApp, redes sociales y CRM para brindar atención cercana.		

Tabla 3.4

Matriz DAFO, debilidades versus oportunidades y amenazas.

Asesoría Nutricional Personalizada Y Suplementación Alimenticia	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	1. Tendencia creciente hacia el autocuidado, la nutrición personalizada y la salud preventiva.	1. Competencia directa de apps de nutrición gratuitas o automatizadas como Fitia, Yazio o MyFitnessPal.
	2. Alta penetración de redes sociales en Lima Metropolitana (más del 83 % de usuarios conectados).	2. Proliferación de marcas de suplementos sin respaldo profesional ni control sanitario estricto.
	3. Crecimiento sostenido del mercado de suplementos en Perú (71 % de consumo, Gestión 2024).	3. Sustitución de suplementos por alimentos naturales u otras formas de cuidado personal.
	4. Consumidores con mayor conciencia sobre la importancia de orientación confiable ante la sobreinformación digital.	4. Baja barrera de entrada que facilita la aparición de nuevos competidores con modelos similares.
	5. Preferencia por soluciones prácticas y personalizadas para el bienestar, integrando asesoría y productos.	5. Cambios o restricciones en la normativa sanitaria vigente (DIGEMID).
DEBILIDADES	Debilidades vs Oportunidades	Debilidades vs Amenazas
1. Baja notoriedad inicial de marca frente a empresas consolidadas en el rubro.	• Impulso de notoriedad con creadores y formatos nativos (D1, D2 ↔ O2, O5)	• Plan de continuidad con más de un fabricante (D3 ↔ A4, A5)
	Colaboraciones y demostraciones en vivo en los canales donde ya está tu público; multiplican alcance con bajo costo relativo gracias a la alta conectividad y a los pagos sin fricción.	Alternar laboratorios, asegurar lotes de seguridad y cronogramas de entrega que reduzcan riesgo ante normas cambiantes y entrada de nuevos actores.
2. Presupuesto limitado para marketing en la etapa de lanzamiento.	• Escalamiento progresivo con capa gratuita (D2 ↔ O1, O4, O5)	• Manual público de comunicación responsable (D5 ↔ A2, A5)
	Entrada sin costo y actualización a planes pagados conforme se perciben resultados; reduce la presión de inversión inicial y convierte interés en permanencia.	Lineamientos claros sobre beneficios, límites y uso correcto de productos para prevenir confusión del mercado y sanciones.
3. Dependencia de terceros (laboratorios maquiladores) para la producción de suplementos.	• Ampliación de capacidad con flujos digitales (D4 ↔ O2, O5)	• Crecimiento de marketing por etapas (D2 ↔ A1, A4)
	Agenda en línea, mensajería estructurada y contenidos reutilizables para atender más personas sin perder cercanía.	Aumentar inversión en función de la respuesta real, evitando guerras de precios frente a apps gratuitas y a la aparición constante de jugadores.

(continúa)

(continuación)

Asesoría Nutricional Personalizada Y Suplementación Alimenticia	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
	1. Tendencia creciente hacia el autocuidado, la nutrición personalizada y la salud preventiva.	1. Competencia directa de apps de nutrición gratuitas o automatizadas como Fitia, Yazio o MyFitnessPal.
	2. Alta penetración de redes sociales en Lima Metropolitana (más del 83 % de usuarios conectados).	2. Proliferación de marcas de suplementos sin respaldo profesional ni control sanitario estricto.
	3. Crecimiento sostenido del mercado de suplementos en Perú (71 % de consumo, Gestión 2024).	3. Sustitución de suplementos por alimentos naturales u otras formas de cuidado personal.
	4. Consumidores con mayor conciencia sobre la importancia de orientación confiable ante la sobreinformación digital.	4. Baja barrera de entrada que facilita la aparición de nuevos competidores con modelos similares.
	5. Preferencia por soluciones prácticas y personalizadas para el bienestar, integrando asesoría y productos.	5. Cambios o restricciones en la normativa sanitaria vigente (DIGEMID).
4. Limitada capacidad operativa durante el inicio del proyecto, centrado solo en lo digital.	• Portafolio modular con maquila flexible (D3 ↔ O3)	• Experiencia ligera para contextos de sustitución (D4 ↔ A1, A3)
	Seleccionar fórmulas y presentaciones con condiciones de producción razonables para disminuir exposición a mínimos altos o plazos largos.	Itinerarios de baja fricción (mensajería, audios breves, documentos simples) que compitan en conveniencia con sustitutos y opciones gratuitas.
5. Necesidad de mantener estándares altos y consistentes de asesoría nutricional para conservar la confianza del cliente.	• Guía editorial unificada para la asesoría (D5 ↔ O1, O4)	• Diferenciación constante en servicio (D1, D5 ↔ A2, A4)
	Librerías de respuestas y protocolos por objetivo que mantengan consistencia técnica ante una demanda creciente de orientación confiable.	Mantener un estilo de atención identificable y coherente que no dependa de una sola persona y que sea difícil de replicar por marcas oportunistas.

- **Estrategias FO: Fortalezas para aprovechar Oportunidades, e**l modelo integral, que combina asesoría personalizada, comunidad digital y venta de suplementos, se alinea de manera directa con la creciente preferencia por soluciones de autocuidado, nutrición personalizada y prevención. Para capitalizarlo sin forzar categorizaciones, la experiencia puede estructurarse en itinerarios personalizados definidos por la evaluación inicial, las metas del usuario y sus preferencias, con una capa gratuita que facilite la entrada y con niveles de

acompañamiento que aumenten la profundidad del seguimiento cuando la persona lo requiera. La relación se sostiene con contenidos breves y claros, recordatorios oportunos y espacios de conversación que convierten la comunidad en un lugar de intercambio, motivación y validación social, de modo que los avances individuales sean visibles y medibles sin perder la cercanía del trato. La alta conectividad y el uso cotidiano de mensajería y redes permiten que todo ocurra en los entornos donde ya está la atención del público, mientras que los medios de pago digitales y las reposiciones programadas reducen fricciones para mantener la continuidad. Así, las fortalezas del proyecto se traducen en una propuesta que acompaña de principio a fin, personaliza el proceso según las necesidades reales y aprovecha la oportunidad de un mercado que valora experiencias prácticas, confiables y con resultados observables.

- **Estrategias FA: Fortalezas para neutralizar Amenazas,** frente a la abundancia de aplicaciones gratuitas o automatizadas y a la proliferación de marcas con poco respaldo, la propuesta integral actúa como antídoto al ruido del mercado, no se limita a entregar un producto o un plan genérico, ofrece un proceso guiado con expectativas realistas, seguimiento y trazabilidad. La asesoría personalizada, sostenida en guías comunes de práctica y un lenguaje comprensible, aborda dudas, recaídas y ajustes finos que las soluciones automatizadas no resuelven con suficiente profundidad. La comunidad digital amortigua la sustitución al convertir el cambio de hábitos en una experiencia acompañada, la motivación social y los pequeños logros compartidos refuerzan la permanencia en el tiempo. En un entorno de entrada fácil para nuevos jugadores, la combinación de producto, servicio y comunidad opera como una barrera práctica de imitación, replica menos lo que se dice y más lo que se hace cada día con cada persona. Una comunicación responsable y estable, coherente en todos los canales, reduce la exposición a sanciones y diferencia el mensaje frente a promesas grandilocuentes propias de actores oportunistas.
- **Estrategias DO: Oportunidades para superar Debilidades, l**a baja notoriedad de marca y el presupuesto inicial acotado pueden compensarse aprovechando la fuerza del canal digital, contenidos nativos en formatos breves, demostraciones en vivo y colaboraciones con voces influyentes aceleran el alcance allí donde ya se conversa sobre bienestar. La capa gratuita del modelo freemium convierte interés

en prueba sin obligar a grandes inversiones en adquisición y, a partir de resultados tangibles, las personas migran a planes de mayor profundidad. La capacidad operativa inicial, centrada en lo digital, se expande con flujos de trabajo bien diseñados, agenda en línea, mensajería estructurada, materiales reutilizables y tableros simples de seguimiento permiten atender a más personas sin perder cercanía. La dependencia de maquila se gestiona seleccionando presentaciones y fórmulas con condiciones de producción razonables y calendarios claros, mientras la consistencia técnica de la asesoría se sostiene con una guía editorial unificada, definiciones comunes, expectativas de resultados y criterios de ajuste aseguran una experiencia homogénea sin importar quién atienda. De este modo, las oportunidades del entorno digital y del interés por orientación confiable se convierten en el camino para cerrar las brechas internas del inicio.

- **Estrategias DA: Minimizar Debilidades y evitar Amenazas,** para que las debilidades no se amplifiquen en un escenario competitivo y regulado, conviene ordenar la trastienda con criterios de continuidad y coherencia, la dependencia de terceros en la producción se atenúa diversificando laboratorios, estableciendo lotes de seguridad y cronogramas de entrega que reduzcan el riesgo de quiebres ante eventos externos o ajustes normativos. La necesidad de consistencia técnica en la asesoría se protege con un manual público de comunicación responsable, explica qué beneficios se pueden esperar, en qué plazos y en qué condiciones, emplea lenguaje llano y se replica en todos los canales. Ante la competencia constante en digital y la presencia de sustitutos de bajo costo, el crecimiento de marketing por etapas evita guerras de precio y permite ajustar mensajes según la respuesta real, sin sobredimensionar la inversión. Para contextos con conectividad o tiempo limitados, una experiencia ligera basada en mensajería, audios breves y documentos sencillos mantiene la utilidad de la propuesta frente a alternativas más simples. Con estas decisiones, las debilidades quedan contenidas y las amenazas encuentran menos superficie donde impactar.

3.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 3.5

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de Salud Vital

Nro.	Factor externo clave	Tipo	Ponderación	Calificación (1–4)	Puntuación ponderada
1	Tendencia creciente al autocuidado, nutrición personalizada y salud preventiva	Oportunidad	0.1	4	0.40
2	Alta penetración de internet y redes sociales en Lima Metropolitana	Oportunidad	0.08	3	0.24
3	Crecimiento del mercado de suplementos y mayor disponibilidad de canales	Oportunidad	0.1	3	0.30
4	Necesidad de orientación confiable ante la sobreinformación digital	Oportunidad	0.12	4	0.48
5	Expansión de pagos móviles y comercio digital (Yape, Plin, e-commerce)	Oportunidad	0.08	3	0.24
6	Competencia de apps gratuitas o automatizadas de nutrición (Fitia, Yazio, etc.)	Amenaza	0.15	3	0.45
7	Proliferación de marcas de suplementos con escaso respaldo técnico	Amenaza	0.12	3	0.36
8	Sustitutos en alimentos naturales y otros rubros de bienestar	Amenaza	0.1	2	0.20
9	Baja barrera de entrada en el canal digital	Amenaza	0.1	2	0.20
10	Cambios o restricciones normativas en suplementos, etiquetado y comunicación	Amenaza	0.05	2	0.10
	Total		**1**		**2.97**

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite sintetizar cuantitativamente las principales oportunidades y amenazas que enfrenta la propuesta de Salud Vital en su entorno, así como valorar la capacidad de la organización para responder a dichos factores. Esta herramienta complementa el análisis PESTEL, el

modelo de las cinco fuerzas de Porter y el FODA, al traducir los hallazgos cualitativos en un indicador numérico de la posición externa de la empresa (David, 2013).

En la Tabla 3.5 se presenta la matriz EFE elaborada para Salud Vital, en la que se incluyeron 10 factores externos clave: cinco oportunidades (por ejemplo, la tendencia creciente al autocuidado, la nutrición personalizada y la salud preventiva; la alta penetración de internet y redes sociales; y la expansión de los pagos móviles y el comercio electrónico) y cinco amenazas (como la competencia de aplicaciones gratuitas de nutrición, la proliferación de marcas de suplementos con escaso respaldo técnico y la baja barrera de entrada en el canal digital). A cada factor se le asignó una ponderación entre 0 y 1 en función de su importancia relativa para el éxito del modelo de negocio, de modo que la suma de todas las ponderaciones es igual a 1,00.

Posteriormente, se otorgó una calificación a cada factor en una escala de 1 a 4, siguiendo la metodología propuesta por David (2013), donde 4 representa una respuesta superior de la empresa frente al factor, 3 una respuesta por encima del promedio, 2 una respuesta promedio y 1 una respuesta deficiente. La puntuación ponderada de cada factor se obtuvo multiplicando la ponderación por la calificación correspondiente, y la suma de estas puntuaciones determinó el valor total de la matriz. En el caso de Salud Vital, la EFE alcanzó un puntaje de 2,97, ligeramente por encima del valor de referencia de 2,50, lo que indica que la propuesta responde de manera relativamente eficaz al entorno: aprovecha adecuadamente las principales oportunidades del mercado, aunque enfrenta un contexto competitivo intenso que exige un monitoreo continuo de las amenazas identificadas.

3.11 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 3.6

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Nro.	Factor interno clave	Tipo	Ponderación	Clasificación (1–4)	Puntuación ponderada
1	Modelo integral que combina asesoría personalizada, comunidad digital y venta de suplementos	Fortaleza	0.12	4	0.48
2	Enfoque centrado en el usuario (seguimiento en tiempo real, motivación y lenguaje claro)	Fortaleza	0.1	4	0.4
3	Interés manifiesto del público objetivo (≥ 95 % expresó disposición a usar la solución)	Fortaleza	0.08	3	0.24
4	Modelo freemium escalable y accesible, que reduce barreras de entrada	Fortaleza	0.1	3	0.3
5	Uso eficiente de canales digitales (WhatsApp, redes sociales y CRM para atención cercana y trazable)	Fortaleza	0.08	3	0.24
6	Baja notoriedad inicial de marca frente a competidores consolidados	Debilidad	0.12	1	0.12
7	Presupuesto restringido para marketing, que limita alcance y velocidad de posicionamiento	Debilidad	0.12	1	0.12
8	Dependencia de laboratorios maquiladores para la producción de suplementos	Debilidad	0.1	2	0.2
9	Capacidad operativa acotada al inicio y foco solo digital (riesgo de cuellos de botella y exclusión de segmentos off)	Debilidad	0.1	2	0.2
10	Exigencia de consistencia técnica entre profesionales de la asesoría (riesgo de mensajes dispares)	Debilidad	0.08	2	0.16
	Total		**1**		**2.46**

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) resume las principales fortalezas y debilidades de Salud Vital y permite valorar su posición interna global. A diferencia de la EFE, que se enfoca en el entorno, la EFI se centra en los recursos, capacidades y procesos que dependen directamente de la organización (David, 2013).

Para la construcción de la matriz EFI (Tabla 3.6) se seleccionaron 10 factores internos clave: cinco fortalezas (entre ellas, el modelo integral que combina asesoría personalizada, comunidad digital y venta de suplementos; el enfoque centrado en el usuario; y el uso eficiente de canales digitales para la atención y el seguimiento) y cinco debilidades (como la baja notoriedad inicial de la marca, el presupuesto restringido para marketing, la dependencia de laboratorios maquiladores y la capacidad operativa acotada en la etapa de inicio). Cada factor interno recibió una ponderación entre 0 y 1 de acuerdo con su relevancia para el desempeño de la empresa, garantizando que la suma de todas las ponderaciones sea igual a 1,00.

Seguidamente, se asignó a cada factor una clasificación en una escala de 1 a 4, donde 4 corresponde a una fortaleza importante, 3 a una fortaleza menor, 2 a una debilidad menor y 1 a una debilidad importante (David, 2013). La puntuación ponderada de cada factor se calculó multiplicando la ponderación por la clasificación asignada, y la suma de estas puntuaciones dio como resultado un valor total de 2,46 para la matriz EFI. Este puntaje se ubica ligeramente por debajo del punto medio de 2,50, lo que refleja una posición interna moderada: la propuesta cuenta con fortalezas relevantes en términos de diseño del modelo de negocio y uso de canales digitales, pero enfrenta debilidades significativas en notoriedad de marca, recursos de marketing y capacidad operativa, que podrían limitar la velocidad de crecimiento si no se gestionan adecuadamente.

3.12 Matriz Interna y Externa (IE)

Tabla 3.7

Matriz Interna y Externa (IE) de Salud Vital

	Fuerte (3,0 – 4,0)	**Media (2,0 – 2,99)**	**Débil (1,0 – 1,99)**
Alta (3,0 – 4,0)	I – Crecer y construir	II – Crecer y construir	III – Mantener y sostener
Media (2,0 – 2,99)	IV – Crecer y construir	**V – Mantener y sostener – Salud Vital**	VI – Cosechar o desinvertir
Baja (1,0 – 1,99)	VII – Mantener y sostener	VIII – Cosechar o desinvertir	IX – Cosechar o desinvertir

La matriz Interna–Externa (IE) integra los resultados de las matrices EFE y EFI con el propósito de ubicar a la organización en una matriz de nueve celdas y orientar de manera general la estrategia que resulta más coherente con su situación. En esta matriz, el eje horizontal representa la posición interna de la empresa (puntaje de la EFI) y el eje vertical la posición externa (puntaje de la EFE). Cada eje se divide en tres rangos: bajo (1,0–1,99), medio (2,0–2,99) y alto (3,0–4,0), configurando nueve combinaciones posibles (David, 2013).

En el caso de Salud Vital, el puntaje de la EFI (2,46) ubica a la empresa en una posición interna media, mientras que el resultado de la EFE (2,97) la sitúa en una posición externa también media, aunque cercana al límite superior del intervalo. Esta combinación posiciona a la organización en la celda V de la matriz IE, identificada en el Excel como "V – Mantener y sostener (Salud Vital)", la cual se asocia a estrategias de mantener y sostener. De acuerdo con David (2013), dichas estrategias priorizan la consolidación del modelo de negocio existente, la mejora de procesos y el fortalecimiento de la propuesta de valor en el mercado actual, antes que la adopción de estrategias agresivas de crecimiento propias de empresas con posiciones internas y externas fuertes.

En este contexto, la ubicación de Salud Vital en la celda V resulta coherente con su condición de emprendimiento en etapa inicial: si bien la propuesta se encuentra alineada con tendencias favorables del entorno, todavía enfrenta limitaciones internas en términos de recursos, notoriedad y capacidad operativa. Por ello, la estrategia recomendada se

orienta a consolidar y optimizar el modelo —profundizando en el segmento objetivo, reforzando la marca y ajustando la oferta— como paso previo a procesos de expansión más intensivos.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Planteamiento de objetivos generales de marketing

Los objetivos generales del plan de marketing de Salud Vital se basan en pilares fundamentales: conocimiento, fidelización y posicionamiento. Estos objetivos se estructuran bajo el enfoque SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido) para asegurar su seguimiento y efectividad:

4.1.1 Conocimiento

Incrementar en un 10% el reconocimiento de marca de Salud Vital entre personas de 25 a 55 años del NSE A y B de Lima Metropolitana, en los primeros 3 meses, mediante una campaña publicitaria en redes sociales que promueva el servicio de asesoría nutricional por suscripción como eje diferenciador. La campaña incluirá:

- Influencers del rubro salud y bienestar.
- Publicaciones educativas patrocinadas.
- Testimonios reales y cápsulas informativas.

4.1.2 Fidelización

Aumentar la retención de suscriptores en un 20% durante los primeros 6 meses, mediante un programa de fidelización que incluya:

- Promociones exclusivas para renovaciones.
- Acceso a contenido premium del Programa Salud Vital.
- Descuentos en suplementos sugeridos por el nutricionista.

Además, se busca que al menos el 50% de los suscriptores activos realicen una recompra mensual de suplementos recomendados

4.1.3 Posicionamiento

Lograr que Salud Vital sea percibida como una marca líder en asesoría nutricional personalizada, alcanzando un 15% de mejora en posicionamiento frente a competidores indirectos en los primeros 12 meses, mediante:

- Contenido educativo constante en redes.
- Respaldo técnico del equipo de nutricionistas.
- Integración visible de tecnología, trazabilidad y atención personalizada

4.2 Estrategias de marketing

La estrategia de marketing se segmenta en:

4.2.1 Segmentación y perfil del cliente

- **Segmento objetivo primario,** Salud Vital enfoca su estrategia en personas con interés en salud preventiva, nutrición personalizada y bienestar integral, especialmente quienes valoran el acompañamiento profesional en su estilo de vida. El segmento primario está compuesto por adultos de 25 a 65 años, residentes en Lima Metropolitana, de niveles socioeconómicos A, B y C, hombres y mujeres, con mayor inclinación de captación en mujeres por su participación más activa en contenidos y compras relacionadas con salud y nutrición. Esta elección geográfica y socioeconómica es consistente con la estructura de NSE para Lima reportada por APEIM (distribución A/B/C y metodología basada en ENAHO 2023), que permite ajustar precios y mensajes por estrato (APEIM, 2025).

  El segmento está altamente expuesto a información digital y utiliza de forma intensiva mensajería y video en el móvil: al cierre de 2024, el consumo promedio mensual de datos móviles en el país alcanzó 19,24 GB por línea, superando el registro del año previo y confirmando hábitos de conexión que facilitan servicios remotos, educación bajo demanda y seguimiento asincrónico (OSIPTEL, 2025).

  Además, el ecosistema de medios digitales en Perú mantiene amplia disponibilidad de inventario y formatos para descubrir, educar y convertir a este público: en 2024, la inversión en publicidad digital superó los US$ 295 millones, +9 % respecto de 2023 (IAB Perú, 2025).

- **Perfil de cliente ideal (características), e**l cliente ideal de Salud Vital valora el acompañamiento profesional por encima del consumo impulsivo, busca

prevenir enfermedades a través de hábitos sostenibles y confía cuando se le explica qué debe hacer, por qué y cómo sostenerlo. Está familiarizado con plataformas y redes, aprecia la comunicación directa por mensajería y está dispuesto a invertir siempre que perciba valor y confianza; puede comprar suplementos, pero prefiere hacerlo solo con respaldo nutricional y condiciones de uso claras.

Estos rasgos encajan con la evidencia reciente: en Perú solo 16 % califica positivamente el sistema de salud y 48 % ubica a la salud mental como problema prioritario, lo que refuerza la búsqueda de guía profesional confiable (Ipsos, 2024). A la vez, las personas premian servicios digitales que reconstruyen la confianza con utilidad cotidiana y transparencia en la información (Accenture, 2024). Desde la oferta, los decisores de salud para 2025 priorizan eficiencia operativa y mayor involucramiento del paciente/usuario, lo que legitima procesos continuos con medición simple del progreso (Deloitte, 2025).

- **Segmentación psicográfica,** psicológicamente, el público objetivo es activo, práctico y responsable en el consumo. Busca equilibrar alimentación, energía diaria, sueño y salud digestiva sin soluciones extremas. Valora la transparencia y la trazabilidad de los productos, y confía en profesionales acreditados que traduzcan evidencia a decisiones cotidianas.

  El Food & Health Survey 2024 muestra que los beneficios más buscados al elegir alimentos y planes son más energía, control de peso y salud digestiva, con creciente interés por la proteína y patrones prácticos, lo que sugiere comunicar resultados observables y pasos concretos (International Food Information Council, 2024). En suplementos, tres de cada cuatro adultos declaran consumirlos y el gasto mediano mensual se mantiene en torno a US$ 50; quienes compran por recomendación de profesionales reportan US$ 100, lo que vincula asesoría con confianza y mayor valor percibido (Council for Responsible Nutrition, 2024).

- **Segmentación por comportamiento:**
  - **Hábitos de compra**. El segmento compra por canales digitales, compara, lee etiquetas y busca recomendaciones antes de decidir, valorando la

atención personalizada y el respaldo técnico. Este patrón es coherente con el aumento del tráfico y consumo de datos en 2024, que respalda interacciones de microcontenidos, video breve y mensajería durante el día (OSIPTEL, 2024).

- **Frecuencia de uso**. La relación con la marca tiende a ser diaria o regular cuando se ofrece educación breve y útil, recordatorios y check-ins que no interrumpen la rutina, algo natural en un entorno mobile-first.
- **Nivel de fidelidad.** La fidelidad se ubica entre media y alta cuando el servicio combina claridad, seguimiento y progreso visible. El entorno de medios facilita descubrimiento y re-impacto para sostener continuidad: la inversión digital superó US$ 295 millones en 2024, y el consumo social en la región mantiene alta relevancia, útil para educación y comunidad (IAB Perú, 2025; Comscore, 2025).

4.2.2 Posicionamiento y ventaja competitiva

El posicionamiento de nuestra marca en el mercado busca diferenciarse claramente de la competencia mediante una propuesta de valor centrada en la confianza, la asesoría personalizada y la trazabilidad del producto. Nuestro modelo de negocio no solo vende vitaminas, sino que acompaña al cliente en su proceso de bienestar, estableciendo una relación duradera y basada en resultados tangibles.

- **Posicionamiento de marca**: Nuestra marca se posicionará como una solución integral de salud preventiva, que combina productos de alta calidad con un servicio de asesoría nutricional continua, a través del programa exclusivo "Salud Vital". Esto nos distancia de las empresas que simplemente comercializan suplementos sin respaldo profesional ni seguimiento postventa.
- **Slogan propuesto: "Vitaminas con propósito. Bienestar con respaldo."**
- **Ventaja competitiva**: Las ventajas competitivas del modelo se estructuran en tres pilares clave:
  - Acompañamiento personalizado: A través del programa Salud Vital, los clientes reciben asesoría nutricional, contenido educativo, seguimiento mensual y recomendaciones ajustadas a sus objetivos y estilo de vida.
  - Trazabilidad y confianza: Cada producto cuenta con un sistema de trazabilidad que permite al cliente conocer el origen, composición,

certificaciones y fecha de lote del suplemento, generando transparencia y confianza.

- Fidelización inteligente: Se implementará un sistema de suscripción con beneficios exclusivos (como descuentos, sesiones gratuitas, contenido premium y recordatorios automáticos), fomentando la recurrencia en las compras y reduciendo la tasa de abandono.

Este posicionamiento busca crear un océano azul dentro del competitivo mercado de suplementos, al unir salud, tecnología y asesoría en una propuesta de valor única, profesional y cercana.

4.3 Mercado objetivo

4.3.1 Tendencia de mercado

El mercado de suplementos nutricionales en el Perú continúa en expansión, impulsado por una creciente conciencia sobre la importancia de la prevención en salud y el mantenimiento de un estilo de vida saludable. Esta tendencia se refleja especialmente en los hábitos de consumo de las generaciones más activas económica y socialmente.

Un grupo clave es el de los millennials (Generación Y), que según el estudio de Ipsos (2022) representan el 24.9% de la población peruana, de los cuales el 34% reside en Lima Metropolitana. Este segmento se caracteriza por tener poder adquisitivo, una alta tasa de participación laboral y un interés marcado en el cuidado de su salud, incluyendo la nutrición, la actividad física y el uso de suplementos (Ipsos, 2020). Por tanto, representa un mercado prioritario para nuestro modelo de negocio.

Asimismo, no se debe subestimar a otras generaciones como la Generación X (entre 40 y 55 años), en la que, según el mismo estudio, el 92% realiza alguna actividad física de forma regular, lo que demuestra una clara preocupación por su bienestar físico. Este grupo también muestra una disposición favorable hacia el consumo de vitaminas y suplementos, especialmente si se les ofrece un producto respaldado por asesoría profesional y trazabilidad.

En conjunto, estas tendencias reflejan un entorno favorable para la consolidación de una oferta diferenciada como la nuestra, que no solo vende productos, sino que brinda acompañamiento personalizado y respaldo técnico para un estilo de vida saludable.

4.3.2 Tamaño de mercado

El cálculo del tamaño de mercado en Lima Metropolitana, con especial atención en las zonas 7 y 8, ha sido realizado considerando factores estratégicos como el crecimiento del comercio electrónico, la penetración digital, los hábitos de consumo saludable y las características demográficas del público objetivo con capacidad económica media y media-alta.

Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2022), el 41.8% de la población peruana compra en línea, lo que representa aproximadamente 13.9 millones de personas. De este total, un 70% reside en Lima Metropolitana, lo que equivale a unos 9.7 millones de compradores digitales, concentrados especialmente en distritos con acceso a internet, educación y servicios de salud privada.

El grupo etario entre 25 y 60 años, que combina capacidad adquisitiva, autonomía económica y apertura al consumo responsable, representa el 24.9% de la población nacional (Ipsos, 2022). Aplicado a Lima Metropolitana, este segmento asciende a 2.49 millones de personas. Dentro de este grupo, un 42% manifiesta interés en productos dietéticos, servicios de bienestar o asesoría profesional en salud (Ipsos, 2020).

En base a estas cifras y considerando exclusivamente las zonas 7 y 8 de Lima, se estima que al menos 640,000 personas cumplen con el perfil demográfico y de consumo compatible con la propuesta de valor de nuestro modelo de negocio, centrado en la asesoría nutricional personalizada a través del programa “Salud Vital”.

Este programa ofrece acompañamiento profesional, contenidos educativos personalizados y seguimiento individualizado, respondiendo a una necesidad creciente de orientación confiable frente a la sobrecarga de información nutricional en internet. La venta de suplementos vitamínicos se ofrece como un servicio opcional y complementario, dentro de un enfoque preventivo, transparente y basado en evidencia.

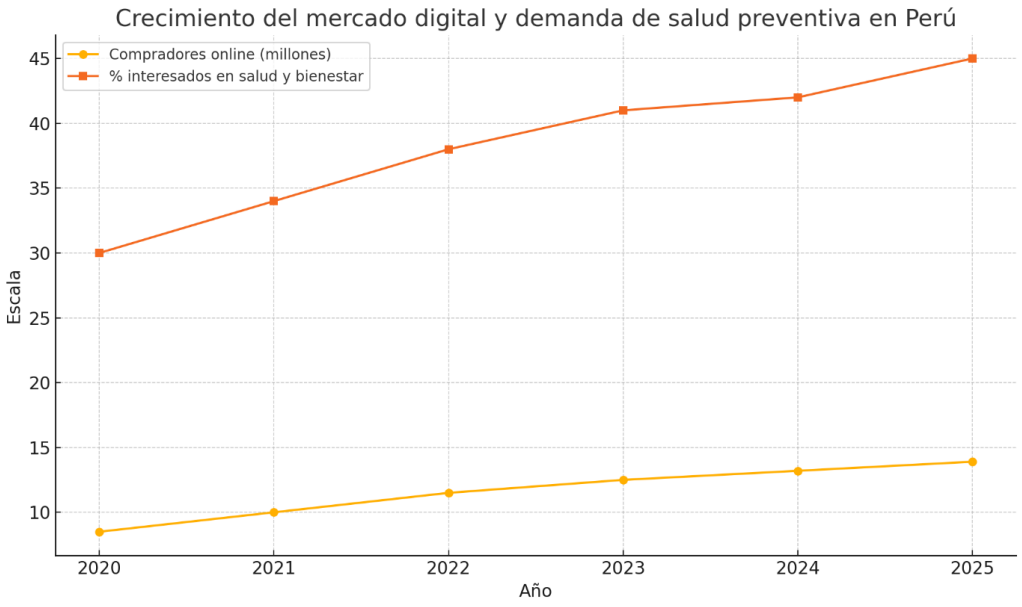
Además, el 61% de los compradores online peruanos están activos en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok (CAPECE, 2022), canales en los que “Salud Vital” implementará estrategias de captación, educación y fidelización digital, optimizando su alcance y conversión sobre esta base de mercado.

En conjunto, este análisis confirma que existe un mercado viable y escalable para servicios de asesoría nutricional digital en Lima, con un perfil de cliente informado, conectado y dispuesto a invertir en su salud con respaldo profesional.

A continuación, presentamos la proyección del crecimiento del mercado digital y la demanda de salud preventiva entre los años 2020 y 2025:

Figura 4.1

Proyección del crecimiento del mercado



Nota. CAPECE 2020–2022

Cámara Peruana de Comercio Electrónico, Crecimiento proyectado (2020–2025): La curva de crecimiento se basa en estimaciones de CAPECE 2020–2022, complementadas con proyecciones lineales considerando el incremento de penetración digital y bancarización en Perú.

4.3.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo de este modelo de negocio está conformado por personas adultas, principalmente residentes en las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana, que cuentan con capacidad económica media y media-alta, y que muestran una actitud proactiva hacia el cuidado de su salud. Este público busca **orientación profesional confiable**,

personalización y seguimiento en temas de nutrición y bienestar, más allá de una simple recomendación genérica o productos comerciales.

- **Perfil general del mercado objetivo**
    - **Ubicación geográfica:** Distritos de las zonas 7 y 8 de Lima Metropolitana, donde se concentra una población urbana con acceso a servicios digitales, educación y atención médica privada.
    - **Edad:** Personas entre 25 y 50 años, en plena etapa laboral activa, con independencia económica y preocupaciones vinculadas a su salud física, mental y rendimiento diario.
    - **Nivel socioeconómico:** NSE A y B alto, con disposición para pagar por servicios que agreguen valor, como asesoría especializada, seguimiento profesional y contenido educativo.
    - **Intereses y comportamiento:** Buscan equilibrar su alimentación, mejorar su rendimiento físico y prevenir enfermedades. Están expuestos a información confusa en internet y valoran el respaldo profesional para tomar decisiones nutricionales adecuadas.
- **Necesidades clave identificadas**
    - Acceso a información clara y profesional sobre nutrición.
    - Acompañamiento personalizado que se adapte a sus metas y estilo de vida.
    - Seguimiento mensual o periódico con especialistas.
    - Confianza y trazabilidad en cualquier recomendación de suplementos
- **Motivaciones de compra,** el público objetivo no busca solo "comprar vitaminas", sino encontrar un programa integral de salud y nutrición confiable, como "Salud Vital", que ofrezca:
    - Diagnóstico personalizado de necesidades nutricionales.
    - Planes alimenticios orientados a objetivos concretos (energía, control de peso, estrés, etc.).
    - Acompañamiento profesional con nutricionistas registrados.
    - Recomendaciones opcionales y seguras sobre suplementos cuando sea pertinente
- **Compatibilidad digital**: Este segmento objetivo es altamente compatible con servicios digitales: usa activamente redes sociales, consume contenido informativo online y está acostumbrado a realizar pagos y contrataciones por

internet. Además, valora el acceso remoto a profesionales, evitando traslados innecesarios o largas esperas en clínicas físicas.

4.3.4 Identificación de agentes

El modelo de negocio de Salud Vital gira en torno a la prestación de asesoría nutricional personalizada como servicio principal, integrando un ecosistema compuesto por múltiples actores que colaboran directa o indirectamente para asegurar una experiencia integral, profesional y accesible para el cliente final. A continuación, se detallan los agentes principales:

- **Clientes:** Se consideran dos tipos principales:
  - Clientes directos o usuarios: Personas entre 25 y 50 años, con nivel socioeconómico A y B alto, que contratan los servicios de asesoría nutricional personalizada ofrecidos a través del programa Salud Vital.
  - Clientes consumidores de productos complementarios: Usuarios que, tras una recomendación profesional, deciden adquirir vitaminas o suplementos opcionalmente como parte del plan sugerido por su nutricionista.
- **Usuarios digitales:** Son los visitantes y seguidores de la marca en plataformas como Instagram, TikTok, Facebook y WhatsApp Business. Estos usuarios interactúan con el contenido informativo, descargan materiales gratuitos, asisten a charlas virtuales o webinars y forman parte del embudo de conversión hacia clientes activos del programa Salud Vital.
- **Nutricionistas y profesionales de la salud**: Encargados de brindar el servicio principal del modelo: la asesoría personalizada. Elaboran planes individualizados, hacen seguimiento remoto, resuelven dudas nutricionales y, si es pertinente, recomiendan el consumo de vitaminas específicas. Deben estar acreditados, contar con experiencia clínica o comunitaria, y formar parte de la red oficial del programa.
- **Proveedores de suplementos**: Participan cuando los usuarios solicitan la opción de adquirir suplementos recomendados por los nutricionistas. Estos proveedores, tanto locales (maquila nacional) como importadores con licencia,

deben cumplir con buenas prácticas de manufactura, certificaciones sanitarias y trazabilidad del producto.

- **Plataformas digitales:** El sistema digital propio del programa cumple funciones de:
  - Registro de usuarios
  - Gestión de citas y asesorías
  - Comunicación entre clientes y nutricionistas
  - Contenido personalizado y seguimiento de avances
  - Acceso opcional a la tienda virtual de suplementos
- **Prescriptores:** Figuras públicas, especialistas en salud, influenciadores del ámbito del bienestar y microinfluencers de nicho, cuya función es recomendar el programa *Salud Vital* a sus audiencias digitales. A través de testimonios reales y contenido educativo, contribuyen a generar confianza y posicionar la marca.
- **Comisionistas y aliados promocionales**: Incluyen empresas o profesionales que colaboran en la promoción del programa, como:
  - Promotores de bienestar (gimnasios, centros médicos, spas).
  - Agencias de seguros y salud preventiva.
  - Plataformas de estilo de vida saludable, actuando como canales de referencia, socios estratégicos o parte de campañas de fidelización.
- **Proveedores de valor agregado:** Empresas o profesionales que brindan servicios complementarios, como:
- Artistas para eventos de marca (lanzamientos, talleres).
- Diseñadores de contenido interactivo.
- Servicios logísticos para kits de bienvenida o seguimiento físico.

La correcta articulación de estos agentes permite que el programa Salud Vital no solo funcione como una asesoría nutricional individual, sino como una plataforma de bienestar integral, escalable y centrada en el cliente. El modelo se sostiene sobre una red confiable y profesional que garantiza tanto el respaldo científico como la experiencia del usuario.

4.3.5 Potencial de crecimiento del mercado

El potencial de crecimiento del modelo de negocio basado en la asesoría nutricional personalizada en Lima Metropolitana es alto y sostenible, debido a factores estructurales, sociales y tecnológicos que favorecen la adopción de servicios de salud preventiva. Este crecimiento es impulsado principalmente por la demanda creciente de orientación profesional confiable, la digitalización de los servicios y el cambio en los patrones de consumo postpandemia.

- **Tendencia favorable hacia la salud preventiva**: Según Ipsos (2020), más del 60% de los limeños entre 25 y 50 años declara tener interés en mejorar su alimentación y hábitos saludables, aunque admite no contar con suficiente orientación profesional. Esto evidencia una brecha que el programa Salud Vital puede cubrir mediante servicios accesibles, remotos y personalizados.
- **Brecha en el acceso a nutricionistas:** En Lima Metropolitana, la atención nutricional personalizada sigue siendo limitada en el sistema público y costosa en el privado. De acuerdo con el MINSA (2022), la mayoría de las personas solo accede a servicios nutricionales en casos clínicos o patologías avanzadas. Esta realidad abre una oportunidad para ofrecer un servicio preventivo, digital, y de bajo costo en comparación con clínicas privadas.
- **Aceleración del consumo digital:** El crecimiento del comercio electrónico y los servicios de salud online han transformado los hábitos de compra y consulta. Según la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2022), el número de compradores online aumentó un 40% entre 2019 y 2022, y un 61% de ellos utiliza redes sociales como principal fuente de información previa a la compra. Este comportamiento facilita la captación y conversión digital de clientes interesados en bienestar.
- **Alta escalabilidad del modelo:** La prestación de asesorías nutricionales digitales permite escalar el servicio rápidamente sin necesidad de infraestructura física costosa. A medida que la base de clientes crece, se puede incorporar más nutricionistas a la red, automatizar procesos de seguimiento, ofrecer contenido personalizado por segmentos, y abrir nuevos canales de fidelización y referidos.
- **Potencial de expansión a otras ciudades:** Aunque el piloto se desarrollará en Lima Metropolitana (zonas 7 y 8), el modelo puede replicarse progresivamente

en otras ciudades como Arequipa, Trujillo, Cusco o Piura, donde existen mercados con características demográficas y tecnológicas similares. Además, el enfoque digital permite adaptar fácilmente el servicio a públicos específicos, como adultos mayores, mujeres con objetivos específicos (embarazo, menopausia), o trabajadores en modalidad híbrida.

En síntesis, el potencial de crecimiento es significativo, especialmente si se prioriza el valor del servicio personalizado, la educación del cliente, y una estrategia digital de atracción y fidelización bien segmentada. *Salud Vital* no solo responde a una necesidad real, sino que se posiciona como una solución sostenible, diferenciada y con amplio margen de escalabilidad.

4.3.6 Rivalidad competidora y potencial de ventas

- **Rivalidad competidora, e**l espacio de negocio para una suscripción de asesoría nutricional con venta directa de suplementos y acompañamiento digital es amplio, creciente y digitalmente direccionable. A nivel macro, la economía global del bienestar alcanzó US$ 6,3 billones en 2023 y proyecta crecer a una tasa anual de 7,3 % hasta 2028, superando el ritmo previsto del PIB mundial, con recuperación transversal de sus once verticales (Global Wellness Institute, 2024). Este escenario implica que la demanda por soluciones de prevención, nutrición y hábitos sostenibles no solo persiste, sino que se expande, lo que ayuda a explicar por qué, incluso bajo supuestos conservadores, los escenarios financiero-operativos tienden a ser favorables cuando el modelo captura recurrencia y mezcla servicio + producto, en línea con lo que ya demostraste en tu capítulo financiero.
- Dentro de ese ecosistema, la categoría de vitaminas y suplementos exhibe resiliencia regional: para 2024, Latinoamérica registra un crecimiento esperado de 3,2 % en ventas de vitaminas y suplementos (en USD constantes a tipo de cambio fijo), con señales de que la innovación y el ajuste de portafolios superan a la industria cuando logran conectar beneficio percibido y nuevas necesidades (Euromonitor International, 2024). Esta trayectoria, combinada con el carácter de compra recurrente de varias subcategorías, refuerza la lógica de unit economics donde el margen bruto de producto contribuye a absorber costos de

adquisición y del servicio de acompañamiento, acelerando el cruce a contribución positiva y explicando por qué, en tus tres escenarios, los indicadores de rentabilidad resultan positivos cuando se conserva disciplina de mezcla y reposición.

- El comportamiento del consumidor empuja, además, hacia propuestas personalizadas y cotidianas. La evidencia más reciente indica que para las generaciones millennial y centennial el bienestar se convirtió en una práctica diaria y personalizada, no en una acción esporádica, con seis subcategorías que concentran la demanda; mejor salud, fitness, sueño, mindfulness, apariencia y nutrición, exactamente donde un servicio de asesoría nutricional digital puede traducir objetivos en planes prácticos y medibles (McKinsey & Company, 2025). Esta preferencia por experiencias continuas y ajustadas a necesidades concretas reduce la rotación por desalineación de expectativa y, en consecuencia, mejora la permanencia en esquemas de suscripción, una de las palancas que sostienen la rentabilidad en modelos híbridos servicio + producto como el tuyo.
- Por el lado de la demanda efectiva, la adopción de suplementos es alta y estable, con un gasto mediano mensual que se mantiene en torno a US$ 50 en 2024, y niveles de gasto mayores cuando la recomendación proviene de un profesional de la salud, lo que vincula asesoría con ticket y confianza (Council for Responsible Nutrition, 2024). Este dato no solo valida la tracción base de producto, sino que ofrece un aprendizaje accionable: integrar explícitamente la recomendación profesional en el flujo de compra eleva la disposición a pagar y puede mejorar el valor de vida del cliente al alinear evidencia, beneficios percibidos y reposiciones programadas.
- Es importante mencionar que, la direccionalidad digital del mercado peruano reduce fricción de adquisición y soporte. A inicios de 2025, el país registró 27,3 millones de personas usando internet (79,5 % de penetración) y 24,5 millones de identidades activas en redes sociales (71,2 % de la población), lo que habilita estrategias always-on de educación, prueba y seguimiento dentro de los mismos entornos donde se informan y conversan los usuarios (DataReportal, 2025). En términos prácticos, esto se traduce en embudos móvil-centrados que combinan contenido breve, mensajería y recordatorios de

adherencia, reduciendo el costo de contacto y mejorando la frecuencia de interacción que sostiene la retención de la suscripción, coherente con los supuestos que usaste para proyectar ingresos y costos en tus tres escenarios.

- Asimismo, la rivalidad en el mercado de salud y bienestar es elevada por la confluencia de oferentes de producto y servicio, el bajo costo de cambio para el usuario y la transparencia informativa propia de los canales digitales. En productos, compiten marcas internacionales y locales de vitaminas y suplementos, farmacias y boticas con venta omnicanal, tiendas especializadas y marketplaces; en servicios, lo hacen aplicaciones de planificación alimentaria, creadores de contenido y nutricionistas independientes que operan en redes sociales. La visibilidad competitiva se amplifica por el tamaño y dinamismo del canal online: en 2024, el comercio electrónico en Perú movilizó alrededor de US$ 15 600 millones, con un crecimiento interanual cercano al 21,2 % y una participación estimada de 5,5 % del PBI, lo que confirma que el usuario compara precios, disponibilidad y propuestas con gran facilidad (Forbes, 2025).
- La intensidad de uso digital sostiene un proceso de evaluación prácticamente continuo: a inicios de 2025, Perú registró 27,3 millones de usuarios de internet (79,5 % de penetración) y 24,5 millones de identidades activas en redes sociales (71,2 % de la población), cifras que permiten la exposición constante a ofertas, promociones y testimonios en bienestar (DataReportal, 2025). Esta presión competitiva se ve reforzada por la inversión en publicidad digital, que en 2024 superó US$ 295 millones en el país, con fuerte empuje de video y social, lo que facilita campañas frecuentes de adquisición y reimpacto por parte de múltiples actores (Perú Retail, 2025).
- En conjunto, la rivalidad se define menos por la diferenciación de precio y más por la confianza que generan las marcas, la claridad y coherencia de los mensajes, y la capacidad de conectar el consejo profesional con la oferta de productos dentro de una experiencia sostenida en el tiempo.
- **Potencial de ventas, e**l potencial comercial del modelo se fundamenta en tres pilares cuantificables: tamaño y madurez del canal digital, adopción de pagos sin fricción y apetito por suplementos y autocuidado.

- **Tamaño y madurez del canal digital.** Además del volumen transaccional citado, el ecosistema online peruano muestra una base amplia de compradores: estimaciones del sector indican que tres de cada cinco adultos ya compran por internet, lo que facilita la adopción de esquemas de suscripción y reposición vinculados a planes de bienestar (CAPECE, 2025). La amplitud de audiencias en redes y mensajería, con niveles de uso mencionados, sostiene embudos completos de descubrimiento, consideración y conversión dentro del mismo entorno digital (DataReportal, 2025).
- **Pagos digitales y continuidad.** La expansión de los pagos móviles reduce fricciones de cobro y refuerza la continuidad de compras recurrentes. Entre el primer semestre de 2023 y el de 2024, las transferencias por billeteras crecieron 133,8 % en número y 112,4 % en valor, lo que refleja una adopción masiva de instrumentos de pago inmediatos (Banco Central de Reserva del Perú, 2024). En la misma línea, en 2024 las billeteras Yape y Plin canalizaron más de S/ 94 mil millones en transacciones, consolidando el hábito de pago móvil cotidiano (Niubiz, 2025).
- **Apetito por suplementos y autocuidado.** La demanda declarada es amplia: en 2024, el 71 % de peruanos reportó consumir suplementos nutricionales, con motivaciones como mejorar la salud general (70,9 %) y compensar deficiencias dietarias (58,7 %), lo que sugiere una base de usuarios predispuestos a soluciones combinadas de asesoría y producto (Gestión, 2024). En el plano global, la economía del bienestar alcanzó US$ 6,3 billones en 2023 y proyecta un crecimiento anual de 7,3 % hasta 2028, con una posible escala cercana a US$ 9 billones, tendencia que confirma la prioridad creciente del gasto en bienestar en el presupuesto de los consumidores (Global Wellness Institute, 2024).
- Ahora bien, el mercado peruano de productos y servicios relacionados a la salud y bienestar presenta una alta rivalidad competitiva, especialmente en el ámbito de los suplementos nutricionales, donde operan marcas consolidadas, laboratorios transnacionales y comercios digitales con fuerte presencia publicitaria. Sin embargo, la gran mayoría de estos actores se enfocan únicamente en la venta de productos sin brindar asesoría personalizada, lo que

representa una oportunidad clara de diferenciación para el modelo de Salud Vital.

A continuación, presentamos una tabla donde se analiza a la competencia de Salud Vital:

Tabla 4.1

Lista de principales competidores

Competidor	Tipo de oferta	Asesoría personalizada	Trazabilidad del producto	Seguimiento profesional	Modelo de fidelización	Canales de atención	Diferenciación clave
Centrum	Multivitamínicos genéricos	No	Parcial	No	No	Farmacias, e-commerce	Marca reconocida, sin acompañamiento
GNC	Vitaminas, proteínas y suplementos	No	Parcial	No	Club de puntos	Tiendas propias y online	Variedad de productos, sin asesoría directa
Natural Life	Vitaminas y productos naturales	No	Parcial	No	No	Tiendas naturistas, farmacias	Productos naturales, sin respaldo técnico
Nutricionistas independientes	Asesoría nutricional tradicional	Sí	No	Sí	Limitado	Consultorios, WhatsApp	Servicio profesional, pero poco escalable
Apps de dieta (Ej. Yazio, MyFitnessPal)	Planes de alimentación automatizados	No	No	No	Sí (freemium)	Aplicaciones móviles	Tecnología y autogestión sin contacto humano
Farmacias locales	Venta de multivitamínicos	No	No	No	No	Presencial y delivery	Precio accesible, sin asesoría
Salud Vital	Asesoría personalizada + venta opcional de vitaminas	Sí	Sí	Sí	Sí (suscripción, contenido)	Web, WhatsApp, redes sociales	Servicio integral, salud preventiva, educación personalizada

Con relación a las Prácticas de la competencia:

- Centrum, GNC y Natural Life: Su fortaleza está en la distribución amplia de multivitamínicos y suplementos mediante farmacias, tiendas propias y e-commerce. Utilizan estrategias de branding fuerte (Centrum), programas de fidelización como clubes de puntos (GNC) o el enfoque en lo natural (Natural Life).
- Nutricionistas independientes: Ofrecen asesoría personalizada y profesional, generalmente en consultorio o por WhatsApp, con una relación cercana pero difícil de escalar.
- Aplicaciones de dieta: Basan su modelo en tecnología, autogestión y planes automatizados. Funcionan con esquemas freemium, lo que facilita su masificación, pero limitan el contacto humano.
- Farmacias locales: Su práctica principal es la venta de multivitamínicos a precios accesibles, con delivery, pero sin asesoría ni trazabilidad del producto.

Con relación a los resultados observados:

- Amplia penetración de mercado en marcas reconocidas (Centrum, GNC), lo que les da confianza inicial del consumidor.
- Diversificación de productos (GNC y Natural Life), logrando captar distintos nichos, aunque sin acompañamiento profesional que aumente la adherencia.
- Alcance digital masivo de las aplicaciones de dieta, que han logrado escalar por bajo costo y conveniencia, aunque con baja personalización real.
- Cercanía profesional de nutricionistas independientes, valorada por usuarios que buscan respaldo, aunque limitada a capacidad individual.
- Accesibilidad de precio en farmacias locales, lo que las hace competitivas en segmentos sensibles al costo, pero sin ofrecer valor agregado.

Con relación a las Brechas frente a la propuesta Salud Vital:

- Ausencia de asesoría integral: La mayoría de los competidores no conecta el producto con un plan de salud personalizado. Salud Vital cubre esta brecha al integrar asesoría profesional, suplementación y educación continua.
- Escasa trazabilidad y respaldo técnico: Excepto algunos nutricionistas, pocos competidores aseguran transparencia total en la composición y

recomendaciones. Salud Vital introduce trazabilidad y control profesional como diferenciador.

- Falta de modelos de fidelización sostenidos: Solo GNC cuenta con un club de puntos y las apps usan esquemas freemium. Salud Vital ofrece un modelo de suscripción con contenido y seguimiento, que garantiza continuidad y mayor engagement.
- Experiencia digital poco cohesionada: Mientras las apps son digitales pero impersonales, y los nutricionistas son cercanos, pero con baja escalabilidad, Salud Vital aprovecha plataformas digitales para dar cercanía profesional con alcance masivo.
- Educación y prevención: La mayoría de los competidores se enfoca en la venta de productos. Salud Vital se diferencia al posicionarse como una plataforma de prevención y educación en salud integral, lo que responde a la tendencia de autocuidado y confianza en la información.

Con el fin de comprender la dinámica competitiva en el sector de la salud y el bienestar, resulta fundamental analizar de manera comparativa las principales empresas y actores que participan en este mercado. La siguiente tabla sintetiza las ventajas y desventajas relativas de los competidores más representativos, considerando aspectos como la fortaleza de marca, el alcance de distribución, el nivel de personalización, la escalabilidad y la propuesta de valor diferenciada.

A continuación, en la tabla 4.1. presentamos las ventajas y desventajas de nuestra competencia:

Tabla 4.2

Ventajas y desventajas de los competidores

Competidor	Ventajas clave	Desventajas / limitaciones relativas
Centrum	Producto muy reconocido, buena distribución (farmacias y e-commerce).	Sin acompañamiento profesional; limitada diferenciación más allá de la marca; experiencia genérica.
GNC	Amplia variedad de suplementos, presencia física y digital, club de puntos.	Sin asesoría técnica; fidelización por puntos no genera vínculo emocional ni educativo.
Natural Life	Imagen de producto "natural"; canales especializados (naturistas, farmacias).	Sin respaldo profesional; dificultad para escalar; poca trazabilidad o personalización.
Nutricionistas independientes	Asesoría profundamente personalizada y directa; servicio profesional.	Escalabilidad limitada; operación unipersonal; alcance restringido; difícil estructurar como negocio.
Apps de dieta (Yazio, MyFitnessPal)	Tecnología + autogestión; alcance amplio; modelo freemium que facilita adopción.	No hay contacto humano ni respaldo profesional; recomendaciones genéricas, sin adaptación real.
Farmacias locales	Precio accesible y conveniencia con entrega a domicilio.	Solo venta de producto; sin asesoría, educación o vínculo; no genera fidelidad más allá del precio.

Asimismo, presentaremos una tabla donde comparamos las ofertas de nuestra competencia indirecta con respecto a la oferta de Salud Vital:

Tabla 4.3

Oferta de competencia indirecta

Actor (gimnasio)	Oferta que compite con Salud Vital	Nivel de competencia	Fortalezas del gimnasio	Brechas / debilidades vs. Salud Vital	Respuesta estratégica de Salud Vital
Smart Fit (Perú)	Smart Fit Coach: planes de entrenamiento y/o alimentación, diseñados por coach o nutricionista, seguimiento y soporte digital; se gestiona desde la app. (coach.smartfit.com)	Directo parcial (porque sí ofrece nutrición + continuidad digital)	Base grande de clientes cautivos; precio add-on accesible (servicio adicional mensual); integración con su ecosistema/app. (Smart Fit)	Enfoque predominantemente fitness/rendimiento; menos énfasis en salud preventiva integral; no integra formalmente trazabilidad/QA del suplemento como parte del "programa" (servicio + producto confiable).	Posicionamiento preventivo (no solo fitness) + metodología Salud Vital (adherencia y resultados) + seguimiento clínico y educación personalizada + suplementación recomendada con trazabilidad y control de calidad.
Gimnasios medianos/locales	"Control nutricional" o asesoría dentro del gym, normalmente orientada a objetivos fitness. (Instagram)	Indirecto	Cercanía/ubicación; trato "comunidad"; oferta combinada gym + dieta	Menos estandarización y metodología; capacidad limitada; menor respaldo/estructura	Competir por calidad profesional y estandarización: programa, medición, seguimiento y trazabilidad (calidad del servicio + del suplemento).

A continuación, se presenta una matriz de análisis competitivo de la plataforma Doctoralia, enfocada en su efecto sobre la comparabilidad de servicios, el anclaje de precios y la continuidad del acompañamiento:

Tabla 4.4

Matriz de análisis competitivo: Doctoralia y respuesta estratégica de Salud Vital

Eje de análisis	Doctoralia (plataforma)	Implicancia competitiva	Respuesta estratégica de "Salud Vital"
Naturaleza del actor	Marketplace para encontrar especialistas, leer opiniones y agendar citas. (Doctoralia)	Convierte a los nutricionistas en una "lista comparable", elevando la presión competitiva.	No competir como "consulta suelta"; competir como programa (suscripción + metodología + seguimiento).
Qué "compra" el cliente	Cita/consulta con un nutricionista; comparabilidad por opiniones, disponibilidad y precio. (Doctoralia)	Se "comoditiza" la consulta: el cliente decide por precio/ratings y cambia fácilmente.	Enfatizar continuidad y resultados: el valor no es la consulta, es el acompañamiento y la adherencia.
Consulta online (teleconsulta)	Tiene oferta explícita de nutricionistas online y "consulta nutricional on-line". (Doctoralia)	Aumenta la competencia porque elimina barreras geográficas y facilita sustitución por alternativas más baratas.	Diferenciar por "modelo híbrido": teleconsulta + seguimiento estructurado + contenidos + soporte continuo.
Referencia de precios en el mercado	Se observan precios variados en consultas online (ej. desde S/ 50–S/ 150, según especialista). (Doctoralia)	"Ancla" el precio percibido del cliente y presiona a competir por tarifa.	Pricing por valor: planes por suscripción (básico/premium) que integran seguimiento y beneficios (no solo una sesión).
Herramientas para profesionales	"Doctoralia PRO" ofrece visibilidad y herramientas como agenda, comunicación y recordatorios. (pro.doctoralia.pe)	Los competidores pueden profesionalizar su captación y agenda, aumentando su alcance sin crear marca propia fuerte.	Fortalecer marca propia y ecosistema Salud Vital (metodología, experiencia, datos, adherencia, comunidad).
Ventaja principal del actor	Alto tráfico, facilidad de reserva, reputación por opiniones y comparabilidad del servicio. (Doctoralia)	Te compite por "descubrimiento" (quién aparece primero) más que por propuesta profunda.	Usar Doctoralia como canal de adquisición (primera consulta) y convertir a suscripción Salud Vital (retención).
Debilidad clave para el cliente	El modelo favorece "consulta puntual"; menor continuidad estructurada si el paciente no la busca. (Doctoralia)	Alta rotación: el cliente puede "saltar" entre especialistas según precio/disponibilidad.	Diseñar onboarding + plan de 90 días + seguimiento mensual; reforzar fidelización con progreso medible.

4.4 Desarrollo y estrategia del marketing mix

4.4.1 Política de gestión del cliente

La política de gestión del cliente de *Salud Vital* tiene como propósito establecer relaciones duraderas y personalizadas con cada usuario, priorizando la confianza, la continuidad del acompañamiento nutricional y la recompra consciente de suplementos recomendados por profesionales.

Sustento estadístico del cliente objetivo, como parte del estudio de validación, se aplicó una encuesta a 121 personas de Lima Metropolitana, enfocada en adultos de entre 25 y 65 años con ingresos medios y altos. El objetivo fue identificar comportamientos, hábitos de compra y disposición al pago por servicios de asesoría nutricional y suplementación personalizada. Los resultados revelaron:

- **88.7 %** está dispuesto a pagar por asesoría nutricional profesional si el servicio es personalizado
- **68.6 %** ha comprado vitaminas sin orientación profesional
- **75.2 %** valoraría recibir seguimiento digital y contenido personalizado
- **65.3 %** indicó que volvería a comprar si siente que el contenido es útil y hay seguimiento profesional.

En consecuencia, la política de gestión del cliente se basa en una estrategia centrada en la personalización, el acompañamiento continuo y el soporte digital como ejes para generar confianza y fidelización. La empresa implementará un sistema CRM con segmentación por perfil nutricional, historial de consumo y objetivos del cliente. Además, se prevé el uso de herramientas como:

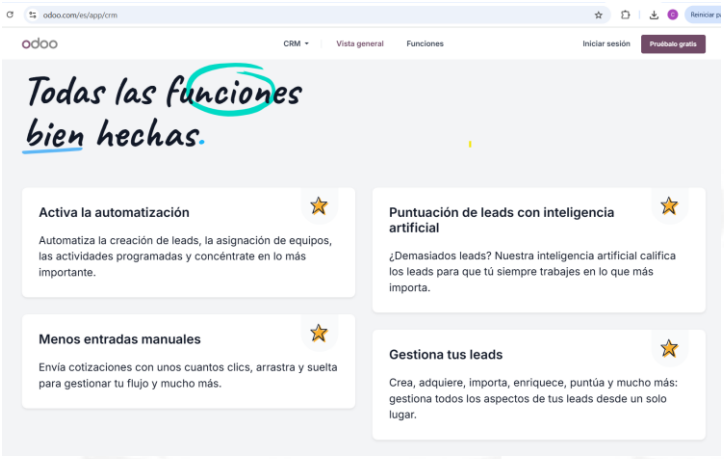
- WhatsApp Business y correo electrónico para atención personalizada.
- Plataforma digital con historial del usuario y seguimiento mensual.
- Protocolos de atención en 24 horas y seguimiento proactivo.
- Garantía de satisfacción y políticas de cambio o reorientación del plan nutricional.

Estos elementos, sumados a alianzas estratégicas con profesionales de salud y centros médicos, permitirán consolidar relaciones duraderas con los clientes y mantener una alta tasa de recompra en un mercado competitivo y cada vez más informado.

A continuación, presentamos un ejemplo de los beneficios que representa implementar un sistema CRM en nuestro proyecto:

Figura 4.2

Bondades que contiene el CRM Odoo



Nota. Extraído de https://www.odoo.com/es/app/crm-features

Estrategia de gestión del cliente

- Objetivo estratégico, crear una experiencia diferenciada de salud personalizada que combine asesoría nutricional profesional, tecnología de seguimiento y productos efectivos, buscando que al menos 65 % de los usuarios permanezcan activos después del primer año y el 80 % de las ventas provenga de clientes recurrentes.
- Segmentación y personalización, el cliente será clasificado en segmentos según edad, estilo de vida, estado nutricional y objetivo de salud.

A continuación, listamos la segmentación del público objetivo:

Tabla 4.3

Segmentación del público objetivo

Segmento	Necesidad principal	Oferta diferencial
Wellness proactivo (25–40 años)	Rendimiento físico, bienestar integral	Plan de micronutrientes + retos en app
Adultos saludables (41–55 años)	Energía, prevención de déficit	Control digital + asesoría especializada
Senior preventivo (56–65 años)	Vitalidad, prevención de fragilidad	Fórmulas específicas + seguimiento profesional

Cada cliente tendrá una ficha digital, historial clínico, diagnóstico y plan personalizado con revisión mensual

Con respeto al ciclo de relación con el cliente, el proceso de atención se estructura en 6 fases:

- Atracción: campañas educativas y testimoniales en redes.
- Conversión: onboarding digital con historia clínica y consulta nutricional.
- Diseño del plan: recomendación de suplemento + calendario de seguimiento.
- Seguimiento mensual: contacto activo vía WhatsApp, mail y app
- Revisión trimestral: ajuste del plan, encuesta de satisfacción, upgrade de beneficios
- Fidelización: descuentos por permanencia, referidos y eventos exclusivos

Con respecto a la Innovación y puntos de contacto presenciales, SALUD VITAL implementará puntos de contacto experienciales físicos, Hubs SALUD VITAL en malls y ferias saludables, donde se ofrecerá:

- Diagnóstico nutricional breve
- Degustación de productos
- Activaciones con nutricionistas
- Kioscos táctiles interactivos con recomendaciones y pago QR
- Esta estrategia presencial permite reducir barreras de adopción, posicionar la marca en espacios de alto tráfico y aumentar la conversión mediante contacto directo y tecnología amigable.

Con relación a la fidelización e incentivos, se manejará de la siguiente manera:

- Suscripción mensual con descuentos escalonados (≥ 3 meses: 5 %, ≥ 6 meses: 10 %).
- Programa de referidos: cliente y referido reciben S/ 20 de crédito
- Garantía de satisfacción: si no hay resultados percibidos en 3 meses, el plan se reajusta sin costo.
- Alianzas: convenios con laboratorios, clínicas y seguros para campañas conjuntas y beneficios adicionales.

4.4.2 Estrategia de producto y servicio

El modelo de negocio de *Salud Vital* se basa en ofrecer una experiencia integral de salud preventiva personalizada, mucho más allá de la venta de productos. El valor no está en el suplemento en sí, sino en la forma como el usuario se relaciona con su bienestar, acompañado de profesionales, contenido educativo y herramientas digitales.

El servicio como experiencia: El producto principal es el programa Salud Vital, que se presenta como una experiencia transformadora, centrada en:

- Conexión con el propósito personal de bienestar.
- Intervenciones nutricionales personalizadas.
- Seguimiento mensual y acceso continuo a especialistas.
- Plataforma digital amigable para educación y control del progreso.

Esta experiencia busca que el cliente no solo reciba información, sino que viva un proceso educativo y motivador. La relación no es transaccional, es emocional y formativa, donde la nutrición se convierte en una herramienta para alcanzar objetivos reales.

Los componentes funcionales del servicio serán los siguientes:

- Diagnóstico nutricional inicial.
- Plan alimentario adaptado a objetivos (energía, peso, salud mental, etc.).
- Contenido personalizado por etapa del proceso (videos, infografías, tips).
- Sesiones mensuales en línea con nutricionistas acreditados.
- Recomendaciones opcionales de suplementos específicos, trazables y alineados con la evaluación profesional.

Storytelling y diferenciación del programa, Cada usuario recibe un enfoque único. En lugar de consumir contenido genérico, la propuesta de valor se articula a través de un storytelling que se construye con el usuario:

- “Tu salud, tu camino”: El cliente es el protagonista de su transformación.
- “Tu nutricionista en casa”: El especialista es un guía cercano, no una figura lejana.
- “Vitaminas con propósito”: No se vende por vender, se sugiere lo que realmente tiene sentido.

Este enfoque genera una conexión emocional, no vista en plataformas tradicionales o tiendas de suplementos. La experiencia se convierte en algo memorable, educativo y sostenible.

A continuación, identificamos las siguientes ventajas diferenciales entre Salud Vital y su competencia en la siguiente tabla:

Tabla 4.4

Diferenciación frente al mercado

Elemento	Salud Vital	Competidores tradicionales
Diagnóstico personalizado	Sí	No
Storytelling del proceso	Sí (proceso guiado, contenido propio)	No
Profesional acreditado	Nutricionistas colegiados	No siempre (o inexistente)
Suplemento como opción	Recomendación con trazabilidad	Venta masiva sin personalización
Seguimiento mensual	Sí	No

Con respecto a la gestión de calidad del servicio, para asegurar un servicio de alto nivel, se implementará un sistema de monitoreo quincenal y mensual, enfocado en:

- Evaluación del desempeño de los nutricionistas (puntualidad, claridad, acompañamiento).
- Seguimiento a la interacción digital del cliente (uso de plataforma, accesibilidad, respuesta a contenidos).
- Atención a incidencias o solicitudes postventa.
- Estas acciones permitirán realizar ajustes correctivos y preventivos sobre el servicio, con el objetivo de mantener un estándar óptimo y fortalecer la fidelización.

4.4.3 Índice de Adherencia Salud Vital

En el modelo de negocio propuesto se incorpora un mecanismo de control y mejora continua denominado Índice de Adherencia Salud Vital (IASV), con el objetivo de medir de forma objetiva el cumplimiento del plan por parte del suscriptor y, en consecuencia, aumentar la probabilidad de resultados y reducir la tasa de abandono.

El IASV es un indicador cuantitativo en escala de 0 a 100, construido a partir de variables simples de registrar y de bajo esfuerzo para el usuario. El índice se alimenta de dos fuentes principales:

- Registros rápidos del usuario (check-ins cortos y evidencia mínima de alimentación).
- Datos de actividad y sueño provenientes de wearables (smartwatch) integrados al módulo VitalTrack. Con ello, el programa no depende únicamente de la motivación del usuario, sino que cuenta con una estructura que monitorea el avance y activaciones correctivas en tiempo oportuno.

El IASV se compone de cinco dimensiones:

- Check-in de hábitos (60 segundos), donde el suscriptor registra diariamente el cumplimiento de 2–3 hábitos críticos;
- Evidencia mínima de alimentación, mediante el envío de una fotografía de una comida principal ciertos días a la semana;
- Actividad y sueño, registrados automáticamente por VitalTrack.
- Cumplimiento de metas semanales (dos hábitos focalizados por semana).
- Mini-mediciones de progreso, como energía percibida o medidas opcionales (por ejemplo, cintura).

Cada componente se pondera dentro del total de 100 puntos, generando un puntaje semanal y mensual.

Para fines operativos, el IASV se interpreta mediante un semáforo de adherencia:

- valores 80–100 (verde) indican alta adherencia y permiten optimización gradual.
- valores 60–79 (amarillo) señalan riesgo de abandono y activan ajustes ligeros y recordatorios.
- valores menores a 60 (rojo) requieren una intervención de rescate, que puede incluir simplificación del plan y un check-in adicional.

Este enfoque reduce fricción, personaliza la intensidad del acompañamiento y permite asignar el tiempo del nutricionista de forma eficiente.

Finalmente, el IASV soporta una Garantía de Proceso en el servicio. En lugar de prometer resultados clínicos específicos, se garantiza que, si el suscriptor mantiene un

nivel mínimo de adherencia (por ejemplo, IASV ≥ 70 durante 30 días), el programa realizará una recalibración del plan y entregará una intervención correctiva adicional sin costo, asegurando una mejora continua del proceso y fortaleciendo la confianza del cliente en el sistema Salud Vital.

A continuación, detallamos la matriz que contiene los parámetros para controlar el índice de adherencia de Salud Vital:

Tabla 4.5

contenido de estilo de vida y parámetros de control de adherencia (IASV)

Dimensión (KPI)	Qué mide	Cómo se registra	Regla de cumplimiento (conservadora)	Peso (puntos)	Cálculo del puntaje
D1. Check-in 60s de hábitos	Cumplimiento diario de hábitos críticos (nutrición y autocuidado)	WhatsApp (3 preguntas Sí/No)	5 días/semana mínima	**30**	Puntaje D1 = (días completados / 5) × 30 (máx. 30)
D2. Evidencia "Foto inteligente"	Uso real de guías/recetas en comidas principales	WhatsApp: 1 foto de 1 comida + etiqueta (almuerzo/cena)	3 fotos/semana mínima	**20**	Puntaje D2 = (fotos / 3) × 20 (máx. 20)
D3. VitalTrack – Actividad física	Movimiento semanal (pasos o minutos activos)	Smartwatch + sync	Meta semanal definida por plan (ej. 7,000 pasos/día promedio o 120 min activos/semana)	**20**	Puntaje D3 = (logro de meta % / 100) × 20 (máx. 20)
D4. VitalTrack – Sueño	Regularidad y horas de sueño	Smartwatch + sync	Cumple meta de sueño (ej. ≥6.5–7h promedio) en ≥4 noches/semana	**10**	Puntaje D4 = (noches objetivo / 4) × 10 (máx. 10)
D5. Metas semanales (2 hábitos)	Constancia en 2 hábitos focalizados	Checklist semanal	Cumplir ≥70% de las 2 metas (ej. 4/6 días)	**10**	Puntaje D5 = (cumplimiento % / 100) × 10 (máx. 10)
D6. Mini-medición de progreso	Progreso percibido y control simple	Form 1 min (energía 1–10) + opcional cintura/peso	Completar 1 vez por semana	**10**	Puntaje D6 = 10 si completa; 0 si no completa
TOTAL IASV	Nivel global de adherencia	Consolidación automática	—	**100**	**IASV = D1 + D2 + D3 + D4 + D5 + D6**

Tabla 4.6

Semáforo operativo (acciones automáticas y humanas)

Rango IASV	Estado	Interpretación	Acción automática (WhatsApp)	Acción del nutricionista
80 – 100	Verde	Alta adherencia, buen control	Mensaje de refuerzo + 1 micro-optimización	Ajuste fino en siguiente sesión
60 – 79	Amarillo	Riesgo moderado de abandono	Nudges + "Plan Rescate 3 días"	Ajuste ligero / recomendación puntual
0 – 59	Rojo	Riesgo alto de abandono	Alertas + simplificación del plan	**Intervención**: check-in extra + reencuadre

Tabla 4.7

Garantía de Proceso basada en IASV

Garantía	Condición para aplicar	Qué garantizas	Compensación (sin afectar finanzas)
Garantía de Proceso	IASV ≥ 70 durante 30 días	recalibración del plan + ajuste de estrategias (comida, hábitos, actividad)	1 check-in extra + 1 "Plan Rescate 14 días"
Garantía de Adaptación	restricciones informadas (salud, gustos, horarios)	recetas/planes adaptados a restricciones reales	reemplazo de recetas + menú alterno
Garantía de Entrega	plazos del servicio	entrega de materiales/reportes en 24–48h hábil	bono (reporte ejecutivo o alertas+)
Garantía de Activación VitalTrack	wearable compatible	conexión funcional + calidad de datos	reconfiguración sin costo

4.4.4 Estrategia de precios: análisis de costo y precio

La propuesta de valor del modelo Salud Vital se sustenta en ofrecer un servicio integral de asesoría nutricional personalizada, acompañada de la comercialización de suplementos vitamínicos recomendados por el profesional, lo cual representa una solución completa y confiable para el bienestar del cliente.

Por tanto, el núcleo económico principal del negocio es el servicio de asesoría nutricional, y en segundo plano, pero de forma complementaria y recurrente, la venta de vitaminas ajustadas a las necesidades detectadas durante la atención del cliente.

A continuación, detallamos el portafolio de Salud Vital:

Tabla 4.8

Portafolio de Salud Vital con adherencia incluida

Categoría	Producto	Objetivo del producto	Qué incluye (contenido del servicio)	Seguimiento y adherencia (IASV)	Entregables "Materializados"
Suscripción B2C	**Vital Free (7 días)**	Activación y prueba del servicio, demostrando valor sin compromiso	VitalCheck Express (cuestionario + objetivos + hábitos + restricciones). Plan práctico de 7 días (no restrictivo, enfoque preventivo y "comer rico"). Recomendaciones base de porciones y horarios. Introducción a hábitos clave (agua, proteína, sueño, movimiento). Acceso a contenido introductorio	**IASV-Lite** (adherencia simplificada): check-in 60s opcional (5/7 días) + 1 evidencia foto de comida (opcional). Mini semáforo de adherencia al cierre del día 7	VitalCheck Express (resultado). Plan 7 días (PDF). Checklist hábitos 7 días. Recetario Lite (3 recetas). Mini score adherencia (IASV-Lite)
Suscripción B2C	**Vital Plus (mensual)**	Prevención realista y sostenible, con seguimiento para adherencia	VitalCheck mensual (evaluación y comparativo). Plan flexible 30 días (adaptado a horarios, gustos y restricciones). Lista de compras + guía de porciones + sustituciones (swaps). Recetario base del programa. 2 seguimientos quincenales (ajustes, control, adherencia). VitalTrack Basic Sync (si conecta smartwatch): resumen diario + reporte semanal	**IASV activo (0–100)**: check-in 60s (5 días/semana) + 3 fotos/semana + VitalTrack (actividad/sueño). Semáforo (Verde/Amarillo/Rojo) + acciones automáticas por WhatsApp	VitalCheck mensual + score. Plan 30 días (PDF). Lista de compras y swaps. Metas semanales. Reporte semanal VitalTrack (si aplica). Score IASV semanal
Suscripción B2C	**Vital Premium (mensual)**	Maximizar adherencia y evitar abandono (vida social, estrés, estancamientos)	Todo lo de Plus. Seguimiento semanal (más cercanía y control). Ajustes más finos según evolución y hábitos. Plan Social Salud Vital (buffet/restaurantes/alcohol inteligente + plan rescate 24h). VitalTrack Smart Alerts (si conecta smartwatch): alertas por actividad y sueño vía WhatsApp (casi en tiempo real)	**IASV intensivo (0–100)**: check-in 60s (6 días/semana) + 4 fotos/semana + alertas Smart (hasta 3–4/semana). Activación automática de "Plan Rescate 3 días" cuando IASV < 60	Todo Plus. Plan Social mensual (kit). Alertas VitalTrack (si aplica). Reporte mensual de evolución. Score IASV semanal y mensual

(continúa)

(continuación)

Categoría	Producto	Objetivo del producto	Qué incluye (contenido del servicio)	Seguimiento y adherencia (IASV)	Entregables "materializados"
Suscripción B2C	**Vital PRO (mensual, cupos limitados)**	Evidencia y confianza máxima con evaluación presencial periódica	Todo lo de Premium. VitalCheck Pro-Domicilio bimensual incluido (mediciones + test funcional/movilidad). Reporte comparativo "antes/después" bimensual. Priorización de atención (según política interna)	IASV intensivo + verificación presencial bimensual (movilidad/medidas). Ajuste fino basado en datos (VitalTrack + evaluación Pro)	Todo Premium. Reporte VitalCheck Pro (bimensual). Score de movilidad y plan de acción. Score IASV semanal y mensual
Suscripción B2B	**Vital Corporativo (empresa)**	Bienestar preventivo del equipo con estructura y reporte agregado	Paquete de atenciones mensuales (colaboradores). Webinar mensual de salud preventiva. Reporte agregado (anónimo) con indicadores de hábitos/participación. Coordinación con RR.HH. y cronograma. VitalTrack opcional por trabajador (opt-in)	IASV corporativo (opt-in): versión por colaborador con reporte agregado (adherencia promedio + participación). Semáforo agregado para RR.HH. (sin datos sensibles)	Plan mensual de intervención. Webinar (material y grabación). Reporte agregado (mensual/trimestral) + adherencia promedio (IASV)

Aquí detallamos los productos adicionales que el cliente puede adquirir y también es parte del portafolio de Salud Vital:

Tabla 4.9

Add-ons de contenido, estilo de vida (mensuales) y *control de adherencia (IASV)*

Add-ons	Objetivo	Qué incluye (detalle)	Respaldo y control	Cómo se asegura uso real (IASV)	Entregables
Pack Recetas "Comer Rico Preventivo"	Mejor adherencia y disfrute (sin "dieta fea")	20–24 recetas/mes (desayuno/almuerzo/cena/snacks) + salsas/cremas + swaps + lista de compras + batch cooking + videos cortos	Recetas validadas/certificadas por nutricionista + ficha de porciones	Se integra al IASV por D2 (fotos de comidas) y D5 (meta semanal "3 recetas/semana")	Recetario PDF + lista compras + videos + menú sugerido
Pack Movimiento Preventivo	Salud funcional (fuerza + movilidad)	Fuerza 2–3 días/semana + movilidad 10 min/día + caminata/footing opcional + progresión por niveles + videos de técnica	Progresión estandarizada + versiones adaptadas	Se integra al IASV por D3 (actividad wearable) + D5 (meta semanal "3 sesiones")	Plan semanal + biblioteca videos + checklist
Pack Vida Social Inteligente	Disfrutar sin retroceder (eventos, buffet, alcohol)	Protocolo alcohol smart + buffet smart + guía restaurantes + plan rescate 24h + checklists	Protocolos "antes/durante/después"	Se integra al IASV por D1 (check-in 60s) + evento registrado (post-evento 24h)	Kit PDF + checklists + plan rescate
Reporte Ejecutivo Mensual	Evidencia clara para perfiles "data-driven"	Resumen VitalTrack + score adherencia + logros + alertas recurrentes + focos del siguiente mes	Formato estandarizado	Reporte consolida y visualiza el IASV (semanal/mensual)	PDF tipo dashboard

Tabla 4.10

Add-ons operativos y *presenciales (puntuales) más relación con IASV*

Add-on	Objetivo	Qué incluye	Garantía operativa	Relación con IASV	Entregables
Check-in Extra (20 min)	Rescate ante estancamiento/semana difícil	Revisión rápida + ajuste + mini plan 7 días + checklist	Entrega del mini plan en 24h hábil	Intervención cuando IASV está en rojo (<60) o tendencia a la baja	Plan rescate 7 días + checklist
VitalCheck Pro-Domicilio (extra)	Medición adicional para evidencia	Bioimpedancia (si aplica) + perímetros + test movilidad + interpretación + plan 30 días	Reporte en 48h hábil	Refuerza IASV con verificación física y reajusta metas (actividad/movilidad)	Reporte comparativo + acciones

Tabla 4.11

Suplementación Curada y Vitaminas más *garantía y seguimiento (IASV)*

Producto	Objetivo	Qué incluye	Cómo se entrega	Seguimiento y control (IASV)	Entregables
Suplementación Curada (servicio)	Recomendar suplementos de forma responsable y personalizada	Evaluación de brechas + plan 30 días + recordatorios + seguimiento tolerancia/adherencia	Dentro del plan mensual (Plus+)	Se integra al IASV en D1 (check-in 60s opcional) y/o D5 (meta semanal de adherencia a suplementación). Incluye check-in de tolerancia	Plan suplementación + calendario + checklist tolerancia
Venta de Vitaminas (opcional)	Complementar prevención según recomendación	Multivitamínico, D3+K2, Magnesio+B, Vit C efervescente/gomitas, bundles preventivos	Compra opcional con trazabilidad	Seguimiento de uso vía recordatorios + check-in adherencia/tolerancia; garantía de trazabilidad (lote/proveedor)	Recomendación + guía de uso + ficha de trazabilidad (lote/proveedor)

Así mismo, la adherencia es clave para garantizar los resultados de cada programa, aquí detallamos programas adicionales que refuerzan cada plan:

Tabla 4.12

Módulo de evaluación (VitalCheck), metodología del programa y relación con IASV

Producto	Propósito	Qué evalúa	Cómo se usa en el programa	Relación con IASV	Entregables
VitalCheck Express	Activar al cliente rápidamente	Hábitos, horarios, gustos, restricciones, actividad, sueño percibido	Define el plan 7 días y brechas iniciales	Establece línea base de hábitos para IASV-Lite (Free)	Resultado del diagnóstico + plan 7 días
VitalCheck Mensual	Medir y ajustar mes a mes	Adherencia, progreso, medidas guiadas (opcional), energía, sueño, antojos, actividad	Genera ajustes del plan 30 días y metas	Recalibra metas del IASV (actividad/sueño/hábitos) y define acciones por semáforo	Score comparativo + ajuste mensual
VitalCheck Pro Presencial	Evidencia premium con medición y test funcional	Perímetros, peso, composición corporal (si aplica), movilidad y estabilidad	Refuerza retención y define acciones finas	Valida y ajusta IASV con evidencia física (movilidad/medidas)	Reporte “antes/después” + plan de acción

También describimos el método y estructura del monitoreo automatizado de Salud Vital:

Tabla 4.13

Detallamos VitalTrack (wearables), monitoreo y alertas por WhatsApp, también cómo alimenta IASV

Producto	Propósito	Qué monitorea	Qué hace el sistema	Relación con IASV	Entregables para el cliente
VitalTrack Basic Sync	Mantener constancia sin esfuerzo	Pasos/min activos + sueño (duración)	Sincroniza y genera resumen y progreso	Alimenta D3 (actividad) y D4 (sueño) del IASV	Resumen diario WhatsApp + reporte semanal
VitalTrack Smart Alerts	Evitar abandono (alertas por hábitos)	Sedentarismo, sueño bajo, actividad irregular, carga semanal	Reglas IF/THEN para activar nudges y microacciones	Dispara acciones correctivas cuando IASV baja (amarillo/rojo)	Alertas WhatsApp + recomendaciones rápidas
Smart Alerts+ (Intensivo)	Seguimiento más frecuente (opcional)	Umbrales personalizados + eventos diarios	Nudges más frecuentes + control de cumplimiento	Refuerza IASV para mantener adherencia (sobre todo en rojo/amarillo)	Alertas más frecuentes + seguimiento de metas

Tabla 4.14

Detallamos la garantía que aplica Salud Vital según el tipo de compra

Tipo de cliente	Compra	Qué garantía recibe
No suscriptor	solo add-on	**Garantía de entrega/adaptación** (no de resultados)
Suscriptor Plus/Premium/PRO	add-on + plan	**Garantía de Proceso** basada en IASV (medible)

A continuación, presentamos las tarifas de los planes que ofrece Salud Vital:

Tabla 4.15

Tarifas y características del servicio Salud Vital (100 % personalizados)

Plan	Precio (S/ mes)	Contenido del servicio personalizado	Restricciones y condiciones
Vital Free	0 (bono por 1ª compra de vitaminas)	• 1 consulta de bienvenida (40 min) • Diagnóstico básico + plan inicial PDF • Acceso al recetario Lite (3 recetas) • Sin seguimiento intermensual	• Vigente solo 7 días • Consulta virtual lun-vie 9:00-18:00 • Sin reprogramación
Vital Plus	79	• **2 consultas individuales/mes** (40 min c/u) • Plan nutricional detallado + ajuste mensual • Acceso a recetarios completos y miniguías • 2 seguimientos quincenales + VitalTrack Basic Sync + IASV	• Reprogramación 1 vez/mes (24 h aviso) • Atención lun-vie 9:00-18:00
Vital Premium	129	• Todo lo de Plus • Chat privado con respuesta < 24 h hábil • Evaluación de suplementos y micronutrientes • Seguimiento semanal + Plan Social + Smart Alerts WhatsApp + IASV intensivo	• Hasta 2 reprogramaciones/mes • Atención lun-vie 9:00-18:00, sáb 9:00-13:00
Vital PRO (cupos limitados)	215	• Premium + VitalCheck Pro domicílio bi mensual incluído + IASV intensivo	• Hasta 2 reprogramaciones/mes • Atención lun-vie 9:00-18:00, sáb 9:00-13:00
Vital Corporativo	500	• 4 consultas personalizadas/mes para el equipo (50 min c/u) +VitalTrack opcional por trabajador • Reporte nutricional agregado trimestral • 1 webinar de salud mensual (60 min)	• Contrato mínimo 3 meses • Horario flexible pactado lun-vie 8:00-20:00

Importante: El precio base para equipos de hasta 30 colaboradores (100 S/ usuario-mes).

Los planes se diferencian por la intensidad de consultas y nivel de seguimiento; todos garantizan atención individualizada, evitando sesiones grupales. El Vital Free actúa como “muestra de servicio” para captar clientes cuando compran su primera vitamina, con la expectativa de migrar a Plus o Premium.

Así mismo también se cuenta con planes de 3, 6, 12 meses, a continuación, detallamos las tarifas:

Tabla 4.16

Tarifas y características del servicio Salud Vital en planes 3, 6, 12 meses (100 % personalizados)

Plan	Precio	Trimestral (3 meses)	Semestral (6 meses)	Anual (12 meses)
Vital Plus (79)	S/ 79.00	S/ 225	S/ 441	S/ 853
Vital Premium (129)	S/ 129.00	S/ 368	S/ 720	S/ 1,393
Vital PRO (215)	S/ 215.00	S/ 613	S/ 1,200	S/ 2,322

Asi mismo, para reforzar los resultados cada cliente podrá acceder a productos adicionales según su necesidad, a continuación, detallamos las tarifas:

Tabla 4.17

Tarifas y características del servicio Salud Vital de productos adicionales

Categoría	Add-on	Tarifa	Periodicidad	Incluye (resumen)
Contenido	Pack Recetas "Comer Rico Preventivo"	S/ 15	mensual	Recetas + salsas/cremas + swaps + lista compras + videos
Estilo de vida	Pack Movimiento Preventivo	S/ 15	mensual	Fuerza + movilidad + progresión + videos
Estilo de vida	Pack Vida Social Inteligente	S/ 19	mensual	Alcohol/buffet/restaurantes + plan rescate 24h + checklists
Data	Reporte Ejecutivo Mensual	S/ 10	mensual	Dashboard + score IASV + evolución + focos
Wearables	Smart Alerts+ (Intensivo)	S/ 15	mensual	Nudges más frecuentes + metas diarias + seguimiento
Operativo	Check-in Extra (20 min)	S/ 29	por sesión	Mini plan rescate 7 días + ajuste
Presencial	VitalCheck Pro-Domicilio (extra)	S/ 119	por visita	Medición + movilidad + reporte + plan 30 días
Suplementación	Suplementación Curada (servicio)	S/ 15	mensual	Plan 30 días + recordatorios + tolerancia/adherencia

Tabla 4.18

Tarifas y características del servicio Salud Vital VitalTrack

Producto	Tarifa	Condición
Setup VitalTrack (conexión smartwatch)	S/ 19 (pago único)	solo modalidad mensual
Setup VitalTrack	S/ 0	incluido en Trimestral
Smart Alerts+ (Intensivo)	S/ 15 / mes	add-on opcional (cupos/condición)

Tabla 4.19

Tarifas y características del servicio Salud Vital de productos en combos

Combo	Incluye	Tarifa por combo	Para quién
Combo Preventivo	Recetas + Movimiento	S/ 25 / mes	Rutina completa preventiva
Combo Social	Vida Social + Reporte Ejecutivo	S/ 25 / mes	Vida social + control
Combo Full Adherencia	Recetas + Movimiento + Reporte	S/ 35 / mes	Máxima constancia sin abandonar
Combo VitalTrack+	Smart Alerts+ + Reporte	S/ 20 / mes	Data-driven + nudges diarios

Tabla 4.20

Tarifas y características del servicio Salud Vital de suplementación

Producto	Tarifa	Nota
Suplementación Curada (servicio mensual)	S/ 15 / mes	Recomendación + plan + recordatorios + seguimiento
Venta de vitaminas (opcional)	Precio por producto	Según catálogo retail / precio miembro

Tabla 4.21

Tarifas y características de suplementos de Salud Vital

Producto	Precio Salud Vital	Costo estimado (maquila)	Margen bruto (S/)	% Margen	Referencia
Multivitamínico Premium	S/ 55.00	S/ 20.00	S/ 25.00	63.64%	Cotización laboratorio Farmacorp SAC (2025)
Vitamina D3 + K2	S/ 42.00	S/ 18.50	S/ 23.50	55.90%	Nutrivida Perú SAC + Microingredients: https://www.microingredients.com/products/vitamin-d3-k2
Magnesio + complejo B	S/ 39.00	S/ 17.80	S/ 21.20	54.30%	Suplemax Perú: https://suplemax.pe/producto/magnesio-complejo-b
Vitamina C (efervescente/ gomitas)	S/ 38.00	S/ 16.50	S/ 21.50	56.60%	Refasa SAC + Redoxon/Sundown: https://www.redoxon.com.pe/ https://www.sundownnaturals.com
Promedio general	**S/ 43.50**	**S/ 18.20**	**S/ 25.30**	**58%**	

Tabla 4.22

Consideraciones del servicio Salud Vital

Regla	Aplicación
Setup VitalTrack gratis	En Trimestral, Semestral y Anual
PRO con cupos limitados	Para controlar costos de visitas y logística
Garantía de Proceso (IASV)	Aplica a suscriptores con adherencia (IASV ≥ 70)
Add-ons sin suscripción	Solo garantía de entrega/adaptación (no de resultados)

A continuación, se detalla la proyección de la participación de venta por cada plan de Salud Vital:

Tabla 4.23

Cuadro de distribución de ventas por cada plan de suscripción de Salud Vital.

Año	Total activos promedio	Free	Plus	Premium	PRO	Pagados (Plus+Premium+PRO)
1	154	17	93	39	5	137
2	300	21	168	96	15	279
3	600	42	336	192	30	558
4	950	48	494	352	57	903
5	1,350	68	702	500	81	1283

Tabla 4.24

Cuadro de distribución de ventas por cada producto adicional de Salud Vital.

Producto adicional	Mes 1–3	Mes 4–12	Mes 13–36	Mes 37–60
Pack Recetas	20%	25%	30%	35%
Pack Movimiento	15%	20%	25%	30%
Vida Social	8%	12%	15%	18%
Reporte Ejecutivo	12%	18%	22%	25%
Smart Alerts+	6%	10%	12%	15%
Suplementación Curada	15%	20%	25%	30%
Check-in Extra	4%	5%	6%	6%
VitalCheck Pro extra	2%	2%	3%	3%

Tabla 4.25

Cuadro de distribución de ventas por cada vitamínico recomendado por de Salud Vital

Año	Pagados	% compra	Compradores totales	Plus	Premium	PRO
1	137	18%	25	16	8	1
2	279	25%	70	42	22	6
3	558	30%	167	96	54	17
4	903	35%	316	169	112	35
5	1,283	35%	449	230	161	58

A continuación, se presenta el listado de ticket promedio mensual (proyección primer año):

Tabla 4.26

Proyección de la venta del ticket promedio de suscriptores.

Tiempo	Plan	Usuarios	Participación	PVP	Total Ingresos
1 Mes	Free	34	6%	S/ -	S/ -
1 Mes	Plus	300	57%	S/ 79	S/ 23,700
1 Mes	Premium	180	34%	S/ 129	S/ 23,220
1 Mes	Pro	10	2%	S/ 215	S/ 2,150

Ticket promedio asesoría = 49,070.00 / 524 = S/ 94.00, la determinación del porcentaje de participación se toma de las encuestas realizadas.

Esta tabla proyecta el ingreso mensual esperado por tipo de plan, considerando una distribución estimada de clientes. El ticket promedio resultante de S/ 85 refleja un equilibrio entre accesibilidad y rentabilidad, favoreciendo los planes Premium que tienen mayor margen y frecuencia de contacto.

A continuación, se detalla los costos operativos del servicio de suscripción de cada plan de Salud Vital:

Tabla 4.27

Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Plus

Actividad	Minutos/mes	Responsable	Costo base (S/)	crecimiento
Consulta mensual	50	Nutricionista	S/ 29.17	3%
Seguimiento quincenal (2×5)	14	Nutricionista	S/ 8.17	3%
Revisión IASV (20 min/mes)	20	Nutricionista	S/ 11.67	3%
Macroajustes del plan	10	Nutricionista	S/ 5.83	3%
Costo directo Plus			**S/ 54.83**	**3%**

Tabla 4.28

Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Premium

Actividad	Minutos/mes	Responsable	Costo base (S/)	crecimiento
Consulta mensual	60	Nutricionista	S/ 35.00	3%
Seguimiento semanal (4×5)	20	Nutricionista	S/ 11.67	3%
Revisión IASV + alertas	32	Nutricionista	S/ 18.67	3%
Ajuste fino del plan	15	Nutricionista	S/ 8.75	3%
Plan Social (kit)	15	Nutricionista	S/ 8.75	3%
Costo directo Premium			**S/ 82.83**	**3%**

Tabla 4.29

Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Pro

Actividad	Minutos/mes	Responsable	Costo base (S/)	crecimiento
Base Premium			S/ 82.83	3%
Visita bimensual prorrateada	60	Nutricionista	S/ 35.00	3%
Reporte comparativo Pro	15	Nutricionista	S/ 8.75	3%
Movilidad/consumibles		Operación	S/ 30.00	3%
Costo directo PRO			**S/ 161.28**	**3%**

Tabla 4.30

Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Vital Empresa

Actividad	Minutos/mes	Responsable	Costo base (S/)	crecimiento
4 consultas ×50 min	200	Nutricionista	S/ 116.67	3%
Webinar	40	Nutricionista	S/ 23.33	3%
Preparación webinar/material	40	Nutricionista	S/ 23.33	3%
Reporte agregado IASV	30	Nutricionista	S/ 17.50	3%
Costo Vital Empresa			S/ 180.83	3%

Tabla 4.31

Análisis y cálculo de los costos operativos del servicio de suscripción plan Free

Actividad	Minutos	Responsable	Costo base (S/)		crecimiento
VitalCheck + plan 7 días	18	Nutricionista	S/	10.50	3%
Costo Free			**S/**	**10.50**	**3%**

Seguidamente calculamos el margen bruto de cada plan de suscripción de Salud Vital, ello permitirá conocer mejor cada margen:

Margen bruto de Vital Plus = S/ 79.00 – 54.83 = S/ 24.17 (30.8 %)

Margen bruto de Vital Premium = S/ 129 – 82.83 = S/ 46.17 (35.8 %)

Margen bruto de Vital PRO = S/ 215 – 161.28 = S/ 53.72 (24.9 %)

Margen bruto de Vital Free = S/ 0.00 – 10.50 = S/ -50.00 (0 %)

Margen bruto de Vital Empresa = S/ 500.00 – 180.83 = S/ 319.17 (63 %)

A continuación, se detalla los costos operativos de los servicios adicionales de Salud Vital:

Tabla 4.32

Portafolio de vitaminas con precios de venta al público del mercado actual

Add-on	Min soporte/mes	Responsable	Costo base (S/)		crecimiento
Pack Recetas	10	Nutricionista	S/	5.83	3%
Pack Movimiento	10	Nutricionista	S/	5.83	3%
Vida Social	10	Nutricionista	S/	5.83	3%
Reporte Ejecutivo	10	Nutricionista	S/	5.83	3%
Smart Alertas	10	Nutricionista	S/	5.83	3%
Suplementación Curada	10	Nutricionista	S/	5.83	3%
Check-in Extra (20 min)	20	Nutricionista	S/	11.67	3%
VitalCheck Pro extra	90	Nutri+ops	S/	52.50	3%

Con relación al portafolio y Precio de venta de vitaminas (PVP de referencia), Se realizó un estudio comparativo de precios de vitaminas de marcas reconocidas en Perú y

el extranjero, considerando productos equivalentes en formulación y calidad a los que ofrecerá Salud Vital. La tabla siguiente resume los precios estimados del retail:

Tabla 4.33

Portafolio de vitaminas con precios de venta al público del mercado actual

Producto	Precio retail estimado (S/)	Referencias
Multivitamínico diario premium	41.40	Centrum Perú. (2024). Multivitamínicos para adultos. Recuperado de https://www.centrum.com.pe
Vitamina D3 + K2	239.00	Microingredients. (2024). Vitamina D3 + K2. Recuperado de https://www.microingredients.com
Magnesio + Complejo B	17.90	Suplemax. (2024). Magnesio + complejo B. Recuperado de https://suplemax.pe
Vitamina C efervescente	14.90	Redoxon Perú. (2024). Vitamina C efervescente. Recuperado de https://www.redoxon.com.pe
Vitamina C gomitas	37.00	Sundown Naturals. (2024). Vitamina C en gomitas. Recuperado de https://www.sundownnaturals.com
Promedio retail	**70.04**	—

Nota. Adaptada de las referencias de cada producto especificada en la columna referencias.

Con relación al análisis de precios de vitaminas, el modelo Salud Vital fija un precio promedio de venta de suplementos en S/ 41.00. Este precio se determina considerando:

- Costo de producción por maquila local certificada: Entre S/ 17.50 y S/ 21.00 por unidad, incluyendo insumos, envase, etiquetado y cumplimiento de normativa sanitaria (DIGEMID).
- Margen mínimo necesario para sostenibilidad operativa: Un margen bruto por producto superior al 50%.
- Precio competitivo respecto al mercado: Basado en el PVP promedio de S/ 70.04 identificado en el estudio.

Al eliminar intermediarios (distribuidores, mayoristas y puntos físicos), y producir localmente con maquila certificada, el modelo permite ofrecer precios más bajos sin sacrificar rentabilidad ni calidad, a continuación, presentamos el análisis para determinar el precio de venta de cada producto.

Tabla 4.34

Determinación de precios de venta en base a referencias del mercado actual

Producto	Precio Salud Vital	Costo estimado (maquila)	Margen bruto (S/)	% Margen	Referencia
Multivitamínico Premium	S/ 45.00	S/ 20.00	S/ 25.00	55.60%	Cotización laboratorio Farmacorp SAC (2025)
Vitamina D3 + K2	S/ 42.00	S/ 18.50	S/ 23.50	55.90%	Nutrivida Perú SAC + Microingredients: https://www.microingredients.com/products/vitamin-d3-k2
Magnesio + complejo B	S/ 39.00	S/ 17.80	S/ 21.20	54.30%	Suplemax Perú: https://suplemax.pe/producto/magnesio-complejo-b
Vitamina C (efervescente/gomitas)	S/ 38.00	S/ 16.50	S/ 21.50	56.60%	Refasa SAC + Redoxon/Sundown: https://www.redoxon.com.pe / https://www.sundownnaturals.com
Promedio general	**S/ 41.00**	**S/ 18.20**	**S/ 22.80**	55.60%	

Nota. Adaptada de las referencias de cada producto especificada en la columna referencia.

A continuación, presentamos la estimación del precio del ticket promedio total (asesoría B2C, B2B, productos adicionales y suplementos)

Tabla 4.35

Proyección de ventas del ticket promedio.

Fuente de ingreso	Rol dentro del modelo	Ticket promedio propuesto (S/ mes)
Asesoría nutricional B2C	Núcleo económico principal (suscripción 490 usuarios activos en 1 año)	**100.14**
Asesoría nutricional B2C	Núcleo económico principal (40 usuarios activos en 1 año)	**500**
Add – ons Salud Vital	Productos adicionales (40 usuarios activos en 1 año)	**31.92**
Venta de cinco suplementos vitamínicos (marca propia, maquila local)	Complemento recomendado por el nutricionista	**42.94**

Este ticket promedio mensual respalda la sostenibilidad financiera del modelo, permitiendo márgenes saludables y capacidad de escalar gradualmente el servicio sin sacrificar calidad. Así mismo este valor se encuentra dentro del rango declarado como

aceptable por los encuestados (entre S/ 100.00 y S/ 150.00 por mes), y permite alcanzar un equilibrio entre accesibilidad para el cliente y sostenibilidad financiera del negocio.

4.4.5 Política Comercial

La política comercial del modelo Salud Vital se enfoca en brindar un servicio accesible, confiable y de alto valor agregado, centrado en la asesoría nutricional personalizada por suscripción, acompañada de la venta recurrente de suplementos vitamínicos recomendados según las necesidades de cada usuario. El objetivo es construir relaciones sólidas con clientes individuales y corporativos, garantizando atención profesional, seguimiento continuo y acceso a productos de calidad a un precio justo.

Con relación a las condiciones flexibles y adaptadas a las necesidades del cliente: Salud Vital se compromete a ofrecer planes de suscripción flexibles, adaptados a distintos perfiles de usuario. Se contemplan planes sin costo inicial (Vital Free) como vía de entrada, planes con seguimiento mensual (Vital Plus), planes intensivos (Vital Premium), y un modelo corporativo (Vital Corporativo) diseñado para empresas interesadas en el bienestar de sus colaboradores.

Cada suscripción incluye consultas profesionales individuales, acceso a contenido exclusivo y productos recomendados. Además, los usuarios pueden cancelar o migrar de plan en cualquier momento, sin penalidad, con el fin de mantener la libertad de elección y satisfacción continua.

Con relación a la comunicación constante y soporte activo: La política comercial prioriza una relación cercana y continua con el cliente. Se habilitan canales de comunicación permanentes (WhatsApp, correo, videollamadas) para resolver dudas, realizar seguimientos nutricionales y atender recomendaciones. El equipo de soporte incluirá:

- Nutricionistas profesionales disponibles por agenda digital.
- Asistente virtual para coordinación de citas y envíos.
- Evaluaciones periódicas de satisfacción mediante encuestas y llamadas.
- Retroalimentación activa para adaptar los servicios a las necesidades del cliente.

Con relación a los incentivos no económicos y fidelización: Para mejorar la experiencia del cliente y reforzar la continuidad, se incorporan beneficios adicionales no económicos, como:

- Acceso prioritario a contenido premium: guías prácticas, menús personalizados y webinar.
- Regalos promocionales con la renovación trimestral o semestral del plan.
- Participación en sorteos o desafíos de salud mensuales (activación física, hidratación, sueño, etc.).
- Invitaciones a eventos especiales organizados por Salud Vital (charlas, talleres, sesiones grupales).

Con relación a promociones cruzadas y personalización de productos: Los usuarios de planes activos recibirán descuentos exclusivos en la compra mensual de suplementos, así como opciones de combos personalizados sugeridos por su nutricionista. Esto incluye:

- Descuentos por compras recurrentes de 3 o más productos.
- Packs trimestrales con envío bonificado.
- Personalización de etiquetas o empaques para clientes frecuentes.
- Recomendaciones integradas en la historia clínica digital del cliente.

Con relación al segmento corporativo y planes por volumen: Salud Vital desarrollará una estrategia diferenciada para empresas, mediante el plan Vital Corporativo, el cual incluye:

- Tarifas por volumen desde 10 colaboradores.
- Reportes de progreso grupal (anónimos).
- Webinars y actividades de bienestar adaptadas.
- Kits personalizados para cada colaborador (suplemento + guía).
- Este modelo no solo promueve el bienestar laboral, sino que también amplía el alcance del servicio a través de convenios empresariales sostenibles

Con relación a eventos de salud y colaboraciones estratégicas: Para reforzar la marca y generar comunidad, se organizarán actividades como:

- Ferias de bienestar en alianza con centros de salud, farmacias o gimnasios.
- Jornadas de evaluación gratuita (peso, IMC, micronutrientes).

- Colaboraciones con influencers de salud, quienes compartirán su experiencia con el plan Salud Vital.
- Promociones conjuntas con tiendas naturales, nutricionistas aliados o apps de fitness.

Estas acciones permiten posicionar a Salud Vital como una marca confiable, innovadora y comprometida con la salud preventiva.

La política comercial de Salud Vital está centrada en ofrecer flexibilidad, accesibilidad y acompañamiento constante, priorizando la fidelización de clientes a través de un servicio personalizado y confiable. Con una estructura orientada al bienestar y sostenibilidad del cliente, se busca construir una comunidad activa en torno a la salud preventiva y lograr una diferenciación sólida en el mercado.

4.4.6 Estrategia comunicacional y canal

La estrategia comunicacional de Salud Vital se centra en posicionar la marca como una solución confiable, profesional y accesible para el bienestar nutricional personalizado, utilizando canales digitales y directos para atraer, convertir y fidelizar a los usuarios. Esta estrategia se orienta tanto al público general como a empresas interesadas en implementar programas de salud preventiva para sus colaboradores.

Con relación a presencia en medios relevantes para el público objetivo: La marca se posicionará en medios y plataformas afines a su audiencia objetivo, como:

- Redes sociales (Instagram, Facebook, TikTok): Dirigido a adultos de 25 a 45 años interesados en salud, bienestar y autocuidado.
- Podcasts y programas de salud digital: Participación en entrevistas o colaboraciones con nutricionistas y comunicadores de salud.
- Plataformas de contenido especializado (YouTube, blogs de salud): Publicaciones de cápsulas educativas sobre deficiencias nutricionales, mitos de los suplementos y hábitos saludables.
- Alianzas con gimnasios, centros de yoga y coworking: Difusión de material informativo y activaciones presenciales.

Con relación a la comunicación directa y personalizada: Se utilizarán canales de comunicación directa para mantener el contacto constante con los usuarios y brindar atención personalizada, a continuación, listamos los canales de comunicación:

Tabla 4.36

Lista de canales de comunicación

Canal	Objetivo	Actividades clave
Email marketing	Nutrir leads, fidelizar suscriptores	Boletines semanales, recordatorios de consulta, consejos de salud
WhatsApp Business API	Seguimiento postventa, soporte personalizado	Agendamiento, envío de recomendaciones y seguimiento mensual
LinkedIn (para el B2B)	Comunicación con empresas y profesionales	Publicaciones de impacto sobre salud laboral y bienestar corporativo
Landing page optimizada	Conversión de visitas	Información clara de planes, testimonios, botón de acción directo

Con relación al canal digital principal: sitio web con CRM integrado: Salud Vital contará con un sitio web claro, funcional y orientado a la conversión, que integrará:

- Información detallada de los planes de suscripción
- Agendamiento de citas en línea
- Catálogo de productos recomendados
- Área de usuario con historial nutricional
- Testimonios y casos de éxito
- Chat y formulario de contacto directo

El sitio estará optimizado para SEO y contará con pixel de seguimiento para campañas de remarketing.

Con relación a la estrategia de influencers y marketing de confianza: Para amplificar el alcance y generar credibilidad, Salud Vital establecerá alianzas con influencers del ámbito salud y bienestar, seleccionados por su autoridad y afinidad con el perfil objetivo, a continuación, listamos los influencers que colaboraran:

Tabla 4.37

Lista de influencers que colaboraran con el programa SALUD VITAL

Influencer	Especialidad	Estrategia de colaboración
Paloma Derteano	Lifestyle y salud holística	Testimonio mensual, reels de rutina y vitaminas
Dr. David Ruiz	Nutrición funcional	Video explicativo sobre beneficios del modelo personalizado
Fiorella Alzamora	Fitness & bienestar	Sorteos con sesiones + kit de suplementos
Mariana Sánchez	Psicología + autocuidado	Promoción de contenido emocional vinculado al bienestar

A continuación, listamos las campañas de marketing programadas:

Tabla 4.38

Lista de campañas para el proceso de marketing.

Campaña	Duración	Objetivo principal	Actividades clave
Campaña de lanzamiento "Tu plan, tu salud"	4 semanas	Atraer leads calificados	Video animado + Ads geolocalizados + promoción de primer mes sin costo
Reto Salud Vital 21 días	3 semanas	Fomentar la adherencia a planes Premium	Serie de emails motivacionales + guía de seguimiento + comunidad privada
Concurso de transformación	1 mes	Generar contenido generado por el usuario	Participación mediante fotos/testimonios + premios en productos
Descuentos corporativos por plan anual	2 semanas	Captar empresas y grupos de trabajadores	Emails masivos + brochure digital + landing de beneficios por volumen

A continuación, el resumen de estrategia comunicacional:

- Tono de marca: Profesional, empático, educativo
- Valor central: Acompañamiento nutricional personalizado y trazable
- Canales priorizados: Instagram, WhatsApp, Email, sitio web y alianzas B2B
- Métricas clave (KPIs): conversiones, CPL, retención, engagement y NPS

4.4.7 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de Salud Vital está diseñada para garantizar el acceso rápido, seguro y trazable tanto al servicio de asesoría nutricional como a los suplementos personalizados recomendados por el profesional. Dado que se trata de un modelo digital con foco en suscripción, se prioriza una logística liviana, tercerizada y altamente eficiente, centrada en el mercado de Lima Metropolitana.

Con respecto a la ubicación estratégica del mercado objetivo: Salud Vital operará inicialmente en Lima Metropolitana, con especial foco en los distritos con alta concentración de público objetivo: Miraflores, San Isidro, Surco, Jesús María, Magdalena, San Borja y La Molina. Estas zonas concentran población con poder adquisitivo medio-alto, alto nivel educativo, y un interés creciente en salud preventiva y estilo de vida saludable.

Esta elección está respaldada por datos del INEI (2023) y estudios de hábitos de consumo urbano, que muestran que los habitantes de Lima concentran más del 60% del gasto nacional en productos de bienestar y salud. Las ventajas logísticas de operar en Lima son:

- Alta densidad poblacional con infraestructura de reparto desarrollada.
- Presencia de hubs logísticos y servicios de última milla (Rappi, Chazki, Olva).
- Proximidad a laboratorios de maquila y aliados logísticos nacionales.
- Mayor aceptación del modelo digital y pagos virtuales.

Con relación al modelo de distribución digital y físico combinado: Salud Vital adopta un modelo phygital (físico + digital) de distribución:

Tabla 4.39

Lista de modelo de distribución

Elemento	Detalle operativo
Asesoría nutricional	Se brinda 100% en línea mediante Zoom y herramientas integradas en la web.
Entrega de suplementos	Distribución física a domicilio a través de courier logístico tercerizado.
Trazabilidad del producto	Cada suplemento tendrá QR con registro DIGEMID, fecha de vencimiento y lote.
Almacenamiento intermedio	Se terceriza con operador logístico local con capacidad de rotación rápida.
Notificación de entregas	Por WhatsApp Business, email y dashboard personalizado del cliente.

Aquí detallamos el proceso de coordinación logística:

- El cliente recibe su asesoría personalizada en línea.
- El nutricionista emite una orden digital con la recomendación de suplementos.
- El cliente acepta (o modifica) la orden y realiza el pago por la plataforma.
- El pedido es despachado en 24-48 h por operador logístico (Chazki, Olva, o similar).
- Se notifica al cliente la entrega y se actualiza su historial de consumo.

Aquí detallamos los beneficios del modelo de distribución Salud Vital:

- Bajo costo operativo: No se requiere infraestructura de distribución propia.
- Escalabilidad: El modelo puede expandirse a otras regiones sin almacenes físicos.
- Simplicidad operativa: Trazabilidad y atención coordinada desde un mismo canal.
- Entrega eficiente y segura: Envíos dentro de Lima en menos de 48 horas.
- Menor carga para el equipo: El personal de soporte solo gestiona excepciones.

Con relación a la sinergia con aliados estratégicos: Salud Vital establecerá convenios con operadores logísticos que ya cuentan con infraestructura activa en Lima para realizar entregas B2C (de empresa a cliente), asegurando:

- Entregas en franjas horarias personalizadas.

- Notificaciones de despacho y confirmación.
- Posibilidad de pagos contra entrega en caso de excepciones.

También se explorarán alianzas con farmacias naturales o puntos de recojo para clientes frecuentes, si el volumen lo justifica.

Con relación a la sostenibilidad y enfoque en experiencia: Para reforzar la experiencia y sostenibilidad, se utilizarán materiales reciclables en los empaques, instrucciones impresas personalizadas con el nombre del cliente, y diseño de cajas con imagen de marca. Esto refuerza la percepción de cuidado y exclusividad en el servicio.

4.4.8 Estrategia de Remarketing

La estrategia de remarketing de Salud Vital tiene como objetivo incrementar la tasa de conversión, fidelización y recompra de clientes mediante acciones automatizadas y personalizadas, dirigidas a usuarios que ya han interactuado previamente con la marca, pero no han concretado una suscripción o han disminuido su nivel de actividad.

Este enfoque es crucial para un modelo de negocio por suscripción, donde el valor del cliente a largo plazo (LTV) depende directamente de la retención, la frecuencia de recompra de suplementos y la reactivación de usuarios inactivos. Los objetivos específicos del remarketing son:

- Recuperar leads fríos que mostraron interés, pero no se suscribieron.
- Recordar beneficios clave del programa a usuarios con baja interacción.
- Aumentar la recompra de suplementos con recomendaciones personalizadas.
- Fomentar la migración a planes superiores (de Free a Plus o Premium).
- Reactivar usuarios inactivos que cancelaron su plan o no han renovado.

A continuación, listamos los segmentos clave para el remarketing:

Tabla 4.40

Lista de segmentos de usuarios suscriptores

Segmento de usuario	Acción recomendada
Leads sin conversión (visitaron web / clic en anuncio)	Envío de emails con testimonios + oferta de primer mes
Usuarios del plan Free sin upgrade	Campañas con beneficios comparativos entre planes
Clientes con abandono de carrito	WhatsApp automatizado recordando los productos vistos
Usuarios Premium con baja interacción	Recordatorio de seguimiento + contenido motivacional
Exclientes que no renovaron	Encuesta + oferta de reenganche con descuento

Aquí detallamos las herramientas y canales utilizados:

- Pixel de seguimiento Meta / Google para identificar usuarios en la web.
- Email marketing automatizado (MailerLite / HubSpot) con workflows Por segmento.
- WhatsApp Business API con mensajes programados de reactivación.
- Push notifications (si se implementa app o PWA) para recuperar actividad.
- Remarketing en Facebook, Instagram y YouTube con creatividades personalizadas.

Aquí detallamos los mensajes claves del remarketing:

- "¿Aún estás pensando en mejorar tu salud? Tu nutricionista te está esperando."
- "Recibe una asesoría personalizada y ahorra hasta 40% en suplementos."
- "Te extrañamos. Vuelve y recibe tu primera vitamina con envío gratis."
- "Completa tu pedido ahora y mejora tu bienestar desde hoy mismo."
- "Compara nuestros planes y elige el que mejor se adapta a ti."

Con relación a los KPIs de remarketing: definimos um grupo de indicadores que nos permitirá controlar el processo de remarketing:

Tabla 4.41

Lista de indicadores para controlar los resultados del remarketing

Indicador	Meta inicial
Tasa de reactivación de leads fríos	≥ 15%
Recompra mensual de suplementos	≥ 65% de usuarios activos
Tasa de conversión de plan Free a Plus	≥ 30%
Apertura de emails de remarketing	≥ 20%
ROI de campañas de remarketing en Meta	> 3:1

Con relación a la integración con CRM y automatización: Todas las acciones de remarketing estarán integradas en el CRM de Salud Vital, permitiendo trazabilidad completa del comportamiento del usuario. Se construirán flujos automáticos por evento (abandono, suscripción parcial, compra incompleta), lo cual optimizará el tiempo de respuesta y aumentará la personalización del servicio.

4.5 Plan de ventas (objetivos anuales, alcance de la oferta) y proyección de la demanda (crecimiento y desarrollo

El plan de ventas de **Salud Vital** está diseñado para garantizar la sostenibilidad financiera del modelo de negocio, basado en el servicio de suscripción mensual para asesoría nutricional, complementado por la venta recurrente de suplementos personalizados. A través de un enfoque conservador con crecimiento progresivo, se proyectan los ingresos considerando tres líneas principales.

- Ingresos por suscripción
- Ingresos por venta directa de vitaminas
- Ingresos por recompra mensual

A continuación, en las tablas subsiguientes detallamos la proyección de venta desde el año 1 hasta el año 5 de todo el portafolio de Salud Vital:

Tabla 4.42

Supuestos para proyectar las ventas

Variable	Valor inicial	Incremento anual	Referencia
Usuarios promedio año 1	490.00	14%	Proyección interna basada en escalabilidad y penetración digital
Ticket promedio suscripción	S/ 100.14	3%	Doctoralia (2024). Consulta nutricional en Lima. https://www.doctoralia.pe
Costo directo suscripción		67%	Zoom, Workana, HostGator, Upwork (2024)

En base a los porcentajes de incremento anual de cada supuesto, elaboramos la proyección de Ingreso de ventas por suscripción:

Tabla 4.43

Proyección de ventas de 5 años según supuestos

Año	Usuarios pagados	Ticket promedio mensual (S/)	Ingresos suscripción (S/)	Costos directos suscripción (S/)	Utilidad bruta suscripción (S/)	Crecimiento
1	490	100.14	588,840	395,136	193,704	
2	558	103.26	691,415	459,463	231,952	19.75%
3	637	106.21	811,861	534,265	277,596	19.68%
4	726	109.42	953,287	621,243	332,044	19.61%
5	828	112.66	1,119,349	722,381	396,968	19.55%

En base a los porcentajes de incremento anual de cada supuesto, elaboramos la proyección de Ingreso de ventas por Productos adicionales

Tabla 4.44

Proyección de venta de Add-ons de cinco años según supuestos

Año	Usuarios compradores	Ticket promedio mensual add-ons (S/)	Ingresos add-ons (S/)	Costos directos add-ons (S/)	Utilidad bruta add-ons (S/)	Crecimiento
1	40	31.92	15,320	5,950	9,370	
2	48	32.24	18,575	7,356	11,219	21%
3	56	32.92	22,121	9,319	12,802	19%
4	64	33.03	25,363	11,901	13,462	14%
5	72	35.43	30,609	14,330	16,279	20%

En base a la proyección anterior, proyectamos los ingresos de venta de vitaminas

Tabla 4.45

Proyección de venta de vitaminas de cinco años según supuestos

Año	Usuarios compradores	Ticket promedio mensual vitaminas (S/)	Ingresos vitaminas (S/)	Costos directos vitaminas (S/)	Utilidad bruta vitaminas (S/)	Crecimiento
1	36	42.94	18,552	7,812	10,740	
2	46	44.57	24,609	10,322	14,287	33.03%
3	52	45.74	28,542	11,995	16,548	15.83%
4	68	46.84	38,218	16,061	22,157	33.90%
5	88	48.46	51,174	22,506	28,668	29.39%

Tabla 4.46

Proyección de venta de Vital Empresa (B2B) de cinco años según supuestos

Año	Empresas	Ticket promedio mensual B2B (S/)	Ingresos B2B (S/)	Costos directos B2B (S/)	Utilidad bruta B2B (S/)	Crecimiento
1	2	500	12,000.00	4,339.92	7,660.08	
2	3	515	18,540.00	6,705.18	11,834.82	54.50%
3	4	530.45	25,461.60	9,208.44	16,253.16	37.33%
4	5	546.36	32,781.81	11,855.87	20,925.94	28.75%
5	5	562.75	33,765.26	12,211.55	21,553.72	3.00%

En base a la proyección de ventas de las tablas anteriores, detallamos el resumen y análisis del escenario:

Tabla 4.47

Resumen de ingreso total por ventas proyectado a cinco años

Año	Ingresos suscripción (S/)	Ingresos add-ons (S/)	Ingresos vitaminas (S/)	Ingresos B2B (S/)	Total Ventas
1	S/ 588,840.00	S/ 15,320.00	S/ 18,552.00	S/ 12,000.00	S/ 634,712.00
2	S/ 691,415.00	S/ 18,575.00	S/ 24,609.00	S/ 18,540.00	S/ 753,139.00
3	S/ 811,861.00	S/ 22,121.00	S/ 28,542.00	S/ 25,461.60	S/ 887,985.60
4	S/ 953,287.00	S/ 25,363.00	S/ 38,218.00	S/ 32,781.81	S/ 1,049,649.81
5	S/ 1,119,349.00	S/ 30,609.00	S/ 51,174.00	S/ 33,765.26	S/ 1,234,897.26

Tabla 4.48

Proyección de la utilidad bruta a cinco años

Año	Utilidad bruta suscripción (S/)	Utilidad bruta add-ons (S/)	Utilidad bruta vitaminas (S/)	Utilidad bruta B2B (S/)	Total Utilidad Bruta
1	S/ 193,704.00	S/ 9,370.00	S/ 10,740.00	S/ 7,660.08	S/ 221,474.08
2	S/ 231,952.00	S/ 11,219.00	S/ 14,287.00	S/ 11,834.82	S/ 269,292.82
3	S/ 277,596.00	S/ 12,802.00	S/ 16,548.00	S/ 16,253.16	S/ 323,199.16
4	S/ 332,044.00	S/ 13,462.00	S/ 22,157.00	S/ 20,925.94	S/ 388,588.94
5	S/ 396,968.00	S/ 16,279.00	S/ 28,668.00	S/ 21,553.72	S/ 463,468.72

En base a las proyecciones anteriores también se proyecta los costos directo del plan free desde el año 1 hasta el año 5:

Tabla 4.49

Proyección del costo directo generado por el plan Free

Año	Usuarios pagados	Costo Directo unitario	Costo Plan Free por año
1	34	S/ 10.50	S/ 4,284.00
2	39	S/ 10.71	S/ 5,012.28
3	44	S/ 10.92	S/ 5,767.98
4	50	S/ 11.14	S/ 6,685.61
5	57	S/ 11.37	S/ 7,774.03

CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES

5.1 Políticas Operacionales

5.1.1 Calidad

La gestión de la calidad en nuestro modelo de negocio se sustenta en dos pilares: la excelencia en el servicio de asesoría nutricional y el cumplimiento de estándares en la comercialización complementaria de suplementos vitamínicos.

5.1.2 Calidad del Servicio Nutricional

Nuestro enfoque principal es brindar un servicio de asesoría nutricional profesional, ético y personalizado, alineado con criterios científicos y normativos. Para asegurar la calidad de esta actividad, se establecen los siguientes procesos:

- **Selección y Contratación de Nutricionistas**: Se contrata únicamente a nutricionistas licenciados, colegiados y con experiencia comprobada en atención personalizada y manejo digital. Cada profesional pasa por un proceso de evaluación, inducción y alineación con los protocolos del Programa Salud Vital.
- **Evaluación Inicial del Cliente**: Mediante una plataforma digital, el cliente completa un cuestionario detallado sobre su estado nutricional, hábitos y objetivos. Esta información es validada por el especialista antes de la primera sesión.
- **Elaboración del Plan Nutricional Personalizado**: Basado en el diagnóstico inicial, el nutricionista formula un plan de alimentación, hábitos y suplementación (cuando corresponda), el cual es validado en una videollamada con el cliente.
- **Seguimiento Nutricional Mensual**: Cada cliente recibe un control periódico donde se mide su progreso, se ajustan los planes según resultados, y se registra todo en la ficha digital del usuario.
- **Sistema de Encuestas y Feedback**: Después de cada asesoría, el cliente responde una breve encuesta sobre la calidad del servicio. Esta información se

analiza mensualmente para retroalimentar a los profesionales y aplicar mejoras.

- Garantía de satisfacción: Se implementan protocolos para resolver cualquier insatisfacción reportada, mediante canales digitales, cambios de profesional o ajustes gratuitos en el plan.

5.1.3 **Calidad de los Productos vitamínicos**

Como complemento al plan nutricional, se recomienda la adquisición de suplementos personalizados. La calidad de estos productos está garantizada mediante:

- Contratación de Maquiladores Certificados: Se trabaja con laboratorios locales que cumplen con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Certificado Sanitario y Registro DIGEMID. Se proyecta además la implementación de la norma ISO 22000 para inocuidad alimentaria.
- Recepción y Control de Productos: Cada lote es verificado visualmente, se realiza control aleatorio y se registra en el sistema digital para trazabilidad.
- Almacenamiento: Los productos se conservan en condiciones óptimas (temperatura, humedad, control de plagas), bajo la metodología FIFO (First In, First Out).
- Distribución: Es tercerizada con operadores logísticos y bajo seguimiento digital. Se prioriza la venta directa desde nuestra plataforma web, integrada con control de entrega y feedback.
- Política de Cambio o Devolución: Ante productos dañados o problemas justificados, se permite la devolución o reposición según lineamientos establecidos.

5.1.4 Procesos

El núcleo de nuestro modelo de negocio gira en torno a la prestación del servicio de asesoría nutricional personalizada a través del Programa Salud Vital, apoyado por una plataforma digital que permite una atención accesible, continua y basada en evidencia. La venta de suplementos vitamínicos constituye una actividad complementaria, integrada a los planes de bienestar diseñados por los nutricionistas.

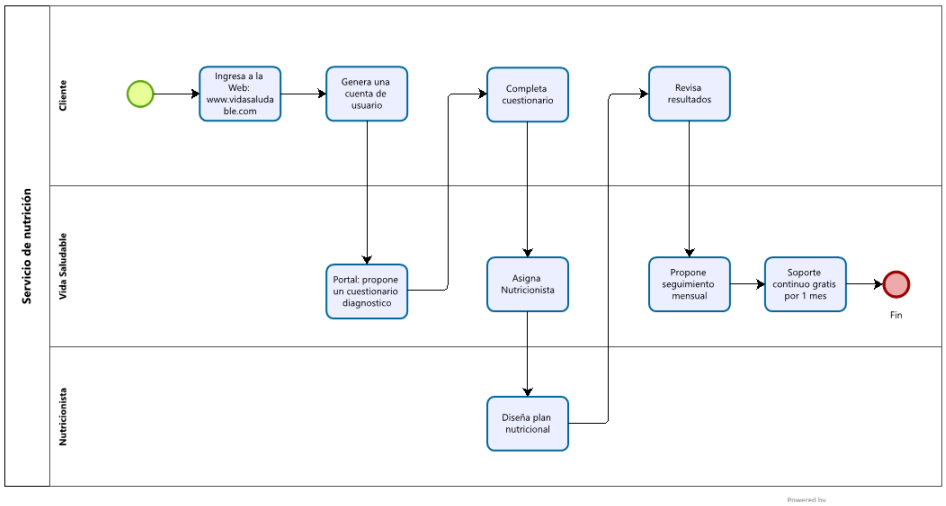
Con relación al proceso del Servicio Nutricional (cliente final): a continuación, se detalla el paso a paso:

- Ingreso a la Plataforma Web/App: El cliente accede al portal desde un navegador o aplicación móvil.
- Registro Personalizado: Completa datos básicos: nombre, edad, sexo, teléfono, correo electrónico y dirección.
- Evaluación Inicial Digital: Llena un cuestionario nutricional especializado, revisado por un nutricionista licenciado.
- Asignación de Nutricionista: Se le asigna un profesional del Programa Salud Vital para coordinar la primera sesión virtual.
- Diseño del Plan Nutricional Personalizado: Se entrega un plan alimentario con recomendaciones específicas y suplementación opcional.
- Revisión de Recomendaciones y Productos: El cliente puede adquirir vitaminas sugeridas como parte del plan.
- Seguimiento Mensual: El nutricionista realiza controles mensuales, con ajustes documentados digitalmente.
- Soporte Continuo: Atención directa vía WhatsApp o App con el nutricionista.

En la Figura 5.1 presentamos el flujo de atención a nuestros clientes:

Figura 5.1

Flujograma del proceso de la atención directa a suscriptores



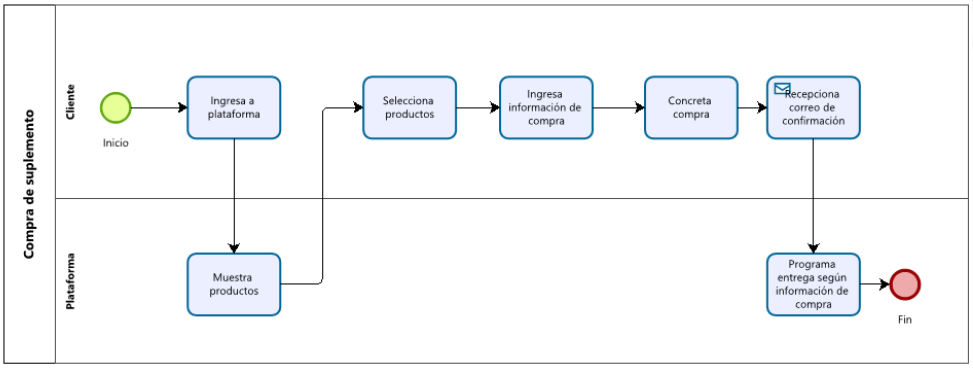
Con relación al proceso de Compra de Suplementos (actividad complementaria): A continuación, se detalla el paso a paso:

- Selección de productos sugeridos por el nutricionista.
- Carrito de compra en la plataforma.
- Ingreso o confirmación de dirección y programación de entrega.
- Elección del método de pago.
- Confirmación por correo electrónico.
- Entrega mediante operador logístico externo.

En la Figura 5.2 presentamos el flujo de compra de vitaminas por parte de nuestros clientes:

Figura 5.2

Flujograma de compra de vitaminas



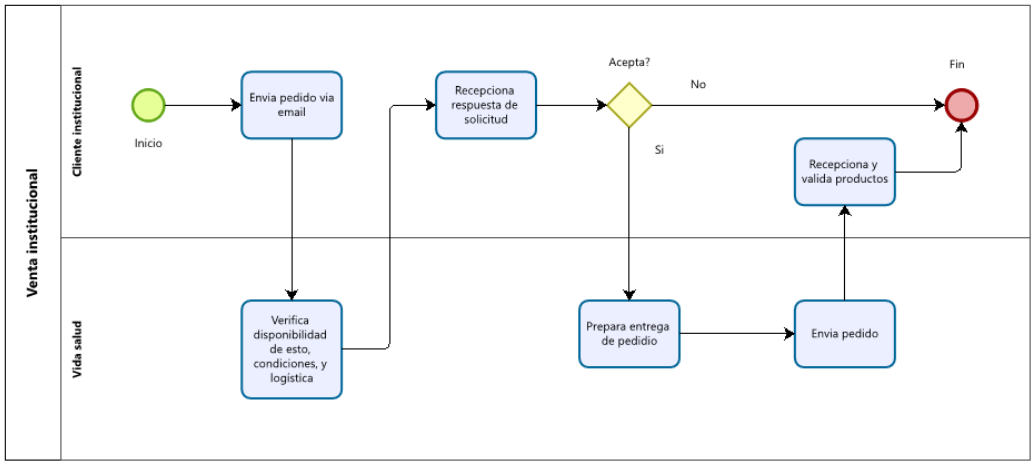
Con relación al proceso de Venta Institucional (boticas, farmacias, tiendas naturistas): A continuación, se detalla el paso a paso:

- Solicitud de Stock: Las tiendas solicitan productos por vía digital.
- Confirmación de Pedido: Se valida disponibilidad, condiciones y logística.
- Preparación del Pedido: Se alista y se despacha el stock.
- Recepción y Control: Verificación del producto por parte de la tienda.

En la Figura 5.3 presentamos el flujo de venta a clientes institucionales:

Figura 5.3

Flujograma de venta institucional



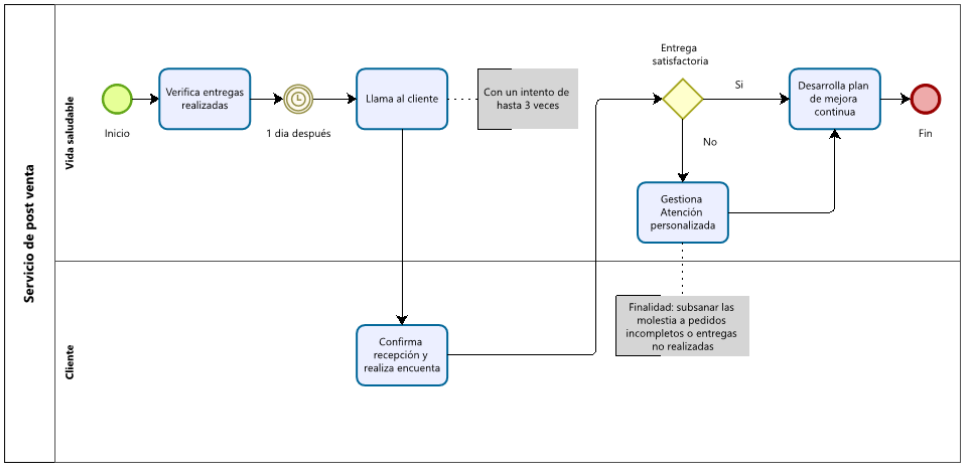
Con relación al servicio Postventa y Seguimiento: A continuación, se detalla el paso a paso:

- Verificación de entrega: Contacto con el cliente al día siguiente.
- Encuesta de satisfacción: Mediante correo electrónico o llamada.
- Recordatorios: Hasta tres intentos si no se obtiene respuesta.
- Atención personalizada: Para pedidos cancelados o incompletos.
- Ciclo de mejora continua: Información usada para mejorar la experiencia del usuario.

En la Figura 5.4 presentamos el flujo de atención post venta a nuestros clientes:

Figura 5.4

Flujograma del servicio postventa



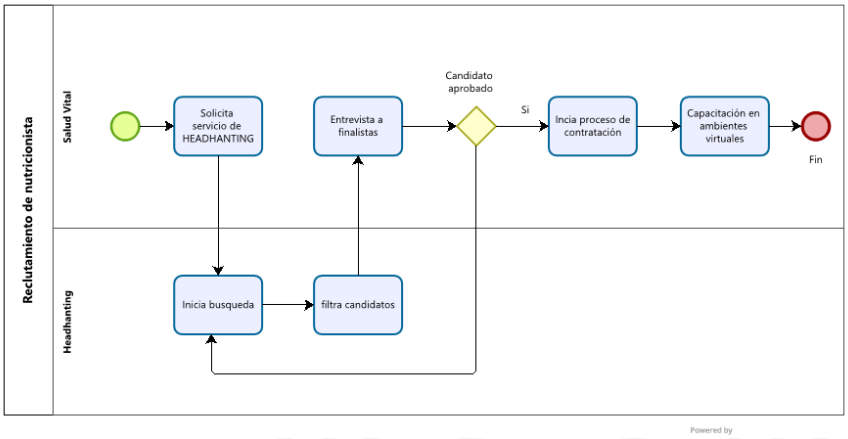
Con relación al proceso de Reclutamiento de Nutricionistas: A continuación, se detalla el paso a paso:

- Solicita servicio de Headhunting: Publicación de convocatoria en portales profesionales.
- Revisión de CV y entrevistas por competencias.
- Prueba práctica de diseño de planes alimentarios.
- Verificación de colegiatura y experiencia.
- Inducción al modelo digital y protocolos del Programa Salud Vital.

En la Figura 5.5 presentamos el flujo de reclutamiento de los nutricionistas:

Figura 5.5

Flujograma de reclutamiento de nutricionistas.



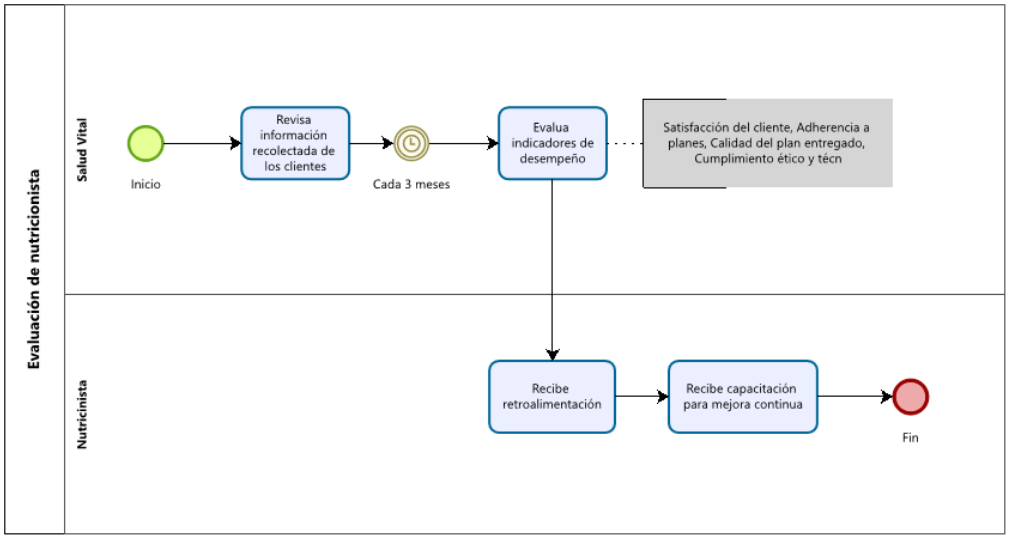
Con relación al proceso de Evaluación del Desempeño de Nutricionistas: A continuación, se detalla el paso a paso:

- Evaluación trimestral por indicadores de desempeño:
  - Satisfacción del cliente.
  - Adherencia a planes.
  - Calidad del plan entregado.
- Cumplimiento ético y técnico.
- Retroalimentación continua.
- Programas de capacitación y mejora.

En la Figura 5.6 presentamos el flujo de evaluación de rendimiento y mejora continua dirigido a los nutricionistas:

Figura 5.6

Flujograma del proceso de evaluación a nutricionista

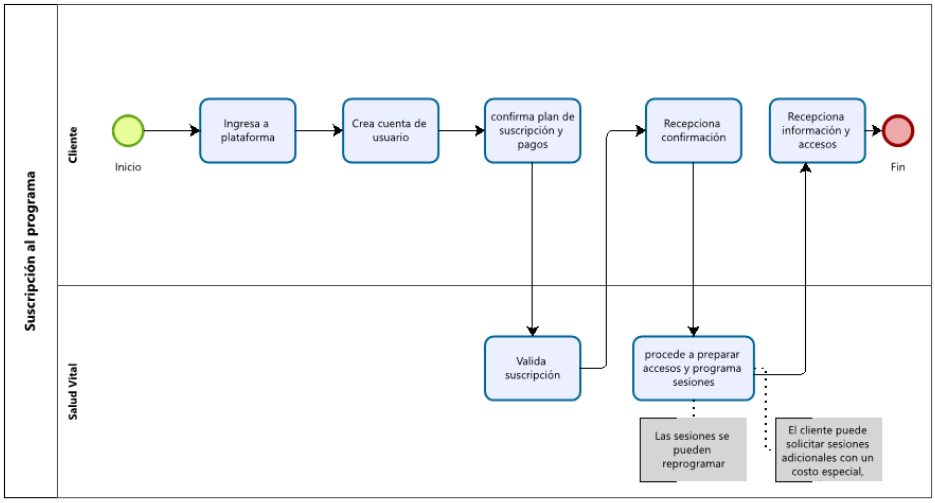


Con relación al proceso de Suscripción al Programa Salud Vital: A continuación, se detalla el paso a paso:

- Cliente: realiza registro inicial.
- Selección del plan mensual o anual.
- Confirmación de pago y activación de cuenta.
- Salud Vital: confirma y concede acceso inmediato a contenido y programación de sesiones.

Figura 5.7

Flujograma del proceso de suscripción Salud Vital

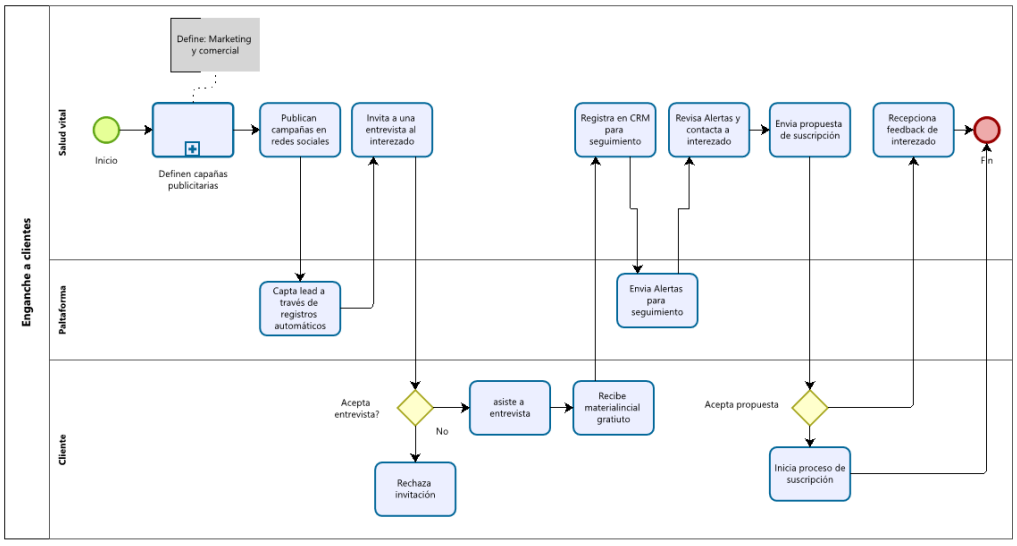


Con relación al proceso de Enganche Inicial del Cliente: A continuación, se detalla el paso a paso:

- Campañas digitales dirigidas por Gestor Comercial y Marketing: Publicación segmentada en redes sociales y Google Ads enfocadas en salud, bienestar y nutrición.
- Captación del lead por Plataforma CRM: Registro automático del interesado vía landing page con datos personales y objetivos de salud.
- Oferta inicial de Atención al Cliente: Envío de sesión gratuita o con descuento, con acceso a calendario digital para agendar cita.
- Sesión introductoria por nutricionista: Videollamada de 30 minutos: evaluación breve, explicación del programa Salud Vital y resolución de dudas.
- Entrega de material educativo por Plataforma y por Nutricionista: Envío de guía de hábitos, recetas, e-book de bienestar y mensajes motivacionales personalizados.
- Seguimiento motivacional por CRM y Atención al Cliente: Mensaje recordatorio a las 48 horas. Hasta 2 intentos adicionales si no hay respuesta.
- Conversión o cierre: Activación del servicio si se suscribe; si no, envío de encuesta para retroalimentación.

Figura 5.8

Flujograma de enganche inicial al cliente

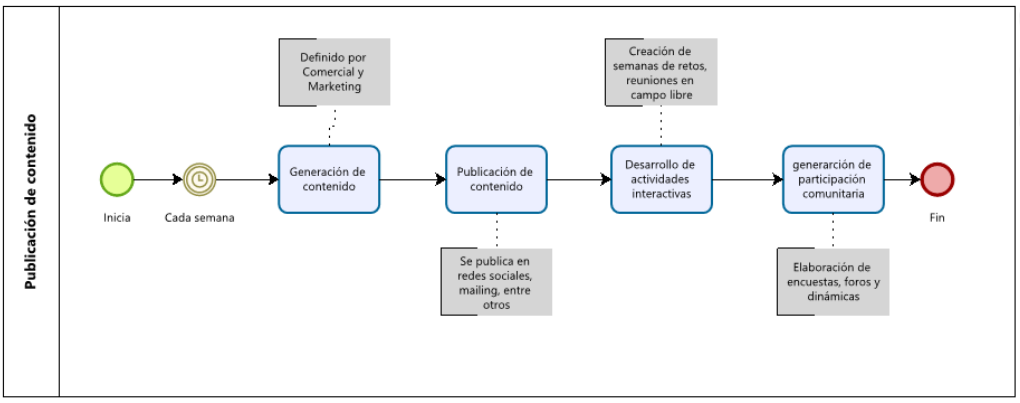


Con relación al proceso de Publicación de Contenido y Activación de Comunidad: A continuación, se detalla el paso a paso:

- Generación de contenido semanal por Nutricionistas y Equipo de Marketing: Creación de artículos, cápsulas informativas y videos sobre salud, nutrición y bienestar.
- Publicación de contenido por Marketing Digital: Distribución del contenido en app, blog, redes sociales y mailing para mantener a la comunidad activa.
- Actividades interactivas por Marketing: Organización de retos saludables, webinars en vivo y talleres mensuales con nutricionistas.
- Participación comunitaria por Atención al Cliente y Plataforma: Promoción de encuestas, foros y dinámicas que fomenten la interacción y fidelización del usuario.

Figura 5.9

Flujograma de publicación de contenido.



Con relación al proceso de Abastecimiento de suplementos y Producción tercerizada en laboratorios (Maquila): El proceso de abastecimiento de suplementos y producción tercerizada (maquila) de Salud Vital se sustenta en una estrategia de producción local mediante laboratorios certificados y autorizados, lo que permite asegurar el cumplimiento de estándares sanitarios, trazabilidad del producto y flexibilidad operativa.

La gestión de inventarios se realizará bajo la metodología de Punto de Reorden (ROP), mediante la cual se programarán nuevas órdenes de producción cuando el nivel de inventario disponible alcance un umbral previamente establecido. Para la etapa inicial

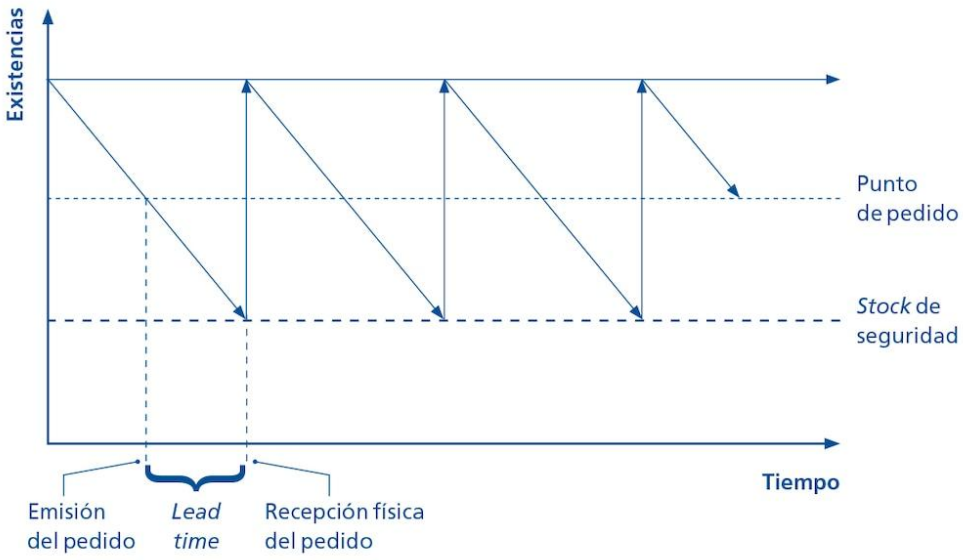
del negocio, se considerará una cobertura de inventario equivalente a 3 meses de demanda proyectada, con el objetivo de reducir el riesgo de desabastecimiento durante el arranque de operaciones.

Adicionalmente, se implementará un stock de seguridad dinámico, con una cobertura equivalente a 2 meses de demanda, calculado en función de las proyecciones de ventas y ajustable según la evolución real del consumo. Este stock de seguridad permitirá absorber variaciones en la demanda, retrasos en la producción o incrementos no previstos en el consumo de determinados productos.

El modelo de abastecimiento será evaluado y recalibrado cada seis meses, considerando variables como el crecimiento de usuarios, rotación por tipo de suplemento, tiempos de producción (lead time) y desviaciones entre la demanda proyectada y la demanda real. Este enfoque garantiza la continuidad del servicio, una gestión eficiente del capital de trabajo y un acompañamiento adecuado del crecimiento del negocio, evitando tanto quiebres de stock como sobre inventarios.

Figura 5.10

Diagrama del proceso de punto de reorden para el proceso de abastecimiento.

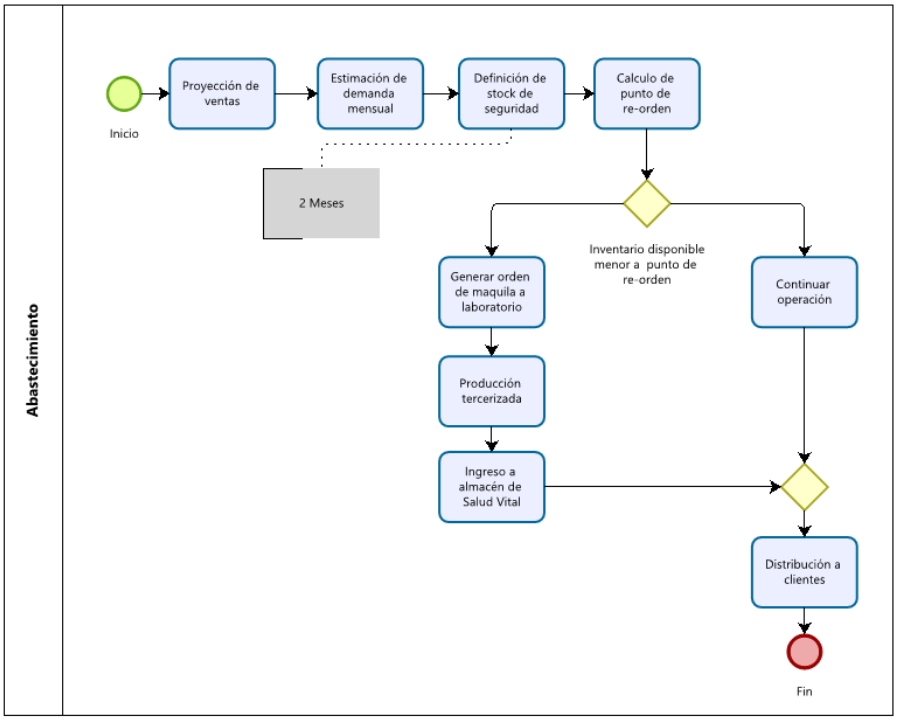


Nota. Imagen extraída de https://www.mecalux.com.ar/blog/punto-de-pedido

A continuación, detallamos el diagrama de flujo para el abastecimiento de vitaminas bajo la metodología punto de reorden:

Figura 5.11

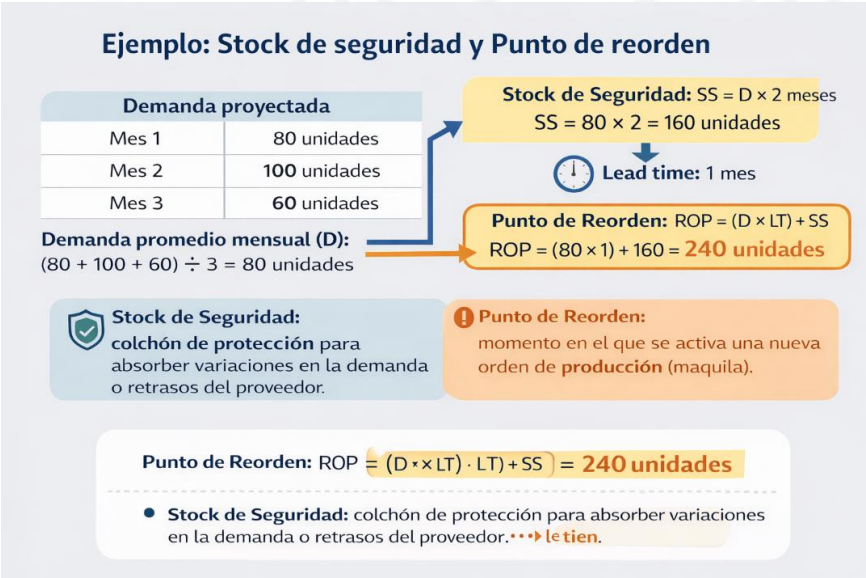
Diagrama del proceso de punto de reorden para el proceso de abastecimiento de vitaminas de Salud Vital.



Así mismo, aquí detallamos un ejemplo para el proceso de abastecimiento:

Figura 5.12

Ejemplo del método de punto de reorden para el abastecimiento de vitaminas.



Con relación a la determinación del Forecast de Demanda, el paso a paso considerado es:

- Se calcula mensualmente considerando
- Historial de ventas.
- Recomendaciones generadas por nutricionistas.
- Temporadas altas (ej. invierno para vitamina C).
- Comportamiento de consumo por segmento.
- Se utiliza un sistema de proyección con ajustes periódicos según la tasa de conversión y engagement del programa nutricional.

Con relación a la solicitud de Producción a Maquiladores, el paso a paso considerado es:

- Se emiten órdenes de producción a laboratorios certificados con tiempos de entrega promedio de 3 a 4 semanas.
- El pedido considera un inventario mínimo y máximo preestablecido por cada presentación.

Con relación a la evaluación y control de materias primas al proveedor: el paso a paso considerado es:

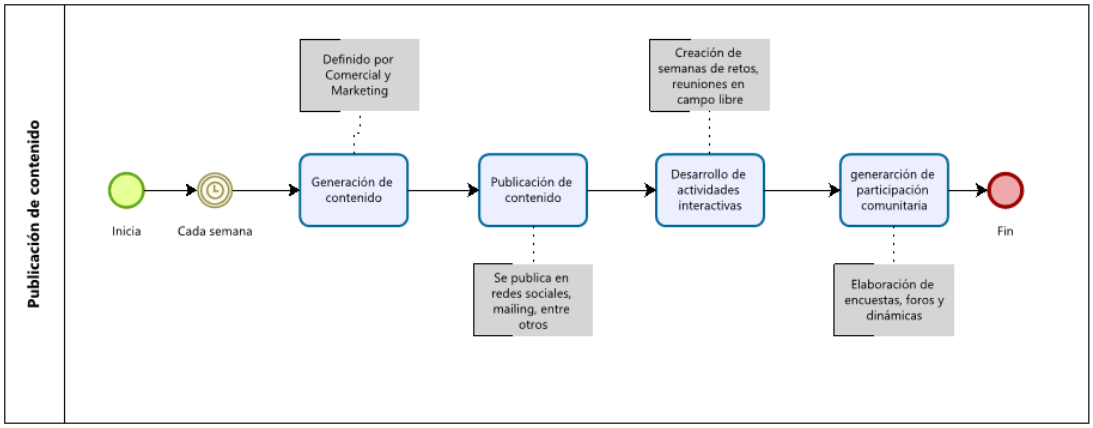
- Se valida que el proveedor cumpla con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y estándares ISO 22000.
- Se auditan certificados de insumos y proceso.

Con relación a la recepción de productos maquilados: el paso a paso considerado es**:**

- Se realiza inspección visual, análisis de lote, verificación de certificados y control documental.

Figura 5.13

Flujograma de recepción de producto maquila



El Proceso de Compras y Control de Stock se concentra en 3 subprocesos importantes:

Subproceso de planeamiento de compras, de detalla lo siguiente:

- En base al forecast mensual validado por el área de nutrición y comercial.
- Se establece un punto de reorden para cada producto según rotación y stock de seguridad.

Subproceso de cotización y Orden de Compra, se detalla lo siguiente**:**

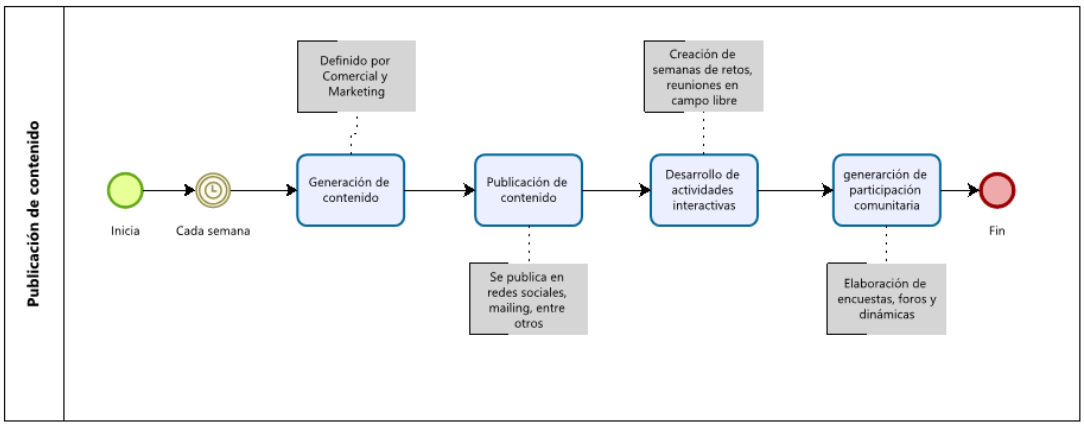
- Proceso digital con el proveedor maquilador.
- Validación de condiciones técnicas, precios y tiempo de entrega.

Subproceso de Recepción y Registro, se detalla lo siguiente:

- Ingreso a sistema de inventario.
- Control físico y documental (cantidad, lote, vencimiento, empaque).

Figura 5.14

Flujograma de recepción y registro

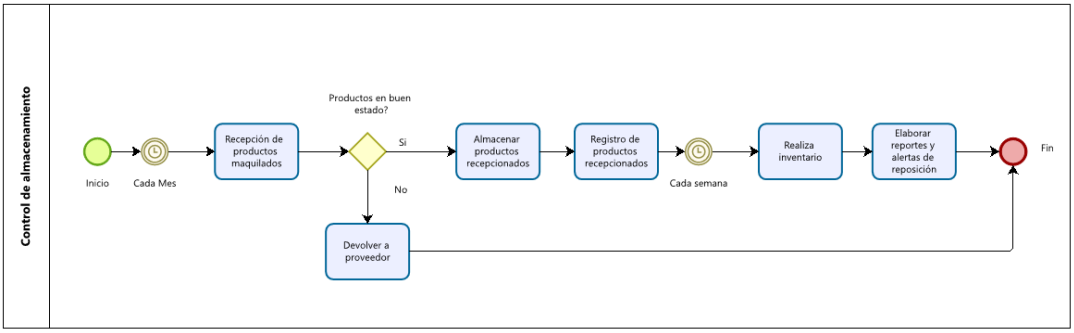


Con relación al proceso de control de almacenamiento, se detalla lo siguiente**:**

- Recepción de productos por responsable de Almacén: Recepción física de productos vitamínicos desde la maquiladora con verificación de cantidad, lote, certificados de calidad, pruebas organolépticas, revisión de rotulado y fecha de vencimiento.
- Almacenamiento en condiciones controladas por responsable de Almacén: Ingreso de productos a espacio con temperatura, humedad y ventilación adecuadas, cumpliendo estándares de inocuidad y seguridad.
- Aplicación de FIFO por responsable de Almacén y Sistema: Organización de productos en base al método First In, First Out para garantizar la rotación y evitar vencimientos.
- Registro y trazabilidad digital por responsable de Almacén y Soporte TI: Registro en sistema de gestión de inventarios para trazabilidad por lote, proveedor y fecha. Incluye alertas automáticas por vencimiento.
- Inspección y control semanal por responsable de Almacén y Jefatura Logística: Revisión física y digital semanal para validar cantidades, estado del producto y alertas de stock mínimo.
- Reporte y alertas de reposición por responsable de Almacén y sistema: Generación de reportes mensuales con base en forecast de ventas para facilitar decisiones de reabastecimiento oportuno.

Figura 5.15

Flujograma de almacenamiento de producto.



Con relación al proceso de Distribución, se detalla los siguientes subprocesos**:**

Subproceso de distribución a Cliente Final, se detalla lo siguiente**:**

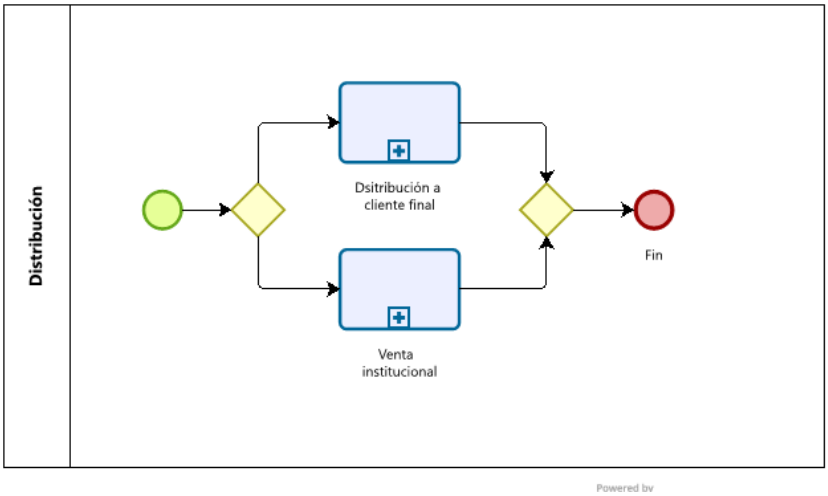
- Coordinada a través de operadores logísticos (delivery urbano en Lima).
- Se programan entregas en franjas horarias.
- Se hace seguimiento por GPS e integración con la plataforma.

Subproceso de distribución a Canal Institucional (boticas, farmacias): se detalla lo siguiente:

- Requiere solicitud formal.
- Preparación de factura, guía y despacho con operador externo certificado.
- Seguimiento con número de tracking y recepción conforme.

Figura 5.16

Flujograma de distribución a canal institucional

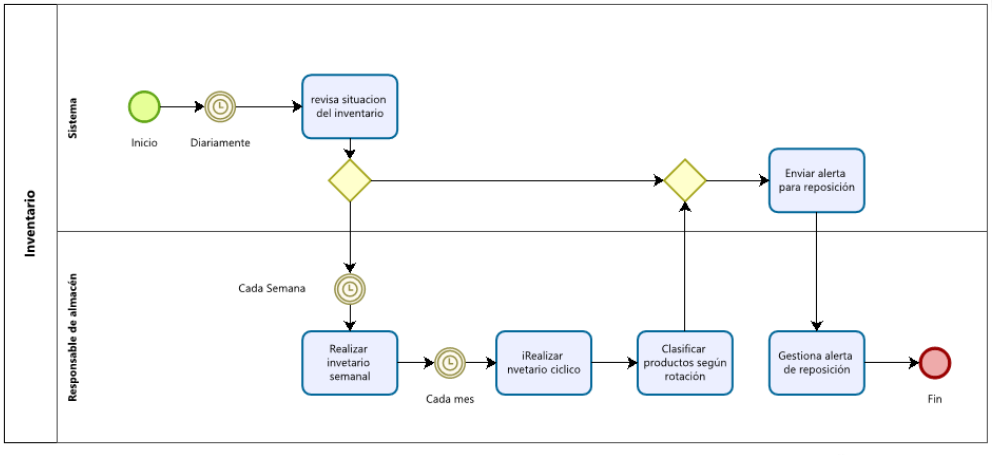


Con relación al proceso de Inventario, a continuación, se detalla el paso a paso del proceso:

- Control digital en tiempo real por responsable de Almacén y Soporte TI: Uso de sistema especializado que permite monitorear el stock, fechas de vencimiento y movimientos por lote.
- Revisión física semanal por responsable de Almacén: Inspección semanal para identificar discrepancias, daños o productos con vencimiento próximo.
- Inventario cíclico mensual por responsable de Almacén y jefe logístico: Conteo por categorías en ciclos programados para validar exactitud y detectar pérdidas o errores de registro.
- Clasificación ABC de productos por Jefatura Logística y Gerencia General: Priorización de productos según rotación e impacto: A (altamente críticos, como Vitamina D3 + K2), B (moderada prioridad), C (baja rotación).
- Sistema de alertas por punto de reorden por Sistema y Responsable de Almacén: Activación automática de alertas cuando un producto alcanza su mínimo operativo, basado en la demanda estimada y tiempo de reabastecimiento.

Figura 5.17

Flujograma de proceso de inventario

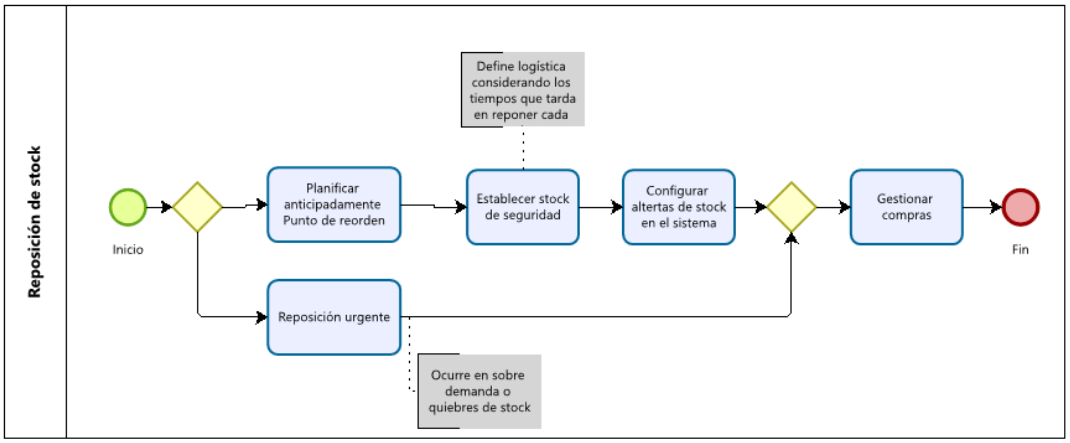


Con relación al proceso de estrategia de Reposición para Maquila, a continuación, se detalla el paso a paso del proceso:

- Planificación anticipada de reposición de inventario por Gestor de Logística y Gestor Comercial: Se aplica el punto de reorden, ordenando maquilar vitaminas con base en proyecciones de venta mensuales y estacionales.
- Establecimiento de stock de seguridad por gestor de Logística: Se define un inventario mínimo por producto crítico (como D3+K2 y Multivitamínico), considerando variabilidad de la demanda y lead time. Se considera un Lead time de 30 días con maquilador: Se acuerda con el proveedor un tiempo estándar de entrega de 30 días desde la emisión del pedido hasta la recepción del lote.
- Activación de alertas de reorden por el Sistema y responsable Almacén: El sistema genera alertas cuando se alcanza el punto de reorden, activando el flujo de compra y maquila de nuevos lotes.
- Gestión de pedidos urgentes por la Jefatura de Compras y Coordinación con Maquilador: En caso de quiebres no previstos, se activa una orden urgente de reposición con priorización interna del proveedor.

Figura 5.18

Flujograma de reposición de vitaminas



5.1.5 Planificación

La planificación de operaciones en este modelo de negocio está orientada a garantizar una implementación progresiva, eficiente y centrada en el servicio de asesoría nutricional como propuesta principal de valor, complementada por la venta de vitaminas personalizadas. La planificación se divide en dos grandes ejes: el plan de trabajo para el

servicio y el plan de trabajo para la venta de productos, articulados por áreas clave del negocio.

Con relación a la planificación del Servicio de Asesoría Nutricional, el objetivo es brindar un servicio escalable, profesional y alineado a indicadores de satisfacción y retención de clientes.

El plan de trabajo del área de Servicio Nutricional es:

- Definir protocolos de atención detallados desde la primera consulta hasta el seguimiento mensual. Esto incluye procedimientos estandarizados para diagnósticos, diseño de dietas personalizadas, monitoreo de progreso, y seguimiento de resultados.
- Programar la incorporación escalonada de nutricionistas certificados, asegurando una adecuada relación nutricionista/cliente y cobertura en diferentes horarios.
- Implementar módulos formativos internos con actualización de conocimientos, ética en la atención y estrategias de fidelización del cliente. Las sesiones de retroalimentación mensual incluirán revisión de indicadores de desempeño y sugerencias de mejora.

El plan de trabajo del área de Tecnología es:

- Desarrollo modular de la plataforma web y aplicación móvil, con funcionalidades como registro, agendamiento, videollamadas, envío de planes, evaluación de satisfacción y recordatorios automatizados.
- Integración con CRM para una gestión personalizada y almacenamiento seguro de la historia nutricional de cada cliente.
- Configuración de alertas, tableros y reportes para monitorear métricas como tasa de conversión, abandono, uso de la app, y efectividad del plan nutricional.

El plan de trabajo del área de Marketing es:

- Diseño de campañas de lanzamiento que destaquen el valor diferencial del Programa Salud Vital. Las campañas incluirán publicidad en redes sociales, influencers del sector, email marketing y Google Ads.
- Activación de redes sociales con contenido educativo y motivacional, construcción de comunidad activa y embajadores de marca.

- Análisis de embudo de ventas para optimizar la conversión desde leads interesados hasta clientes suscritos.

El plan de trabajo de área de Operaciones es:

- Establecer flujos estandarizados para seguimiento de clientes, gestión de citas, y administración de suscripciones.
- Implementación de un sistema de control interno para auditorías periódicas del proceso nutricional.
- Coordinación logística con el área tecnológica para mantenimiento, actualización y escalabilidad de la plataforma digital.

El cronograma general de trabajo es:

- Mes 1: Reclutamiento de 3 nutricionistas, diseño de protocolos, finalización de MVP de plataforma, primera campaña de expectativa.
- Mes 2: Lanzamiento controlado del servicio con 50 clientes piloto en Lima Metropolitana. Recopilación de feedback y ajustes operativos.
- Mes 3-4: Expansión a nuevos distritos de Lima. Integración de nuevos módulos en la app. Activación de campaña de recomendaciones.
- Mes 5-6: Optimización de procesos, ampliación de plantilla de nutricionistas, evaluación de métricas clave e incorporación de funcionalidades premium.

Con relación a la planificación de Ventas de Vitaminas Personalizadas, el objetivo es Ofrecer productos complementarios de alta calidad bajo demanda según recomendación profesional, priorizando eficiencia operativa y control logístico.

El plan de ventas es:

- Elaboración de un pronóstico mensual de ventas por tipo de vitamina basado en el historial de asesorías, estacionalidad, promociones y hábitos del cliente.
- Coordinación continua con el área de compras para mantener un abastecimiento óptimo, bajo la estrategia punto de reorden, con buffers de seguridad.
- Lanzamiento progresivo de líneas: se empieza con Vitamina C (efervescente y gomitas), Magnesio + complejo B, Vitamina D3 + K2 y Multivitamínico diario para adultos.

- Establecimiento de política de precios con base en benchmarking local (referencias a productos en Mifarma, Inkafarma, Boticas Perú), considerando posicionamiento como producto premium con asesoría incluida.

El plan de distribución de vitaminas es:

- E-commerce propio integrado a pasarela de pagos y sistema logístico externo con cobertura inicial en Lima Metropolitana.
- Consolidación de acuerdos con farmacias independientes y cadenas naturistas.
- Almacenamiento centralizado con monitoreo de temperatura, humedad y FIFO automatizado.

El Plan de inventario y abastecimiento es:

- Políticas de stock mínimo y máximo basadas en rotación mensual y demanda proyectada.
- Sistema de gestión de inventarios digital con alertas de reposición.
- Evaluación de desempeño del proveedor de maquila trimestral (calidad, cumplimiento, tiempos de entrega).

El presupuesto operativo vinculado a ventas es:

- Inversión inicial en campañas de publicidad digital segmentada y pauta mensual.
- Costos fijos y variables por logística, plataforma y personal de soporte.
- Costos unitarios por maquila, empaques, etiquetas y transporte tercerizado.

La coordinación definida entre áreas es:

- Implementación de reuniones quincenales entre nutrición, tecnología, operaciones, marketing y finanzas.
- Dashboard dinámico con indicadores integrados: ventas diarias, satisfacción, tasa de recompra, rotación de stock y suscripciones activas.
- Cultura de mejora continua con decisiones basadas en datos, retroalimentación de clientes y tendencias de mercado.

En la tabla 5.1 presentamos el plan anual por cada área de trabajo, señalando las actividades clave y responsables:

Tabla 5.1

Plan anual por área de trabajo

Mes de Inicio	Área	Actividad Clave	Responsable
Mes 1	Comercial	Diseño de protocolos de atención	Coordinador Comercial
Mes 1	Administración	Contratación de nutricionistas certificados	RR.HH. Nutricional
Mes 2	Comercial	Formación interna y retroalimentación mensual	Coordinador Comercial
Mes 1	Tecnología	Desarrollo de plataforma web y app	Jefe de Tecnología
Mes 2	Tecnología	Integración con CRM y medición de KPIs	Jefe de Tecnología
Mes 1	Comercial	Lanzamiento de campañas publicitarias digitales	Coordinador Comercial
Mes 2	Comercial	Activación de redes y contenido segmentado	Coordinador Comercial
Mes 2	Comercial	Flujo de citas y seguimiento a suscriptores	Coordinador Comercial
Mes 3	Comercial	Auditoría interna del proceso nutricional	Coordinador Comercial
Mes 2	Comercial	Pronóstico y estrategia de ventas por producto	Jefe de Ventas
Mes 3	Comercial	Política de precios basada en benchmarking	Coordinador Comercial
Mes 4	Comercial	Lanzamiento escalonado de vitaminas	Jefe de ventas
Mes 3	Logística	Alianzas con farmacias y canales naturistas	Jefe de ventas
Mes 3	Logística	Control FIFO y stock mínimo-máximo	Jefe de Logística
Mes 2	Logística	Gestión de maquila y proveedores certificados	Jefe de logística
Mes 1	Administración	Presupuesto operativo vinculado a ventas	Contador
Mes 1	Administración	Reuniones quincenales interárea y dashboard KPIs	Gerencia General

5.1.6 Inventario

La gestión de inventarios para nuestra empresa estará diseñada en función del enfoque dual de nuestro modelo de negocio: el servicio de asesoría nutricional personalizada como actividad principal, y la comercialización de suplementos alimenticios como complemento estratégico.

Con relación a la gestión de Inventarios para Productos Nutricionales (Vitaminas), Al estar en una etapa inicial y no contar con datos históricos, la planificación de inventarios partirá de estimaciones de demanda respaldadas en estudios de mercado, encuestas a nuestro público objetivo y benchmarking del sector retail farmacéutico en Lima Metropolitana.

Definición del Stock Inicial:

- Se establecerá un stock inicial mínimo de seguridad basado en la demanda proyectada para los primeros tres meses.
- El inventario contemplará presentaciones diferenciadas como: Vitamina C en gomitas y efervescentes, Vitamina D3 + K2, Magnesio + Complejo B, y Multivitamínico diario para adultos.
- Se priorizará la maquila de productos más consumidos según datos de encuestas previas (ej. 87% preferencia por suplementos básicos).

Sistema de Control FIFO para el movimiento de inventario:

- Se implementará el método FIFO (First In, First Out) para asegurar la rotación eficiente de productos y evitar obsolescencia o caducidad.
- El almacenamiento se realizará en condiciones controladas, siguiendo criterios de trazabilidad, con etiquetas que incluyan fecha de ingreso y lote.

Método de Punto de Reorden (ROP) para el abastecimiento de inventario:

- Se calculará un punto de reorden por producto, considerando:
- Demanda mensual estimada
- Tiempo de producción y entrega de los laboratorios maquiladores
- Margen de seguridad ante picos de demanda
- Las alertas de reabastecimiento estarán automatizadas dentro del sistema de inventario digital.

Definición de la estrategia de cobertura y frecuencia de abastecimiento:

- Para el inicio de operaciones se trabajara con una cobertura de 3 meses y luego se aplicara el método punto de reorden explicado en la sección "**proceso de Abastecimiento de suplementos y Producción tercerizada en laboratorios (Maquila)"**

Con relación a la gestión de Recurso Profesional (Nutricionistas), dado que el servicio de asesoría nutricional es el valor principal del modelo de negocio, se aplicará una lógica de planificación similar a la gestión de inventario, pero centrada en el recurso humano:

Definición del stock inicial de capital humano:

- Se iniciará con un equipo base de 3 nutricionistas licenciados, con experiencia en atención remota y certificaciones vigentes.
- La asignación de cargas se realizará de forma progresiva, permitiendo validar la capacidad de atención y ajuste de recursos.

Definición del sistema de turnos y horarios:

- Se establecerá un sistema de disponibilidad por bloques horarios, considerando la demanda esperada según las franjas más activas (mañanas, noches, fines de semana).

Definición de alertas de capacidad:

- El sistema CRM integrará una función de alertas de sobrecarga cuando un nutricionista supere el umbral óptimo de atención semanal.
- Esto permitirá planificar nuevas contrataciones anticipadas y mantener la calidad del servicio.

Definición de reabastecimiento del recurso profesional:

- Se definirá un protocolo de selección y formación para incorporar nuevos profesionales al equipo, aplicando evaluaciones de desempeño y entrevistas clínicas simuladas.
- Este proceso también incluirá un tiempo de inducción de 2 semanas.

Definición de integración de inventario de productos y servicio:

- El inventario de vitaminas estará vinculado directamente a los planes de asesoría, pues serán recomendados en función del diagnóstico personalizado.
- Esto permitirá ajustar los niveles de stock con base en la evolución de las suscripciones y el historial de consumo por perfil de cliente.
- Se proyecta que el 30-40% de las asesorías incluirán recomendación de productos, por lo que el stock será complementario, no especulativo.

5.2 Equipos, actividades y procesos

5.2.1 Diseño y capacidad de instalaciones

Para la correcta implementación operativa de "Salud Vital", se requiere una infraestructura funcional que responda a la necesidad de brindar servicios profesionales de asesoría nutricional de forma digital, así como asegurar el almacenamiento y distribución eficiente de suplementos vitamínicos:

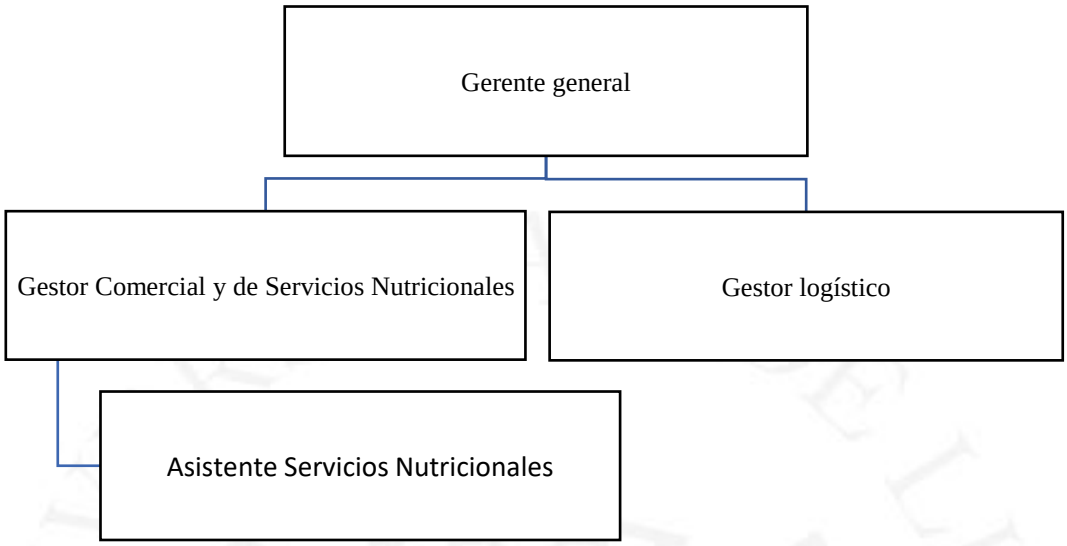
Con respecto a la estructura organizacional, El modelo de gestión operará bajo una estructura horizontal compuesta por un Gerente General y dos jefaturas funcionales, cada área tendrá apoyo tercerizado:

- Gerencia General: Responsable de la dirección estratégica de la empresa, articulación entre áreas y cumplimiento de objetivos globales. Así mismo al no existir una jefatura de administración y finanzas el gerente general también supervisará la contabilidad tercerizada, pagos, contratos, gestión tributaria, indicadores financieros y gestión de tecnología tercerizada.
- Jefatura Comercial y de servicios nutricionales: Ejecuta campañas de captación, gestiona la comunicación y experiencia del cliente, administra las ventas (vitaminas + suscripciones), y supervisa redes sociales y CRM.
- Encargado del equipo de nutricionistas: coordinar con el equipo de nutricionistas, la generación de contenido especializado, la atención personalizada al cliente, y el seguimiento dentro del Programa "Salud Vital".
- Jefatura de Logística: Administra compras, abastecimiento, relación con la maquila, inventarios y distribución de productos a clientes y puntos de venta aliados.
- Encargado de almacén, será un practicante que ayudará a realizar labores operativas.

A continuación, presentamos el organigrama de Salud Vital:

Figura 5.19

Organigrama de referencia



Con relación a la Infraestructura mobiliaria, se implementará la modalidad híbrida de trabajo (presencial + remoto) para reducir costos operativos, se acondicionará un apartamento propiedad de un socio (Julio) con al menos 5 ambientes:

- Almacén físico
- Oficina de Recepción / atención de proveedores
- Baño y zona de servicios

El almacén contará con:

- Estanterías y racks
- Control de temperatura y humedad
- Acceso restringido
- Registro digital con trazabilidad por lote y vencimiento

Esto garantiza el cumplimiento de estándares de inocuidad para el manejo y conservación de los productos vitamínicos.

Con la relación a la infraestructura tecnológica, se contratará con servicios tercerizados para minimizar costos fijos y garantizar escalabilidad:

- Hosting cloud seguro para la plataforma web.

- Sistema de gestión de clientes y pacientes (CRM/EMR) que permita trazabilidad, seguimiento, generación de contenido y evaluación nutricional.
- Software de gestión de inventarios con módulo de alertas, control FIFO y trazabilidad.
- Herramientas colaborativas como Google Workspace, Trello y WhatsApp API para comunicación interna, programación y atención al cliente.

A continuación, presentamos el plano referencial de la distribución de nuestra oficina:

Figura 5.20

Plano referencial de la distribución de la infraestructura

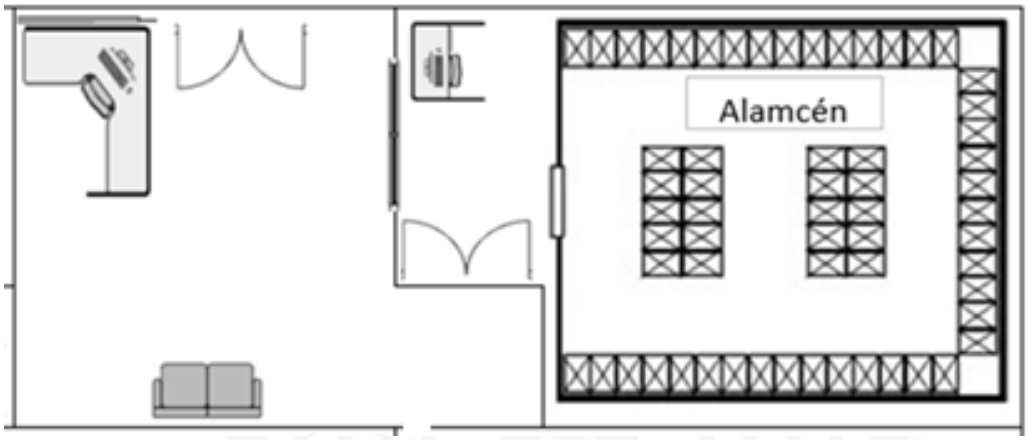


Tabla 5.2

Layout de nuestra infraestructura

Ambiente	Descripción
Recepción	Este ambiente está destinado para la secretaria de gerencia que también cumplirá un rol de recepcionista, este ambiente estará conformado por un escritorio de tipo L y equipos de cómputos (computadora, impresora multifuncional entre otros) este ambiente también contara con unos mubles que funcionaran como sala de espera para los visitantes (proveedores, clientes, etc.)
Almacén	Este ambiente es el más importante representa al área de almacén, este ambiente estará preparado para almacenar productos sensibles y de mayor cuidado, contará con climatizador para una temperatura ideal, también contará con 2 escritorios para los encargados de la custodia del almacén, este ambiente será de ingreso restringido donde solo podrán acceder las personas que custodian el almacén
Baño	Este ambiente es el baño, será de uso compartido con las diferentes áreas.

Es importante señalar que los ambientes preparados están destinados para puestos críticos para la gestión de Salud Vital, los demás integrantes de la empresa trabajaran de manera hibrida, de esta manera ahorraremos en costos de oficina.

5.2.2 Equipos de trabajo y apoyos

El éxito del modelo de negocio de **SALUD VITAL** se sustenta en un equipo multidisciplinario operativo, funcional y flexible, que permite entregar un servicio de alta calidad a nivel de atención nutricional y asegurar la correcta ejecución de las operaciones logísticas y comerciales:

Capital humano especializado

- Nutricionistas licenciados (freelance o contratados): Ejecutan asesorías, controlan planes personalizados y mantienen contacto activo con los clientes.
- Equipo de Marketing Digital (tercerizado o interno): Diseña campañas visuales, gestiona las redes sociales, genera leads y apoya el contenido especializado del programa.
- Soporte legal y contable: Profesionales tercerizados que aseguran la formalidad del negocio y el cumplimiento normativo.

Infraestructura tecnológica (software y plataformas):

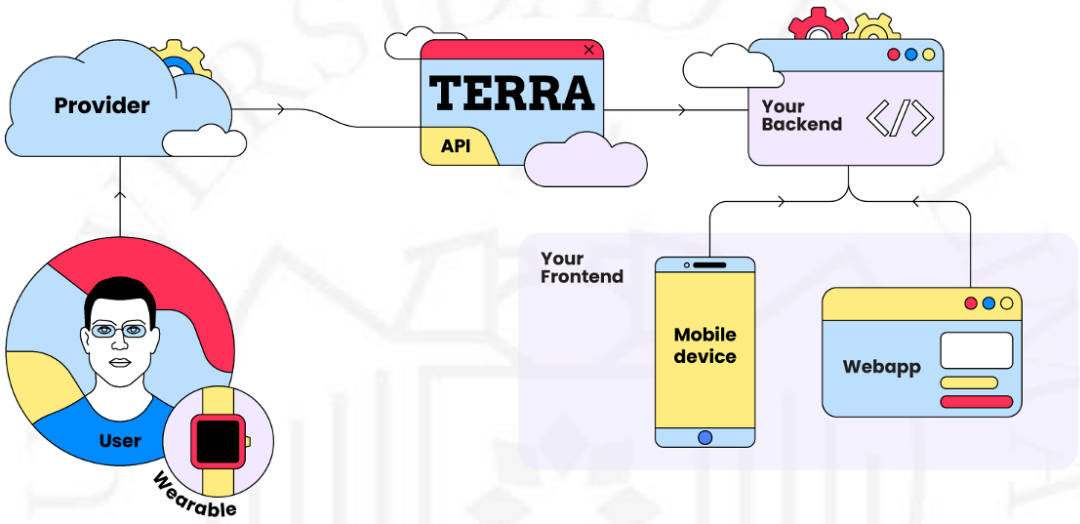
- Se utilizará Odoo ERP como herramienta de back office para la gestión contable, inventarios, compras, ventas, indicadores y reportes integrados.
- Integración con Terra api, make y whatsapp api para automatizar seguimientos, alertas e informes de resultados.
- Se alquilará una plataforma digital especializada para la gestión del servicio principal, que permita:
- Agendar citas con nutricionistas
- Acceder a contenido personalizado y multimedia
- Realizar seguimiento a planes nutricionales
- Gestionar ventas de vitaminas y suscripciones
- Interactuar mediante notificaciones, foros o mensajes

- Complementariamente se utilizarán herramientas colaborativas como Google Workspace, Trello y WhatsApp API para la coordinación interna y la atención automatizada.

A continuación, se presenta la arquitectura base como parte de la infraestructura tecnológica de Salud Vital:

Figura 5.21

Infraestructura base para seguimiento en tiempo real



Nota. Extraído de la página oficial de https://docs.tryterra.co/health-and-fitness-api/getting-started

Tabla 5.3

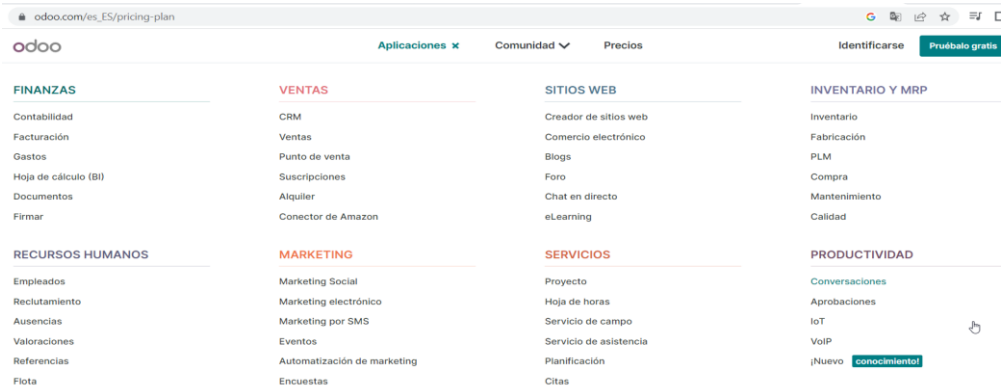
Componentes que permiten la integración y lectura de actividades físicas

Componente	Función Principal	Herramienta/Protocolo
Origen	Captura de bioseñales	Smartwatch (Wearable)
Agregador	Normalización de datos de salud	Terra API (Webhooks)
Orquestador	Lógica de negocio y rutas	Make (anteriormente Integromat)
Alerta	Comunicación directa al cliente	WhatsApp Business API
Visualización	Consulta de histórico y perfiles	App Web (React/Angular) y Móvil

A continuación, se muestra la lista de módulo del ERP Odoo:

Figura 5.22

Lista de módulos que contiene el ERP Odoo



Nota. Extraído de la página oficial de Odoo www. Odoo.com.pe

Infraestructura tecnológica (hardware)

- 5 laptops con procesador i5 o superior, 16 GB RAM, SSD 512 GB (administración, logística, comercial y dirección).
- 1 servidor básico en la nube para gestión documental y backups automáticos (Google Drive o Amazon S3).
- 1 impresoras multifuncionales compartidas en red.

Espacios compartidos y trabajo híbrido:

- La modalidad de trabajo será híbrida, por lo cual se prioriza el uso de tecnología en la nube para la gestión remota.
- La atención del cliente se realiza 100% de manera digital a través de la app y videollamadas agendadas, y alertas automatizadas para un seguimiento en tiempo real, eliminando la necesidad de un local físico de atención presencial.

5.2.3 Gestión de proveedores, compras y stock

El modelo de negocio de SALUD VITAL combina asesoría nutricional personalizada como eje central, complementada con la venta de suplementos. Por ello, la gestión de proveedores no solo incluye insumos físicos (vitaminas), sino también proveedores de servicios profesionales, como los nutricionistas licenciados, quienes desempeñan un rol estratégico en la propuesta de valor.

Proveedores estratégicos nutricionistas licenciados (servicio tercerizado o modalidad freelance):

- Considerados como proveedores de servicios especializados, se seleccionarán profesionales con experiencia clínica o comunitaria, habilidades digitales y formación académica certificada.
- El proceso de contratación incluirá: convocatoria, revisión de CV, entrevista, prueba técnica de conocimientos y capacitación en el protocolo del Programa SALUD VITAL. El proceso de selección será tercerizado.
- Se definirán metas mensuales de atención, cumplimiento de sesiones, generación de contenido y participación en campañas comunitarias.

Proveedores estratégicos maquiladores de suplementos vitamínicos:

- Se trabajará con laboratorios nacionales certificados en BPM y con capacidades de producción garantizadas. Se exigirá trazabilidad, fichas técnicas, control de calidad y respaldo regulatorio.
- Serán responsables del encapsulado, etiquetado, loteo y entrega según cronograma.

Proveedores estratégicos logísticos y tecnológicos:

- Empresas de courier para la entrega final al consumidor o canal de distribución (Rappi, PedidosYa).
- Plataforma digital especializada en salud, contratada bajo modelo SaaS (alquiler).
- Odoo ERP para back office (finanzas, compras, CRM, stock).

Compra de servicios profesionales:

- Se gestionará mediante contrato con nutricionistas bajo esquema de prestación de servicios con pago mensual, sujeto a KPIs (número de pacientes atendidos, encuestas de satisfacción, generación de contenido, cumplimiento de citas).
- Se realizará control de desempeño a través de reportes mensuales generados desde la plataforma.

Compra de stock vitamínico:

- Basada en forecast mensual por producto. Se considera stock mínimo de seguridad.
- Se emitirán órdenes de compra mediante el ERP Odoo y se hará seguimiento al cronograma del maquilador.

Gestión de control de calidad:

- Para servicios: evaluación de desempeño de nutricionistas.
- Para productos: verificación física, documental y de condiciones sanitarias a la recepción de cada lote.

Políticas de inventario:

- Se aplica el método FIFO para evitar vencimientos.
- Clasificación ABC para vitaminas con mayor impacto o rotación.

Infraestructura:

- Almacenamiento en racks en ambiente ventilado, con temperatura estable.
- Control digital con alertas de punto de reorden, revisión semanal y conteo cíclico mensual.

Gestión integrada con tecnología:

- Toda la operación está soportada en Odoo ERP y en la plataforma de salud.
- Alertas, órdenes de compra, seguimiento de stock y desempeño de nutricionistas son automatizados desde los sistemas.

5.2.4 Tercerización o integración de procesos

La tercerización de procesos genera valor si lo hacemos de manera correcta, Salud Vital de manera estratégica tercerizara las siguientes unidades funcionales:

- Recursos humanos: Esta área será responsable de las contrataciones, generar el proceso de planillas, nominas, asistencias entre otro proceso que impliquen a recursos humanos.
- Contabilidad: Esta área será responsable de gestionar los documentos que se genere en cada proceso para la contabilización adecuada, también será responsable de los procesos tributarios que impliquen ejecutar a la empresa.

- Marketing: Esta área será responsable de llevar todas las campañas publicitarias en coordinación de la gerencia comercial.

5.2.5 Implementación de las actividades por fases. Cadena de valor

La cadena de valor del modelo SALUD VITAL se enfoca en brindar un servicio integral, personalizado y sostenible de salud nutricional, integrando tecnología, capital humano especializado y una logística complementaria para la venta de suplementos. A continuación, se describe la estructura:

Cadena de valor para el diseño y planificación del servicio:

- Se define la estrategia de acompañamiento nutricional según el público objetivo.
- Se selecciona el equipo profesional de nutricionistas, con enfoque en atención digital, empatía y credenciales actualizadas.
- Se establecen los lineamientos de protocolos de atención, duración de sesiones, frecuencia de seguimiento y contenido educativo base.
- Se seleccionan los productos vitamínicos complementarios con respaldo técnico y se alinea su recomendación con el programa nutricional.
- Se planifican las campañas de enganche y la dinámica de la comunidad activa para fomentar la adherencia al programa.

Cadena de valor para la logística de entrada

- Selección y firma de contrato con laboratorios de maquila nacional certificados.
- Validación de etiquetado, loteo, registros sanitarios y especificaciones nutricionales.
- Coordinación con proveedores tecnológicos para plataforma web y sistema de gestión de citas.
- Acondicionamiento del almacén propio con condiciones de seguridad, temperatura y control de ingreso.
- Contratación de Odoo para back office y software vertical de salud para el agendamiento, pagos, entrega de contenido, seguimiento y comunidad.

Cadena de valor para la ejecución del servicio:

- Atención inicial por parte de nutricionistas mediante videollamadas o citas digitales.
- Elaboración de diagnóstico, plan personalizado y cronograma de asesoría continua.
- Entrega de contenido digital (artículos, cápsulas, recetarios, videos).
- Recomendación de suplementos como parte del plan nutricional, sin carácter obligatorio.
- Seguimiento por indicadores de progreso y sesiones mensuales para reevaluación.
- Acceso del cliente a comunidad activa: foros, webinars, retos de salud y acompañamiento diario.
- Soporte técnico y humano por canal de WhatsApp, correo y plataforma.

Cadena de valor para la logística de salida:

- Gestión de pedidos de vitaminas vía plataforma: selección, pago y confirmación de entrega.
- Almacenamiento y preparación del pedido con control FIFO y lotes activos.
- Coordinación con operador logístico para reparto domiciliario en Lima Metropolitana.
- Atención postventa por fallas o devoluciones, y encuestas de satisfacción automática.

Control y mejora continua

- Seguimiento de indicadores de satisfacción del cliente, cumplimiento de citas, evolución nutricional y tasa de retención.
- Evaluaciones de desempeño periódicas para nutricionistas.
- Auditorías internas para proveedores y control de calidad en la producción.
- Análisis del CRM y métricas de marketing para tomar decisiones.
- Revisión trimestral de portafolio de vitaminas, actualización de protocolos y nuevas líneas de contenido.

Cadena de valor detallada por tipo de actividad, actividades de Soporte, A continuación, se despliega la lista de actividades de soporte de la cadena de valor:

Tabla 5.4

Lista de actividades de soporte de la cadena de valor

Actividad	Descripción
Infraestructura	Oficina híbrida + almacén con control de temperatura y humedad. Espacios para soporte digital y logística.
Gestión humana	Reclutamiento, capacitación, evaluación y motivación de nutricionistas y personal clave.
Tecnología	Odoo (ERP), SaaS para gestión de pacientes y contenidos, CRM, y plataforma de e-commerce integrada con terra api y make.
Compras	Selección y negociación con proveedores de suplementos, TI y servicios tercerizados.

Cadena de valor detallada por tipo de actividad, asimismo, se detallan las actividades primarias de la cadena de valor en la siguiente tabla:

Tabla 5.5

Lista de actividades primaria de la cadena de valor

Actividad	Descripción
Logística interna	Recepción, almacenamiento y control FIFO de suplementos. Administración de insumos digitales.
Operaciones	Desarrollo de programas nutricionales, atención al cliente, generación de contenido, seguimiento.
Marketing y ventas	Campañas digitales, referidos, gestión de redes, retención de suscriptores y comunidad activa.
Logística externa	Distribución física de vitaminas. Coordinación con operadores logísticos. Atención a farmacias y boticas.
Servicio postventa	Encuestas, soporte, devoluciones, mejora del contenido y evolución del usuario en el programa.

5.2.6 Proceso de elaboración de bienes y/o prestación de servicio

El proceso para obtener los productos a comercializar sería el siguiente:

Servicio de Asesoría Nutricional – Programa SALUD VITAL, el proceso principal se centra en brindar un acompañamiento integral y personalizado a cada cliente, bajo un enfoque digital profesional. Las etapas clave son:

- Diagnóstico nutricional inicial: El usuario accede a la plataforma web o app, donde completa una ficha clínica digital, que incluye datos personales, estado de salud, estilo de vida y objetivos nutricionales. Este diagnóstico permite obtener una línea base para su plan.
- Elaboración del plan personalizado: Un nutricionista licenciado revisa la información y diseña un plan de alimentación y suplementación alineado a los objetivos del cliente, como mejorar su sistema inmune, salud ósea, energía o bienestar general.
- Ejecución del Programa SALUD VITAL: El cliente accede a su plan mediante la plataforma digital. Recibe asesoría continua, participa en sesiones mensuales (individuales o grupales), y accede a contenidos exclusivos, como videos, cápsulas educativas, guías prácticas y webinars.
- Monitoreo y seguimiento: Se realiza un control periódico del progreso del cliente mediante evaluaciones, encuestas de adherencia y retroalimentación. El equipo nutricional puede contactar al usuario vía WhatsApp o app según preferencia.
- Ajustes y evolución del plan: Con base en los avances y retroalimentación del cliente, el nutricionista ajusta el plan. Esto promueve la adherencia sostenida y el cumplimiento de objetivos.

Comercialización de Vitaminas y Suplementos Nutricionales, Como actividad complementaria, se ofrece a los clientes el acceso a una línea de suplementos producidos bajo estándares de calidad. Las etapas clave son:

- Proyección de la demanda y planificación de pedidos: En base a la información de consumo y diagnósticos nutricionales, se estima la demanda mensual por producto. Esto alimenta la planificación de pedidos hacia proveedores maquiladores nacionales.
- Gestión de maquila: Se remiten las órdenes a laboratorios terceros con certificaciones en Buenas Prácticas de Manufactura. Se exige el cumplimiento de especificaciones técnicas y de calidad.
- Recepción y control de calidad: Una vez recepcionados los lotes, se realiza una inspección visual y documental. Los productos se almacenan bajo el método FIFO, en condiciones controladas de temperatura y humedad.

- Distribución al cliente final: Las vitaminas son entregadas directamente a los clientes suscritos o adquiridas mediante la plataforma. También se distribuyen a farmacias, boticas y tiendas especializadas mediante operadores logísticos tercerizados.
- Soporte postventa: Se ofrece garantía de cambio por daño físico del producto, y se realizan seguimientos para medir la satisfacción del cliente, reforzando la confianza en la marca.

5.2.7 Políticas de transformación de la actividad

El modelo de negocio de SALUD VITAL está basado en un enfoque híbrido, donde la transformación de las actividades se organiza en dos niveles complementarios: el servicio de asesoría nutricional personalizada y la comercialización de vitaminas como soporte del plan nutricional. Las políticas que rigen la evolución de estas actividades están orientadas a garantizar la calidad, continuidad, escalabilidad y mejora constante del servicio, así como el soporte logístico que lo acompaña.

Transformación del servicio de asesoría nutricional:

- Enfoque centrado en el usuario: Todas las decisiones y mejoras en el servicio deben partir del bienestar del cliente, sus objetivos de salud y su experiencia con el programa. Se establece una política de seguimiento activo para detectar puntos críticos y oportunidades de mejora.
- Digitalización continua y automatización parcial: Se prioriza el uso de tecnologías como Odoo para la gestión del back office y una plataforma especializada para agendamiento, control de progreso y acceso a contenidos. El sistema permite escalar el servicio sin sacrificar personalización.
- Capacitación y estandarización del equipo nutricional: Todos los nutricionistas deben cumplir con capacitaciones periódicas, alineadas con los protocolos internos de atención. La metodología de atención será uniforme, garantizando homogeneidad en la experiencia.
- Evolución del programa SALUD VITAL: El contenido, los planes y las actividades deben actualizarse trimestralmente en base a estudios, evidencia científica, encuestas y necesidades detectadas. Esto permite que el programa evolucione y mantenga su valor diferencial.

Transformación del proceso de venta de vitaminas

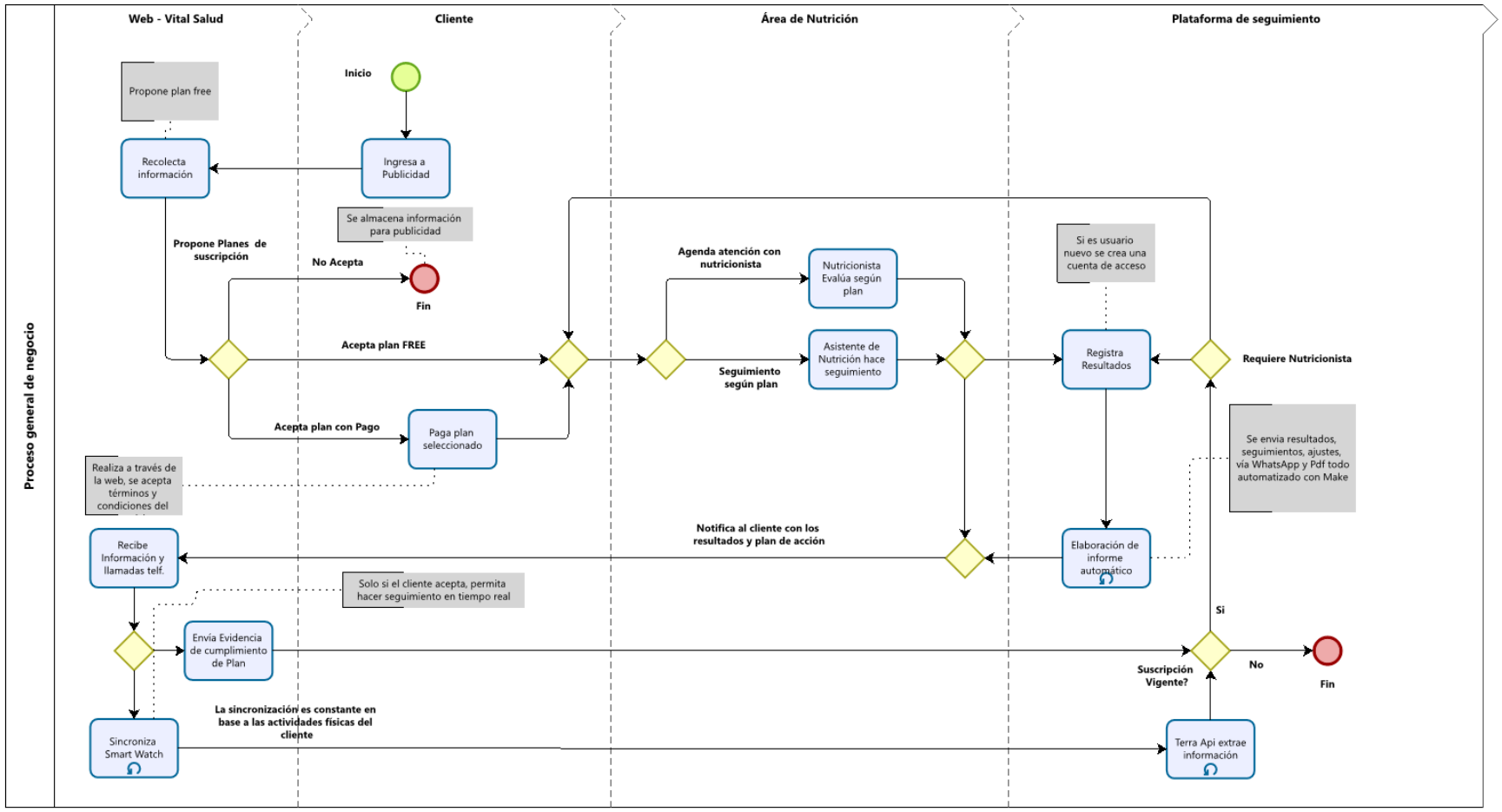
- Alineación con el diagnóstico nutricional: La venta de vitaminas no es un fin en sí mismo, sino una consecuencia lógica del diagnóstico. Los suplementos solo se ofrecen si están justificados según el análisis del nutricionista.
- Flexibilidad logística y tercerización estratégica: Se establece como política que la maquila de productos y su distribución se mantenga tercerizada mientras no exista volumen suficiente para integrar la cadena. Esto reduce riesgos y optimiza recursos.
- Ajuste de inventarios y abastecimiento por demanda: Se define como estrategia el modelo punto de reorden, ajustado por los datos de consumo generados desde la plataforma, stock de seguridad entre otros. Esta información será clave para futuras decisiones de integración vertical.
- Revisión y mejora del portafolio de productos: Cada semestre se evaluará el desempeño de los productos actuales en base a rotación, satisfacción del cliente y efectividad percibida. Esta información servirá para reformular fórmulas, sustituir productos o introducir nuevas opciones.

5.2.8 Flujograma de la actividad y Diagrama de decisiones PERT

A continuación, el diagrama de la actividad principal:

Figura 5.23

Flujograma del proceso principal de ventas y el seguimiento postventa automatizado



5.2.9 Balance Scorecard: control de gestión por indicadores

El Balanced Scorecard (BSC) de Salud Vital es una herramienta estratégica diseñada para monitorear el cumplimiento de los objetivos de la empresa, alineando todas las áreas a la propuesta de valor centrada en brindar un servicio nutricional personalizado de alta calidad, complementado con la venta de suplementos vitamínicos de origen local. El modelo se estructura en cuatro dimensiones clave:

- Financiera: Busca garantizar la sostenibilidad del negocio mediante el crecimiento de ingresos por suscripciones al programa de asesoría nutricional, así como por la venta de productos vitamínicos. Incluye indicadores como el incremento de ventas, reducción de gastos operativos y participación de mercado.
- Cliente: Evalúa la satisfacción, fidelización y experiencia de los usuarios que acceden a nuestro servicio. Se prioriza la percepción de valor del acompañamiento nutricional, el retorno de clientes y su participación activa en la comunidad de Salud Vital.
- Procesos Internos: Mide la eficiencia de los procesos operativos, incluyendo el servicio de asesoría, la producción tercerizada (maquila) de suplementos, el cumplimiento logístico y la mejora continua. Se incluyen procesos críticos como la atención al cliente, la gestión de reclamos y la optimización del tiempo de entrega.
- Aprendizaje y Crecimiento (RRHH): Evalúa el fortalecimiento del capital humano, especialmente el equipo de nutricionistas y el personal técnico. Contempla indicadores sobre capacitación, desempeño, generación de contenido especializado y la implementación tecnológica que respalda la interacción con los clientes (plataforma web, app y Odoo).

Utilizamos la herramienta para tener un control de la gestión, en la cual construimos indicadores que nos van a medir el desempeño de cada objetivo, éstas son:

Tabla 5.6

Tabla de indicadores de Salud Vital

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Abr.	Indicador Clave (KPI)	Meta	Rango Tolerable	Rango Óptimo
Financiera	Asegurar rentabilidad	AR	Ingresos mensuales por suscripción	Crecimiento 5% trimestral	3-5% trimestral	>5% trimestral
Financiera	Incrementar ingresos	II	Ingresos por ventas de vitaminas	60% suscriptores compran mensualmente	40%-59% suscriptores	≥60% suscriptores
Financiera	Maximizar margen	MM	Margen bruto	>35%	30-35%	>35%
Financiera	Monitorear EBITDA	ME	EBITDA	Cumplimiento mensual	Ligeras desviaciones mensuales	100% cumplimiento mensual
Financiera	Optimizar adquisición de clientes	OAC	Costo de adquisición de cliente (CAC)	< S/ 30 por cliente	S/ 30 - S/ 40	< S/ 30 por cliente
Cliente	Mejorar satisfacción	MC	Índice de satisfacción del cliente (CSAT)	>85%	80-85%	>85%
Cliente	Retener suscriptores	RC	Tasa de retención mensual	>80%	70-80%	>80%
Cliente	Incrementar recomendación	PPR	NPS (Net Promoter Score)	≥50	40-49	≥50
Cliente	Fomentar recompra	TI	Tasa de recompra	≥ 1 recompra mensual	1 recompra cada 2 meses	≥ 1 recompra mensual
Cliente	Reducir tiempo de atención	SC	Tiempo de respuesta del nutricionista	<24h	24h - 36h	<24h

(continúa)

(continuación)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Abr.	Indicador Clave (KPI)	Meta	Rango Tolerable	Rango Óptimo
Procesos Internos	Optimizar logística	IP	Tiempo de entrega de pedidos	<48h	48h - 72h	<48h
Procesos Internos	Acelerar atención nutricional	RR	Tiempo para generar plan nutricional	<48h	48h - 72h	<48h
Procesos Internos	Asegurar cumplimiento de sesiones	IC	Cumplimiento de sesiones	≥95%	90%-94%	≥95%
Procesos Internos	Reducir errores logísticos	CP	Errores en pedidos	<2%	2%-4%	<2%
Procesos Internos	Cumplir normas de calidad	DD	Cumplimiento de controles de calidad	100%	95%-99%	100%
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitar al equipo	CF	Horas de capacitación por nutricionista	≥8h/semestre	4-7h/semestre	≥8h/semestre
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar contenido educativo	AP	Publicaciones educativas por semana	≥2 publicaciones/semana	1 publicación/semana	≥2 publicaciones/semana
Aprendizaje y Crecimiento	Fomentar participación	FP	Tasa de participación en comunidad	>25%	15%-25%	>25%
Aprendizaje y Crecimiento	Evaluar desempeño	ED	Evaluación promedio del nutricionista	≥90%	80%-89%	≥90%
Aprendizaje y Crecimiento	Innovar digitalmente	IN	Nuevas funcionalidades en la app	1 mejora/3 meses	1 mejora cada 4-6 meses	1 mejora/3 meses

SCIENTIA ET PRAXIS

CAPÍTULO VI: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y RECURSOS HUMANOS

6.10 Objetivos organizacionales

El presente capítulo tiene como finalidad definir la estructura organizacional necesaria para la implementación, desarrollo y sostenibilidad del modelo de negocio "Salud Vital". Se detallan los objetivos organizacionales, el diseño estructural, el organigrama, las funciones clave y las políticas de gestión del talento humano. La estructura organizacional busca alinearse con la propuesta de valor centrada en el bienestar del cliente a través de asesoría nutricional personalizada y suplementación de calidad.

6.10.1 Naturaleza de la organización

La organización "Salud Vital" nace con un propósito claro: mejorar el bienestar de las personas a través de un servicio de asesoría nutricional personalizada, accesible y basada en evidencia científica. Su propuesta de valor se centra en brindar acompañamiento profesional continuo a los clientes mediante un modelo de suscripción mensual, que permite realizar un seguimiento individualizado, establecer planes nutricionales ajustados a cada caso y fomentar hábitos saludables sostenibles.

A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la venta directa de suplementos, en "Salud Vital" estos productos cumplen un rol complementario y no obligatorio. Su función es apoyar, cuando sea necesario, las recomendaciones nutricionales brindadas por los profesionales. Esta estrategia responde a una realidad del mercado: muchas personas consumen suplementos basados en recomendaciones informales, redes sociales o sin acompañamiento profesional, lo que reduce su efectividad o genera confusión. "Salud Vital" busca educar, orientar y empoderar a los usuarios para que tomen decisiones informadas sobre su salud.

La empresa tendrá como razón social "SALUD VITAL SAC", desde el punto de vista jurídico, la empresa se constituirá como una **Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)**, una figura adecuada para un emprendimiento en fase de crecimiento, que requiere flexibilidad operativa y una estructura societaria que limite la responsabilidad de los socios. Esta forma legal permite la participación de un grupo reducido de accionistas,

facilita la gestión financiera y ofrece ventajas para futuras rondas de inversión o expansión del modelo.

La naturaleza de "Salud Vital" es esencialmente **mixta y digital**: combina servicios de salud personalizados mediante plataformas tecnológicas (web y app móvil), contenidos educativos, seguimiento remoto, y procesos físicos tercerizados como la distribución logística y maquila de productos. Esta combinación requiere una organización ágil, enfocada en la experiencia del cliente, con capacidad de innovación constante y con un enfoque colaborativo e interdisciplinario finalmente la empresa estará compuesta por:

- 3 accionistas
- Capital definida por cada socio

6.10.2 Diseño de la organización (funcional, matricial y por proyectos)

El diseño organizacional de "Salud Vital" se basa en una estructura funcional reducida, que prioriza la eficiencia, la especialización y la flexibilidad operativa. El modelo responde a un enfoque lean, ideal para empresas en etapa de consolidación que operan combinando plataformas digitales, servicios personalizados y procesos tercerizados.

Aunque la empresa ejecuta proyectos específicos en el ámbito digital, comercial y operativo, su estructura está organizada en tres áreas funcionales clave, cada una con roles claramente definidos, mientras que gran parte de las actividades secundarias son externalizadas a terceros especializados (logística de última milla, maquila de suplementos, servicios contables, legales y tecnológicos).

La estructura formal estará conformada por **cinco posiciones clave**:

- **Gerente General**: Responsable de la dirección estratégica, financiera y operativa de la empresa. Supervisa las áreas funcionales, lidera la toma de decisiones críticas y garantiza la alineación del modelo de negocio con la propuesta de valor centrada en la asesoría nutricional.
- **Gestor comercial y de servicios nutricionales**: Encargado de la gestión de marketing, campañas digitales, ventas y estrategia de suscripciones. Supervisa la línea de asesoría nutricional, liderando la experiencia del cliente y la calidad del servicio.

- **Asistente de servicios de Nutrición**: Profesional a cargo del equipo de nutricionistas (que podrán ser contratados bajo modalidad de terceros o por prestación de servicios). Garantiza el cumplimiento de protocolos, el seguimiento a clientes suscritos y la mejora continua del servicio nutricional.
- **Gestor logístico**: Coordina la recepción, almacenamiento y despacho de los productos. Garantiza la trazabilidad, el control de stock y la correcta preparación de pedidos para su distribución.

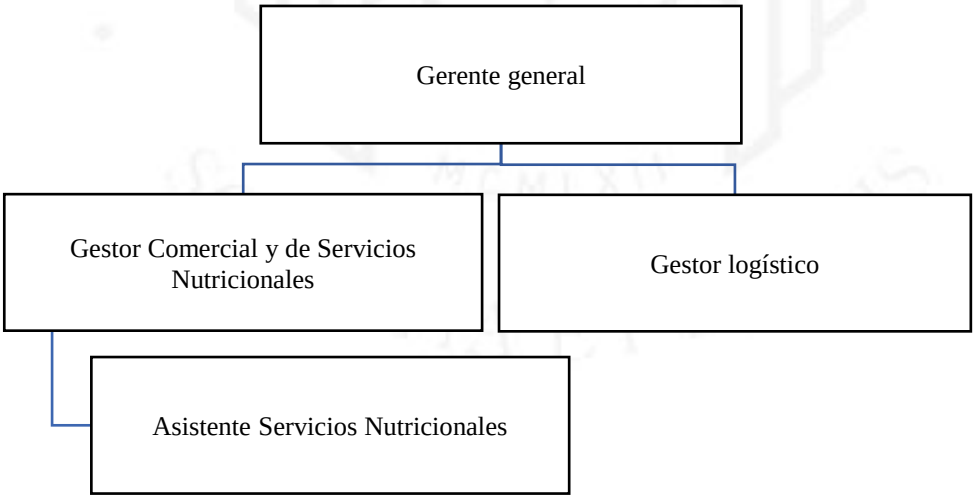
Este diseño compacto permite mantener bajos costos fijos y alta capacidad de adaptación, reservando la contratación directa para los puestos críticos que impactan en la propuesta de valor. Las demás funciones, como desarrollo tecnológico, diseño gráfico, atención al cliente, contabilidad y distribución serán tercerizadas bajo contratos estratégicos con proveedores confiables

6.10.3 Organigrama

A continuación, presentamos el organigrama de Salud Vital:

Figura 6.1

Organigrama



6.11 Diseño de puestos y responsabilidades

La estructura organizacional de Salud Vital responde a un modelo donde el servicio de asesoría nutricional por suscripción constituye el eje económico principal, y la

comercialización de suplementos es una actividad complementaria y no obligatoria, sujeta a recomendación profesional. Este enfoque determina una estructura funcional compacta, en la que el personal contratado se enfoca en actividades estratégicas directamente ligadas al servicio. En paralelo, las operaciones complementarias como maquila, logística y soporte son gestionadas mediante terceros especializados, permitiendo eficiencia, control de costos y escalabilidad sin comprometer la calidad del servicio.

A continuación, se describen los puestos clave, sus principales responsabilidades y relación jerárquica:

Puesto de trabajo Gerente General:

- **Cantidad:** 1
- **Modalidad de contrato:** Contrato a plazo indefinido
- **Tipo de profesión:** Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Gestión Empresarial o carreras afines. Se valorará formación complementaria en salud digital, modelos por suscripción, innovación o MBA.
- **Rol Estratégico:** El Gerente General (GG) es el máximo responsable de la gestión integral de "Salud Vital". Su rol es liderar la empresa garantizando la sostenibilidad financiera, la calidad del servicio de asesoría nutricional, la eficiencia operativa, y la coherencia de todas las acciones con la propuesta de valor centrada en el bienestar del cliente a través del acompañamiento profesional en salud.
- Además, debe supervisar que la comercialización de vitaminas, como línea complementaria, se alinee estrictamente con las recomendaciones profesionales del equipo de nutrición, evitando su uso masivo o sin justificación.

Funciones y responsabilidades del Gerente General

- Definir y ejecutar la estrategia general del negocio, alineada a la propuesta de valor centrada en la asesoría nutricional por suscripción.
- Supervisar las áreas funcionales (comercial/nutricional, operaciones/logística y administración), garantizando el cumplimiento de objetivos.

- Monitorear el desempeño del modelo de suscripción, impulsando la captación, retención y satisfacción de los clientes.
- Velar por la calidad del servicio de asesoría nutricional, asegurando el cumplimiento de protocolos y estándares profesionales.
- Supervisar la comercialización de suplementos, asegurando que sea complementaria y siempre recomendada por nutricionistas.
- Gestionar el desempeño financiero y legal de la empresa, aprobando presupuestos y garantizando el cumplimiento normativo.
- Representar institucionalmente a la empresa, generando alianzas estratégicas y promoviendo oportunidades de crecimiento.
- Impulsar la mejora continua e innovación digital, promoviendo la eficiencia y el desarrollo de nuevas funcionalidades del servicio.

Perfil ideal del puesto:

- Visión estratégica con fuerte orientación a resultados y experiencia en modelos de negocio basados en suscripciones o servicios digitales.
- Compromiso con principios éticos en salud y atención al cliente.
- Capacidad de liderazgo, comunicación y toma de decisiones en entornos dinámicos.
- Conocimiento en gestión de equipos multidisciplinarios y tercerización de procesos.

Puesto de trabajo Gestor Comercial y de servicios nutricionales:

- **Cantidad:** 1
- **Modalidad de contrato:** Contrato a plazo fijo renovable (con opción a indefinido)
- **Tipo de profesión:** Profesional universitario con grado de bachiller o título en Administración, Ingeniería Industrial, Marketing, Gestión de empresas, Nutrición o carreras afines. Se valorará experiencia en gestión de servicios de salud, modelos de suscripción, marketing digital o coordinación de equipos interdisciplinarios.

Funciones y responsabilidades:

- Diseñar y ejecutar estrategias comerciales orientadas a captar, fidelizar y retener suscriptores del servicio de asesoría nutricional

- Supervisar la calidad y operación del servicio nutricional, asegurando el cumplimiento de protocolos, indicadores y experiencia del cliente.
- Coordinar al Coordinador de Servicios Nutricionales, responsable de la planificación operativa, soporte al cliente y control del equipo de nutricionistas tercerizados.
- Gestionar campañas educativas y promocionales en plataformas digitales, alineadas a los valores y objetivos de “Salud Vital”.
- Monitorear indicadores de desempeño comercial y de satisfacción del cliente, generando reportes y propuestas de mejora.
- Supervisar que la venta de suplementos se realice únicamente cuando sea recomendada por los profesionales nutricionistas, evitando prácticas desalineadas con el enfoque asesorado.

Perfil ideal del puesto

- Profesional con visión estratégica y enfoque en salud preventiva, atención personalizada y experiencia del cliente.
- Experiencia liderando servicios personalizados, preferentemente en sectores salud, educación, tecnología o bienestar.
- Capacidad de coordinar equipos multidisciplinarios, interpretar datos y tomar decisiones basadas en indicadores.
- Dominio de herramientas de marketing digital, CRM, gestión de contenidos y campañas online.
- Actitud proactiva, pensamiento analítico, habilidades de comunicación efectiva y sensibilidad hacia temas de salud pública.

Puesto de trabajo Asistente de servicios nutricionales:

- **Cantidad:** 1
- **Modalidad de contrato: Contrato sujeto a modalidad por necesidades del mercado**, renovable según demanda y crecimiento del servicio.
- **Tipo de profesión:** Nutricionista colegiado(a) y habilitado(a), con experiencia en coordinación de servicios nutricionales, atención virtual o programas de salud preventiva. Se valorará formación complementaria en gestión de servicios, salud pública, nutrición comunitaria, o herramientas digitales.

Funciones y responsabilidades:

- Coordinar al equipo de nutricionistas tercerizados, organizando asignaciones, cobertura horaria y seguimiento de usuarios suscritos.
- Supervisar el cumplimiento de protocolos de atención, guías de práctica y estándares técnicos establecidos por la empresa.
- Gestionar la operación diaria del servicio nutricional: programación de sesiones, control de asistencia, seguimiento post consulta y atención de reclamos.
- Monitorear los indicadores clave de desempeño del servicio: satisfacción del cliente, cumplimiento de sesiones, calidad técnica y continuidad.
- Reportar semanalmente al jefe Comercial y de Servicios Nutricionales sobre el desempeño del equipo y las oportunidades de mejora.
- Apoyar en la creación y revisión de contenidos educativos nutricionales y materiales técnicos entregables a los clientes.

Puesto de trabajo Gestor logístico:

- **Cantidad: 1**
- **Modalidad de contrato:** Contrato por necesidades del mercado (régimen MYPE o plazo fijo según operación).
- **Tipo de profesión:** Técnico en Logística, Administración, Almacenes o carreras afines. Se valorará experiencia en control de inventarios, preparación de pedidos y gestión de productos de consumo o farmacéuticos.

Funciones y responsabilidades:

- Verificar la llegada de productos desde maquiladores, controlando cantidades, condiciones y documentación sanitaria correspondiente.
- Organizar y conservar los productos en condiciones adecuadas, siguiendo criterios de rotación, trazabilidad y buenas prácticas de almacenamiento
- Registrar entradas y salidas en el sistema, realizar conteos periódicos y reportar posibles desajustes o riesgos de quiebre de stock.
- Armar los pedidos según las órdenes de venta emitidas, asegurando presentación, exactitud y tiempos de despacho adecuados.
- Entregar pedidos al operador logístico externo, registrar la salida y documentar la trazabilidad de cada despacho.

- Recibir y verificar productos devueltos, generar reportes de incidencias logísticas o errores y proponer medidas correctivas.
- Experiencia en maquila de productos certificados por Digemid

Perfil ideal del puesto:

- Técnico con al menos 1 año de experiencia en almacenes o centros de distribución.
- Conocimiento en control de inventarios, guías de remisión, documentación sanitaria y gestión de pedidos.
- Organización, puntualidad, atención al detalle y responsabilidad en el manejo de productos.
- Dominio básico de Excel y sistemas de gestión logística o inventarios.

Así mismo, aquí detallamos los puestos de trabajo tercerizados:

Tabla 6.1

Lista de puestos de trabajo tercerizados

Puesto / Servicio Tercerizado	Cantidad Estimada	Modalidad de Contrato	Perfil o Requisito Profesional	Funciones Principales
Nutricionistas externos	Variable según demanda	Locación de servicios / Honorarios	Nutricionista colegiado y habilitado	Atención nutricional personalizada, elaboración de planes, registro de sesiones
Repartidores (última milla)	Variable según zona	Tercerización vía operador logístico	Motorizado o delivery formal	Entrega puntual de productos, trazabilidad y buena atención
Operador logístico externo	1 empresa contratada	Contrato de prestación de servicios	Empresa de transporte con experiencia	Coordinación de distribución, seguimiento y cumplimiento de entregas

(continúa)

(continuación)

Puesto / Servicio Tercerizado	Cantidad Estimada	Modalidad de Contrato	Perfil o Requisito Profesional	Funciones Principales
Proveedor de maquila de suplementos	1 proveedor por línea	Contrato comercial por lote	Empresa habilitada por DIGEMID	Producción de suplementos con estándares sanitarios y registro
Diseño gráfico y branding	Freelance o estudio creativo	Freelance / contrato por entregables	Diseñador gráfico con portafolio en salud o ecommerce	Diseño de piezas gráficas, identidad visual, etiquetas, contenidos
Gestión de redes sociales	1 community manager o agencia externa	Tercerización mensual / por resultados	Community manager o agencia con experiencia en salud	Publicación y gestión de contenidos, interacción con la comunidad
Publicidad y campañas digitales	Agencia o proveedor especializado por campaña	Contrato por campaña / gestión de pauta	Especialista en pauta digital y marketing para servicios	Diseño y ejecución de campañas de captación y fidelización
Desarrollo y soporte web/app	1 proveedor externo bajo contrato	Tercerización técnica / mantenimiento	Programador/desarrollador web o empresa tecnológica	Mantenimiento de la plataforma web/app, soporte técnico
Estudio contable / contador externo	1 estudio contable o contador independiente	Tercerización mensual / declaración y control	Contador colegiado y habilitado (experiencia MYPE)	Declaraciones tributarias, libros contables, gestión SUNAT
Asesoría legal y regulatoria	Consultor por encargo o retención	Honorarios por asesoría legal / contrato específico	Abogado especializado en salud y comercio electrónico	Asesoría legal en contratos, normativas sanitarias y propiedad intelectual
Consultoría en salud o nutrición especializada	Según necesidad de actualización o proyectos	Locación de servicios o consultoría puntual	Nutricionista investigador o consultor externo	Revisión científica, actualización de protocolos, respaldo técnico

6.12 Políticas organizacionales

Las políticas organizacionales de **Salud Vital** definen los principios y lineamientos que orientan la conducta de todos los colaboradores, aliados y proveedores, con el fin de garantizar un servicio ético, responsable y centrado en la salud del cliente. Estas políticas reflejan el compromiso de la empresa con la calidad, la integridad, la sostenibilidad y la excelencia en la atención. A continuación, se detallarán las mencionadas políticas:

Políticas de calidad del servicio nutricional y productos complementarios:

- Asegurar que el servicio de asesoría nutricional se brinde por profesionales habilitados, siguiendo protocolos estandarizados, personalizados y basados en evidencia científica.
- Cumplir con las disposiciones sanitarias y regulatorias emitidas por la Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas (DIGEMID) respecto a los suplementos alimenticios comercializados.
- Garantizar que los suplementos ofrecidos a los clientes cuenten con su respectivo registro sanitario vigente y solo se ofrezcan como complemento a una asesoría nutricional profesional.
- Promover una cultura de mejora continua en todos los procesos operativos y de atención.

Políticas de medio ambiente y responsabilidad social:

- Establecer criterios en la selección de proveedores que acrediten prácticas sostenibles en la obtención de los ingredientes, tales como el Global Reporting Initiative (GRI) tales como el 308 (Evaluación ambiental de proveedores) y el 414 (Evaluación social de los proveedores).
- Cumplir con las regulaciones ambientales y buscar envases alternativos al plástico, alineándonos así a los establecido en el GRI 301 (Materiales).

Política de servicio y atención al cliente:

- Brindar un servicio altamente especializado a nuestros clientes, buscando satisfacer sus necesidades y superando sus expectativas.
- Capacitación constante al equipo de ventas en temas relacionados a comunicación efectiva, persuasión, empatía y resolución de problemas para atender a los clientes

6.13 Gestión de talento

La gestión del talento humano en ecosistemas digitales parte de una constatación empírica: la velocidad de cambio tecnológico y organizacional supera la capacidad de los enfoques formativos tradicionales, por lo que el aprendizaje debe asumirse como un proceso continuo orientado a resultados y empleabilidad a lo largo de la vida (OECD, 2024). En ese telón de fondo, los empleadores estiman que 39 % de las habilidades clave requeridas en el mercado cambiarán de aquí a 2030, una cifra que confirma la magnitud

del reajuste en competencias y la necesidad de rediseñar trayectorias de desarrollo a escala (World Economic Forum, 2025).

La adopción de herramientas de inteligencia artificial ilustra bien la brecha entre uso y dominio: 75 % de los trabajadores del conocimiento ya utiliza IA generativa en su jornada, pero solo 39 % ha recibido formación por parte de su empresa, mientras 66 % de líderes declara que no contrataría a alguien sin habilidades en IA, lo que sitúa la capacitación como condición de empleabilidad y de seguridad operativa (Microsoft, 2024). Así, la cuestión no es únicamente incorporar tecnologías, sino convertir su uso en desempeño confiable, con itinerarios formativos medibles y gobernanza de datos.

Desde la perspectiva de personas, el vínculo entre formación, cultura y permanencia aparece con claridad en la evidencia internacional. El compromiso de los empleados se ubicó alrededor de 21 % en 2024, y diversas ediciones del informe global de Gallup estiman pérdidas por desafección que van desde US$ 8,8–8,9 billones anuales en productividad (ediciones 2023–2024) hasta estimaciones más conservadoras de US$ 438 000 millones para 2024, lo cual dimensiona el problema en órdenes de magnitud macroeconómica (Gallup, 2023). A ello se suma la evidencia de que una cultura tóxica fue 10 veces más predictiva de la rotación que la compensación durante la "Gran Renuncia", poniendo la experiencia de trabajo en el centro de la ecuación de retención (Sull, 2022). En paralelo, el 90 % de las organizaciones declara la retención como preocupación y ubica al aprendizaje como la estrategia n.º 1 para sostenerla, cerrando el círculo entre empleabilidad, compromiso y permanencia (LinkedIn, 2024).

Esta confluencia de presiones explica el giro conceptual hacia organizaciones basadas en habilidades y hacia la sostenibilidad humana, esto es, modelos que miden no solo cuánto aportan las personas a la empresa, sino cuánto les aporta la empresa a ellas en capacidades, bienestar y proyección de carrera (Deloitte, 2024). En ese marco, los marketplaces internos de talento y las microcredenciales conectan directamente el aprendizaje con el trabajo, al traducir habilidades y aspiraciones en proyectos, "gigs" y movimientos laterales o promocionales.

Ahora bien, al revisar la producción científica internacional sobre dicho fenómeno de estudio, la gestión del talento humano en entornos digitales enfrenta una transformación profunda marcada por la globalización, la virtualidad y la necesidad de cohesión en contextos comerciales altamente dinámicos. Un punto de partida relevante

es la revisión de Froese et al. (2025), quienes plantean que el trabajo virtual global requiere un marco integrador que abarque los insumos, procesos y resultados de la colaboración digital. Este marco evidencia que el talento ya no puede gestionarse únicamente desde una perspectiva operativa, sino que debe abordarse como un sistema que articula diversidad cultural, capacidades tecnológicas y dinámicas de equipo, lo cual redefine las competencias necesarias en escenarios de marketing y ventas donde la inmediatez y la coordinación son determinantes.

Asimismo, el liderazgo dentro de estos equipos distribuidos es otro factor crítico. Huang y Wang (2024) demuestran que los líderes digitales no solo cumplen la función de orientar tareas, sino que facilitan activamente el intercambio de conocimiento entre miembros con contextos diversos. Según sus hallazgos, la productividad y la innovación en equipos digitales dependen de la creación de un clima que combine autonomía con soporte emocional, pues esta combinación reduce la fricción y fomenta la confianza en proyectos colaborativos. Esto es particularmente relevante en entornos comerciales y de marketing donde la rapidez del aprendizaje colectivo y la capacidad de respuesta a tendencias emergentes se traducen en ventajas competitivas.

La tecnología, además, se configura como un mediador clave en la gestión del talento. Lane (2024) sostiene que las herramientas digitales no deben concebirse solo como canales de comunicación, sino como infraestructuras que reconfiguran la manera en que los equipos conciben la cooperación, la toma de decisiones y la innovación. Plataformas como Slack, Microsoft Teams o Asana no solo permiten coordinación logística, sino que también influyen en la construcción de la cultura de equipo, la transparencia en los procesos y la velocidad de ejecución. De esta manera, el talento humano gestionado en ecosistemas digitales requiere un enfoque estratégico que equilibre la flexibilidad con el control, y que permita aprovechar la infraestructura tecnológica como catalizador del rendimiento colectivo.

En un plano más aplicado al marketing digital, Akhtar (2024) enfatiza que las estrategias colaborativas efectivas dependen de prácticas como la asignación clara de roles, la construcción de confianza y la capacitación continua en herramientas digitales. Su investigación resalta que los equipos de marketing que logran mantener procesos colaborativos estructurados generan un mayor grado de alineación interna y, al mismo tiempo, innovan de manera más consistente en campañas y contenidos. Esto muestra que la gestión del talento humano en entornos digitales debe trascender la mera adopción de

plataformas tecnológicas y centrarse en la creación de una cultura de colaboración que potencie la creatividad, el compromiso y la resiliencia frente a cambios del mercado.

De tal forma, esta evidencia sugiere que, en ecosistemas digitales, capacitación continua y retención no son líneas paralelas, sino una misma vía: el cambio estructural de habilidades obliga a crear itinerarios medibles y a acercar oportunidades dentro de la empresa; la adopción masiva de IA exige formación responsable para convertir uso en productividad; y la experiencia de trabajo; cultura, movilidad y propósito, opera como mecanismo de permanencia tanto o más potente que la compensación. El resultado esperado de un capítulo de talento humano con esta orientación es un sistema integrado donde las competencias se miden, el aprendizaje se aplica en proyectos reales, las personas visualizan opciones de carrera y la organización demuestra, con datos, que invertir en habilidades es la mejor forma de sostener desempeño y reducir rotación en un entorno que cambia rápido.

6.13.1 Selección de contratación

En coherencia con su modelo funcional y su enfoque en la eficiencia operativa, Salud Vital adopta una estrategia híbrida para la gestión del talento, diferenciando entre puestos clave contratados directamente y profesionales o servicios tercerizados. Esta estrategia permite optimizar recursos y asegurar que cada perfil incorporado esté alineado con las competencias requeridas por el puesto.

Una tendencia creciente en el entorno empresarial es la tercerización de procesos de selección, especialmente para puestos técnicos o especializados, lo cual permite acceder a talento validado, filtrado y compatible con la cultura organizacional. En ese sentido, *Salud Vital* podrá recurrir a empresas especializadas en reclutamiento y selección, principalmente para:

- Contratar nutricionistas independientes para servicios por locación.
- Captar personal logístico operativo en función de la demanda.
- Apoyarse en firmas especializadas para perfiles puntuales o de alta rotación.

Algunas empresas que actualmente brindan estos servicios en el mercado peruano son: Manpower, Adecco, Consultora Grupo Tawa, entre otras. El proceso de contratación directa, por su parte, se aplicará para los puestos clave de dirección, jefatura y coordinación, siguiendo criterios de evaluación técnica, entrevistas por competencias y alineamiento con la misión de la empresa:

Tabla 6.2

Lista de empresas que hacer servicio de head-hunter:

Empresa	Sitio web
Manpower	https://www.manpower.com.pe/
Adecco	https://www.adecco.com.pe/
Randstad	https://www.randstad.pe/
Talento Humano	http://www.talentohumano.pe/
LHH-DBM Perú	https://www.lhh.pe/
Right Management	https://www.rightmanagement.pe/
Proactiva Talentos Humanos	http://www.proactivath.pe/
Hays	https://www.hays.com.pe/
Bumeran	https://www.bumeran.com.pe/
Laborum	https://www.laborum.pe/

Por ello, el método de contratación de Salud Vital será bajo el esquema de contratar el servicio de una empresa especialista, nuestro parámetro de contratación será de la siguiente manera:

- Modalidad de contratación será a plazo fijo según lo establece la Ley de Productividad y Competitividad Laboral – DS 003-97-TR (TUO del D. Leg. 728)
- Primer contrato de 3 meses de prueba, este periodo permitirá evaluar al nuevo trabajador y a validar el encaje en el puesto que desempeña.
- Contratos subsiguientes de 6 meses con renovación periódica.
- Todo trabajador estará en planilla desde el primer día de trabajo.

6.13.2 Remuneración y desempeño

Remuneración: para la definición de rango de remuneraciones por puesto, Salud Vital contratará un servicio que consiste en hacer una encuesta de salarios y determinar un salario para cada trabajador de Salud Vital. Aquí algunas empresas reconocidas que dan servicio de benchmarking salarial.

Tabla 6.3

Lista de empresas que dan servicio de staffing

Empresa	Descripción	Sitio web
Mercer	Mercer es una de las firmas líderes a nivel mundial en consultoría en recursos humanos. Ofrece servicios de benchmarking salarial, análisis de compensación y determinación de remuneraciones.	mercer.com
Willis Towers Watson	Willis Towers Watson es una firma global de servicios profesionales que brinda consultoría en recursos humanos. Sus servicios incluyen la determinación de remuneraciones, la evaluación de puestos y la elaboración de estructuras salariales.	willistowerswatson.com
Hay Group (Korn Ferry)	Hay Group, ahora parte de Korn Ferry, es una firma de consultoría en recursos humanos con amplia experiencia en la determinación de remuneraciones. Ofrece servicios de evaluación de puestos, análisis salarial y elaboración de estructuras de compensación.	kornferry.com
Deloitte	Deloitte es una firma global de servicios profesionales que brinda consultoría en diversas áreas, incluyendo recursos humanos y remuneraciones. Ofrece servicios de análisis salarial, benchmarking y diseño de programas de compensación.	deloitte.com

Desempeño, también definiremos los objetivos del desempeño de cada trabajador, estos objetivos deben ser de tipo SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo) de esta manera aumentamos la probabilidad de éxito y se proporciona una estructura clara para el seguimiento.

6.13.3 Empoderamiento y reconocimiento

En la actualidad no existe una norma para empoderar a los miembros de una organización, todo dependerá del tipo de liderazgo que se desarrolló en cada nivel jerárquico de la organización. Haciendo una investigación, hemos elaborado un cuadro donde consideramos los parámetros más importantes para el empoderamiento:

Tabla 6.4

Lista de metodologías para el empoderamiento de trabajadores

Método	Descripción
Educación y capacitación	Brindar oportunidades de aprendizaje y desarrollo de habilidades.
Participación y toma de decisiones	Fomentar la participación en la toma de decisiones y la inclusión en la comunidad u organización.
Acceso a recursos y oportunidades	Garantizar un acceso equitativo a recursos como educación, empleo y servicios básicos.
Desarrollo de habilidades de liderazgo	Promover el desarrollo de habilidades de liderazgo para aumentar la influencia y el impacto.
Redes de apoyo y mentoría	Establecer conexiones y programas de apoyo mutuo con mentores y redes de personas afines.

En conclusión, para poder empoderar a cada colaborador debemos dar autoridad y confianza en cada responsabilidad asignada y para esta determinación es muy importante que cada líder conozca bien a cada integrante de su equipo.

Con respecto a los reconocimientos de los colaboradores, es importante conocer las expectativas de cada trabajador para que los reconocimientos sean motivadores, donde el efecto de cada reconocimiento fortalezca el compromiso de cada trabajador. Aquí algunos mecanismos de reconocimientos aplicados a diferentes empresas:

- Bonos o incentivos económicos
- Días de descanso adicionales
- Oportunidades de desarrollo
- Reconocimiento público
- Programas de premios y reconocimiento
- Flexibilidad laboral
- Desafíos o proyectos especiales
- Celebraciones y eventos sociales
- Reconocimiento por pares
- Programas de desarrollo personal

6.13.4 Capacitación, motivación y desarrollo

Con respecto a nuestro plan de capacitación para economizar será 100% virtual y destinaremos el 1.5% del presupuesto en esta actividad. Es importante resaltar que solo el 40% del personal será capacitado, para ello se desarrollará un proceso de selección basada en el desempeño y el puesto del trabajador. Para esta gestión implementaremos un lineamiento con el objetivo de garantizar el resultado de la siguiente manera:

- Identificación de necesidades
- Diseño del programa
- Planificación y programación
- Implementación
- Evaluación
- Retroalimentación y ajustes
- Seguimiento y aplicación
- Actualización y mejora continua

6.14 Estructura de gastos de RRHH

La estructura de gastos de Recursos Humanos en Salud Vital se ha diseñado en función de los puestos definidos en el punto 6.2, los cuales responden a una organización funcional compacta, centrada en el servicio de asesoría nutricional como núcleo económico y apoyada por procesos logísticos tercerizados.

Los gastos de planilla incluyen únicamente a los cinco puestos clave contratados directamente por la empresa, considerados estratégicos para garantizar la calidad del servicio y la operatividad general del modelo. Las demás funciones son cubiertas mediante locaciones de servicios y alianzas con terceros, permitiendo flexibilidad y eficiencia en el control de costos.

Para la estimación de sueldos y beneficios laborales, se ha tomado como referencia el Estudio de Remuneración Perú 2023 elaborado por la consultora Michael Page, considerando niveles salariales para empresas del sector salud, servicios y comercio digital, en entornos de emprendimiento o crecimiento.

Los costos proyectados de RRHH incluyen:

- Sueldo mensual bruto.

- Carga social y beneficios laborales (ESSALUD, CTS, gratificaciones, vacaciones).
- Provisión para capacitaciones.

Esta estructura permite asegurar el talento necesario para operar con calidad, sin comprometer la sostenibilidad financiera del proyecto en su etapa inicial, a continuación, detallamos la proyección de la planilla para un año y para 5 años:

UNIVERSIDAD DE LIMA
MCMLXII
SCIENTIA ET PRAXIS

Tabla 6.5

Proyección de la planilla por 1 años

Puesto	Cantidad de trabajadores	Sueldo mensual base (S/.)	Beneficios sociales y cargas laborales 35% (S/.)	Costo laboral total mensual (S/.)	Costo laboral total anual (S/.)
Gerente General	1	3,500.00	1,225.00	4,725.00	56,700.00
Gestor Comercial y de Servicios Nutricionales	1	2,500.00	875.00	3,375.00	40,500.00
Asistente Servicios Nutricionales	1	1,200.00	420.00	1,620.00	19,440.00
Asistente de Servicios Nutricionales a partir del año 3	1	1,200.00	420.00	1,620.00	19,440.00
Gestor logístico	1	1,500.00	525.00	2,025.00	24,300.00
Total planilla				**11,745.00**	**140,940.00**

Tabla 6.6

Proyección de la planilla por 5 años, en el año 3 se contrata un asistente adicional como parte del crecimiento operativo.

Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	S/ 56,700.00	S/ 58,401.00	S/ 60,153.03	S/ 61,957.62	S/ 63,816.35
Gestor Comercial y de Servicios Nutricionales	S/ 40,500.00	S/ 41,715.00	S/ 42,966.45	S/ 44,255.44	S/ 45,583.11
Asistente Servicios Nutricionales	S/ 19,440.00	S/ 20,023.20	S/ 20,623.90	S/ 21,242.61	S/ 21,879.89
Asistente de Servicios Nutricionales a partir del año 3			S/ 19,440.00	S/ 20,023.20	S/ 20,623.90
Gestor logístico	S/ 24,300.00	S/ 25,029.00	S/ 25,779.87	S/ 26,553.27	S/ 27,349.86
Total Planilla	S/ 140,940.00	S/ 145,168.20	S/ 168,963.25	S/ 174,032.14	S/ 179,253.11

CAPÍTULO VII: PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

7.1 Plan de inversión

La tabla 7.1 muestra la inversión inicial S/. 100,000, los cuales comprenden: la documentación necesaria a presentar en SUNARP, legalizaciones y gastos en municipio; también tenemos las compras de los equipos necesarios para el funcionamiento de las asesorías y la plataforma donde los usuarios podrán interactuar.

A continuación, presentamos el desglose de los costos de la inversión inicial:

Tabla 7.1

Inversión inicial

Descripción		Costo
Constitución de la empresa	S/	1,000
4 Laptops i5 (Gerente, comercial, cordinador, almacén)	S/	10,000
Plataforma tecnológica (Web + App Movil + Terra Api + Make + WhatsApp Api)	S/	26,000
Desarrollo de Marca	S/	4,000
1 impresora	S/	400
Marketing de inicio	S/	10,000
Acondicionamiento de almacén	S/	4,000
Capital de trabajo	S/	40,573
Caja	S/	4,027
TOTAL	**S/**	**100,000**
Capital propio	S/	60,000
Financiamiento	S/	40,000

Los accionistas aportaran cada uno el 33,33% promedio del capital de propio y se financiará el resto a través de un financiamiento con el banco con lo cual obtenemos S/. 100,000.

7.2 Activos y depreciación

Se muestra en la tabla 7.2 la depreciación de los equipos de oficina, se considera que los dispositivos electrónicos se deprecian en 4 años.

Tabla 7.2

Depreciación de equipos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Laptops i5	S/ 2,500	S/ 2,500	S/ 3,125	S/ 3,125	S/ 625	S/ 11,875
Impresoras	S/ 100	S/ 100	S/ 100	S/ 100		S/ 400
Total	**S/ 2,600**	**S/ 2,600**	**S/ 3,225**	**S/ 3,225**	**S/ 625**	**S/ 12,275**

7.3 Capital de trabajo

Para el capital de trabajo se ha considerado los costos operativos y no operativos, entre ellos planilla de trabajadores, costos para operar en oficina, mantenimiento, abastecimiento de productos, entre otros, aquí detallamos nuestra matriz de costos:

Tabla 7.3

Capital de trabajo

Descripción	Costo
Planilla	S/ 35,235
Internet	S/ 180
Luz	S/ 150
Agua	S/ 60
Alquiler	S/ 1,200
Inventario inicial	S/ 3,598
Fee de software	S/ 150
TOTAL	**S/ 40,573**

En la tabla capital de trabajo permite desglosar los costos de oficina como luz, agua, alquiler e internet, en el cuadro se encuentran los valores que de 3 meses que consideramos necesarios para iniciar actividades; el fee se paga por año como derecho del software a utilizar. Con respecto la partida de costos de recursos humanos; representa a todos los gastos administrativos y pagos de planillas. Con respecto al abastecimiento de productos; representa a la reposición de inventario para comercializar, en este caso estamos contando con 3 meses de inventario que cubrirán las ventas de los primeros meses que se tiene en la proyección de ventas.

7.4 Fuentes de financiamiento y amortización

La empresa financiará con el banco un monto de S/ 40,000 como préstamo microempresa a una tasa de 17.42%. Este monto se ha calculado en base a la diferencia de los S/60,000 soles que los accionistas de la empresa aportarán al inicio de las operaciones. Como se detalla a continuación:

Tabla 7.4

Fuente de financiamiento

Periodo	Saldo inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo final
1	S/ 40,000	S/ 12,623	S/ 6,968	S/ 5,655	S/ 34,345
2	S/ 34,345	S/ 12,623	S/ 5,983	S/ 6,641	S/ 27,704
3	S/ 27,704	S/ 12,623	S/ 4,826	S/ 7,797	S/ 19,906
4	S/ 19,906	S/ 12,623	S/ 3,468	S/ 9,156	S/ 10,751
5	S/ 10,751	S/ 12,623	S/ 1,873	S/ 10,751	S/ -

El banco escogido que consideramos para el proyecto es el BBVA, por tener una de las tasas más bajas del mercado y por su solidez, como se visualiza a continuación:

Tabla 7.5

Tasas activas anuales

Tasas Activas Anuales de las Operaciones en Moneda Nacional Realizadas en los Últimos 30 Días Útiles Por Tipo de Crédito al 02/07/2025

Moneda Nacional | Moneda Extranjera

Tasa Anual (%)	BBVA	Bancom	Crédito	Pichincha	BIF	Scotiabank	Citibank	Interbank	Mibanco	GNB	Falabella	Santander	Ripley	Alfin	ICBC	Bank of China	BCI	Compartam	Santander Cons. Bank	Promedio
Corporativos	5.94	5.04	5.79	7.19	6.23	5.45	6.24	5.52	-	5.49	-	8.48	-	11.49	5.37	6.85	5.12	-	-	5.78
Descuentos	6.70	-	6.24	7.40	4.17	5.75	-	6.37	-	-	-	8.47	-	-	-	-	-	-	-	6.10
Préstamos hasta 30 días	5.41	-	5.57	-	-	5.10	-	4.83	-	5.31	-	11.15	-	-	-	-	4.82	-	-	5.48
Préstamos de 31 a 90 días	5.72	5.04	5.84	7.79	7.22	6.82	-	5.67	-	6.65	-	9.72	-	11.18	7.73	-	6.86	-	-	6.51
Préstamos de 91 a 180 días	5.99	5.05	5.76	5.53	6.48	5.01	-	4.93	-	6.22	-	8.97	-	-	4.81	6.85	5.26	-	-	5.34
Préstamos de 181 a 360 días	6.53	-	5.67	-	6.05	5.04	6.44	-	-	4.92	-	-	-	13.00	-	-	4.98	-	-	5.38
Préstamos a más de 360 días	6.43	-	6.02	-	6.44	6.30	5.70	6.00	-	-	-	6.63	-	11.20	-	-	-	-	-	6.22
Grandes Empresas	7.69	9.17	8.01	6.49	8.31	7.56	6.62	7.50	-	7.44	-	8.96	-	11.22	-	-	8.25	-	-	7.76
Descuentos	8.31	51.11	8.84	7.26	8.36	7.59	-	7.69	-	7.39	-	9.66	-	-	-	-	-	-	-	8.19
Préstamos hasta 30 días	8.36	-	8.91	5.36	10.04	7.60	6.05	5.56	-	-	-	10.52	-	-	-	-	-	-	-	7.89
Préstamos de 31 a 90 días	7.01	-	8.51	6.79	9.96	8.26	6.85	7.29	-	9.34	-	8.09	-	12.44	-	-	-	-	-	7.70
Préstamos de 91 a 180 días	7.83	6.54	7.30	6.70	8.71	7.25	-	7.80	-	6.05	-	9.42	-	11.23	-	-	8.25	-	-	7.53
Préstamos de 181 a 360 días	8.47	-	7.27	8.84	6.83	8.26	-	6.40	-	6.15	-	10.35	-	10.85	-	-	-	-	-	7.61
Préstamos a más de 360 días	7.65	-	7.49	5.70	7.09	7.01	-	7.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7.45
Medianas Empresas	9.53	9.35	10.78	6.84	11.98	9.74	7.99	10.03	-	7.00	-	7.60	-	12.75	-	-	-	-	-	9.86
Descuentos	10.00	-	11.46	-	14.94	10.21	-	9.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10.69
Préstamos hasta 30 días	12.09	13.00	12.44	16.24	11.24	10.73	7.99	10.27	-	-	-	6.55	-	-	-	-	-	-	-	9.79
Préstamos de 31 a 90 días	12.66	7.25	11.50	6.60	13.23	10.19	-	9.94	-	-	-	7.84	-	13.00	-	-	-	-	-	10.27
Préstamos de 91 a 180 días	11.26	12.31	9.98	6.13	10.76	9.34	-	9.49	-	7.00	-	-	-	12.68	-	-	-	-	-	10.20
Préstamos de 181 a 360 días	6.22	11.33	10.16	7.50	9.26	10.40	-	11.28	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.94
Préstamos a más de 360 días	11.63	18.25	10.36	-	11.29	9.42	-	12.18	-	-	-	-	-	12.75	-	-	-	-	-	11.20
Pequeñas Empresas	16.53	16.17	20.72	24.00	11.75	13.09	-	14.80	24.65	10.24	21.29	-	-	13.46	-	-	-	29.84	-	19.70
Descuentos	12.46	-	14.41	-	18.80	10.18	-	10.58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13.73
Préstamos hasta 30 días	18.98	-	10.54	24.00	-	10.75	-	-	46.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12.98
Préstamos de 31 a 90 días	17.67	12.42	11.35	-	11.83	10.09	-	11.06	49.94	-	-	-	-	-	-	-	-	65.03	-	15.59
Préstamos de 91 a 180 días	15.96	12.00	9.11	-	13.34	10.69	-	6.34	38.02	10.24	-	-	-	13.46	-	-	-	41.40	-	13.09
Préstamos de 181 a 360 días	16.79	23.50	9.64	-	5.86	10.55	-	14.19	30.91	-	-	-	-	-	-	-	-	43.33	-	24.01
Préstamos a más de 360 días	16.49	16.32	22.74	-	11.78	13.59	-	17.38	22.46	-	21.29	-	-	-	-	-	-	29.29	-	20.37
Microempresas	18.60	26.75	43.83	34.16	27.34	15.41	-	19.04	47.83	-	23.16	-	-	-	-	-	-	80.53	-	65.72
Tarjetas de Crédito	33.73	-	54.45	34.16	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	41.33
Descuentos	11.15	-	23.79	-	27.34	-	-	13.71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17.77
Préstamos Revolventes	15.95	-	-	-	-	-	-	-	50.99	-	-	-	-	-	-	-	-	39.08	-	49.86
Préstamos a cuota fija hasta 30 días	24.32	-	-	-	-	-	-	-	59.11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28.67
Préstamos a cuota fija de 31 a 90 días	25.78	-	-	-	-	-	-	-	78.03	-	-	-	-	-	-	-	-	114.75	-	82.79
Préstamos a cuota fija de 91 a 180 días	19.19	-	14.50	-	-	-	-	-	70.82	-	-	-	-	-	-	-	-	111.67	-	110.09
Préstamos a cuota fija de 181 a 360 días	21.36	-	-	-	-	-	-	-	58.19	-	-	-	-	-	-	-	-	57.11	-	57.26
Préstamos a cuota fija a más de 360 días	17.42	26.75	44.53	-	-	15.41	-	20.92	34.90	-	23.16	-	-	-	-	-	-	36.56	-	35.34

Nota: Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (2025)

7.5 Balances previsionales

En la siguiente tabla se presenta el Balance General en el inicio del proyecto y como va cambiando en 5 años. Se puede apreciar que el activo corriente va subiendo ya que todas las ventas de producto y de asesoría se realizarán al contado, ya sea con efectivo, billeteras electrónicas o transferencias, con lo cual bajaremos el riesgo de tener cuentas por cobrar que se tengan que castigar teniendo pérdidas. En el inventario terminamos con 2 meses de stock de seguridad para iniciar las actividades del siguiente año a excepción del último año.

En el pasivo tenemos las obligaciones financieras y en el patrimonio el capital social es constante ya que no se realizarán más aportes de capital. Al final sólo quedarán los saldos al accionista.

A continuación, se presenta el balance general:

Tabla 7.6

Balance General

Activo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Caja Banco	S/ 4,027	S/ 86,644	S/ 118,408	S/ 168,663	S/ 260,914	S/ 398,563
Inventario	S/ 3,598	S/ 7,812	S/ 10,322	S/ 11,995	S/ 16,061	S/ 21,506
Gastos prepagados	S/ 81,975	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Activo No Corriente						
Equipos	S/ 10,400	S/ 7,800	S/ 5,200	S/ 4,475	S/ 1,250	S/ 625
TOTAL ACTIVO	S/ 100,000	S/ 102,256	S/ 133,929	S/ 185,133	S/ 278,225	S/ 420,694
PASIVO						
deuda préstamo	S/ 40,000	S/ 34,345	S/ 27,704	S/ 19,906	S/ 10,751	S/ -
PATRIMONIO						
Capital Social	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000	S/ 60,000
Resultados acumulados	S/ -	S/ -	S/ 7,912	S/ 46,225	S/ 105,227	S/ 207,475
Resultados del ejercicio	S/ -	S/ 7,912	S/ 38,314	S/ 59,001	S/ 102,248	S/ 153,220
PASIVO + PATRIMONIO	S/ 100,000	S/ 102,256	S/ 133,929	S/ 185,133	S/ 278,225	S/ 420,694

7.6 Cuentas de Explotación previsionales

Presentamos el estado de ganancias y pérdidas proyectado a 5 años donde se puede apreciar que obtendremos ganancias a partir del segundo año:

Tabla 7.7

Estado de ganancias y pérdidas

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas					
Suscripción B2C	S/ 588,840	S/ 691,416	S/ 811,861	S/ 953,287	S/ 1,119,349
Suscripción B2B	S/ 12,000	S/ 18,540	S/ 25,462	S/ 32,782	S/ 33,765
Add ons	S/ 14,220	S/ 17,576	S/ 21,120	S/ 24,862	S/ 28,809
Vitaminas	S/ 18,552	S/ 24,609	S/ 28,542	S/ 38,218	S/ 51,174
Costo de ventas					
Suscripción B2C	S/ 399,420	S/ 464,446	S/ 540,057	S/ 627,979	S/ 730,214
Suscripción B2B	S/ 4,340	S/ 6,705	S/ 9,208	S/ 11,856	S/ 12,212
Add ons	S/ 5,950	S/ 7,354	S/ 8,837	S/ 10,403	S/ 12,054
Vitaminas	S/ 7,812	S/ 10,322	S/ 11,995	S/ 16,061	S/ 21,506
Utilidad Bruta	S/ 216,090	S/ 263,314	S/ 316,887	S/ 382,850	S/ 457,112
Gastos administrativos	S/ 195,300	S/ 200,385	S/ 225,147	S/ 231,124	S/ 237,282
depreciación	S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 3,225	S/ 3,225	S/ 625
Utilidad Operativa	S/ 18,190	S/ 60,329	S/ 88,515	S/ 148,501	S/ 219,205
Gastos financieros	S/ 6,968	S/ 5,983	S/ 4,826	S/ 3,468	S/ 1,873
Utilidad Neta antes de I	S/ 11,222	S/ 54,346	S/ 83,689	S/ 145,033	S/ 217,333
Impuesto a la renta	S/ 3,311	S/ 16,032	S/ 24,688	S/ 42,785	S/ 64,113
Utilidad Neta	S/ 7,912	S/ 38,314	S/ 59,001	S/ 102,248	S/ 153,220

7.7 Proyección de ventas y flujo de tesorería

Para este escenario hemos considerado la reducción de las ventas del 10%, donde también se moverán los costos variables y los demás costos seguirán siendo constantes:

Tabla 7.8

Escenario pesimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas					
Suscripción B2C	S/ 529,956	S/ 622,274	S/ 730,675	S/ 857,958	S/ 1,007,414
Suscripción B2B	S/ 10,800	S/ 16,686	S/ 22,915	S/ 29,504	S/ 30,389
Add ons	S/ 12,798	S/ 15,818	S/ 19,008	S/ 22,376	S/ 25,928
Vitaminas	S/ 16,697	S/ 22,148	S/ 25,688	S/ 34,397	S/ 46,057
Costo de ventas					
Suscripción B2C	S/ 359,478	S/ 418,001	S/ 486,052	S/ 565,181	S/ 657,192
Suscripción B2B	S/ 3,906	S/ 6,035	S/ 8,288	S/ 10,670	S/ 10,990
Add ons	S/ 5,355	S/ 6,619	S/ 7,954	S/ 9,362	S/ 10,849
Vitaminas	S/ 7,031	S/ 9,290	S/ 10,795	S/ 14,455	S/ 19,355
Utilidad Bruta	S/ 194,481	S/ 236,982	S/ 285,198	S/ 344,565	S/ 411,401
Gastos administrativos	S/ 195,300	S/ 200,385	S/ 225,147	S/ 231,124	S/ 237,282
Depreciación	S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 3,225	S/ 3,225	S/ 625
Utilidad Operativa	-S/ 3,419	S/ 33,997	S/ 56,827	S/ 110,216	S/ 173,494
Gastos financieros	S/ 6,968	S/ 5,983	S/ 4,826	S/ 3,468	S/ 1,873
Utilidad Neta antes de I	-S/ 10,387	S/ 28,015	S/ 52,001	S/ 106,748	S/ 171,621
Impuesto a la renta	S/ -	S/ 8,264	S/ 15,340	S/ 31,491	S/ 50,628
Utilidad Neta	-S/ 10,387	S/ 19,750	S/ 36,661	S/ 75,257	S/ 120,993

Del mismo modo hemos hecho el cálculo de un escenario optimista donde tendremos una mejor venta, en este caso 10% más del proyectado y un aumento de los costos variables:

Tabla 7.9

Escenario optimista

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas					
Suscripción B2C	S/ 647,724	S/ 760,558	S/ 893,047	S/ 1,048,615	S/ 1,231,284
Suscripción B2B	S/ 13,200	S/ 20,394	S/ 28,008	S/ 36,060	S/ 37,142
Add ons	S/ 15,642	S/ 19,334	S/ 23,232	S/ 27,348	S/ 31,689
Vitaminas	S/ 20,407	S/ 27,070	S/ 31,397	S/ 42,040	S/ 56,292
Costo de ventas					
Suscripción B2C	S/ 439,362	S/ 510,890	S/ 594,063	S/ 690,777	S/ 803,235
Suscripción B2B	S/ 4,774	S/ 7,376	S/ 10,129	S/ 13,041	S/ 13,433
Add ons	S/ 6,545	S/ 8,090	S/ 9,721	S/ 11,443	S/ 13,260
Vitaminas	S/ 8,593	S/ 11,354	S/ 13,194	S/ 17,667	S/ 23,657
Utilidad Bruta	S/ 216,788	S/ 262,686	S/ 316,862	S/ 380,857	S/ 451,758
Gastos administrativos	S/ 195,300	S/ 200,385	S/ 225,147	S/ 231,124	S/ 237,282
Depreciación	S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 3,225	S/ 3,225	S/ 625
Utilidad Operativa	S/ 18,888	S/ 59,701	S/ 88,491	S/ 146,508	S/ 213,852
Gastos financieros	S/ 6,968	S/ 5,983	S/ 4,826	S/ 3,468	S/ 1,873
Utilidad Neta antes de I	S/ 11,920	S/ 53,718	S/ 83,664	S/ 143,040	S/ 211,979
Impuesto a la renta	S/ 3,516	S/ 15,847	S/ 24,681	S/ 42,197	S/ 62,534
Utilidad Neta	S/ 8,404	S/ 37,871	S/ 58,983	S/ 100,843	S/ 149,445

7.8 Análisis de viabilidad y rentabilidad financiera

Presentamos el flujo económico y financiero, tanto del escenario esperado y presentado anteriormente, como los escenarios pesimista y optimista:

Tabla 7.10

Flujo económico y financiero

	Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Inversión	-S/	100,000										
UN antes de Impuestos			S/	11,222	S/	54,346	S/	83,689	S/	145,033	S/	217,333
Impuesto a la renta			S/	3,311	S/	16,032	S/	24,688	S/	42,785	S/	64,113
Utilidad Neta			S/	7,912	S/	38,314	S/	59,001	S/	102,248	S/	153,220
Depreciación			S/	2,600	S/	2,600	S/	3,225	S/	3,225	S/	625
Flujo de Efectivo económico	**-S/**	**100,000**	**S/**	**5,312**	**S/**	**35,714**	**S/**	**55,776**	**S/**	**99,023**	**S/**	**152,595**
préstamo	S/	40,000										
Amortización			S/	5,655	S/	6,641	S/	7,797	S/	9,156	S/	10,751
Interés			S/	6,968	S/	5,983	S/	4,826	S/	3,468	S/	1,873
Beneficio Tributario			S/	2,056	S/	1,765	S/	1,424	S/	1,023	S/	552
Flujo de Efectivo Financiero	**-S/**	**60,000**	**-S/**	**5,256**	**S/**	**24,855**	**S/**	**44,576**	**S/**	**87,423**	**S/**	**140,524**

Aquí presentamos la viabilidad del proyecto con el VAN y TIR:

- **VAN económico,** S/ 96,355,375
- **TIR económico,** 39%
- **VAN financiero,** S/ 59,687
- **TIR financiero,** 48%

Seguidamente analizamos el escenario pesimista, en este escenario se consideró que no se alcanzarían las ventas proyectadas en 10% menos con el cual quedaría el flujo de la siguiente manera:

Tabla 7.11

Flujo económico y financiero (Escenario pesimista)

	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Inversión	-S/ 100,000					
UN antes de Impuestos		-S/ 10,387	S/ 28,015	S/ 52,001	S/ 106,748	S/ 171,621
Impuesto a la renta		S/ -	S/ 8,264	S/ 15,340	S/ 31,491	S/ 50,628
Utilidad Neta		-S/ 10,387	S/ 19,750	S/ 36,661	S/ 75,257	S/ 120,993
Depreciación		S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 3,225	S/ 3,225	S/ 625
Flujo de Efectivo Económico	-S/ 100,000	-S/ 12,987	S/ 17,150	S/ 33,436	S/ 72,032	S/ 120,368
Préstamo	S/ 40,000					
Amortización		S/ 5,655	S/ 6,641	S/ 7,797	S/ 9,156	S/ 10,751
Interés		S/ 6,968	S/ 5,983	S/ 4,826	S/ 3,468	S/ 1,873
Beneficio Tributario		S/ 2,056	S/ 1,765	S/ 1,424	S/ 1,023	S/ 552
Flujo de Efectivo Financiero	-S/ 60,000	-S/ 23,555	S/ 6,292	S/ 22,236	S/ 60,432	S/ 108,297

Para el escenario pesimista el VAN y TIR se afectan y descienden a los siguientes valores:

- **VAN económico,** S/ 21,578
- **TIR económico,** 21%
- **VAN financiero,** S/ 870,729
- **TIR financiero,** 24%

Seguidamente analizamos el escenario optimista, en este escenario se consideró un incremento en las ventas proyectadas del 10% donde el flujo queda de la siguiente forma:

Tabla 7.12

Flujo económico y financiero (Escenario optimista)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-S/ 100,000					
UN antes de Impuestos		S/ 11,920	S/ 53,718	S/ 83,664	S/ 143,040	S/ 211,979
Impuesto a la renta		S/ 3,516	S/ 15,847	S/ 24,681	S/ 42,197	S/ 62,534
Utilidad Neta		S/ 8,404	S/ 37,871	S/ 58,983	S/ 100,843	S/ 149,445
Depreciación		S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 3,225	S/ 3,225	S/ 625
Flujo de Efectivo económico	-S/ 100,000	S/ 5,804	S/ 35,271	S/ 55,758	S/ 97,618	S/ 148,820
Préstamo	S/ 40,000					
Amortización		S/ 5,655	S/ 6,641	S/ 7,797	S/ 9,156	S/ 10,751
Interés		S/ 6,968	S/ 5,983	S/ 4,826	S/ 3,468	S/ 1,873
Beneficio Tributario		S/ 2,056	S/ 1,765	S/ 1,424	S/ 1,023	S/ 552
Flujo de Efectivo Financiero	-S/ 60,000	-S/ 4,764	S/ 35,271	S/ 55,758	S/ 97,618	S/ 148,820

Para el escenario pesimista el VAN y TIR se afectan y ascienden a los siguientes valores:

- **VAN económico,** S/ 93,830
- **TIR económico,** 38%
- **VAN financiero,** S/ 79,796
- **TIR financiero,** 55%

En los escenarios conservador y optimista obtenemos una viabilidad para el proyecto ya que el VAN es positivo, en un escenario pesimista no sería viable el proyecto.

Ahora bien, el atractivo financiero de un startup que combine asesoría nutricional por suscripción con venta directa de suplementos y acompañamiento digital se sostiene, primero, en la magnitud y el dinamismo del ecosistema de bienestar. La economía global del bienestar alcanzó US$ 6.3 billones en 2023 y mantiene una proyección de crecimiento promedio anual de 7.3% hasta 2028, por encima del PIB mundial, con América Latina y el Caribe mostrando recuperación y expansión sostenida en el gasto de bienestar tras la pandemia (Global Wellness Institute, 2024). Esta base sectorial amplia y en crecimiento

crea un “piso de demanda” para propuestas centradas en nutrición, prevención y hábitos saludables, especialmente cuando se empaquetan en formatos digitales y de bajo costo marginal por usuario.

Dentro de esa economía, los verticales directamente vinculados al modelo presentan tasas de expansión que favorecen la escalabilidad. El mercado de salud digital en América Latina generó US$ 17,036.5 millones en 2024 y proyecta un CAGR de 23.2% entre 2025 y 2030, con la telesalud como tecnología líder, lo que valida formatos de seguimiento remoto, contenidos personalizados y membresías de soporte continuo (Grand View Research, 2025). De forma complementaria, la telemedicina regional se valoró en US$ 2.52 mil millones en 2024 y se estima que crecerá hasta US$ 10.52 mil millones en 2033 (17.23% CAGR), reforzando que la distribución de servicios de salud y bienestar migra hacia canales digitales que priorizan conveniencia, acceso y recurrencia de uso (Market Data Forecast, 2025).

La disposición a pagar por servicios de prevención y bienestar en formato de suscripción también es consistente con un modelo recurrente. Un estudio de McKinsey con más de 4,200 consumidores en la región muestra que los usuarios manifiestan voluntad de pago entre US$ 7 y US$ 9 mensuales por membresías de salud/preventiva y exhiben preferencia por interacciones virtuales para casos de menor complejidad y seguimiento, lo que habilita tickets accesibles con alto potencial de permanencia (McKinsey & Company, 2024). En términos de canales y cobro, el comercio electrónico en el Perú movió US$ 15,600 millones en 2024, creciendo 21.2% y llegando a representar 5.5% del PBI, cifra que evidencia una base transaccional suficientemente grande para escalar ventas directas, reposiciones y suscripciones asociadas a asesoría (CAPECE, 2025). Por lo que, la madurez de los pagos digitales reduce fricción y mejora conversión: en la región, los monederos digitales ganan participación como método en línea (Worldpay, 2025) y, en Brasil, el sistema instantáneo Pix se proyecta para superar a las tarjetas en compras online hacia 2025, un indicador del cambio estructural de hábitos de pago en los principales mercados (Reuters, 2024).

Por el lado de los unit economics, los suplementos y vitaminas ofrecen márgenes brutos elevados que funcionan como anclas de referencia para modelos directos-al-consumidor. En 2024, Nature’s Sunshine reportó 71.5% de margen bruto a nivel global (Nature’s Sunshine, 2025); Herbalife informó un margen bruto cercano a 78% en 2T-2025 (Herbalife, 2025); y, en nutrición deportiva, Glanbia Performance Nutrition cerró

2024 con margen EBITDA de 16.9%, mostrando que, aun después de costos operativos, la categoría puede sostener rentabilidades operativas saludables a escala (Glanbia, 2025). Estas referencias corresponden a compañías consolidadas y, por tanto, no se trasladan uno a uno a una etapa temprana; sin embargo, señalan que la mezcla de ingresos basada en suscripción de servicios más producto físico puede construir márgenes brutos robustos y, con eficiencia comercial y tecnológica, márgenes operativos positivos.

Es así como, si se integran estas evidencias sectoriales con los resultados del capítulo financiero del presente trabajo, en el que los tres escenarios —realista, pesimista y optimista— arrojaron indicadores de rentabilidad positivos, emerge una narrativa coherente: existe un mercado regional en expansión en bienestar y salud digital, una disposición de pago mensual que sustenta ingresos recurrentes, canales y pagos digitales que facilitan adquisición y reposición, y márgenes de categoría que permiten capturar valor al combinar asesoría con producto. En conjunto, estos elementos exógenos respaldan y fortalecen la conclusión de que la idea de negocio es atractiva en términos financieros, siempre que se mantenga el foco en eficiencia operativa, calidad de servicio y escalamiento digital apoyado en analítica y contenidos personalizados.

7.9 Políticas de aplicación de resultados

La política económica y financiera estará directamente relacionada al control de la cuenta de pérdidas y ganancias, esto nos ayudará a tomar las medidas necesarias para conseguir los resultados esperados y hacer correcciones oportunas.

El estado de resultados, ingresos y gastos en los que se ha incurrido - presentará las pérdidas o ganancias que van obteniendo cada año y mediante este ejercicio se determinará de forma clara si se están cumpliendo o no los objetivos financieros que se está planteado. Los métodos de control que usaremos serán:

- Estudio y comparación de ventas, costos, gastos y utilidades.
- Análisis de las partidas que dieron origen a unos determinados ingresos y gastos.
- Determinar los gastos operativos y funcionales.
- Cálculo de la rentabilidad bruta.
- Cálculo de la rentabilidad neta.

Los accionistas cada seis meses deberán aprobar la propuesta de la aplicación de resultados de los siguientes seis meses siguientes.

En caso los resultados sean positivos, los tres primeros años los accionistas no recibirán dividendos y de forma obligatoria se creará un fondo de reinversión donde dichas ganancias serán depositadas para cubrir pérdidas o nuevas inversiones para el crecimiento del negocio.

A partir del cuarto año se repartirán beneficios a los socios y se destinará un 20% al fondo de reinversión.

En caso anteceda un año anterior con resultados negativos se destinará el beneficio a cubrir estas pérdidas y limpiar el balance.

En caso los resultados sean negativos, los accionistas deberán reunirse para debatir nuevas estrategias que mejoren los ingresos de la empresa permitiéndole tener mayor liquidez y mejorar los resultados del próximo año.

En caso de disponer de un patrimonio suficiente, la deuda deberá traspasarse a una cuenta de resultados negativos de ejercicios anteriores donde deberá permanecer hasta su total saneamiento en uno o varios ejercicios, según sea decidido por los accionistas.

7.10 Tasa de descuento de accionista

Para el proyecto se decidió financiar el 60% con capital propio y financiar el 40% restante con un préstamo bancario. En esta sección vamos a hallar el costo de capital para que los accionistas tengan en cuenta el riesgo del negocio y se trate de maximizar ganancias.

Para determinar este análisis detallaremos las variables necesarias que usaremos para el proyecto:

- Rf = 0,043
- Beta = 1,11
- Rm = 0,2217
- Rf = 0,043

En donde:

- Re = Costo de capital (CoK)

- Rf = Tasa libre de riesgo
- Beta = Coeficiente Beta para el tipo de negocio
- Rm = Riesgo de mercado

Utilizando la formula:

- Re = Rf + Beta*(Rm-Rf)
- COK = 24,14%

7.10.1 Indicadores de rentabilidad representativos

Los indicadores para este proyecto que estamos considerando que complementan al TIR y VAN que se mostraron anteriormente son:

WACC

El costo promedio ponderado de capital lo vamos a utilizar para medir el costo promedio que se va a pagar para financiar el proyecto, para esto usamos el Cok que ya hallamos anteriormente. La fórmula que vamos a utilizar es:

WACC = Ke x (E/(E+D)) + Kd x (1-T) x (D/(E+D)), donde:

- Ke = Costo de los fondos propios (CoK).
- E = % de Fondos propios.
- D = % de Endeudamiento.
- Kd = Coste financiero (deuda).
- T = Tasa impositiva (IR)

Reemplazamos:

- Ke = 24,147%
- E = 60,00%
- D = 40,00%
- Kd = 17.42%
- T = 29.5%

Aplicando la formula del WACC:

- WACC = 19.39%

Punto de Equilibrio, en este cuadro vemos las unidades y los valores aproximado en soles que tenemos que comercializar:

Tabla 7.13

Punto de equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	S/ 195,300	S/ 200,385	S/ 225,147	S/ 231,124	S/ 237,282
Margen de contribución	S/ 32.94	S/ 34.64	S/ 36.32	S/ 38.11	S/ 39.95
PE und.	5,928	5,785	6,200	6,064	5,939
PE S/.	S/ 593,692	S/ 597,318	S/ 658,467	S/ 663,550	S/ 669,074

ROI, para este indicador se va a calcular la rentabilidad del negocio entre la inversión.

- ROI = Beneficio neto anual / Inversión Inicial
- ROI = 260,694 / 100,000
- ROI = 2,61

Este indicador nos dice que por cada sol invertido se obtiene un aproximado de S/. 2,61 soles.

Payback, este indicador nos dice en cuanto tiempo recuperaremos la inversión:

Tabla 7.14

Cálculo del payback

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión	-S/ 100,000					
UN antes de Impuestos		S/ 11,222	S/ 54,346	S/ 83,689	S/ 145,033	S/ 217,333
Impuesto a la renta		S/ 3,311	S/ 16,032	S/ 24,688	S/ 42,785	S/ 64,113
Utilidad Neta		S/ 7,912	S/ 38,314	S/ 59,001	S/ 102,248	S/ 153,220
Depreciación		S/ 2,600	S/ 2,600	S/ 3,225	S/ 3,225	S/ 625
Flujo de Efectivo Económico	**-S/ 100,000**	**S/ 5,312**	**S/ 35,714**	**S/ 55,776**	**S/ 99,023**	**S/ 152,595**
Préstamo	S/ 40,000					
Amortización		S/ 5,655	S/ 6,641	S/ 7,797	S/ 9,156	S/ 10,751
Interés		S/ 6,968	S/ 5,983	S/ 4,826	S/ 3,468	S/ 1,873
Beneficio Tributario		S/ 2,056	S/ 1,765	S/ 1,424	S/ 1,023	S/ 552
Flujo de Efectivo Financiero	**-S/ 60,000**	**-S/ 5,256**	**S/ 24,855**	**S/ 44,576**	**S/ 87,423**	**S/ 140,524**
Payback	-S/ 100,000	-S/ 105,256	-S/ 80,401	-S/ 35,825	S/ 51,598	S/ 192,122

- El resultado del **Payback es 0,41**, aquí podemos ver que recuperamos la inversión después del año 2 en 0,41 años aproximadamente, en el presente proyecto seria en mayo del tercer año.

7.10.2 Análisis de riesgo y costo de oportunidad

Si en vez de realizar el proyecto invertimos en una herramienta financiera como por ejemplo plazo fijo en una entidad bancaria o cajas tendríamos los siguientes porcentajes de rentabilidad (TREA) según el banco.

Tabla 7.15

Tasas de intereses en el mercado

Tasa de interés promedio para depósitos a plazo fijo en soles por más de 360 días al 6 de noviembre de 2023

Entidades financieras	Tasa Anual (%)
Caja Del Centro *	9.35%
Caja Los Andes *	9.33%
Caja Lima *	8.82%
Financiera Proempresa	8.77%
Caja Maynas *	8.56%
Financiera Confianza	8.55%
Caja Arequipa *	8.53%
Banco Falabella	8.22%
Financiera Oh!	8.20%
Caja Sullana *	8.19%
Caja Ica *	8.17%
Banco Ripley	8.04%
Caja Prymera *	8%
Financiera Efectiva	7.77%
Caja del Santa *	7.71%
Financiera Credinka	7.71%
Caja Huancayo *	7.55%
Financiera Qapaq	7.42%
Banco Alfin	7.32%
Financiera Compartamos	7.12%
BanBif	7%
Caja Tacna *	6.92%
Banco Pichincha	6.85%
Caja Paita *	6.76%
Banco de Comercio	6.10%
BBVA	5.85%
Interbank	5.51%
BCP	5.35%
Caja Trujillo	4.57%
Caja Cusco	4.41%
Scotiabank	4.30%
Caja Piura *	4.28%
Financiera Crediscotia	3.52%
Mibanco	2.16%

Nota. Extraído de SBS en el 2023

Teniendo en cuenta los posibles escenarios y haciendo el análisis con un escenario conservador vemos que tenemos una gran oportunidad a comparación de cualquiera de las tasas a plazo fijo de las entidades financieras mostradas.

7.10.3 Principales riesgos del proyecto

Dividiremos los riesgos cualitativos en dos para un mayor entendimiento:

Factores Endógenos (Innovación**),** nosotros maquilamos un producto que ya se encuentra en el mercado y por el momento no tenemos un producto que sea nuevo y que genere un mercado nuevo. Esto hace que nos puedan copiar el servicio que ofrecemos siendo un riesgo para el proyecto.

Factores Exógenos (Precios y competencia**),** hay varios competidores en el mercado en este rubro, formales e informales, donde los precios son bastante similares a diferencia de los laboratorios naturales que son líderes. Si se da una guerra de precios en los productos que no tengan diferenciación nos puede afectar en el volumen de ventas.

Cada que vez ingresa un nuevo competidor no formal en su mayoría lo hace con precios bajos por debajo del promedio del mercado, esto también genera desconfianza en los consumidores.

Entregas, nuestras entregas dependen mucho de servicios de terceros y de la calidad en la que lleguen los productos a los clientes, así como también, la rapidez, trato y disponibilidad de motorizados.

Una mala atención desprestigiaría a nuestra marca, ya que los consumidores están acostumbrados a comentar en las redes sociales sobre algún percance o mal servicio.

Otro riesgo para la compañía es el alza de los precios que puedan tener los envíos y que pueden encarecer el precio final o al margen.

Factores económicos del país, la recesión económica es un factor importante de riesgo, nos afecta en el volumen de ventas que hace que nos acerquemos a un escenario pesimista. Factor que no podemos controlar pero que buscaremos mitigar con promociones u otra estrategia de marketing.

Factores mundiales, existen varios eventos en el mundo que afectan de forma directa o indirecta la economía de un país, por ejemplo, la pandemia que trajo problemas en la mayoría de los sectores; las guerras que puedan desarrollarse en diferentes continentes; problemas económicos en países desarrollados; el tipo de cambio. Todos estos acontecimientos generan un riesgo para el desarrollo de la compañía, tanto en el proceso de venta como también en la compra de los insumos para el laboratorio que elabora los productos.

7.10.4 Plan de contingencia y disolución

En el plan de contingencia hemos establecido unos pasos a seguir:

Notificación, notificar al área encargada, para que puedan tomar las medidas necesarias, en caso de que no se pueda contactar a la persona se realiza lo siguiente:

- Notificar a la Gerencia General sobre el evento.
- Buscar la solución al problema de ser posible e intentar mitigar daños.

Diagnóstico de daños, el Gerente General junto con el responsable del área revisarán si hay daños en mercadería o en el sistema de información. Se decidirá en este punto la continuidad de la operación o la desactivación y reactivación de este.

Reactivación de la operación, El Gerente General será la única persona que podrá dar la conformidad para el regreso de las operaciones, esto luego de que le confirmen que cada área se encuentra lista.

Escenarios de Riesgo, A continuación, se enumera posibles eventos en los cuales la compañía va a estar expuesta a situaciones que generen problemas. También se adjunta actividades de prevención que no dan la solución total, pero mitigan el daño que puedan ocasionar:

Tabla 7.16

Escenarios de Riesgo

Amenaza	Riesgo	Actividad preventiva
Borrado de información	Alto	Tener respaldo de los archivos en la nube de forma periódica para que se pueda recuperar la información desde un punto de guardado
Falla de internet	Alto	Utilizar los mensajes de texto para las coordinaciones de entrega de productos
Corte energía eléctrica	Medio	Utilizar dispositivos portátiles, para continuar con el seguimiento de pedidos. También utilizar formularios físicos para los pedidos y entregas para luego digitalizarlos

CONCLUSIONES

El análisis de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada en Lima Metropolitana confirma de manera sólida la validez y el potencial de aceptación del modelo de negocio SALUD VITAL. Existe una demanda real y activa de personas interesadas en mejorar su salud mediante soluciones integrales que combinen asesoría profesional con suplementación adecuada. En particular, el 46 % de los encuestados expresó interés en mejorar su salud general, el 16 % busca optimizar su rendimiento físico, y un 11 % identificó deficiencias en su dieta. Estos datos respaldan el enfoque del proyecto, que propone ofrecer un servicio más allá de la venta de suplementos, centrado en acompañamiento nutricional personalizado y educación del consumidor.

- Desde el punto de vista demográfico, los resultados muestran que el mayor interés proviene de adultos jóvenes. Los **millennials entre 25 y 34 años** representan el grupo más comprometido con el consumo de suplementos (42 %), seguidos de cerca por el grupo de **35 a 44 años** (41 %). Esta distribución evidencia una **amplia receptividad del mercado** en diferentes rangos etarios y consolida un público objetivo con capacidad de consumo y disposición a adoptar nuevas propuestas de salud preventiva.
- Además, el hecho de que **el 47 % ya consuma suplementos alimenticios** confirma la madurez del mercado y la existencia de una base activa de usuarios que podrían beneficiarse de una propuesta mejor orientada, como la que plantea SALUD VITAL. Un dato especialmente favorable es que **el 48,15 % de los encuestados no prioriza la marca** al momento de elegir un suplemento, lo que demuestra una **alta apertura hacia nuevos productos**, siempre que estén respaldados por confianza, información y orientación profesional.
- En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que el modelo de negocio planteado responde a una necesidad clara y concreta del mercado limeño actual: consumidores que desean cuidar su salud de forma consciente, informada y sostenible. SALUD VITAL se posiciona, así como una alternativa viable y diferenciadora, con capacidad para impactar positivamente en la calidad de vida de sus clientes y consolidarse como un actor relevante en el ámbito de la nutrición personalizada y la salud preventiva.

RECOMENDACIONES

En base a los hallazgos del presente estudio y al análisis integral del mercado limeño, se proponen las siguientes recomendaciones orientadas a potenciar el modelo de negocio de SALUD VITAL, optimizar su escalabilidad, y fortalecer futuras investigaciones o implementaciones comerciales en el sector de la nutrición personalizada:

- Profundizar en el conocimiento del consumidor a través de metodologías mixtas
  Se sugiere complementar los estudios cuantitativos con métodos cualitativos, como entrevistas en profundidad, grupos focales y análisis de contenido en redes sociales, para obtener una comprensión más rica de las percepciones, hábitos y motivaciones relacionadas con el uso de suplementos bajo asesoría profesional. Esto permitirá mejorar la segmentación, la personalización del servicio nutricional y la efectividad de las estrategias de fidelización.
- Investigar la aceptación de formatos alternativos de suplementos
  Más allá de las cápsulas o tabletas tradicionales, se recomienda explorar la preferencia de los usuarios por gomitas, polvos solubles, líquidos u otros formatos funcionales, especialmente en segmentos jóvenes o con resistencia al consumo de pastillas. Esto puede fortalecer la experiencia del cliente dentro del programa SALUD VITAL, mejorar la adherencia al tratamiento nutricional y servir como ventaja competitiva frente a marcas genéricas.
- Explorar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de salud
  Se recomienda analizar la viabilidad de establecer convenios con centros médicos, postas, aseguradoras privadas o programas sociales como canales complementarios de captación de clientes y distribución de servicios. Esta estrategia puede aumentar la visibilidad de la marca, permitir modelos B2B o institucionales, e integrar el modelo de asesoría nutricional a programas de salud preventiva existentes.

- Evaluar la expansión geográfica hacia otras ciudades del país
  Para escalar el modelo de negocio de forma progresiva, se sugiere priorizar la expansión hacia ciudades con alta densidad urbana y capacidad adquisitiva, como Arequipa, Trujillo o Piura, mediante alianzas con distribuidores regionales o profesionales de la salud locales. Se recomienda realizar pruebas piloto para validar la respuesta del mercado antes de una implementación completa.
- Monitorear de forma constante los factores financieros clave del modelo
  Dado que SALUD VITAL combina servicios profesionales con productos físicos, es fundamental realizar un seguimiento periódico de los costos de producción (maquila), logística, comisiones de plataforma y precios de venta, así como del costo de adquisición del cliente (CAC) y el valor de vida del cliente (CLV). Esto permitirá mantener márgenes sostenibles, ajustar precios cuando sea necesario y tomar decisiones financieras más estratégicas.
- Fortalecer la propuesta de valor con herramientas digitales
  Se recomienda seguir invirtiendo en la mejora de la plataforma digital, incluyendo funcionalidades como recordatorios inteligentes, contenido exclusivo segmentado, historial nutricional interactivo y automatización del seguimiento. Esto aumentará la percepción de valor del cliente, mejorará la retención y reforzará el posicionamiento de SALUD VITAL como una marca confiable e innovadora.

Estas recomendaciones buscan guiar la evolución estratégica del modelo SALUD VITAL, optimizando su competitividad, sostenibilidad y capacidad de respuesta ante las nuevas demandas del mercado de salud preventiva y nutrición personalizada en el Perú.

BIBLIOGRAFIA

Bien, J. (2006). *An integrated approach to nutrition counseling*. *Topics in Clinical Nutrition*, 21(2), 146–156.

Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (2022). Reporte oficial de la industria del comercio electrónico en Perú.

Congreso de la República del Perú. (2011). Ley N.º 29733 – Ley de Protección de Datos Personales. https://www.congreso.gob.pe/

CPI Research. (2025, marzo). Perú: Población 2025. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/CPI%20-%20Market%20Report%20-%20Proyecciones%20Poblacionales%202025%20(2).pdf

DataReportal. (2024). Digital 2024: Perú. https://datareportal.com/reports/digital-2024-peru

DataReportal. (2025). Digital 2025: Global overview report. https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report

DIGEMID. (2023). Requisitos para el registro sanitario de productos dietéticos. Ministerio de Salud del Perú. https://www.digemid.minsa.gob.pe

El Comercio. (2024, abril 15). Perú registra un 'boom' de ventas en vitaminas y suplementos, según la ALAFARPE. https://elcomercio.pe/lima/sucesos/peru-registra-un-boom-de-ventas-en-vitaminas-y-suplementos-segun-la-alafarpe-oms-farmacias-noticia/

Euromonitor International. (2023, noviembre). Euromonitor International revela las tendencias globales de consumo en 2024. https://www.euromonitor.com/press/press-releases/nov-2023/euromonitor-international-revela-las-tendencias-globales-de-consumo-en-2024

García Tapia, G. (2021, diciembre 5). Peruanos demandan mayor consumo de vitamina D y el mineral zinc tras pandemia. Diario Gestión. https://gestion.pe/economia/peruanos-demandan-mayor-consumo-de-vitamina-d-y-el-mineral-zinc-tras-pandemia-noticia/

Gestión. (2024, mayo 24). Suplementos nutricionales: el 71% de peruanos lo consumen para mejorar su salud. https://gestion.pe/tendencias/suplementos-nutricionales-el-71-de-peruanos-lo-consumen-para-mejorar-su-salud-salud-noticia/

Hernández, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). Fundamentos de metodología de la investigación. McGraw-Hill.

INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022, enero 18). Población del Perú al 2022, según departamento, provincia y distrito. https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-al-2022-seg%C3%BAn-departamento-provincia-y-distrito-13566/

INEI. (2023). Condiciones de salud de la población urbana en el Perú. https://www.inei.gob.pe/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2019). Consumo de alimentos y bebidas [PDF]. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022, enero 17). Lima supera los 10 millones de habitantes al año 2022. https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/lima-supera-los-10-millones-de-habitantes-al-ano-2022-13297/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2022, septiembre 19). El 53,5% de la población de 18 y más años de edad tiene alguna cuenta en el sistema financiero [PDF]. https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-153-2022-inei.pdf

Instituto Nacional de Salud. (2020, julio 30). Consumo de vitamina C fortalece el sistema inmunológico ante amenaza de enfermedades.

https://web.ins.gob.pe/index.php/es/prensa/noticia/consumo-de-vitamina-c-fortalece-el-sistema-inmunologico-ante-amenaza-de-enfermedades

Ipsos Perú. (2019). Alimentación y vida saludable.

Ipsos Perú. (2020). Perfil del adulto joven.

Ipsos Perú. (2021). Redes sociales.

Ipsos Perú. (2022). Estadística poblacional.

Kantar Ibope Media. (2024). El consumidor peruano y su relación con la sostenibilidad. https://www.kantaribopemedia.com.pe

Kennel, J. (2018). Health and wellness coaching improves weight and nutrition habits. American Journal of Lifestyle Medicine, 12(3), 218–230.

Lee, G., & Oh, S.-O. (2024). Guidelines for nutrition counseling in primary care clinics. Journal of the Korean Medical Association.

Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. Harper.

Mason Natural. (s. f.). B-Complex con Electrolitos. https://masonnatural.pe/productos/bienestar-y-salud/minerales/vitaminas/b-complex-con-electrolitos/

McKinsey & Company. (2025). The future of wellness: A new era of personalization. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends

MD Consultora. (2024). Oportunidades en la importación de suplementos nutricionales. https://mdconsultora.pe/oportunidades-en-la-importacion-de-suplementos-nutricionales/

Mercado Negro. (2023, septiembre 14). Bienestar y cuidado: 45% de limeños reconoce tener hábitos poco saludables. https://www.mercadonegro.pe/actualidad/bienestar-y-cuidado-45-de-limenos-reconoce-tener-habitos-poco-saludables/

National Center for Complementary and Integrative Health. (2019, enero). Using dietary supplements wisely. U.S. Department of Health and Human Services. https://www.nccih.nih.gov/health/using-dietary-supplements-wisely

NielsenIQ. (2024). Clean label revolution: What consumers want in wellness products. https://nielseniq.com

Niubiz. (2024). Informe sobre comercio electrónico y métodos de pago 2024. https://www.niubiz.com.pe/

Numerator. (2024). Supplement usage and functional health trends. https://www.numerator.com

Produce. (2020). Decreto Supremo N.º 003-2020-PRODUCE. Ministerio de la Producción del Perú. https://www.gob.pe/produce

Produce. (2023). Kit Digital para emprendedores peruanos. https://www.produce.gob.pe

Sherman, A. (2024). McKinsey Future of Wellness 2024 trends: Eye on personalized and credible solutions. NutraIngredients USA. https://www.nutraingredients-usa.com/Article/2024/01/24/McKinsey-Future-of-Wellness-2024-trends-report/

Shahnazari, M., Ceresa, C., Foley, S., & Moody, S. (2013). Nutrition-focused wellness coaching promotes body weight reduction in overweight U.S. veterans. Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics, 113(1), 13–18.

Soto Pineda, E., & Cárdenas Marroquín, J. A. (2007). Ética en las organizaciones. McGraw-Hill.

Spahn, J. M. (2010). Achieving dietary change: The physician's role. Nutrition and Health, 19(3–4), 247–255.

Spahn, J. M., Reeves, R. S., Keim, K. S., Laquatra, I., Kellogg, M., Jortberg, B., & Clark, N. A. (2010). State of the evidence regarding behavior change theories and strategies in nutrition counseling to facilitate health and food behavior change. Journal of the American Dietetic Association, 110(6), 879–891.

SUNAT. (2023). Portal para MYPE: Emprende fácil con SUNAT. https://www.sunat.gob.pe

We Are Social & Hootsuite. (2022). Digital 2022 Global Overview Report. https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report

Accenture. (2024). *Accenture life trends 2025*. https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document-3/Accenture-LifeTrends2025-Report.pdf

Alkhawaldeh, A., ALBashtawy, M., Rayan, A., Abdalrahim, A., Musa, A., Eshah, N., Abu Khait, A., Qaddumi, J., Khraisat, O., & ALBashtawy, S. (2023). Application and use of Andersen's behavioral model as theoretical framework: A systematic literature review from 2012–2021. *Iranian Journal of Public Health, 52*(7), 1346–1354. https://doi.org/10.18502/ijph.v52i7.13236

Alyafei, A., & Easton-Carr, R. (2024). *The health belief model of behavior change*. National Library of Medicine. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK606120/?utm_source=

Antoun, J., Itani, H., Alarab, N., & Elsehmawy, A. (2022). The effectiveness of combining nonmobile interventions with the use of smartphone apps with various features for weight loss: Systematic review and meta-analysis. *JMIR mHealth and uHealth, 10*(4), e35479. https://doi.org/10.2196/35479

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados. (2024). *Niveles socioeconómicos 2024-2025*. https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2025/03/2023-2024-Version-WEB.pdf.pdf

Akhtar, S. (2024). Effective team collaboration strategies in digital marketing. Proceedings of the International Conference on Business and Technology (ICBT). ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/382082878_Effective_Team_Collaboration_Strategies_in_Digital_Marketing

Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Reporte del sistema nacional de pagos y del sector fintech en Perú - Setiembre 2024*. https://www.bcrp.gob.pe/docs/sistema-de-pagos/reportes/2024/informe-sistema-de-pagos-y-fintech-2024-2.pdf

Banco Central de Reserva del Perú. (2025). *Reporte de inflación: Marzo 2025*. https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2025/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2025.pdf

Barnet-Hepples, T., Dario, A., Oliveira, J., Maher, C., Tiedemann, A., & Amorim, A. (2024). Health coaching improves physical activity, disability and pain in adults with chronic non-cancer pain: A systematic review. *Journal of Physiotherapy, 70*(2), 115–123. https://doi.org/10.1016/j.jphys.2024.01.001

Boehmer, K. R., Álvarez-Villalobos, N. A., Barakat, S., de Leon-Gutierrez, H., Ruiz-Hernandez, F. G., Elizondo-Omaña, G. G., Vaquera-Alfaro, H., Ahn, S., Spencer-Bonilla, G., Gionfriddo, M. R., Millan-Alanis, J. M., Abdelrahim, M., Prokop, L. J., Murad, M. H., & Wang, Z. (2023). The impact of health and wellness coaching on patient-important outcomes in chronic illness care: A systematic review and meta-analysis. *Patient Education and Counseling, 117*, 107975. https://doi.org/10.1016/j.pec.2023.107975

Business Insider. (2025). *Nutrition startup Nourish lands over $1 billion valuation after Series B funding from JP Morgan Growth Equity*. https://www.businessinsider.com/nutrition-nourish-unicorn-jp-morgan-growth-series-b-2025-4

Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2025). *Comercio electrónico es adoptado por el 55% de los peruanos*. https://ebiz.pe/noticias/comercio-electronico-es-adoptado-por-el-55-de-los-peruanos/

Castells, P. (2024). *Mobile network usage in Latin America: Current data traffic and forecasts to 2030*. GSMA. https://www.gsma.com/about-us/regions/latin-america/wp-content/uploads/2024/10/Mobile-network-usage-in-Latin-America-ENG-version-3-FINAL.pdf

Chew, H. S. J., Rajasegaran, N. N., Chin, Y. H., Chew, W. S. N., & Kim, K. M. (2023). Effectiveness of combined health coaching and self-monitoring apps on weight-related outcomes in people with overweight and obesity: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research, 25*, e42432. https://doi.org/10.2196/42432

Climate Change Knowledge Portal. (2020). *Climate change overview: Country summary*. https://climateknowledgeportal.worldbank.org/country/peru

Comscore. (2025). *The state of social media 2025*. https://www.comscore.com/Insights/Events-and-Webinars/Webinar/2025/The-State-of-Social-Media-2025-LATAM

Congreso de la República. (2021). *Código de protección y defensa del consumidor* (2.a ed.). https://www.gob.pe/institucion/indecopi/informes-publicaciones/4004028-codigo-de-proteccion-y-defensa-del-consumidor-2da-edicion

Council for Responsible Nutrition. (2024). *CRN survey shows consistent supplement usage with increase of specialty product use over time*. https://www.crnusa.org/newsroom/crn-survey-shows-consistent-supplement-usage-increase-specialty-product-use-over-time

Council for Responsible Nutrition (CRN). (2024). Highlights from CRN's 2024 consumer survey. WholeFoods Magazine. https://www.wholefoodsmagazine.com/articles/17435-highlights-from-crns-2024-consumer-survey

Data Reportal. (2025). *Digital 2025: Peru*. https://datareportal.com/reports/digital-2025-peru

Data Reportal. (2025). *Ecommerce en Perú creció 21.2% en 2024, moviendo más de US$ 15 mil millones*. https://www.revistaeconomia.com/ecommerce-en-peru-crecio-21-2-en-2024-moviendo-mas-de-us-15-mil-millones

Deloitte. (2024). *2024 global human capital trends: What will it take for organizations—and humans—to thrive in a boundaryless world?*

https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html

Deloitte. (2025). *2025 global health care outlook*. https://www.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/life-sciences-and-health-care-industry-outlooks/2025-global-health-care-executive-outlook.html

Dirección General de Medicamentos, Insumos y Drogas. (2022). Resolución Directoral N.° 025-2022-DIGEMID-DG-MINSA. https://www.digemid.minsa.gob.pe/webDigemid/normas-legales/2022/resolucion-directoral-n-025-2022-digemid-dg-minsa/

Dudzik, J. M., Senkus, K. E., Evert, A. B., Rozga, M., Handu, D., & Moloney, L. M. (2023). The effectiveness of medical nutrition therapy provided by a dietitian in adults with prediabetes: A systematic review and meta-analysis. *The American Journal of Clinical Nutrition, 118*(5), 892–910. https://doi.org/10.1016/j.ajcnut.2023.08.022

Eaton, C., Vallejo, N., McDonald, X., Wu, J., Rodríguez, R., Muthusamy, N., Mathioudakis, N., & Riekert, K. A. (2024). User engagement with mHealth interventions to promote treatment adherence and self-management in people with chronic health conditions: Systematic review. *Journal of Medical Internet Research, 26*, e50508. https://doi.org/10.2196/50508

Euromonitor International. (2024). Primary drivers of consumer trends in vitamins and dietary supplements in Latin America. Euromonitor International. https://www.euromonitor.com/article/primary-drivers-of-consumer-trends-in-vitamins-and-dietary-supplements-in-latin-america

Faghih, M., Kaveh, M. H., Nazari, M., Khademi, K., & Hasanzadeh, J. (2024). Effect of health belief model-based training and social support on the physical activity of overweight middle-aged women: A randomized controlled trial. *Frontiers in Public Health, 12*, 1250152. https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1250152

Financial Times. (2025). *Growing role of health coaches sparks both hope and concern*. https://www.ft.com/content/81b5b042-dfc6-493b-92f3-95d0035f763f

Forbes. (2025). *Comercio electrónico creció 21,2% durante 2024, según Capece*. https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2025-05-30/comercio-electronico-crecio-212-durante-2024-segun-capece

Freedom House. (2025). *Freedom in the world 2025*. https://freedomhouse.org/country/peru/freedom-world/2025

Froese, J. F., Blay, T., Gibson, C. B., Shaffer, M. A., Benítez, J., & otros. (2025). Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities. Journal of International Business Studies, 56(3), 691–719. https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1

Galekop, M. M. J., Veldwijk, J., Uyl-de Groot, C. A., & Redekop, W. K. (2024). Preferences and willingness to pay for personalized nutrition interventions: Discrete choice experiments in Europe and the United States. *Food Quality and Preference, 113*, 105075. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2023.105075

Gallup. (2022). *Employee engagement strategies: Fixing the world's $8.8 trillion problem*. https://www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx

Glanbia. (2024). *2024 full year results*. https://www.glanbia.com/media/press-releases/2024-full-year-results

Global Wellness Institute. (2024). *Global wellness economy monitor*. https://globalwellnessinstitute.org/wp-content/uploads/2024/11/WellnessEconMonitor2024PDF.pdf

Global Wellness Institute. (2024). *Wellness economy statistics & facts*. https://globalwellnessinstitute.org/press-room/statistics-and-facts/

Gobierno del Perú. (2024). *Decreto Supremo N.° 016-2024-JUS: Reglamento de la Ley N.° 29733, Ley de Protección de Datos Personales*. https://www.gob.pe/institucion/anpd/normas-legales/6554453-n-016-2024-jus

Grand View Research. (2024). *Digital health coaching market size, share & trends analysis report by service (nutrition & diet coaching, fitness & exercise*

coaching), by type (holistic health coaching), by payment model (per session), by duration, by region, and segment forecasts, 2025–2030. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-health-coaching-market-report

Grand View Research. (2024). Telehealth market size, share & trends analysis report by product type (hardware, software, services), by delivery mode (on-premises, web-based), by disease area, by end-use, by region, and segment forecasts, 2025–2030. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/telehealth-market-report

Grand View Research. (2025). *Latin America digital health market size & outlook*. https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/digital-health-market/latin-america

GSMA. (2024). *The state of mobile internet connectivity: Key findings 2024*. https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2024/10/The-State-of-Mobile-Internet-Connectivity-Report-Key-Findings-2024.pdf

GSMA. (2025). *The mobile economy Latin America 2025*. https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2025/05/GSMA_Latam_ME2025_R_Web.pdf

Herbalife. (2025). *Herbalife Ltd reports Q2 2025 earnings: EPS misses at $0.48, revenue surpasses estimates at $1.3 billion*. https://www.gurufocus.com/news/3041817/herbalife-ltd-reports-q2-2025-earnings-eps-misses-at-048-revenue-surpasses-estimates-at-13-billion

Huang, H., & Wang, Q. (2024). Within digital collaborative teams, how can leaders promote productive knowledge sharing among members with diverse settings? Digital Economy and Sustainable Development, 2(1), 1–15. https://doi.org/10.1007/s44265-023-00027-w

IAB Perú. (2024). *Informe de inversión en publicidad digital en Perú 2024*. https://iabperu.com/2025/03/13/informe-de-inversion-en-publicidad-digital-en-peru-2024/

International Food Information Council. (2024). *2024 IFIC food & health survey*. https://ific.org/research/2024-food-health-survey/

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2025). *Perú: Encuesta demográfica y de salud familiar, Endes 2024*. https://www.gob.pe/institucion/inei/informes-publicaciones/6813623-peru-encuesta-demografica-y-de-salud-familiar-endes-2024

IPSOS. (2024). *Monitor global de salud 2024*. https://www.ipsos.com/es-pe/monitor-global-de-salud-2024

Kelly, J. T., Law, L., De Guzman, K. R., Hickman, I. J., Mayr, H. L., Campbell, K. L., Snoswell, C. L., & Erku, D. (2023). Cost-effectiveness of telehealth-delivered nutrition interventions: A systematic review of randomized controlled trials. *Nutrition Reviews, 81*(12), 1599–1611. https://doi.org/10.1093/nutrit/nuad032

Lane, J. N. (2024). Teams in the digital workplace: Technology's role for team processes. Small Group Research, 55(1), 139–183. https://doi.org/10.1177/10464964231200015

Lee, J., Oh, Y., Kim, M., Cho, B., & Shin, J. (2023). Willingness to use and pay for digital health care services according to 4 scenarios: Results from a national survey. *JMIR mHealth and uHealth, 11*, e40834. https://doi.org/10.2196/40834

LinkedIn. (2024). *Workplace learning report 2024*. https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/LinkedIn-Workplace-Learning-Report-2024.pdf

Market Data Forecast. (2025). *Latin America telemedicine market research report segmented by type (technology, service), application, delivery mode, end user and country (Brazil, Argentina, Chile and rest of Latin America), industry analysis from 2025 to 2033*. https://www.marketdataforecast.com/market-reports/la-telemedicine-market

McKinsey & Company. (2022). *Patients love telehealth—physicians are not so sure*. https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/patients-love-telehealth-physicians-are-not-so-sure

McKinsey & Company. (2023). *Virtual hospitals could offer respite to overwhelmed health systems*. https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/virtual-hospitals-could-offer-respite-to-overwhelmed-health-systems

McKinsey & Company. (2024). *Healthcare in Latin America: What are consumers looking for?* https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/healthcare-in-latin-america-what-are-consumers-looking-for

McKinsey & Company. (2025). Future of wellness: Trends shaping the industry. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/future-of-wellness-trends

Microsoft. (2024). *AI at work is here. Now comes the hard part*. https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/ai-at-work-is-here-now-comes-the-hard-part

Miller, S., Ainsworth, B., Yardley, L., Milton, A., Weal, M., Smith, P., & Morrison, L. (2019). A framework for analyzing and measuring usage and engagement data (AMUsED) in digital interventions: Viewpoint. *Journal of Medical Internet Research, 21*(2), e10966. https://doi.org/10.2196/10966

Ministerio del Ambiente. (2019). *Decreto Supremo N.° 006-2019-MINAM*. https://www.gob.pe/institucion/minam/normas-legales/290809-006-2019-minam

Moloney, L., Chacón, V., Devarakonda, S. L. S., Scollard, T., Jones, S., Rozga, M., & Handu, D. (2025). Effectiveness of medical nutrition therapy provided by registered dietitian nutritionists on nutrition and health outcomes in adults with protein-energy malnutrition: A systematic review and meta-analysis. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics, 125*, 1144–1161. https://doi.org/10.1016/j.jand.2025.03.005

Nature’s Sunshine. (2025). *Nature's Sunshine reports fourth quarter and full year 2024 financial results*. https://ir.naturessunshine.com/news-events/press-releases/detail/248/natures-sunshine-reports-fourth-quarter-and-full-year-2024

NIQ. (2025). *Global state of health & wellness 2025: Navigating the shift from health trends to lifestyle choices*.

https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/global-state-of-health-wellness-2025/

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2024). *Internet móvil: Consumo promedio de datos móviles crece 18.82 % en el primer trimestre de 2024*. https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/internet-movil-consumo-promedio-de-datos-moviles-crece-18-82-en-el-primer-trimestre-de-2024/

Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones. (2025). *Peruanos consumen, en promedio, 19.24 GB de datos móviles mensuales*. https://www.osiptel.gob.pe/portal-del-usuario/noticias/peruanos-consumen-en-promedio-19-24-gb-de-datos-moviles-mensuales/

Organización Mundial de la Salud. (2024). *Noncommunicable diseases*. https://www.who.int/health-topics/noncommunicable-diseases?utm_source=#tab=tab_1

Organización Panamericana de la Salud. (2024). *Data portal on noncommunicable diseases, mental health, and external causes*. https://www.paho.org/en/enlace/about-enlace-data-portal

Pan American Health Organization. (2024). *Overweight and obesity*. https://www.paho.org/en/enlace/overweight-and-obesity

Perú Retail. (2025). *Comercio electrónico en Perú registra un crecimiento del 21.2% en 2024, según Capece*. https://www.peru-retail.com/comercio-electronico-en-peru-registra-un-crecimiento-del-21-2-en-2024-segun-capece/

Pujia, C., Ferro, Y., Mazza, E., Maurotti, S., Montalcini, T., & Pujia, A. (2025). The role of mobile apps in obesity management: Systematic review and meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research, 27*, e66887. https://doi.org/10.2196/66887

Raber, M., Liao, Y., Rara, A., Schembre, S. M., Krause, K. J., Strong, L., Daniel-MacDougall, C., & Basen-Engquist, K. (2021). A systematic review of the use of dietary self-monitoring in behavioural weight loss interventions: Delivery,

intensity and effectiveness. *Public Health Nutrition, 24*(17), 5885–5913. https://doi.org/10.1017/S136898002100358X

Radhamony, R., Cross, W. M., Townsin, L., & Banik, B. (2024). Culturally and linguistically diverse community access and utilisation of the mental health service: An explanation using Andersen's behavioural model. *Issues in Mental Health Nursing, 45*(7), 758–765. https://doi.org/10.1080/01612840.2024.2359602

Reuters. (2025). *Brazil's Pix to overtake credit cards in e-commerce as soon as 2025, study shows*. https://www.reuters.com/business/finance/brazils-pix-overtake-credit-cards-e-commerce-soon-2025-study-shows-2024-09-09/

Reuters. (2025). *Peru central bank holds benchmark interest rate at 4.75%*. https://www.reuters.com/markets/rates-bonds/peru-central-bank-holds-benchmark-interest-rate-475-2025-03-13/

Senkus, K. E., Dudzik, J. M., Lennon, S. L., DellaValle, D. M., Moloney, L. M., Handu, D., & Rozga, M. (2024). Medical nutrition therapy provided by a dietitian improves outcomes in adults with prehypertension or hypertension: A systematic review and meta-analysis. *The American Journal of Clinical Nutrition, 119*(6), 1417–1442. https://doi.org/10.1016/j.ajcnut.2024.04.012

Sikand, G., Handu, D., Rozga, M., de Waal, D., & Wong, N. D. (2023). Medical nutrition therapy provided by dietitians is effective and saves healthcare costs in the management of adults with dyslipidemia. *Current Atherosclerosis Reports, 25*(6), 331–342. https://doi.org/10.1007/s11883-023-01096-0

Sull, D., Sull, C., & Zweig, B. (2022). *Toxic culture is driving the great resignation*. MIT Sloan Management Review. https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/

Transparency International. (2024). *Corruption perceptions index*. https://www.transparency.org/en/cpi/2024

U.S. Preventive Services Task Force. (2022). *Healthy diet and physical activity for cardiovascular disease prevention in adults without cardiovascular disease risk*

factors: Behavioral counseling interventions. https://www.uspreventiveservicestaskforce.org/uspstf/recommendation/healthy-lifestyle-and-physical-activity-for-cvd-prevention-adults-without-known-risk-factors-behavioral-counseling

United Nations Climate Change. (2024). *Peru: 2024 biennial transparency report (BTR), BTR1*. https://unfccc.int/documents/645280

World Bank. (2024). *Worldwide governance indicators*. https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators

World Bank Group. (2025). *The World Bank in Peru*. https://www.worldbank.org/en/country/peru/overview

World Economic Forum. (2025). *Future of jobs report 2025: The jobs of the future – and the skills you need to get them*. https://www.weforum.org/stories/2025/01/future-of-jobs-report-2025-jobs-of-the-future-and-the-skills-you-need-to-get-them/

Worldpay. (2025). *Worldpay global payments report 2025*. https://www.worldpay.com/en/global-payments-report

Xie, Z., Chen, J., & Or, C. K. (2022). Consumers' willingness to pay for eHealth and its influencing factors: Systematic review and meta-analysis. *JMIR Publications, 24*(9), e25959. https://doi.org/10.2196/25959

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta

Estás a punto de participar en una encuesta elaborada con fines académicos, como parte del desarrollo de una tesis para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Negocios por la Universidad de Lima.

El objetivo de este estudio es validar un modelo de negocio basado en suplementos alimenticios personalizados, guiando a los consumidores desde el autoconocimiento hasta el acompañamiento profesional, con el fin de mejorar su bienestar integral.

Los suplementos alimenticios son productos diseñados para complementar la dieta y aportar nutrientes que pueden faltar o no consumirse en cantidades suficientes. Incluyen vitaminas, minerales, aminoácidos, probióticos, entre otros, y son comúnmente utilizados para fortalecer el sistema inmune, aumentar la energía, mejorar la digestión, la salud de la piel, articulaciones, entre otras funciones.

Tu participación es completamente voluntaria y anónima. La información recolectada será usada exclusivamente con fines académicos y de investigación, garantizando la confidencialidad de tus respuestas.

Te agradezco por dedicar unos minutos de tu tiempo. ¡Tu opinión es muy valiosa para el desarrollo de esta propuesta!

1. Edad:

☐ 18 a 24 años

☐ 25 a 34 años

☐ 35 a 44 años

☐ 45 a 50 años

☐ 51 a 55 años

2. Género:

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Prefiero no decirlo

3. ¿Actualmente trabajas?

☐ Sí, a tiempo completo

☐ Sí, a medio tiempo

☐ No, pero estoy buscando empleo

☐ No, soy estudiante

☐ No trabajo actualmente

4. ¿En qué zona de Lima Metropolitana resides?

☐ Zona 7: Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina

☐ Zona 8: Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores

5. ¿Consumes actualmente suplementos alimenticios?

☐ Sí

☐ No, pero he consumido

☐ Nunca he consumido

6. Si tu respuesta fue “Sí”, ¿con qué frecuencia los consumes?

☐ A diario (todos o casi todos los días)

☐ Varias veces por semana (pero no todos los días)

☐ Una vez a la semana

☐ Algunas veces al mes

☐ Solo cuando me acuerdo

7. ¿Qué suplementos has consumido o consumes actualmente?

☐ Vitamina C

☐ Colágeno

☐ Magnesio

☐ Multivitamínicos

☐ Omega 3

☐ Vitamina D

☐ Complejo B

☐ Probióticos

☐ Calcio

8. ¿Qué formato prefieres al consumir suplementos?

☐ Cápsulas o tabletas

☐ Pastillas efervescentes

☐ Polvo para disolver

☐ Gotas o jarabe

☐ Gomitas masticables

☐ No tengo preferencia

9. ¿Qué problemas o preocupaciones te gustaría mejorar o prevenir con suplementos?

☐ Cansancio o falta de energía

☐ Estrés o ansiedad

☐ Bajas defensas / resfríos frecuentes

☐ Caída del cabello o piel apagada

☐ Problemas digestivos

☐ Sobrepeso o metabolismo lento

☐ Dolor articular o muscular

☐ Déficit de vitaminas o minerales

☐ Ninguno en particular

10. ¿Qué factores consideras importantes al elegir un suplemento?
Asigna un número del 1 al 7 sin repetir valores, donde 1 = nada importante y 7 = muy importante.

Precio accesible: ___

Sabor agradable: ___

Ingredientes naturales: ___

Respaldo científico o médico: ___

Marca confiable: ___

Recomendación personalizada: ___

Facilidad para consumirlo: ___

11. ¿Estarías dispuesto a responder un breve test para que se te recomiende un suplemento según tus necesidades?

☐ Sí

☐ Tal vez

☐ No

12. ¿Te interesaría recibir una asesoría gratuita luego de tu compra para ayudarte a obtener mejores resultados?

☐ Sí

☐ Tal vez

☐ No

13. Si ves buenos resultados, ¿considerarías pagar una suscripción mensual para recibir seguimiento personalizado (recomendaciones, consultas por WhatsApp, recordatorios, etc.)?

☐ Sí

☐ Tal vez

☐ No

14. ¿Cuánto estarías dispuesto(a) a pagar por un suplemento con asesoría personalizada?

☐ Menos de S/ 30

☐ Entre S/ 30 y S/ 50

☐ Entre S/ 51 y S/ 70

☐ Más de S/ 70

15. ¿Con qué frecuencia comprarías un suplemento personalizado si mejora tu salud?

☐ Una vez al mes (uso continuo y seguimiento regular)

☐ Cada 2 meses (uso frecuente pero no mensual)

☐ Cada 3 meses (uso ocasional o de mantenimiento)

☐ Solo cuando lo necesite

16. ¿Cuál es la principal razón por la que decides comprar un suplemento alimenticio?

☐ Recomendación médica o de especialista

☐ Influencia de familiares o amigos

☐ Publicidad o redes sociales

☐ Problemas de salud específicos

☐ Por iniciativa propia

9% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- Bibliography
- Quoted Text
- Cited Text
- Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

9% Internet sources
1% Publications
4% Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Top Sources

9% Internet sources
1% Publications
4% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	
repositorio.ulima.edu.pe		3%
2	Internet	
hdl.handle.net		1%
3	Student papers	
Universidad de Lima		1%
4	Internet	
repositorioacademico.upc.edu.pe		<1%
5	Internet	
www.coursehero.com		<1%
6	Internet	
upc.aws.openrepository.com		<1%
7	Student papers	
Pontificia Universidad Catolica del Peru		<1%
8	Student papers	
Universidad San Ignacio de Loyola		<1%
9	Internet	
repositorio.esan.edu.pe		<1%
10	Student papers	
Universidad Carlos III de Madrid - EUR		<1%
11	Internet	
repositorio.usil.edu.pe		<1%

turnitin Page 3 of 221 - Integrity Overview Submission ID tm:oid:::1:3359367392

12	Student papers	
Universidad EAN		<1%
13	Internet	
elempleodehoy.blogspot.com		<1%
14	Student papers	
Centro de Educación Superior de Negocios, Innovación y Tecnología		<1%
15	Internet	
uprepositorio.upacifico.edu.ec		<1%
16	Internet	
repositorio.ucsg.edu.ec		<1%
17	Internet	
f2.rosario3.com		<1%
18	Internet	
repositorio.zegel.edu.pe		<1%
19	Internet	
www.slideshare.net		<1%
20	Internet	
elcomercio.pe		<1%
21	Internet	
iris.paho.org		<1%
22	Student papers	
Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) - Sede Ecuador		<1%
23	Internet	
empleandoya.blogspot.com		<1%
24	Internet	
dspace.espoch.edu.ec		<1%
25	Student papers	
Universidad Andina del Cusco		<1%

26	Internet	
dspace.udla.edu.ec		<1%
27	Internet	
www.intralinea.org		<1%
28	Internet	
core.ac.uk		<1%
29	Internet	
www.acrlatinoamerica.com		<1%
30	Internet	
www.perucontable.com		<1%
31	Student papers	
Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC		<1%
32	Student papers	
Universidad Cesar Vallejo		<1%
33	Student papers	
Universidad Internacional de la Rioja		<1%
34	Student papers	
Universidad del Pacifico		<1%
35	Student papers	
UTEC Universidad de Ingeniería & Tecnología (NO TOCAR)		<1%
36	Student papers	
Universidad TecMilenio		<1%
37	Internet	
capk.powerappsportals.com		<1%
38	Internet	
comfricsa.com		<1%
39	Internet	
web.catie.ac.cr		<1%

40	Publication	
E. Poch López de Briñas. "La alteración renal es el principal mecanismo patogénic...		<1%
41	Student papers	
Ilerna Online Blackboard		<1%
42	Internet	
repositorio.ucv.edu.pe		<1%
43	Internet	
repositorio.unica.edu.pe		<1%
44	Internet	
www.cognizant.com		<1%
45	Internet	
www.ecommercenews.pe		<1%
46	Internet	
ilvsilver.com		<1%
47	Internet	
publiensayos.com		<1%
48	Internet	
repositorio.espe.edu.ec		<1%
49	Internet	
repositorio.uma.edu.pe		<1%
50	Internet	
sv.jooble.org		<1%
51	Internet	
www.caprecom.gov.co		<1%
52	Internet	
www.grafiati.com		<1%
53	Internet	
www.pascolibre.com		<1%

54 Internet
www.prosalud.com.pe <1%

55 Internet
www.unacem.com.pe <1%

56 Internet
www1.hcdn.gov.ar <1%

57 Internet
defensacivilsedesanbernardo.blogspot.com <1%

58 Internet
doczz.net <1%

59 Internet
eprints.ucm.es <1%

60 Internet
es.scribd.com <1%

61 Internet
issuu.com <1%

62 Internet
oa.upm.es <1%

63 Internet
repositorio.unal.edu.co <1%

64 Internet
repositorio.unemi.edu.ec <1%

65 Internet
theibfr.com <1%

66 Internet
www.asambleamadrid.es <1%

67 Internet
www.europarl.europa.eu <1%

68	Internet	
www.gennin.de		<1%
69	Internet	
www.invertiland.com		<1%
70	Internet	
www.marthadebayle.com		<1%
71	Internet	
www.paho.org		<1%
72	Publication	
"Evaluando el grado de idoneidad organizacional de las empresas constructoras c...		<1%
73	Publication	
Andrés Francisco Baute Gutiérrez. "Modelo de madurez predictivo para el manag...		<1%
74	Publication	
María Elvira Estruch Juan. "Diseño de una propuesta para la regulación técnica de...		<1%
75	Student papers	
Universidad Anahuac México Sur		<1%
76	Internet	
cdn.shopify.com		<1%
77	Internet	
cdn.www.gob.pe		<1%
78	Internet	
es.disfold.com		<1%
79	Internet	
es.slideshare.net		<1%
80	Internet	
eu.dr-rath.com		<1%
81	Internet	
grupo.iberia.es		<1%

82	Internet	
kupdf.net		<1%
83	Internet	
moam.info		<1%
84	Internet	
repositorio.unitec.edu		<1%
85	Internet	
repository.udistrital.edu.co		<1%
86	Internet	
revistasumma.com		<1%
87	Internet	
ri.ues.edu.sv		<1%
88	Internet	
tesis.pucp.edu.pe		<1%
89	Internet	
the-cocktail.com		<1%
90	Internet	
webimages.iadb.org		<1%
91	Internet	
www.bcb.gob.bo		<1%
92	Internet	
www.gruppocarife.it		<1%
93	Internet	
www.henkel.com		<1%
94	Internet	
www.herballove.com		<1%
95	Internet	
www.ositran.gob.pe		<1%

96 Internet

www.ptolomeo.unam.mx:8080 <1%

97 Internet

www.sgpjbg.com <1%

98 Internet

www.uralita.com <1%

turnitin Page 10 of 221 - Integrity Overview Submission ID trn:oid:::1:3359367392