



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Marketing y Comunicación**

**Trabajo Final de Graduación**

**“Plan de Marketing para el lanzamiento de un nuevo servicio:  
Coaching Nutricional”**

**Autor: Barbara Sharpin**

**Mayo 2021**

**Tutor: Luciana María del Mar Panza**



MAESTRÍA EN MARKETING Y COMUNICACIÓN

Trabajo Final de Graduación

“Plan de Marketing para el lanzamiento de un nuevo servicio:  
Coaching Nutricional”

Autor: Barbara Sharpin

Mayo 2021

Tutor: Luciana María del Mar Panza

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Análisis Externo</b>	<b>6</b>
<i>Macroentorno: Análisis PESTL</i>	6
Político	6
Económico	8
Social	10
Tecnológico	12
Legal	12
<i>Microentorno</i>	13
Análisis de la competencia	13
Análisis de Porter	19
Observaciones Finales	21
<b>Análisis Interno</b>	<b>22</b>
<i>Presentación de la empresa</i>	22
<i>Misión: Acompañar</i>	24
<i>Visión: La nutrición como un acto de amor propio</i>	24
Valores	24
<i>Portfolio de Servicios</i>	25
Consulta de Nutrición	25
Estudios Complementarios: Antropometría	26
Tratamientos Estéticos Complementarios	26
Coaching Integral	28
Resumen de Servicios en Consultorio (precios 2021)	29
<b>Análisis Situacional</b>	<b>30</b>
Fortalezas	30
Oportunidades	30
Debilidades	31
Amenazas	32

	3
<i>Matriz FODA</i>	32
<b>Investigación de Mercado</b>	<b>34</b>
<i>Metodología</i>	34
<i>Observaciones</i>	36
<b>Objetivos</b>	<b>39</b>
<b>Estrategia de Marketing</b>	<b>40</b>
<i>Segmentación y Targeting</i>	40
<i>Marca Personal</i>	41
<i>Propuesta única de valor</i>	45
Modelo de Negocio (Canvas)	49
<b>Marketing Mix</b>	<b>50</b>
<i>Producto</i>	50
<i>Precio</i>	50
<i>Plaza</i>	51
<i>Promoción</i>	51
<b>Presupuesto de Marketing</b>	<b>54</b>
<b>Cronograma de Acciones</b>	<b>54</b>
<b>Análisis económico y financiero</b>	<b>55</b>
<i>Estado de resultados proyectado</i>	55
<i>Nuevos Pacientes de Coaching Nutricional: Modelo de Adquisición</i>	56
ROMI	56
<i>Flujo de Fondos</i>	57
TIR y VAN	57
<b>Implementación y control</b>	<b>59</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>60</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>61</b>
<b>Anexo</b>	<b>65</b>



Universidad de  
San Andrés



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo

El objetivo del siguiente trabajo es desarrollar un plan de marketing para el Lanzamiento de “**Coaching Nutricional**”, un nuevo servicio dentro del consultorio de la Lic. en Nutrición Alejandra Casco que busca abordar y brindar solución a un problema frecuente en pacientes de tratamientos de salud nutricional al minimizar el porcentaje de abandono durante sus planes alimentarios.

Una de las motivaciones de este trabajo es que actualmente la Lic. Casco cuenta con un porcentaje de horas en consultorio sin actividad, lo cual se intensifica en los meses de marzo a septiembre durante los cuales la demanda suele caer. Se estima que, si se aprovecharan esas horas para actividades productivas, podría incrementar sus ganancias en un 90%.

Además, al optimizar la efectividad del tratamiento nutricional, se espera que esto genere un efecto en el nivel de satisfacción del consultante y en consecuencia resulte en un incremento en la retención de pacientes a mediano y largo plazo.

Es importante destacar que este trabajo se encuentra en un contexto en el que los temas relacionados a la salud, la nutrición y el bienestar de las personas tiene más relevancia que nunca. Esto tiene que ver con distintos motivos. Por un lado, la proliferación de tendencias de alimentación y dietas de moda como “cetogénica”, “paleo”, el ayuno intermitente, veganismo y vegetarianismo. Por otro lado, a raíz de la pandemia por COVID-19 se vislumbró la fuerte interrelación entre la alimentación, el sistema inmunológico y los riesgos de contraer enfermedades terminales. Este contexto potencia la oportunidad de ofrecer un servicio que propone resolver necesidades evidentes del segmento target.

Teniendo en cuenta estas condiciones y luego de analizar tanto el sector macro y microeconómico como el mercado competitivo, se elaboró un plan de marketing a 2 años, con la intención de desarrollar el reconocimiento de marca y aumentar la cantidad de pacientes en el consultorio de la Lic. Alejandra Casco.

La inversión inicial de marketing será de USD 7200 el primer año. Con un ROMI de 926%, queda demostrado el atractivo y la rentabilidad del plan propuesto.

## **Análisis Externo**

### **Macroentorno: Análisis PESTL**

Con el objetivo de identificar potenciales fuerzas externas que pudieran afectar o condicionar el lanzamiento del servicio propuesto, se realizó una evaluación del macroentorno utilizando la herramienta de análisis PESTL, con foco en los factores Económicos, Sociales y Legales predominantemente.

El motivo de esta selección es que, si bien una descripción general del contexto es necesaria para poder definir direcciones estratégicas, no todos los elementos comprendidos en la herramienta utilizada (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Legales), resultan igualmente relevantes a los fines del plan de marketing que se propone desarrollar en el presente trabajo.

*Nota: este trabajo fue iniciado en el 2019. Considerando el contexto de pandemia que comenzó a principios del 2020, se actualizó el análisis para reflejar la realidad vigente.*

#### **Político**

A lo largo de los últimos años, Argentina atravesó un período de inestabilidad política que se vio reflejada en distintos ámbitos de la vida de los ciudadanos. La crisis económica, el incremento de la inflación, la inestabilidad del dólar y la pandemia de COVID-19 obligaron a 1 de cada 4 emprendedores argentinos a cerrar sus negocios, según informa un artículo del diario argentino La Nación (La Nación, 2021).

*“La incertidumbre y la desmotivación pesa sobre los emprendedores para encarar sus proyectos, quienes en su mayoría adjudicaron el cierre de sus negocios a las medidas adoptadas por el Gobierno en la gestión restrictiva de la economía” (La Nación, 2021)*

Según un estudio que realizó la Asociación de Emprendedores de Argentina (Asea), entre los motivos de cierre se encuentran altos porcentajes relacionados a disposiciones gubernamentales que en otros años no existían. Esto impacta en la

dinámica de trabajo de los emprendedores incluyendo a aquellos ligados a la salud y al bienestar.

Si bien existen medidas de asistencia por parte del gobierno para los emprendedores, éstas suelen alcanzar a empresas que tienen empleados en relación de dependencia y tienen una estructura para aplicar los fondos. Por lo tanto, no alcanzan a los emprendimientos unipersonales como es el caso de la Lic. Alejandra Casco.

Por otro lado, cabe destacar el complejo escenario impositivo de alto impacto en la rentabilidad de las empresas argentinas. En el 2020, comenzó la gestión de Alberto Fernández y con ella, un cambio de políticas que afectaría a todo el país, pero en particular a las Pymes, ya que, hasta el momento, desde que asumió la presidencia, se crearon o aumentaron 14 impuestos (La Nación, 2020).

El incremento de la presión fiscal que busca mitigar el déficit desmotiva a los emprendedores.

Uno de los principales instrumentos que afecta a profesionales de emprendimientos unipersonales como el de la Lic. Alejandra Casco es el impuesto País que formaliza el desdoblamiento cambiario. Se destaca este impuesto por su repercusión en los costos de marketing a la hora de pautar en plataformas como Facebook y Google Ads cuyos valores están dolarizados.

Otros impuestos aumentados durante este período son el de Bienes Personales, el Impuesto a las Ganancias.

Por último, desde la perspectiva las medidas de salud pública más recientes están asociadas a la pandemia por COVID-19. No obstante, existen otras preocupaciones relevantes en materia de salud pública, como el sobrepeso y la obesidad que exigen la activación de políticas. Según un informe del Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación, en conjunto con UNICEF:

*“El sobrepeso y la obesidad conforman un problema de salud pública grave que actualmente adquirió características de pandemia. La cantidad de personas obesas en el mundo se triplicó en los últimos 40 años,*



*alcanzando los 672 millones de adultos mayores de 18 años en 2018”.*  
*(Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2019)*

### **Económico**

Al observar los factores de la economía argentina que pudieran tener un impacto en el servicio que se propone lanzar, se destaca la inflación, que en los últimos dos años fue de 53.8% (2019) y 36.1% (2020) (INDEC, 2021).

Por otra parte, como describe el artículo de Forbes titulado *“Salarios y poder adquisitivo: otro golpe para el asalariado argentino”* es evidente que los salarios no logran compensar el rápido aumento de precios:

*“Los salarios del sector privado registrado muestran pérdida del poder adquisitivo, ya que en los últimos doce meses crecen 34,4% y tienen tres puntos porcentuales por debajo de la evolución de precios. En el caso de los salarios del sector estatal también siguen perdiendo frente a la inflación, ya que hasta octubre subían 21,7% y en los últimos 12 meses la mejora alcanzaba al 27,4%, diez puntos porcentuales debajo del alza de precios minoristas.” (Forbes, 2021)*

En otras palabras, frente a la inflación se vislumbra una pérdida de poder adquisitivo de la gente que eventualmente podría enfrentarse a la necesidad de recortar gastos no esenciales y consecuentemente impactar la decisión de acceder a un servicio que, si bien está ligado a la salud, podría ser considerado como algo prescindible y quedar en un segundo lugar frente a otras necesidades prioritarias.

La inflación y su efecto sobre el poder adquisitivo desencadena consecuencias en la alimentación.

*“De acuerdo con los datos del estudio del IARAF, los alimentos y bebidas subieron un 335,2% en los últimos cuatro años. Las frutas lideraron las subas con un avance de 437,7% y, las siguió la carne con un 389,6%.”*  
*(Cronista, 2021).*

Fernando Zingman, especialista en salud de UNICEF explicó:

*“El precio es uno de los factores más determinantes a la hora de tomar las elecciones de consumo y la evidencia internacional demuestra que cuando los alimentos naturales son asequibles, convenientes y deseables, mejoran las decisiones alimentarias. (...) Por ello, es necesario la creación de entornos saludables, que favorezcan la disponibilidad y acceso de alimentos nutritivos, y la promoción de hábitos de vida sana, especialmente para las poblaciones en mayor condición de vulnerabilidad, es un elemento central de las estrategias de reducción de la pobreza. (...) Frente a la crisis que atraviesa la Argentina, la dimensión económica se torna apremiante, por lo que celebramos la voluntad de cuidar a las y los argentinos, por ejemplo, con el Programa Precios Cuidados. Sin embargo, la discusión pública que se originó con su relanzamiento es una oportunidad para pensar e implementar políticas públicas complementarias que cuiden tanto el bolsillo como la salud de los argentinos, fomentando el consumo de alimentos saludables y desincentivando el de aquellos que no lo son.” (Zingman, 2020)*

Zingman hace referencia al programa “Precios Cuidados”, el cual entró en vigencia en el año 2014, durante la gestión de Cristina Fernandez de Kirchner, como una medida para hacer frente a la inflación y limitar el aumento de precios en productos de consumo masivo. Sin embargo, este programa favorece la elección de productos que van en contra de una alimentación saludable:

*“Más de un tercio del listado de productos de Precios Cuidados corresponde a alimentos y bebidas con exceso de azúcar, grasas o sal, cuando no con alcohol. Lamentablemente, se contrarían todas las recomendaciones respecto de las ventajas de alejarse de los productos procesados para aumentar la ingestión de productos frescos, frutas, verduras, legumbres y lácteos, a los que apenas les corresponde un 10% del listado de Precios Cuidados.” (La Nación, 2020)*

A pesar del contexto económico recesivo, adverso para un servicio que no se encuentra dentro de la canasta básica para el trabajador argentino, existen otros factures influyentes que podrían apalancarse para posicionar el nuevo servicio como

una herramienta clave para el cuidado de la salud personal y familiar, preventiva de potenciales enfermedades graves de salud. Por ejemplo, las tendencias de alimentación saludable en auge y la relevancia en aumento del rol de la alimentación como mecanismo de prevención de enfermedades y graves problemas de salud. Estas consideraciones se desarrollarán a continuación dentro del contexto social.

### **Social**

*“Cada vez más argentinos eligen comer sano. Mientras el Congreso debate una ley de etiquetado para que los consumidores conozcan los ingredientes de los productos, especialistas describen a Télam la creciente necesidad de buscar alimentos más sanos, una tendencia que se acentúa durante la pandemia.” (Marabotto, 2020).*

Según una encuesta de la firma Ingredion: “El 80% de los encuestados consideró que sigue dietas más saludables; el 44% argumentó que las adopta para prevenir enfermedades.” (Marabotto, 2020)

Una de las tendencias que se vio acrecentada a partir de la pandemia de COVID-19, es la de la “Wellbeing” o bienestar integral. Según remarca Infobae citando a un estudio privado:

*“La tercera tendencia que identificó la consultora tiene que ver con un consumo “integral”. El estudio explicó que 7 de cada 10 argentinos declaran que la pandemia “les enseñó a valorar más su salud y que por lo tanto a 2021, estarán más atentos a todos los factores que la integran”. Los consumidores, en ese sentido, ahora toman decisiones de compra que tomen en cuenta no solo la salud física, sino también el bienestar emocional y anímico. En este sentido, se proyecta el crecimiento de todos aquellos productos y categorías que ofrezcan un wellbeing integral que combine todas las dimensiones de lo que hoy se considera bienestar: desde cuidado personal a alimentación, a inmunidad, a energy y mood management.” (Infobae, 2021).*

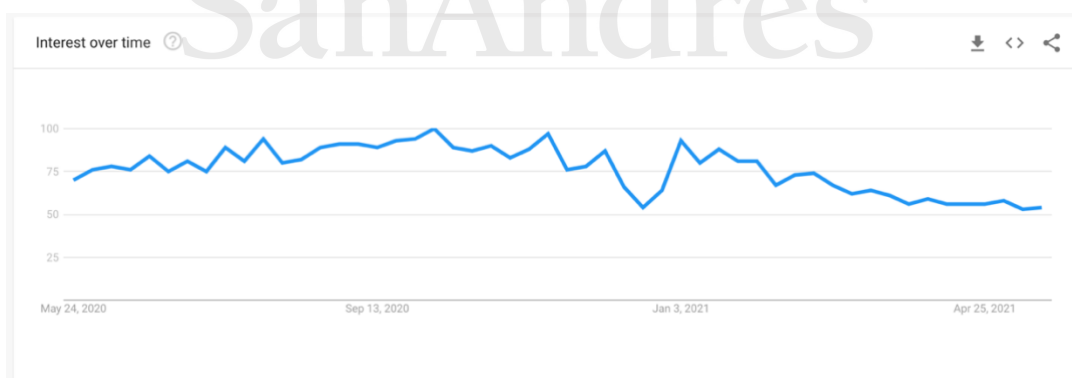
Tal como evidencia un estudio publicado por la Organización para el Desarrollo y la Cooperación Económica (OECD), la carencia de una dieta saludable y la falta de

actividad física son factores clave que conducen a graves enfermedades crónicas. (Sahara Graf, Michele Cecchini, 2017).

*“La falta de adherencia al tratamiento dietético es un problema importante por su magnitud y complejidad, siendo responsable del aumento de la morbimortalidad, complicaciones, ingresos hospitalarios, costes sanitarios e insatisfacción del usuario y de los profesionales<sup>10</sup>. Por ello, parece que más que nunca el coaching nutricional se presenta como una metodología de trabajo que puede contribuir significativamente al cambio de hábitos para la prevención y tratamiento de las enfermedades crónicas.” (Marques-Lopes, 2014)*

Otra tendencia en aumento es la de las marcas que ofrecen viandas. Las mismas resuelven el problema frecuente de los jóvenes profesionales o personas que no tienen tiempo para cocinar. Dentro de esta tendencia existe un segmento dedicado a las viandas hipocalóricas, es decir, bajas en calorías para facilitar una dieta de descenso de peso. En Argentina, los pioneros de esta tendencia fueron el Dr. Cormillot y el Dr. Ravena, entre otros.

Por último, se puede ver en Google Trends que el término “Dieta” mantiene su relevancia en el tiempo:



(Fuente: Google Trends<sup>1</sup>)

<sup>1</sup> <https://trends.google.com/trends/explore?q=dieta&geo=AR>

La imagen indica que durante los últimos 12 meses en Argentina, el mínimo porcentaje de relevancia que tuvo el término “Dieta” fue de 54% alcanzando un pico de 100% en Octubre de 2020. Estos números representan el interés de búsqueda en un período de tiempo determinado.

### **Tecnológico**

En la esfera de la tecnología y su relación con el ámbito de la salud cabe destacar la creciente proliferación de plataformas digitales al servicio de la interacción con los pacientes. Según un estudio de la Universidad de Stanford, la relación médico-paciente se revolucionó con la interacción habilitada a través de plataformas que permiten practicar la “telemedicina” es decir, consultas a distancia.

Esta es una tendencia en aumento, que en los últimos meses se vio potenciada por la situación de pandemia por COVID-19.

Además de acortar distancias entre pacientes y profesionales de la salud, en algunos casos estas plataformas también permiten registrar y guardar un historial del paciente. Este es el caso de la plataforma de OSDE “Monitoreo Domiciliario” que a través de su aplicación móvil (disponible tanto para dispositivos Android como iOS), facilita el seguimiento de síntomas para una atención constante y rápida.

Otro punto a destacar, asociado al ámbito social, es la predominancia de las redes sociales a disposición de las estrategias de marketing. En un artículo publicado por Hootsuite se destaca que más de 25 millones de compañías en el mundo utilizan Instagram con fines comerciales y más de 200 millones de usuarios visitan el perfil de al menos un negocio todos los días. (Hootsuite, 2019).

### **Legal**

Desde la perspectiva legal en los últimos años tuvo una gran repercusión en los medios de comunicación el proyecto de la Ley de Etiquetados Frontal, que fue protagonista no solamente en Argentina sino a nivel regional en América Latina. Este proyecto de Ley que continúa en debate potenció la visibilidad de temas relacionados a la salud y la mala alimentación de los argentinos.

*“El proyecto de ley que impulsa la obligatoriedad de un etiquetado que detalle los ingredientes de los alimentos coincide con una creciente preocupación de los argentinos por lo que llevan a su mesa.” (Marabotto, 2020)*

La Organización Mundial de la Salud (OMS) argumenta que la ley busca proteger a la población de la región contra los principales factores de riesgo que perjudican su salud y desarrollo. El objetivo del etiquetado frontal es que los consumidores puedan identificar correcta, rápida y fácilmente los productos que contienen cantidades excesivas de azúcares, grasas totales, grasas saturadas, grasas trans y sodio.<sup>2</sup> Esto se relaciona con el hecho de que la obesidad es un factor de riesgo establecido para numerosas condiciones de salud (como por ejemplo, hipertensión, colesterol alto, diabetes, enfermedades cardiovasculares, problemas respiratorios, enfermedades esqueléticas y algunas formas de cáncer), lo cual repercute en la tasa de mortalidad.

*“La hipertensión, la hiperglucemia en ayunas (medida como el nivel de glucosa en plasma en ayunas) y el sobrepeso o la obesidad son los tres factores de riesgo más asociados con la mortalidad en la Región de las Américas. En el 2017, estos factores fueron responsables del 44% de todas las muertes en la Región, es decir, cerca de 3,1 millones”<sup>3</sup>*

## **Microentorno**

### **Análisis de la competencia**

*“Si no hubiera un competidor, a los clientes les resultaría más difícil percibir el valor creado por una firma y, en consecuencia, serían más sensibles al precio o al servicio, de ahí que regateen más el precio, el servicio o la calidad del producto. El producto del competidor se convierte en un criterio para medir el desempeño relativo, lo cual permite demostrar*

---

<sup>2</sup> (OPS, 2020)

<sup>3</sup> (OPS, 2020)

*superioridad en forma persuasiva o disminuir el costo de la diferenciación. Así, los competidores son señales de valor del producto (capítulo 4). (Porter, 2014, p. 412)”*

Teniendo en cuenta lo anterior, será importante considerar las características de los principales competidores de la Lic. Alejandra Casco. Estos se pueden dividir en tres grandes grupos:

1. Licenciados en Nutrición
2. Coaches Ontológicos
3. “Healthy Influencers”

La competencia directa serían aquellos profesionales (Lic. en Nutrición) que también se inclinan por un abordaje de Coaching para el tratamiento de sus pacientes. Los otros casos (Coaches Ontológicos, Healthy Influencers, Lic. en Nutrición tradicionales) son competidores indirectos ya que podrían igualmente abordar a una cuota del mercado target.

Es importante destacar que existe una tensión entre los profesionales de la nutrición y los llamados “Healthy influencers”. La proliferación de influencers y líderes de opinión de distintas temáticas y rubros es un fenómeno que se viene destacando hace ya varios años.

*“Uno de los ítems que más viene creciendo –especialmente desde Instagram– son los “referentes” de la alimentación saludable, también llamados “health coach”. Así lo demuestra una encuesta, realizada hace unas semanas por la UADE y la consultora Voices, que encontró que casi tres de cada diez argentinos (el 27%) sigue en redes a instagramers reconocidos que publican tips y consejos sobre alimentación. La cifra de seguidores aumenta entre los jóvenes de 16 a 29 años, donde el 35% confesó atender las recomendaciones sobre dietas de algún influencer.” (Garabetyan, 2020)*

La principal crítica que realizan los nutricionistas a esta tendencia, es que seguir las recomendaciones de personas que no tienen formación profesional o título habilitante en el campo puede generar graves daños de salud. En línea con esta

preocupación, sociedades científicas lanzaron campañas con enunciados como “La nutrición es una ciencia, no una opinión” y “La salud se cuida con matrícula”.

Por otro lado, existen casos de profesionales con título habilitante que se destacan en Instagram como gurúes del fitness promoviendo recetas sanas, ejercicios y tips para motivar e inspirar para que la alimentación saludable se convierta en un estilo de vida. La mayoría de estos referentes se muestra como modelo a seguir que implementan las recomendaciones que buscan promover. Ellas mismas se ofrecen como ejemplos o casos de éxito.

A continuación se describen algunos ejemplos específicos de competidores directos e indirectos.

### **1. Competidor A**

Es Licenciada en Comunicación Publicitaria e Institucional y Health Coach certificada en nutrición integral y especializada en terapias holísticas. Promueve y ayuda a incorporar hábitos saludables para lograr resultados a largo plazo. Tiene formación en Nutrición Holística y promueve el consumo de comida real para concientizar sobre los ingredientes naturales y el impacto de la alimentación en la salud.

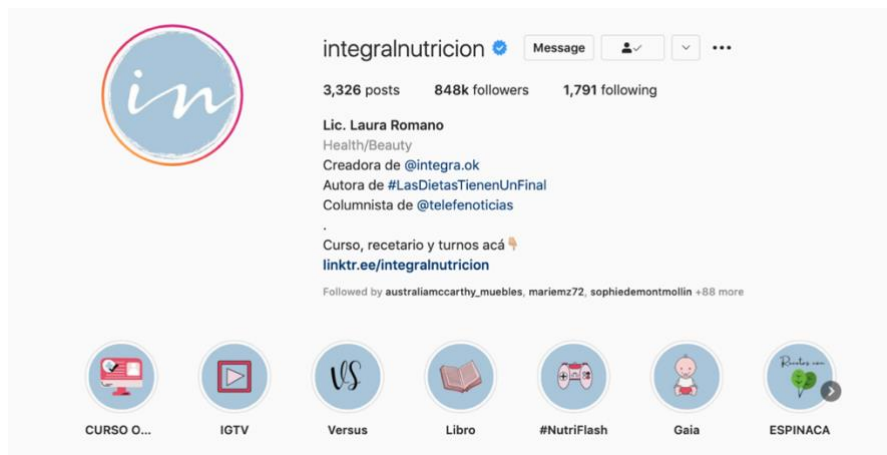
Su dinámica de trabajo consiste en una primera sesión o entrevista cuyo precio es de \$1000. Luego de esa primera consulta en caso de querer seguir en tratamiento, ofrece un plan de 12 sesiones a lo largo de 6 meses, con un valor de \$50.000 por pago anticipado o 6 pagos mensuales de \$11.000.

La frecuencia de las sesiones es quincenal pero ofrece también consultas y seguimiento continuo entre sesiones.

Con más de 31 mil seguidores, es una de las influencers más reconocidas en Instagram. Su perfil es alto y se muestra asociada a otras marcas relacionadas a temas de nutrición y salud (redes de gimnasio como Bigg, marcas emprendedoras de productos alimenticios o limpieza sustentable). A diferencia de la Lic. Alejandra Casco, no es nutricionista.



## 2. Laura Romano: Integral Nutrición



(Fuente: <https://www.instagram.com/integralnutricion/>)

Laura Romano es Lic. en Nutrición con posgrados en Nutrición Clínica y Obesidad y en Psicología de la Obesidad y Trastornos Alimenticios en la Universidad Favaloro. Es directora de “Integral Nutrición” y creadora de “Íntegra” (marca de snacks saludables). En el 2020 publicó un libro llamado “Las dietas tienen un final, los buenos hábitos duran para siempre” y es columnista en la edición matutina de Telefé Noticias.

En su consultorio reúne a profesionales interdisciplinarios incluyendo un plantel de nutricionistas, gastroenterólogos, endocrinólogos y psicólogos. Similar a lo que propone Alejandra Casco, Laura no cree en las dietas como mecanismo para un descenso de peso saludable y perdurable en el tiempo. Tanto en su consultorio como a través de su libro y redes sociales su mensaje busca desmitificar a las dietas como la forma de lograr los objetivos deseados:

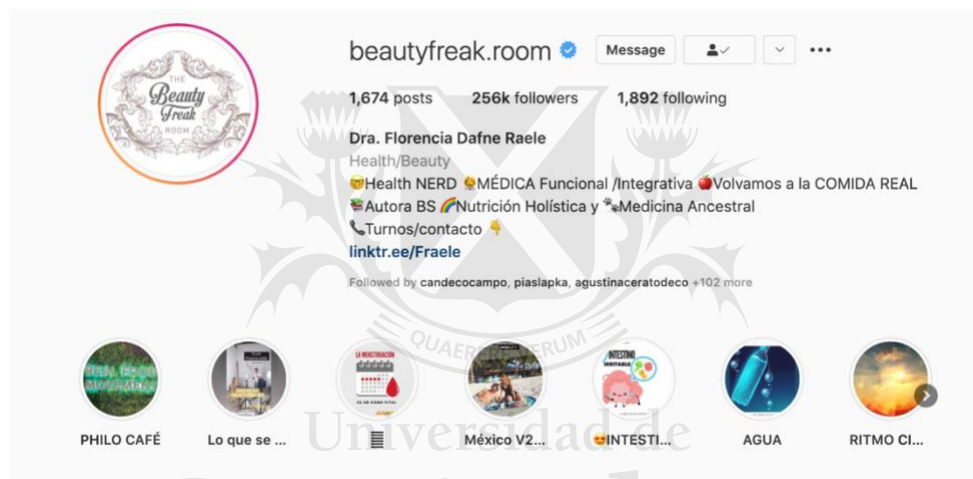
*”Quiero mostrarles que existe un camino mucho más simple, que aplica el sentido común y no la magia. Que prioriza el mantenimiento en lugar de la rapidez. Que considera al ser humano como un ser complejo y no como una máquina consumidora de alimentos. Que tiene en cuenta el aspecto cultural y social de la comida, y que contempla que muchas veces nuestra conducta alimentaria está regida por las emociones. Porque las dietas tienen un final, pero los buenos hábitos duran para siempre”.*

(Romano, 2020)

A diferencia de la Lic. Alejandra Casco, Laura no implementa Coaching como modalidad de trabajo, ni tampoco promueve el consumo de alimentos 100% reales, esto se evidencia en sus recomendaciones entre las cuales se incluyen alimentos procesados con tablas nutricionales aceptables.

Si bien no es la competencia más directa, Laura podría ser una contrincante fuerte para la Lic. Alejandra Casco por su perfil alto (con más de 848.000 seguidores en Instagram).

### 3. Florencia Reale / Beauty Freak Room



(Fuente: Instagram, <https://www.instagram.com/beautyfreak.room/>)

Florencia Reale es médica especializada en Nutrición Holística y Medicina Estética y Orthomolecular. Es autora de dos libros “Nutrición Holística” y “Medicina Ancestral y Epigenética”. En una entrevista con la Revista Para Ti, Florencia comentó:

*"Estudié medicina siendo consciente que la medicina clásica no iba a poder darme la formación que yo pretendía, por eso decidí abrir mi propio camino y formarme en lo que a mí me apasionada; la medicina integrativa, ejercer la medicina desde una mirada holística." (Reale, 2020)*

El abordaje metodológico de Florencia es el que más se acerca a lo que propone el nuevo servicio que plantea este plan de Marketing. La diferencia se encuentra en el precio (que es mucho más elevado) y el estilo de relacionamiento con los pacientes

que en el caso de la Lic. Alejandra Casco logra ser más personalizado y con un seguimiento a demanda, más frecuente.

En términos de precios el valor de la primera sesión de consulta con Florencia Reale, ronda los \$5000 e incluye la sesión virtual, un plan de alimentación y un recetario con recomendaciones. A partir de entonces el precio de cada sesión virtual de control es de aproximadamente \$3000.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Análisis de Porter**

Con el objetivo de analizar con mayor detalle el entorno competitivo del mercado, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Esta herramienta nos permitirá comprender la posición de la Lic. Alejandra Casco frente a otros profesionales.

Según Porter, una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo que sus clientes consideren valioso.

Los buenos competidores la mejoran de manera notable. Las compañías bien establecidas y con una buena reputación en otras áreas le dan credibilidad, demostrando que la industria es legítima y que las organizaciones cumplirán sus promesas. (Porter, 2014, p. 423)

### **1. Poder de negociación de los clientes**

Los clientes (en este caso los pacientes) tienen un alto poder de negociación ya que debido a la amplia oferta de servicios similares su nivel de exigencia es cada vez más alto y esto impacta la elasticidad del precio. No obstante, debido a la naturaleza del servicio que ofrece la Licenciada, los bajos costos asociados y el nivel de personalización de su servicio, son factores diferenciales respecto de sus competidores que ofrecen una oportunidad de distinguirse.

### **2. Rivalidad entre competidores**

La creciente relevancia de los temas de nutrición, salud y bienestar en la agenda mediática potencia la visibilidad de este tipo de servicios. Tal como se mencionó en el apartado anterior existe una amplia variedad de competidores (directos e indirectos) con una baja capacidad de diferenciación a simple vista y muy fácil acceso a los mismos consumidores gracias a la tecnología que permite conectar con los pacientes de manera virtual, prescindiendo de espacios físicos o necesidad de transportarse. Por estos motivos, la rivalidad entre los competidores es alta y podría ser desalentador para el lanzamiento de un servicio como el que se propone en este trabajo. Sin embargo, en próximas secciones de este trabajo se evidenciará de qué forma la estrategia de pricing y posicionamiento propone mitigar esta fuerza significativa.

### **3. Amenaza de nuevos competidores**

En línea con lo descrito en el ítem anterior, la amenaza de nuevos competidores también es alta ya que el ingreso al mercado es relativamente fácil teniendo en cuenta el rol que juegan las redes sociales y las plataformas digitales.

Sin embargo, un factor influyente en la decisión del consumidor target es la experiencia acumulada y la capacidad de comprobar las credenciales del profesional que ofrece el servicio. Al tratarse de un producto ligado a la salud de las personas, una falta de respaldo académico podría desincentivar la decisión de elección de un proveedor por sobre otro que evidencie mayor trayectoria y formación en el campo de trabajo.

La Lic. Alejandra Casco no solo cuenta con títulos habilitantes sino también una amplia experiencia en el tratamiento de pacientes con diversas patologías y necesidades. También se dedica constantemente a continuar su formación desde lo académico en su campo de interés.

Por otro lado, aproximadamente 50% de sus pacientes son referidos es decir que sus pacientes actuales recomiendan su servicio y en consecuencia amplía su cuota de mercado.

Frente a esta amenaza, se propondrán acciones de comunicación que destaquen el diferencial y el valor agregado del nuevo servicio así como estrategias que potencien la fidelidad de los pacientes actuales e incrementen la tasa de recomendación/referral para incorporar nuevos.

### **4. Poder de negociación de los proveedores**

Debido a la naturaleza del servicio que ofrece la Licenciada en su consultorio, los proveedores son un actor insignificante en el modelo de negocios de esta práctica. Los únicos insumos significativos son los servicios que permiten la operación del consultorio (físico y virtual) como por ejemplo: electricidad, internet, agua.

En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores es bajo o nulo.

## **5. Amenaza de productos sustitutos**

Si bien la amenaza de productos sustitutos es alta, los precios de los servicios y tratamientos que ofrece la Lic. Casco en su consultorio (físico o virtual) suelen ser más bajos respecto de la de sus competidores, gracias a que por el tamaño de su estructura, no tiene altos costos.

Además, la principal motivación de la Lic. Casco a la hora de diseñar su cartera de productos y servicios es su vocación. Su misión es un factor determinante y eso impacta su estrategia comercial a diferencia de la mayoría de sus competidores. La Lic. Casco diseña los planes que ofrece a sus pacientes con un alto grado de personalización y propone combinaciones de servicios o productos que se adaptan a las necesidades específicas de cada paciente de manera que pueda cubrir sus requerimientos a un precio accesible. Este enorme diferencial tiene como contrapartida la incapacidad de lograr una economía de escala.

### **Observaciones Finales**

En resumen, el principal diferencial de la Lic. Alejandra Casco respecto de sus competidores, es su abordaje que combina experiencia profesional y título habilitante como Lic. en Nutrición de la Universidad de Buenos Aires, sumado a su certificación en Coaching Ontológico para analizar al paciente de forma 100% individual y con una mirada integral, holística. De esta manera, la Lic. Alejandra Casco desarrolla planes personalizados con un acompañamiento exclusivo que le permite realizar un seguimiento significativamente más cercano al que ofrecen los demás con el agregado de contar con una batería de herramientas adicionales desde la perspectiva estética. En resumen, el acompañamiento que ofrece atraviesa todas las dimensiones que tienen un impacto en la sustentabilidad de un estilo de vida saludable: partiendo del estado situacional del paciente (su contexto, historia, actualidad), hasta los hábitos más intrínsecos.

Tanto el análisis de la competencia, como la observación a detalle de las cinco fuerzas de Porter evidencian que si bien el mercado es altamente competitivo el énfasis en el diferencial del servicio propuesto y la estrategia de segmentación que se propondrá ofrecen una plataforma sólida para continuar con la recomendación de lanzar el servicio propuesto.

## Análisis Interno

### Presentación de la empresa

Alejandra Casco es Lic. en Nutrición de la Universidad de Buenos Aires. Inauguró su consultorio en el año 2011 con la misión de acompañar a las personas en el proceso de aprender a alimentarse y con el objetivo de prevenir enfermedades o mejorar las preexistentes.

En sus propias palabras:

*“Lo único que debería ser eterno es el estilo de vida y la correcta nutrición, no los medicamentos. La genética predispone pero la nutrición determina. La genética no es destino.”*

Además de nutricionista, Alejandra Casco es Coach Ontológico Profesional, Personal Trainer y especialista en PNL (Programación Neuro-Lingüística). Según la define la Escuela Argentina de PNL & Coaching:

*“La PNL es un modelo de comportamiento y un conjunto de habilidades y técnicas, que facilita los procesos de comunicación, aprendizaje y cambio. Estudia los patrones (programación), creados por la interacción entre el cerebro (neuro) lenguaje (lingüístico) y el cuerpo. Es un modelo que proporciona conocimientos, valores y un conjunto de herramientas y técnicas para aprender a afrontar las oportunidades y desafíos que la vida nos presenta. La PNL observa y estudia lo que funciona, aquello que hacemos bien, de manera ecológica y funcional, para poder reconocerlo y aplicarlo en diversos contextos de nuestra vida cotidiana.” (Anon., 2021)*

El consultorio se encuentra ubicado en Las Cañitas, dentro del barrio de Palermo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El mismo está sectorizado en cuatro espacios. Por un lado, en el sector principal de atención se encuentra la balanza tradicional y su escritorio donde conserva un fichero que contiene los registros y el historial de todos sus pacientes. Además de la balanza tradicional, el consultorio cuenta con otros artefactos para realizar antropometrías incluyendo una balanza de

la marca InBody<sup>4</sup>. Líder de mercado en sus productos para el análisis de la composición corporal. Por otro lado, la zona de los tratamientos estéticos cuenta con tres espacios independientes cada uno con su camilla y aparatología.

Alejandra Casco trabaja de forma independiente y no tiene empleados. Ella es su propia empresa y gestiona el 100% de la operación del consultorio con la ocasional asistencia de su marido, también empresario independiente, quien lleva la contabilidad.

A raíz de la pandemia de COVID-19 (Coronavirus), Alejandra Casco se vio frente a la necesidad de adaptar su modalidad de trabajo y explorar la atención de sus pacientes en formato “Consultorio Online”. Esta adaptación tuvo sus pros y sus contras.

Por un lado, la imposibilidad de ofrecer atención presencial afectó la capacidad de realizar el diagnóstico integral que combina no solo la observación directa del paciente sino también estudios complementarios como la antropometría y mediciones con herramientas específicas. Por otro lado, el no poder realizar tratamientos estéticos con aparatología (servicios que son altamente demandados en su consultorio), habilitó tiempo en su agenda para cubrir mayor cantidad de turnos de seguimiento. Esto se combinó con una mayor demanda por parte de sus pacientes que a raíz del contexto de pandemia se encontraban más necesitados de acompañamiento a nivel emocional.

A lo largo de su carrera profesional, Alejandra Casco fue focalizando su desarrollo en el coaching y las vertientes de nutrición “real” (tendencia que recomienda evitar alimentos ultra procesados y en cambio optar por mayor cantidad de productos naturales con la menor manipulación industrial posible). En ese camino, se fue dando una transición en su metodología de trabajo y a medida que se especializó en estas ramas, comenzó a desplazar el enfoque más tradicional de la nutrición para darle mayor lugar a su abordaje holístico personal.

---

<sup>4</sup> <https://www.inbody.com/global/main/Main.aspx>



La licenciada atiende en su consultorio únicamente los días de semana, de lunes a viernes. El horario de atención varía en función de la agenda de cada día pero generalmente suele ser de 9 a 13hs con una hora libre en el horario del almuerzo y retoma a las 14hs para finalizar con el último turno a las 19hs. No obstante, ella suele ser flexible y adaptar el horario a favor de sus pacientes.

### **Misión: Acompañar**

*“Mi misión es acompañar a alguien que me necesite, a que cumpla un objetivo pero trabajando a la nutrición desde todos lados. Desde las emociones, la importancia que le da a su autoestima. Por ahí, pasa que si estamos tristes o angustiados o no estamos enfocados en una alimentación más consciente desde nosotros, nos vamos por otros lados. Cuando nos queremos más, nos cuidamos más, comemos sano.” Lic. Alejandra Casco.*

### **Visión: La nutrición como un acto de amor propio**

*“Me gusta enfocarme en el acto de “comer” como un acto de amor. Llevarlo más allá de la nutrición. Y, ¿desde qué lado lo relacionamos con las emociones? Muchas veces, muchos pacientes cuando tienen trastornos o alguna dificultad tiene que ver con que buscan en la comida una falta que viene desde otro lado. Y ahí es donde el coaching se convierte en una herramienta indispensable para resolver de raíz esos problemas que generan consecuencias a nivel nutricional. El aspecto nutricional en definitiva es un síntoma. En otras palabras, si el problema no es el hambre, la solución no es la comida.” Lic. Alejandra Casco.*

### **Valores**

Como se mencionó anteriormente, la Lic. Alejandra Casco es su propia empresa y en consecuencia, su consultorio es un fiel reflejo de los valores que la caracterizan a ella misma. En lo personal, Alejandra está casada con el padre de su hijo de 8 años.

En sus redes sociales muestra su estilo de vida alentando a adoptar hábitos saludables como los que ella sostiene, siempre sonriente, natural y espontánea.

En palabras de una paciente que se atiende en el consultorio hace más de 5 años:

*“Alejandra Casco es pura inspiración. Para mi es un ejemplo como mamá, mujer, profesional que inspira a tomar buenas decisiones. Lo más lindo de ella es que es real. Uno la ve impecable y siempre alegre. Ella comparte sus “secretos” que no son secretos. Nos enseña que sin actividad física es imposible mejorar la composición corporal y sentirse bien, nos da herramientas para conocer nuestras señales y entender cuándo sentimos hambre y cuando estamos por recurrir a la comida por una necesidad de algo más”.*

Para Alejandra trabajar como nutricionista, coach, entrenadora, no tiene un fin comercial. Por eso, pensar en estrategias de marketing representa un enorme desafío para ella, porque su motivación y su pasión es acompañar a sus pacientes con un interés genuino por hacer un bien más allá de la ganancia o el beneficio que eso pueda dejarle. Su objetivo es poder dar a conocer su servicio con el objetivo de aprovechar esos espacios libres en su agenda para llegar y ayudar a más personas que lo pudieran necesitar.

## **Portfolio de Servicios**

### **Consulta de Nutrición**

Consiste en un encuentro en consultorio durante el cual la nutricionista realiza un diagnóstico del paciente en función de los objetivos, sus características físicas, patologías pre-existentes y otras condiciones. La duración aproximada es de 30 minutos. Normalmente durante la primera sesión la nutricionista busca recolectar información sobre la alimentación actual del paciente y sus necesidades. Realiza y registra métricas como el peso y diseña un plan de alimentación personalizado. La frecuencia de seguimiento dependerá de cada paciente, pero a partir de entonces el paciente visitará a la nutricionista con una frecuencia semanal, quincenal o mensual según la necesidad de cada uno. Adicionalmente si el paciente lo deseara se realiza

una recomendación de plan de actividad física junto con una guía básica de introducción al ejercicio.

### **Estudios Complementarios: Antropometría**

La antropometría es un estudio que emplea técnicas no invasivas para evaluar el tamaño, las proporciones y la composición del cuerpo. A través de este método se obtienen las mediciones de los cinco componentes del cuerpo humano con el peso y el porcentaje exacto de cada uno: huesos, grasa, masa muscular, órganos internos y la piel.

El mismo se puede utilizar con herramientas tecnológicas (como la balanza InBody previamente mencionada), o bien con una serie de mediciones con “antropómetros” que indican el ancho de los huesos, los diámetros de los músculos y un “Caliper” (también conocido como “plicómetro” o “lipocalibre” para calcular los niveles de grasa en función de los pliegues de piel en determinadas zonas del cuerpo.

Estos datos permiten al especialista elaborar un plan nutricional que se adapte a las necesidades del organismo y favorezca la obtención de resultados deseados (descenso o aumento de grasa, aumento de masa muscular, etc.).

Duración: entre 20 y 30 minutos

### **Tratamientos Estéticos Complementarios**

- Presoterapia (drenaje linfático mecánico)

Es un tratamiento médico utilizado con fines estéticos. Su procedimiento consiste en el uso de un sistema de presiones de aire que mediante compresiones y relajaciones alternadas produce una mejoría del retorno venoso a nivel corporal y en consecuencia aumenta el aporte de oxígeno en los tejidos para promover una regeneración tisular<sup>5</sup>. Al activar el sistema linfático se logra la eliminación de toxinas y líquidos. Como consecuencia, favorece el descenso peso en combinación con un plan de alimentación y ejercicios adecuado.

---

<sup>5</sup> <https://esteticaycosmiatria.com/presoterapia/> (Anon., 2019)

La duración de este tratamiento suele ser entre 30 y 45 minutos y no requiere de la presencia constante del profesional. Es decir, luego de colocarle las botas y fajas al paciente, se configuran las presiones y el tiempo adecuados para el paciente, y el mecanismo funciona sin supervisión o intervención mecánica del profesional.

- Ultracavitación y radiofrecuencia

Es una técnica estética no invasiva e indolora para modelación corporal mediante la eliminación de adiposidad localizada. Utilizando tecnología de ultrasonidos produce la ruptura de las células de grasa para que el cuerpo pueda metabolizar una parte de sus ácidos grasos a través del ejercicio físico y eliminar la restante.<sup>6</sup>

Los beneficios de este tratamiento incluyen mejoras visibles en la flacidez, celulitis y reducción de volumen corporal en zonas como abdomen, glúteos, espalda baja, muslos.

Por lo general el tratamiento se realiza a lo largo de entre 5 y 12 sesiones, dependiendo del paciente. Y se combina con otros tratamientos como la Presoterapia, los contractores (ondas rusas o electrodos), el plan de alimentación y actividad física constante.

Cada sesión dura aproximadamente 20-30 minutos (con una aplicación de entre 7 y 10 minutos por área de 10 x 10cm).

- Electroodos (Ondas Rusas)

Es una metodología que utiliza corrientes eléctricas para estimular la contracción del músculo. Con el tiempo, la aplicación de electrodos mejora el tono, la forma y la fuerza de la masa muscular. Además de tonificar, las ondas rusas favorecen la eliminación de los líquidos linfáticos retenidos y en consecuencia ayuda a la eliminación de toxinas.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> <https://esteticaycosmiatria.com/ultracavitacion/> (Anon., 2019)

<sup>7</sup> <https://esteticaycosmiatria.com/ondas-rusas/> (Anon., 2019)

Generalmente la recomendación es realizar hasta 16 visitas por tratamiento, con una frecuencia de entre dos y cuatro sesiones por semana. Cada sesión tiene una duración entre 20 y 40 minutos.

- Limpieza Facial Profunda

Es un tratamiento no invasivo que busca mejorar el aspecto y la salud de la piel del rostro. El procedimiento consiste en remover células muertas e impurezas acumuladas en la piel. Además estimula la producción de colágeno de manera natural. La duración aproximada de cada sesión es entre 45-60 minutos y se recomienda una frecuencia mensual o cada 90 días de acuerdo con el diagnóstico del paciente.

### **Coaching Integral**

Es un enfoque que ha emergido durante los últimos 15 años para ayudar a los pacientes a implementar acciones relacionadas con su comportamiento y su estilo de vida que mejoren su salud, fomentando la responsabilidad respecto del cuidado de uno mismo.

*“El Coaching Nutricional, está influenciado por diferentes teorías o modelos de cambio de comportamiento, a destacar la entrevista motivacional con la cuál comparte una serie de habilidades y estrategias. Otras como la teoría de la autodeterminación, el modelo transteórico del cambio, la teoría social cognitiva de Bandura, la terapia cognitiva conductual, la teoría de la autopercepción, la indagación apreciativa, la teoría de establecer objetivos, la psicología positiva y la teoría de la acción razonada. En estudios preliminares se ha demostrado que el coaching es efectivo para perder peso.” (Sánchez, 2016)*

Se define según la ICF (International Coach Federation), como:

*“la “relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”. A través del proceso de coaching, el paciente o cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida, por lo que se le considera actualmente como el arte y la ciencia de facilitar el cambio auto dirigido.” (Marques-Lopes, 2014)*

En el campo de la nutrición, la aplicación del coaching consiste en acompañar al paciente de manera que pueda realizar cambios de hábitos relacionados con su alimentación, el ejercicio y otros factores de su rutina que le permitan seguir un estilo de vida saludable.

Durante las primeras sesiones de coaching el profesional se dedica a conocer al paciente. A través de una serie de preguntas como por ejemplo:

- ¿Cuál es el objetivo que querés alcanzar?
- ¿Cuál es el desafío que querés superar?
- ¿Por qué querés mejorar tu alimentación?
- ¿Cuál es la principal barrera que te impide sostener una alimentación saludable?

La duración del tratamiento no está pre-establecida pero se recomienda una etapa inicial de 8 sesiones semanales o quincenales de una hora cada una. Durante esta primera etapa el paciente define sus objetivos y adquiere las herramientas básicas necesarias para llevar adelante su plan de acción. A partir de entonces se puede reducir la frecuencia según la preferencia del paciente, a encuentros mensuales o más espaciados. El seguimiento suele ser a un mediano/largo plazo ya que lo que se busca es cambiar hábitos y sostenerlos a lo largo del tiempo para transformar el estilo de vida.

### **Resumen de Servicios en Consultorio (precios 2021)**

<b>Servicio</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Precio Pack Promocional</b>
Consulta de Nutrición	\$1815	\$6000 (4 sesiones)
Presoterapia	\$1210	N/A
Ultracavitación y radiofrecuencia	\$3000	N/A
Electrodos (ondas rusas)	\$1210	N/A
Limpieza Facial Profunda	\$3000	\$7200 (3 sesiones)
Antropometría	\$3000	N/A
<b>(nuevo) Coaching Nutricional</b>	<b>\$3000</b>	<b>\$9600 (4 sesiones)</b>

(Fuente: Elaboración propia)

## Análisis Situacional

Con el objetivo de diagnosticar la situación actual del consultorio de la Lic. Alejandra Casco se realizó un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

### Fortalezas

- **Trayectoria y título habilitante:** como se mencionó en oportunidades anteriores, la Lic. Alejandra Casco cuenta con un respaldo académico que le permite un mejor posicionamiento en el mercado en el que se encuentra.
- **Casos de éxito y referencias:** sus pacientes han demostrado poder alcanzar sus objetivos y sostener resultados en el tiempo. En consecuencia, sus pacientes suelen recomendarla y le permite conectar con nuevos pacientes.
- **Precios Competitivos:** debido a la estructura sencilla de su empresa, la Lic. Alejandra Casco logra mantener sus costos al mínimo lo cual le permite obtener un alto margen de sus servicios y poder trabajar en la estrategia de precios que se adapte a las posibilidades de sus pacientes.
- **Portfolio de productos:** la variedad en la oferta de servicios y su accesibilidad en un mismo lugar, ofrece una ventaja competitiva frente a sus competidores. En el consultorio de la Lic. Alejandra Casco el paciente no solo encontrará el acompañamiento y la contención necesaria con las herramientas para obtener resultados a largo plazo, sino también una amplia variedad de tratamientos estéticos complementarios para acompañar ese proceso.
- **Alta personalización:** al tener una cartera de clientes acotada, el tiempo disponible para dedicar al seguimiento de cada uno de sus pacientes es mayor al de su competencia que suele abarcar más clientes y dedicarles menos tiempo o en menor frecuencia de contacto.

### Oportunidades

- **Nutrición y salud temas presentes en la agenda actual:** como se mencionó anteriormente, existe evidencia de que los temas de salud, nutrición y bienestar están más presentes que nunca. Además son temáticas que se encuentran

potenciadas por factores externos como proyectos legales, por ejemplo la Ley de Etiquetado que continúan en discusión abierta en los principales medios de comunicación masiva. Además, existe un evidente aumento de información y relevancia sobre los riesgos de salud asociados a la mala alimentación.

- **COVID-19:** Lamentablemente, debido a los efectos emocionales que generó la pandemia, existe una mayor demanda de servicios como coaching o acompañamiento y una mayor conciencia sobre el impacto de la alimentación en el sistema inmunitario.
- **Proliferación de Healthy Influencers:** La creciente visibilidad que tienen las influencers de la salud, genera un aumento del reconocimiento de este tipo de servicios en el mercado y consecuentemente un aumento de demanda.

### Debilidades

- **Falta de estructura formal:** al gestionar el 100% de la empresa de forma independiente y sin recursos humanos adicionales, su capacidad de aumentar su cartera de clientes tiene un límite y eventualmente podría verse en la obligación de limitar el tiempo dedicado a la personalización y seguimiento de sus pacientes, impactando la calidad de su servicio.
- **Carencia de Reconocimiento de Marca:** hoy en día Alejandra Casco es conocida por nuevos pacientes a través de la recomendación (boca en boca). Su marca carece de reconocimiento y visibilidad.
- **Carencia de Branding:** la licenciada no tiene una identidad visual propia que la distinga.
- **Carencia de plataforma digital:** en comparación a algunos de sus competidores, Alejandra Casco realiza sus contactos de forma manual e informal. No cuenta con plataformas digitales para el seguimiento de sus pacientes o para interactuar con ellos. Su principal herramienta de comunicación con sus pacientes suele ser la aplicación de mensajería instantánea *WhatsApp*.



### Amenazas

- **Crisis Económica:** La pérdida de poder adquisitivo de las personas a causa de la creciente inflación en Argentina, puede impactar la decisión de los pacientes a la hora de elegir cómo cubrir la necesidad de acompañamiento que propone Alejandra Casco. Su target son personas que generalmente cuentan con obra social y que potencialmente podrían optar por no pagar extra por un servicio que asume incluido en la cartera de productos de su cobertura médica. Por ejemplo, en vez de ir a un Coach Nutricional, una persona que no conoce la diferencia real de este tipo de servicios podría optar por buscar por separado el acompañamiento de un psicólogo y la guía de un nutricionista cuyos servicios sean cubiertos por su plan médico.
- **Fácil entrada al mercado:** las barreras de entrada en este mercado son bajas por lo tanto podrían surgir nuevos competidores que captaran una cuota de mercado.

### Matriz FODA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trayectoria y título habilitante</li> <li>• Casos de éxito y referencias</li> <li>• Precios Competitivos</li> <li>• Portfolio de productos</li> <li>• Alta personalización</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutrición y salud temas presentes en la agenda actual</li> <li>• COVID-19</li> <li>• Proliferación de Healthy Influencers</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de estructura formal</li> <li>• Carencia de Reconocimiento de Marca</li> <li>• Carencia de Branding</li> <li>• Carencia de plataforma digital</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis Económica</li> <li>• Fácil entrada al mercado para nuevos competidores</li> </ul>

*(Fuente: elaboración propia)*

En función de la matriz, se proponen las siguientes estrategias para potenciar las oportunidades utilizando las fortalezas y minimizar las amenazas para optimizar el contexto en el que se encuentra la empresa de la Lic. Alejandra Casco en función del lanzamiento de su nuevo servicio.

- Desarrollar una estrategia de comunicación que destaque como atributos de la marca personal de la Lic. Casco su trayectoria, título habilitante y el enfoque propio y distintivo que complementa sus conocimientos formales de la nutrición con su abordaje desde el coaching integral.
- Desarrollar una estrategia de precios competitivos mediante el diseño de planes hechos a la medida del paciente aprovechando la variedad de servicios disponibles y la flexibilidad para determinar el precio que se adecúe a las posibilidades del consultante.
- Comunicar los casos de éxito a través de testimoniales de pacientes que quieran compartir su experiencia, acompañados cuando sea posible de imágenes estilo “antes y después”.
- Generar un programa sencillo de beneficios para pacientes que realicen recomendaciones. (Ej.: otorgar un porcentaje de descuento o bonificación en alguna sesión de tratamiento para los pacientes que realicen una recomendación y para aquellos pacientes nuevos que lleguen por dicha recomendación).
- Invertir en el desarrollo de la marca personal y aprovechar la creciente visibilidad de las “Healthy Influencers” para empezar a generar un reconocimiento de marca a través de redes sociales y alcanzar el posicionamiento deseado. Siendo una marca de servicios se apelará a destacar elementos diferenciales la atención personalizada, el seguimiento detallado, el relacionamiento informal y cercano al paciente, la velocidad de respuesta, la asesoría a demanda, la credibilidad, entre otros.

## Investigación de Mercado

### Metodología

El lanzamiento del nuevo servicio de la Lic. Casco se apoya en la hipótesis de que la mayoría de las personas que empiezan un tratamiento nutricional abandonan el mismo antes de llegar a los objetivos deseados.

Con el objetivo de evidenciar la potencial validez de este enunciado se realizó una encuesta utilizando la herramienta Google Forms (ver cuestionario completo en Anexo 1).

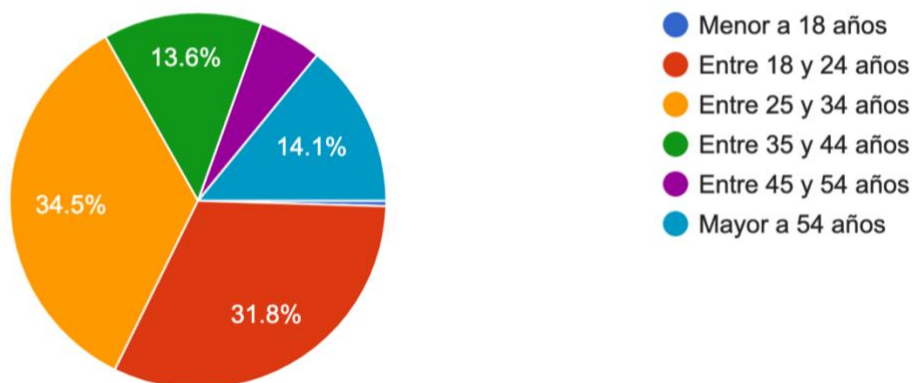
Participaron de la encuesta un total de 220 personas con un muestreo de bola de nieve, es decir, se envió la encuesta a hombres y mujeres de nivel socioeconómico ABC1, residentes en CABA y GBA con el pedido de compartir la encuesta con personas de su círculo que cumplieran con estas mismas características.

Del total de la población encuestada el 75% fueron mujeres y el rango de edad predominante fue entre 25 y 34 años (34.5%) seguido por un 31.8% de entre 18 y 24 años.

Llamativamente, un 14% de los participantes fueron mayores a 54 años, como se puede ver en el gráfico a continuación:

Por favor, indicá tu edad:

220 responses



(Fuente: elaboración propia)

En cuanto a la situación laboral actual, el 78% expresó estar empleado:

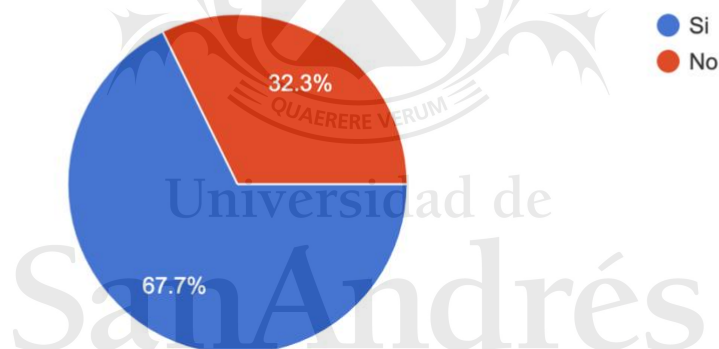
- 49% trabaja 40hs semanales o más
- 29.5% trabaja menos de 40hs semanales

Este dato resulta de relevancia para la segmentación que se propone, ya que podría impactar la disponibilidad de tiempo que tiene el potencial cliente para dedicar a una actividad extracurricular adicional en su cronograma semanal.

Además, el 78% expresó haber alcanzado un nivel educativo universitario (grado y/o posgrado).

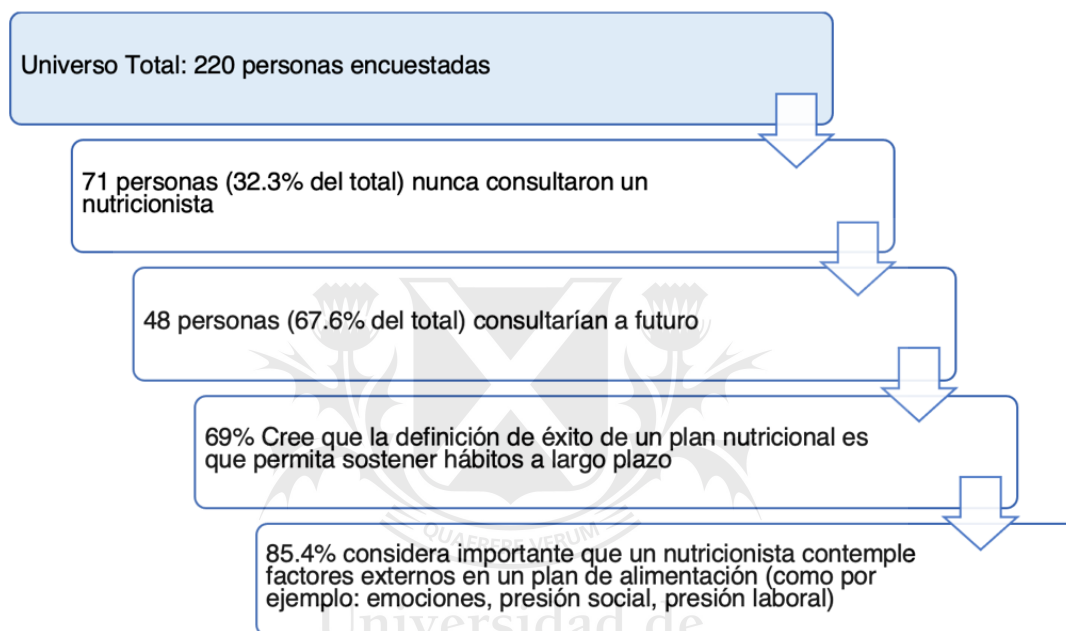
La quinta pregunta del cuestionario permitió distinguir del universo de la muestra a aquellas personas que realizaron alguna consulta con un nutricionista alguna vez y los resultados fueron los siguientes:

¿Realizaste alguna consulta a un Nutricionista o profesional de la alimentación?  
220 responses



(Fuente: elaboración propia)

Aquellos encuestados que seleccionaron como respuesta “No” fueron dirigidos a una sección específica para identificar el porcentaje de personas que considerarían consultar a un nutricionista en alguna oportunidad futura y poder obtener insights adicionales respecto de la percepción y las expectativas sobre los planes de alimentación guiados por un nutricionista. Los resultados de esta pregunta fueron los siguientes:



(Fuente: elaboración propia)

A continuación, se destacarán algunas observaciones relevantes con foco en el universo de 149 personas que confirmaron haber realizado al menos 1 consulta a un nutricionista.

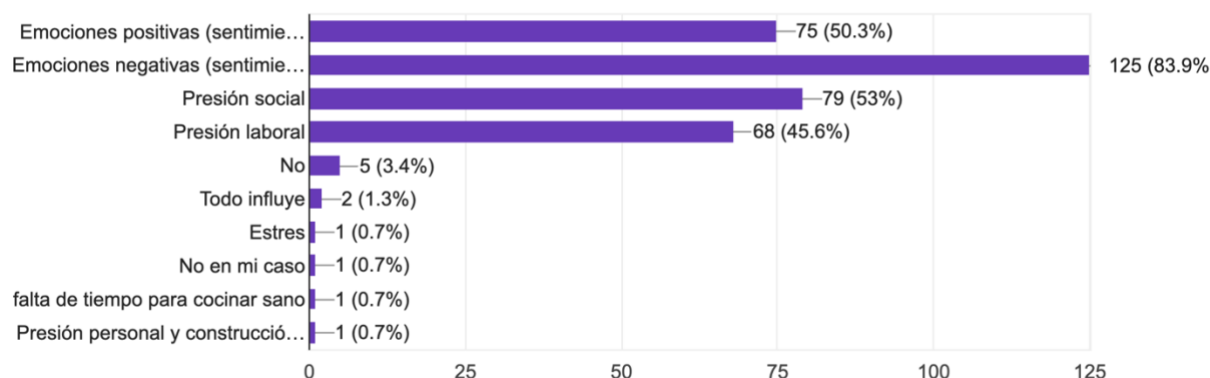
### Observaciones

- El 66% de los encuestados consultó a más de un nutricionista
- El 95.3% afirmó que al llegar a la consulta tenía objetivos claros
- En el 60.4% de los casos el objetivo principal fue bajar de peso, seguido por un 19.5% que identificó como su objetivo principal cambiar de hábitos alimenticios.

- En el 40.3% de los casos el plan nutricional consistió en una dieta específica con menús semanales y el 54.4% recibió una guía de nutrición con pautas y lineamientos sin menús específicos ni horarios indicados.
- 51.7% de la población encuestada estuvo menos de 3 meses en tratamiento con un mismo profesional. 29% permaneció más de 6 meses en tratamiento con un mismo profesional.
- El 73.2% de los casos no recibió el alta formal del tratamiento y un 47% considera haber llegado a los objetivos definidos.
- El 73.2% recomendaría a alguno de los nutricionistas que consultó en alguna oportunidad.
- 88% de los encuestados volverían a consultar a un profesional de nutrición
- 37.6% del total de la muestra indicó que, si bien volvería a consultar a un nutricionista, probaría la consulta con alguien nuevo, no volvería a los que ha consultado anteriormente. Esto denota cierta disconformidad en sus experiencias previas.
- Del total de personas que ha consultado alguna vez un nutricionista, el 68.5% definió como éxito la posibilidad de sostener hábitos a largo plazo
- 83.9% de la población encuestada indicó que considera que factores como emociones negativas (sentimientos desagradables como aburrimiento, ansiedad) influyen en la alimentación.

¿Considerás que alguno de los siguientes factores influye en la alimentación? (Podés seleccionar más de una respuesta de las opciones a continuación)

149 responses



(Fuente: elaboración propia)

- Considerando los factores descritos en la pregunta anterior, el 92% concluyó que considera importante que un nutricionista contemple dichos factores en al diseñar un plan de alimentación.

Teniendo en cuenta estas observaciones, se puede concluir que la hipótesis sugerida tiene validez dentro del segmento que se propone como target del plan de marketing para el lanzamiento de un nuevo servicio que integre el Coaching Nutricional como componente fundamental de un plan de nutrición.



Universidad de  
**San Andrés**

## Objetivos

El principal objetivo de este plan de marketing será el lanzamiento del servicio “Coaching Nutricional” en el consultorio de la Lic. Alejandra Casco. Este servicio propone brindar solución a un problema frecuente: el abandono de planes nutricionales en pacientes que buscan bajar de peso.

Actualmente el Health Coaching Nutricional es un servicio dentro del portfolio de productos del consultorio de la Lic. Alejandra Casco que aún no tiene el nivel de visibilidad y reconocimiento necesario. Sin embargo, la Licenciada aplica técnicas de coaching a la hora de trabajar con sus pacientes sin definirlo o darle visibilidad como tal y desde su perspectiva profesional, ese es el diferencial que permite a sus pacientes alcanzar sus objetivos en tiempos realistas y sostenerlos a largo plazo gracias a la adopción de nuevos hábitos más saludables:

*“Mis pacientes por lo general no llegan específicamente por coaching, pero eso es lo que realmente vienen a buscar porque cuando llegan a la consulta no quieren hablar de nutrición. Es un momento en el que cada uno se abre, cuenta lo que vivió en la semana, van a la justificación de las decisiones que tomaron a la hora de elegir qué comer y cuando. Y es que la nutrición está en todos lados. La emoción con la que comemos, qué indica tu plato cuando te servís, si te estás dando amor o un atracón, o castigando versus premiando con la comida” Lic. Alejandra Casco*

### Objetivos de Marketing

- Generar reconocimiento de marca (Brand Awareness): se medirá a través impresiones en Instagram
- Adquisición de nuevos pacientes: Aumentar la cantidad de pacientes del servicio de Health Coaching Nutricional



## Estrategia de Marketing

### Segmentación y Targeting

La segmentación permite dividir al mercado de manera que se pueda identificar aquel grupo de individuos con características similares (deseos de compra, preferencias, uso de productos o servicios, estilo de vida) y a quienes se les aplicará una estrategia diferenciada con el objetivo de satisfacer sus necesidades. Por otro lado, el target será aquel grupo de potenciales clientes (en nuestro caso, pacientes o consultantes) que se quiera captar. La segmentación y el targeting permitirán desarrollar acciones de marketing orientadas al grupo objetivo, de manera que se pueda optimizar la estrategia y obtener mejor rendimiento.

Teniendo en cuenta las características de la muestra de la encuesta realizada, se definió como target del lanzamiento del nuevo servicio el siguiente segmento poblacional: Mujeres de NSE ABC1 y C2 residentes en CABA y GBA, entre 18 y 40 años.

Según el último Censo (2010), la población argentina es de 40.117.096 personas<sup>8</sup>. De las cuales: 4.312.202 son mujeres de entre 15 y 64 años, residentes en CABA y GBA. Además, según un estudio realizado por el estudio Moiguer Compañía de Estrategia<sup>9</sup>, un 15% pertenece al segmento ABC1 y C2 lo cual arroja un número aproximado de 646.830. Por último, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de elaboración propia cuyos resultados se encuentran expuestos en apartados anteriores de este trabajo, se puede observar que un 67% demostró interés en consultar a un nutricionista, por lo tanto, se estima que el mercado objetivo es de aproximadamente 433.376 personas.

---

<sup>8</sup> <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-2-41>

<sup>9</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nueva-piramide-social-adios-al-pais-clase-nid2467947/>

## Marca Personal

Antes de describir el posicionamiento de la marca, es importante dedicar un espacio al desarrollo del concepto de Marca Personal ya que en el caso que se aborda en este plan de marketing, se trabajará sobre la marca personal de la Lic. Casco como componente del posicionamiento de su nuevo servicio “Coaching Nutricional”.

*“Hablar de marketing personal es hacer referencia a nuestra marca/persona, que abarca todos los espacios y ámbitos de nuestra vida: personal, familiar, profesional, laboral, social, empresarial. (...) Una marca personal nos sirve para entendernos mejor con los demás, diferenciarnos, lograr mayor visibilidad y confiabilidad, mejorar nuestra comunicación con nuestro entorno y personas-objetivo, posicionarnos, lograr la alineación entre nuestra identidad y la imagen que queremos lograr. Todo esto facilita que incursionemos en nuevas actividades, con buenas perspectivas” (Leyva, 2014, pp. 123-125)*

Esto resuena directamente con afirmaciones de la Lic. Casco quien en una entrevista personal destacó:

*“Yo cambié y no puedo separar a la nutricionista de la coach, de la entrenadora. Mi abordaje siempre va a contemplar todas esas aristas. Por eso, cuando a mi me dicen “quiero bajar de peso” yo pregunto ¿por qué? Y busco comprender el contexto de la persona, su rutina, en qué condiciones vive.” Lic. Alejandra Casco*

La inclinación de la Lic. Casco hacia nuevas tendencias de trabajo en el campo de la nutrición y su evolución hacia el Coaching Nutricional, se originan en su propio estilo de vida. Tanto a nivel personal como profesional Alejandra Casco es un claro ejemplo del estilo de vida que promueve, de manera que ella misma es testimonio y evidencia de los resultados que su metodología promete. Es por eso que se propone desarrollar su marca personal ya que orgánica y naturalmente fue forjando los atributos que la caracterizan y se quieren extrapolar al nuevo servicio.

Leyva define al concepto de “Marketearse” como la acción de aplicar el marketing a sí mismo – una persona, un profesional, un producto, un servicio, enmarcado en un contexto definido por los valores personales, los principios, lo que uno cree y consecuentemente ofrece como propuesta diferencial y marca única.

Por otro lado, el autor Dan Gall en su artículo “*Librarian Like a Rock Star: Using Your Personal Brand to Promote Your Services and Reach Distant Users*” propone ideas para crear una marca personal fuerte, en un ámbito que parece ajeno al marketing en todas sus formas. De manera creativa e inusual, Gall utiliza los conceptos “Marca personal” y “Relacionamiento” para convertir a un bibliotecario en una estrella de rock.

De esta aplicación atípica se pueden rescatar siete recomendaciones o máximas para adoptar en la construcción de la marca personal de Alejandra Casco:

1. **Identificar cuál es la marca:** la marca sobre la cual se trabajará es “*Lic. Alejandra Casco, Coach Nutricional*”. Los atributos que se buscará afianzar y comunicar son:
  - Credibilidad
  - Profesionalismo
  - Armonía
  - Salud
  - Equilibrio
  - Alegría
  - Perseverancia
  - Compromiso
  - Sustentabilidad (en el tiempo)

Todos ellos estarán asociados a Alejandra Casco como persona. En ese sentido, se hará foco en sus características como mujer joven, madre trabajadora de clase media – alta, que prioriza ante todo el bienestar de su familia (marido e hijo) y la salud de sus pacientes.

2. **Hacer foco en los talentos personales y en aquello que la persona disfruta hacer:** Según Gall, parte del éxito de una marca personal es que logre expresar las fortalezas personales y que las mismas coinciden con aquello que

la persona disfruta hacer. Este punto es uno de los más representativos en el caso de Alejandra Casco ya que su consultorio y práctica profesional responde a un fuerte llamado vocacional, mucho más allá de una aspiración comercial. Es evidente que los motores de Alejandra Casco son el amor y la pasión por lo que hace.

3. **Destacarse en calidad:** las personas que disfrutan su trabajo tienen más probabilidades de continuar mejorando y potenciar el talento natural que tienen, pero también es importante que busquen la mejora continua. Seguir formándose en la especialidad elegida, diversificar los conocimientos, aprender nuevas disciplinas y habilidades, mantenerse actualizado con información relevante de su campo. Alejandra Casco dedica esfuerzos significativos a desarrollarse en su campo de interés. A lo largo de los años se especializó en las distintas vertientes que le permitieron diseñar y adoptar su enfoque personal. Por ejemplo, su posgrado más reciente es en lo que se denomina “Microbiota” (también conocido como Flora Intestinal).
4. **Pensar a largo plazo:** superar estereotipos y establecer una reputación coherente no es algo inmediato. Es necesario construir la reputación de forma incremental a lo largo del tiempo, fortaleciendo y enfatizando de forma coherente aquellos atributos que se quieran destacar.
5. **Conocer a la audiencia target:** la marca personal será vista por distintas audiencias que podrán interpretar de forma diferente los mensajes que la persona exponga. La manera en la que se presente podrá ser interpretada de distintas formas por las distintas audiencias. Esto no significa que la persona deba presentar diferentes personalidades para cada una de estas audiencias, pero sí considerar y adaptar el mensaje y el canal de comunicación con los distintos grupos.
6. **Tener un mensaje claro:** al crear una marca personal, uno puede elegir qué aspectos quiera destacar del trabajo que realiza. Aplicado al caso de este trabajo, Alejandra Casco es licenciada en nutrición, graduada de la Facultad de Medicina de la UBA, con certificaciones en dermato-cosmiatría, educación física (Personal Trainer), PNL y Coaching Ontológico. Si bien todas estas especialidades son elementos constitutivos de su perfil profesional, ella elige presentarse como “Coach Nutricional”, mientras que otros podrían destacar

aspectos como “Nutricionista”, “Personal Trainer”, “Health Coach”, “Esteticista”, etc. Según Gall, lo importante a la hora de crear una marca personal es ser consistente en el mensaje a lo largo del tiempo para construir una imagen y reputación que permita ser recordada.

7. **Construir relaciones:** La clave es la combinación entre constancia, coherencia, trabajo de calidad y la capacidad de conectar a través de la influencia positiva.

Por último, en línea con lo que destacan tanto Gall como Leyva, vale la pena destacar que, para lograr el posicionamiento deseado, es importante desarrollar y hacer foco en aquella ventaja diferencial única y competitiva, seleccionando el atributo y beneficio de nuestra promesa de marca.

Se tomarán en cuenta estas consideraciones a la hora de proponer las estrategias de promoción y comunicación y se buscará potenciar la marca personal de la Lic. Alejandra Casco para el lanzamiento de su nuevo servicio “*Coaching Nutricional*”.

Además de los atributos que se asociarán a la marca personal, se destacarán los siguientes beneficios como promesa de marca:

- **Eficacia comprobada:** al quitar el foco del acto de comer y observar con mayor amplitud todos los factores que influyen en la alimentación aparecen las causas raíz de los problemas nutricionales de manera que se pueda elaborar un plan de trabajo sobre ellos para efectivamente resolverlos y en consecuencia lograr los objetivos deseados.
- **Resultados sostenibles en el tiempo:** en contraposición a los planes nutricionales convencionales que aplican estrategias de alto impacto en corto plazo con mayor probabilidad de fracaso, el Coaching Nutricional brinda herramientas que permiten sostener los resultados a largo plazo gracias a la transformación de hábitos
- **Acompañamiento profesional constante:** posibilidad de contar con un seguimiento y guía individual, 100% diseñada contemplando la bio-individualidad.
- **Presupuestos personalizados:** gracias a que el consultorio opera con una estructura sencilla, los planes y sus formas de pago pueden ser diseñados de

manera que se adapten a las posibilidades económicas del paciente o consultante.

### **Propuesta única de valor**

El portfolio de servicios disponibles actualmente en el consultorio de la Lic. Alejandra Casco tiene un importante componente de oferta de tratamientos estéticos como complemento de los planes nutricionales personalizados. En sintonía con la transición al nuevo abordaje que la Licenciada fue adoptando, con foco en el Coaching Nutricional como elemento fundamental del tratamiento, la nueva propuesta de valor busca no solo incorporar sino destacar dentro del portfolio de servicios que ofrece la Lic. Casco, el Coaching Nutricional que será complementado el plan nutricional altamente personalizado. De esta forma se busca llegar a la causa raíz de los desórdenes nutricionales en lugar de trabajar solamente en la superficie de los hábitos alimentarios.

También se ofrecerá la opción de elegir la modalidad de las sesiones de coaching. De esta forma, mientras que las pacientes que quieran continuar con sesiones presenciales podrán ir al consultorio, existirá la posibilidad de optar por un tratamiento virtual de manera que facilite el seguimiento aún cuando el paciente no pueda acercarse al consultorio. Esta característica busca resolver el potencial conflicto de agenda que pudieran tener las mujeres trabajadoras a tiempo completo.

Considerando los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, se puede observar que existe un mercado potencial que valora un abordaje integrador contemplando factores complementarios a los que aborda la nutrición. Al combinar esta oportunidad con el diferencial que se propone destacar de la Lic. Alejandra Casco (su abordaje de Coaching Nutricional) se estaría respondiendo a la recomendación de centrar la diferenciación en los aspectos que el cliente más valora, como propone el artículo "Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis":

*"Tomando en cuenta que en los tiempos actuales la mayoría de los productos tienden a parecerse o a imitarse rápidamente, se hace necesario buscar la diferenciación en las experiencias emocionales que*

se producen cuando se tiene el contacto con el cliente. En concreto, la diferenciación debe centrarse en una mayor flexibilidad de la oferta enfatizada a satisfacer los aspectos que el cliente más valora. De esta manera, la probabilidad de que los clientes reiteren sus compras voluntariamente (en caso de no existir una relación contractual que obligue al cliente a mantener la relación) será mucho mayor, fruto de la satisfacción de sus necesidades y de la conexión emocional que tienen con la empresa por la buena experiencia en las relaciones, las cuales generan lealtad.” (Valenzuela F, et al., 2007, p. 2)

La nueva propuesta también contempla incorporar a futuro soportes tecnológicos que agreguen valor al servicio. Estos incluyen:

- Lanzamiento de un sitio web/blog a modo de página institucional en el cual se publicarán temas pertinentes a las distintas problemáticas abordadas, material motivacional, recetas de cocina, ideas de ejercicios para hacer en casa, etc.
- Materiales descargables: disponibles en el sitio web con precios especiales para los pacientes. (Recetarios, guías de referencia/consulta rápida con preguntas frecuentes según el tipo de objetivo buscado)

Philip Kotler y Gary Armstrong<sup>10</sup> describen cinco estrategias de posicionamiento que se grafican en la matriz de la figura a continuación:



(Fuente: Kotler & Armstrong, 2013, p. 218)

<sup>10</sup> (Kotler & Armstrong, 2013)

- Más por más: consiste en ofrecer un producto o servicio más exclusivo y cobrar un precio más alto para cubrir los costos más altos.
- Más por lo mismo: ofrecer más beneficios por el mismo precio que el de la competencia.
- Más por menos: ofrecer más beneficios por un precio menor al de la competencia.
- Lo mismo por menos: ofrecer los mismos beneficios que la competencia, a un precio menor.
- Menos por mucho menos: ofrecer menos beneficios que la competencia, pero a un precio mucho menor también.

La estrategia que se adoptará para el servicio de Coaching Nutricional es el de “Más por Menos”. Este camino es posible teniendo en cuenta que los beneficios que entregará el nuevo servicio de Coaching Nutricional no conllevan costos significativos tal como se verá más adelante al desarrollar las proyecciones económicas y financieras. Al mismo tiempo, en comparación a los competidores, el precio de la consulta es significativamente menor a otros referentes del mercado. La diferencia está en la visibilidad y el nivel de reconocimiento de la marca con respecto a la competencia. Por eso se propone trabajar en el desarrollo de la marca personal como parte de la estrategia de posicionamiento.

En resumen, ¿Por qué los pacientes o consultantes que buscan empezar un plan de nutrición, dieta o cambios de hábitos alimentarios deberían elegir a la Lic. Casco antes que a otros Health Coaches o nutricionistas?

La combinación de los atributos y beneficios descritos, nos permiten formular la propuesta única de valor del servicio que se propone lanzar:

**“Para las mujeres, jóvenes profesionales que han intentado seguir dietas y planes nutricionales genéricos a precios altísimos, y buscan adoptar un estilo de vida más saludable y sostenible a largo plazo, el plan de Coaching Nutricional de la Lic. Alejandra Casco es el acompañamiento profesional que les permitirá adquirir y desarrollar herramientas para alcanzar sus objetivos personales, solucionando de raíz los problemas profundos que se manifiestan**



**a través de mala alimentación, sobrepeso, malestar, incapacidad de descansar, o incluso angustia y ansiedad”.**



Universidad de  
**San Andrés**

## Modelo de Negocio (Canvas)

### Plan de Coaching Nutricional de Lic. Alejandra Casco



(Fuente: Elaboración Propia)

Universidad de  
San Andrés

## **Marketing Mix**

### **Producto**

El nuevo producto dentro del consultorio de la Lic. Alejandra Casco está enfocado en el Coaching Nutricional como elemento principal del tratamiento, complementado por otros servicios pre-existentes de manera que se pueda ofrecer un programa integral diseñado con un alto grado de personalización.

Como se describió anteriormente, el servicio incluye una entrevista inicial, durante la cual se establecerán los objetivos a trabajar con el paciente y seguimiento semanal o quincenal en sesiones de una hora con una duración recomendada de 8 sesiones (a discreción y elección del paciente).

Las sesiones podrán realizarse en modalidad presencial o virtual y durante las mismas los pacientes recibirán materiales y herramientas con recomendaciones que les permitirán accionar estrategias relacionadas a sus objetivos.

Estas incluyen, por ejemplo, recomendaciones asociadas a la alimentación, recetarios, planes de entrenamiento personalizadas.

En adición a las sesiones formales, los pacientes tendrán acceso directo e ilimitado a la Lic. Alejandra Casco a través de WhatsApp entre consultas.

### **Precio**

Para definir el precio del nuevo servicio se tuvieron en cuenta los siguientes factores:

- Precios de los otros servicios en el portfolio actual
- Precios de la competencia
- Costos

Los servicios del consultorio de la Lic. Alejandra Casco parten de un valor de \$1200 (precio unitario de la sesión de electrodos) y llegan a un valor máximo de \$3000 (precio unitario de tratamientos como sesión de Ultracavitación, limpieza facial

profunda o antropometría con InBody). Además, se ofrecen packs con precios promocionales por 4 o 3 sesiones cuyo valor máximo alcanza los \$6000.

Teniendo en cuenta que el precio de la consulta de nutrición (cuya duración es 30 minutos aproximadamente) es \$1800 y el pack de 4 sesiones \$6000, se propone un precio inicial de **\$3000** para la sesión de Coaching Nutricional y **\$9600** para el pack de 4 sesiones (es decir, con un 20% de descuento).

Con relación a los valores del mercado, este precio se encuentra por debajo de los precios de la competencia, lo cual permite sostener la estrategia de posicionamiento que “Más por menos”.

Ofreciendo servicios más simples (menos beneficios), sus competidores tienen precios que van desde los \$3000 por sesión, hasta \$5500 el más caro.

Por último, teniendo en cuenta que la estructura de costos del consultorio se tiene cierta flexibilidad a la hora de establecer el precio con relación a este factor. El único costo asociado al servicio de Coaching Nutricional es el costo que se contempla como valor de la hora de trabajo de la licenciada Casco que para los fines de este trabajo consideraremos que es el promedio entre la hora dedicada al servicio de menor valor (\$1200) y la hora dedicada al servicio de máximo valor (\$3000). El resultado es \$2100, por lo tanto, el servicio de Coaching Nutricional a un precio mínimo de \$2400 cubriría su costo.

## **Plaza**

El nuevo servicio de Coaching Nutricional se podrá obtener tanto en el consultorio (ubicado en el barrio porteño Las Cañitas, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires) como en su formato virtual a través de herramientas de telecomunicación como Zoom o WhatsApp. Si bien estas alternativas no se diferencian en precio, permiten al paciente elegir la opción que mejor se adecue a su disponibilidad horaria.

## **Promoción**

Con el objetivo de generar reconocimiento tanto de la marca personal de la Lic. Alejandra Casco como del nuevo servicio “Coaching Nutricional” (Brand Awareness)

se implementará una campaña de comunicación online y offline. Se propone un plan de 12 meses por dos años.

La estrategia elegida será dirigida al segmento target con el objetivo de atraer a los potenciales interesados. En el libro “Fundamentos de Marketing” Kotler y Armstrong se refieren a esta estrategia como “pull” o “de atracción” (Kotler & Armstrong, 2013).

Con esto presente, se proponen las siguientes acciones:

- **Desarrollo de Branding (Marca) con diseño de Logo:** en sintonía con lo descrito en apartados anteriores, existe una oportunidad de fortalecer la marca personal de Alejandra Casco y generar una identidad visual del nuevo servicio. Por eso, se propone contratar por única vez una agencia creativa que desarrolle un logotipo que capture y transmita la esencia de la marca.
- **Re-diseño de página web:** La Lic. Alejandra Casco actualmente no tiene un sitio web que le permita plasmar la información de los servicios ofrecidos en su consultorio. Actualmente su principal plataforma de interacción con sus potenciales pacientes son sus redes sociales (Instagram y Facebook). Si bien se propone continuar focalizando las acciones de comunicación en sus redes sociales, se considera importante tener una página institucional a la cual se puedan dirigir los potenciales pacientes y consultantes para obtener información sobre el portfolio de servicios. A futuro, se propone evolucionar este sitio de manera que sea transaccional y no solamente institucional.
- **Campaña en Redes Sociales:** teniendo en cuenta el segmento objetivo, se propone lanzar una campaña en redes sociales, aprovechando también que las mismas ya tienen una buena performance orgánica. Para optimizar el rendimiento se propone una segmentación teniendo en cuenta sexo, edad, localización e intereses en temas como nutrición, dietas, vegetarianismo, mindfulness, coaching, deporte. Se utilizarán hashtags como #alimentación, #alimentaciónsaludable, #nutricionista, #healthylifestyle, etc.

Además, se propondrá un calendario de contenidos incluyendo vivos, videos, historias y posts con frecuencia estratégica contemplando las fluctuaciones de demanda. Algunos de esos contenidos estarán patrocinados (es decir, se les asignará un presupuesto de inversión) para optimizar su alcance.

- Como parte de las campañas en redes sociales se propone realizar sorteos con el objetivo de aumentar la interacción (engagement). Estos se realizarán con una frecuencia bi-mensual, alcanzando un total de 6 sorteos al año durante los primeros dos años, sujetos a su efectividad.
- **Charlas informativas gratuitas sobre Coaching:** éstas se realizarán tanto a través de Instagram (con la función de Instagram Live) como también a través de cuentas de otros emprendedores y referentes de temáticas afines. Durante las mismas se abordarán temas relacionados a esta disciplina y se presentará el nuevo servicio.
- **Co-branding con gimnasios de la zona:** se producirán flyers para dejar en gimnasios de la zona ya que seguramente tengan un flujo de gente potencialmente interesada en este tipo de servicios.
- **Programas de recomendados:** a futuro se propone diseñar un programa de referencias a través del cual se brinden beneficios tanto para el nuevo paciente adquirido como para el paciente frecuente que haya hecho la recomendación (por ejemplo: un descuento para quien refirió y una sesión gratuita para el referido).

Teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa no invierte en marketing, se propone empezar con una inversión moderada focalizando la pauta digital en las redes sociales (Facebook e Instagram) para potenciar el rendimiento orgánico que la marca ya tiene. A futuro, se considerará la posibilidad de ampliar la inversión para pauta en Google Ads.

## Presupuesto de Marketing

Acciones	Costo Unitario	Cantidad	Total Anual
Diseño de Logotipo	\$ 83	1	\$ 83
Diseño de piezas gráficas para Instagram	\$ 9	690	\$ 5,194
Rediseño de Página Web	\$ 161	1	\$ 145
Facebook Ads (Instagram)	\$ 100	12	\$ 1,200
Sorteo en Instagram	\$ 54	6	\$ 327
Charlas gratuitas en congresos	\$ -	4	\$ -
Diseño e impresión de piezas gráficas (Flyers)	\$ 16	3000	\$ 194
Co-branding con Gimnasios de la zona	\$ -	3	\$ -
			<b>\$ 7,142</b>

(Fuente: Elaboración Propia)

Los valores del presupuesto de marketing se encuentran expresados en dólares estadounidenses considerando tipo de cambio \$/USD: \$93.

## Cronograma de Acciones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Diseño de Logo de Marca												
Diseño de piezas gráficas para Instagram												
Rediseño de Página Web												
Facebook Ads (Instagram)												
Sorteo en Instagram												
Charlas gratuitas en congresos												
Diseño e impresión de piezas gráficas (Flyers)												
Co-branding con Gimnasios de la zona												
Mayor Frecuencia / Intensidad												
Menor Frecuencia / Intensidad												

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede ver en el cronograma de acciones, se propone un plan de trabajo de 12 meses con mayor intensidad y frecuencia de acciones en los meses en los cuales suele caer la demanda (de abril a septiembre).

Entre octubre y marzo se propone realizar 50 posteos mensuales en Instagram (3 posteos en Feed y 7 historias por semana). Mientras que en los meses entre abril y septiembre se propone aumentar la frecuencia a 65 posteos mensuales en total.

Además, se realizarán sorteos ofreciendo como premio los siguientes paquetes:

- Sorteo 1: Antropometría
- Sorteo 2: Pack Coaching
- Sorteo 3: 1 sesión de Coaching + 1 Sesión de Presoterapia
- Sorteo 4: Pack Coaching
- Sorteo 5: Pack Consulta Nutrición + Coaching
- Sorteo 6: Pack 8 Sesiones de Coaching

## Análisis económico y financiero

### Estado de resultados proyectado

Conceptos	2019	2020	2021	2022	2023	Total
<b>Facturación Neta</b>	\$ 21,858	\$ 15,613	\$ 32,787	\$ 62,452	\$ 124,903	\$ 257,613
Cantidad de Consultas	1920	1200	1680	2400	3840	11040
<b>Gastos de Marketing<sup>*2</sup></b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,143	\$ 17,143	\$ 24,286
<b>Costos Variables Totales</b>	\$ 194	\$ 271	\$ 379	\$ 531	\$ 744	\$ 2,119
Gel conductor para ultracavitación	\$ 194	\$ 271	\$ 379	\$ 531	\$ 744	\$ 2,119
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 581</b>	<b>\$ 813</b>	<b>\$ 1,138</b>	<b>\$ 1,593</b>	<b>\$ 2,231</b>	<b>\$ 6,356</b>
Luz	\$ 26	\$ 36	\$ 51	\$ 71	\$ 99	\$ 282
Internet	\$ 129	\$ 181	\$ 253	\$ 354	\$ 496	\$ 1,412
Telefonía (Celular)	\$ 103	\$ 145	\$ 202	\$ 283	\$ 397	\$ 1,130
Expensas	\$ 323	\$ 452	\$ 632	\$ 885	\$ 1,239	\$ 3,531
<b>EBIT</b>	<b>\$ 21,084</b>	<b>\$ 14,529</b>	<b>\$ 31,270</b>	<b>\$ 60,327</b>	<b>\$ 121,929</b>	<b>\$ 249,139</b>
Impuestos <sup>*3</sup>	\$ 64	\$ 44	\$ 95	\$ 166	\$ 330	\$ 699
<b>Ganancia Neta</b>	<b>\$ 21,020</b>	<b>\$ 14,485</b>	<b>\$ 31,175</b>	<b>\$ 60,161</b>	<b>\$ 121,599</b>	<b>\$ 248,440</b>

(Fuente: Elaboración Propia - Utiliza lista de precios real del 2019 al 2021)

\*1 Los valores del estado de resultados se encuentran expresados en dólares estadounidenses considerando tipo de cambio \$/USD: \$93

\*2 Los gastos en marketing incluyen el impuesto país 30%. Para el primer año (2022) están calculados en base al presupuesto de marketing inicial y representa aproximadamente el 12% de la facturación proyectada. Para el segundo año (2023) se proyecta aumentar la inversión en un 20%, lo cual representa una inversión del 14% de la facturación neta proyectada.

\*3 Los impuestos calculados incluyen IVA e Impuesto a las Ganancias



## Nuevos Pacientes de Coaching Nutricional: Modelo de Adquisición

Con el objetivo de aumentar la cantidad de pacientes, se realizó un modelo de adquisición proyectando el crecimiento de la cantidad de pacientes contemplando solamente la inversión en Instagram durante los primeros 12 meses.

Como se observa en la tabla a continuación, se estima que al finalizar el primer año se habrán incorporado 30 pacientes al de Coaching Nutricional.

Instagram (Ads)													
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12 Total	
Posteos por mes (Post + Historias)	50	50	50	65	65	65	65	65	65	50	50	50	690
Alcance Promedio	250	350	450	550	650	750	850	950	1050	1150	1250	1350	9600
Alcance Total	12500	17500	22500	35750	42250	48750	55250	61750	68250	57500	62500	67500	552000
CPC	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 48.00
CTR	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Visitas mensuales	125	175	225	357.5	845	975	1105	1235	1365	1150	1250	1350	10157.5
Tasa de Conversión	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%	0.30%
<b>Adquisiciones</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>30</b>
CAC	\$10.67	\$7.62	\$5.93	\$3.73	\$1.58	\$1.37	\$1.21	\$1.08	\$0.98	\$1.16	\$1.07	\$0.99	\$ 37.36

(Fuente: Elaboración Propia)

## ROMI

Con el objetivo de medir la eficacia de las acciones de marketing propuestas, se calculó la tasa de retorno de inversión en Marketing (ROMI) utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{ROMI} = \frac{A - B - C}{C} = X$$

La fórmula contempla:

A = Facturación incremental atribuible al marketing

B = Costos directos de las ventas

C = Gastos de Marketing

X = Factor ROMI

	2019	2020	2021	2022	2023	Total	
A	<b>Facturación Neta</b>	\$ 21,858	\$ 15,613	\$ 32,787	\$ 62,452	\$ 124,903	\$ 257,613
B	<b>Costos Totales</b>	\$ 775	\$ 1,084	\$ 1,517	\$ 2,124	\$ 2,975	\$ 8,475
C	<b>Gastos de Marketing</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7,143	\$ 17,143	\$ 24,286
	<b>A - B - C</b>	\$ 21,083	\$ 14,529	\$ 31,270	\$ 53,185	\$ 104,785	\$ 224,852
	<b>(A - B - C) / C</b>				7.45	6.11	9.26
	<b>ROMI</b>				745%	611%	<b>926%</b>

(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede ver, el resultado del ROMI es favorable, con un **926%**. Este dato demuestra la viabilidad del plan propuesto y la rentabilidad de la inversión en marketing para el lanzamiento del servicio de Coaching Nutricional.

### Flujo de Fondos

El flujo de fondos se realizó en dólares considerando la cotización a marzo 2021 de USD 1 = ARS 93.

La inversión inicial es de USD 7200 y los costos totales se abonan a mes vencido (los primeros cinco días hábiles del mes siguiente).

Al finalizar el primer año se obtiene un saldo final de USD 60.161 y al segundo año USD 121.599.

### TIR y VAN

Con el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto, se calcularon las métricas VAN (Valor Actual Neto) y TIR (Tasa Interna de Retorno).

El Valor Actual Neto es el valor en el momento actual de una serie de flujos de caja que se producirán a futuro, menos la inversión inicial para generar estos flujos<sup>11</sup>. Este indicador permitirá analizar y tomar en consideración si conviene destinar el monto de inversión inicial en el plan de marketing propuesto.

---

<sup>11</sup> (Calcuvo, 2021)

Para calcular este indicador (VAN) se realizó la sumatoria del valor presente del flujo de caja de cada año con la siguiente fórmula:

$$VAN = ([FC_1/(1+R)] + [FC_2/(1+R)]) - I_0$$

$$VAN = ([60327 / (1+1.75\%)] + [121929 / (1+1.75\%)]) - 7200$$

$$VAN = 169860.38$$

Se tomó como tasa de descuento la tasa de depósitos a plazos fijos en dólares estadounidenses del Banco Nación<sup>12</sup> teniendo en cuenta que se trata de un emprendimiento pequeño.

Indicadores	Flujo de Caja	
Inversión	\$ (7,200)	
Año 1	\$ 60,327	
Año 2	\$ 121,929	
Tasa de descuento*	1.75%	
VAN	\$ 169,860.38	VAN > 0
TIR	906%	TIR > a tasa de corte 1.75%

(Fuente: Elaboración Propia)

Siendo el VAN mayor a cero y la TIR mayor a la tasa de corte (1.75%) se puede concluir que la rentabilidad del proyecto presenta una oportunidad atractiva para avanzar con su implementación.

<sup>12</sup> <https://www.bna.com.ar/home/informacionalusuariofinanciero>

## Implementación y control

Además de contemplar como métricas clave el ROMI, TIR y VAN, se medirá la eficacia del plan de marketing mediante el análisis de los siguientes indicadores clave:

- Adquisición de Pacientes nuevos de Coaching Nutricional
- Cantidad de consultas semanales y mensuales de Coaching Nutricional

Además, con el objetivo de monitorear la efectividad de las campañas orientadas al aumento de reconocimiento de marca, se medirán:

- Cantidad de seguidores en Instagram
- Cantidad de mensajes/contactos en Instagram relacionados al nuevo servicio
- Interacción con los contenidos

Luego de lanzar la pagina web, se incorporará a las métricas la cantidad de visitas y la navegación en el sitio. Estas incluirán datos como tráfico, duración de las visitas en el sitio, servicios más vistos, pedidos de información adicional.

Estos datos se analizarán con una frecuencia mensual, y se tendrán en cuenta para realizar ajustes necesarios a las acciones planteadas dentro del plan de marketing.

Para complementar esta información, se propone realizar una encuesta semestral anónima dirigida a los pacientes activos, con el objetivo de obtener insights adicionales que permitan refinar la comunicación y el abordaje de las acciones de marketing.

## Conclusiones

En un contexto en el que la salud y la alimentación han cobrado una relevancia protagonista en la agenda pública y social, agravado por la pandemia COVID-19, queda en evidencia una creciente necesidad de educar, acompañar y potenciar la adopción de hábitos que favorezcan un sistema inmune más fuerte y un estilo de vida saludable.

Si bien se ha demostrado que se trata de un mercado complejo por su interrelación con la medicina y con competidores fuertes de muy alto perfil, se reconoce una oportunidad de afianzar a la Lic. Alejandra Casco como referente en el ámbito de la salud integral, la nutrición holística y el Coaching Ontológico. Gracias a su trayectoria de más de 10 años y su visión novedosa y coherente con su propio estilo de vida, existe un enorme potencial para destacarse, diferenciarse y posicionarse.

Aunque la coyuntura económica nacional potencia los desafíos a los que se enfrentan los emprendedores argentinos, se puede reconocer que dentro del segmento target definido existe una valoración de los temas relacionados a la salud y la nutrición que habilita una oportunidad atractiva para incursionar con el nuevo servicio. Además, las condiciones tecnológicas y la proliferación de las redes sociales permiten ingresar con una inversión moderada y bajos costos.

Considerando este contexto, los resultados proyectados y las condiciones del mercado que se desarrollaron a lo largo del trabajo se puede concluir que incluso con una estructura organizacional simple, la Lic. Alejandra Casco se encuentra frente a una oportunidad atractiva. La implementación del plan propuesto le permitirá no solo alcanzar las expectativas de rentabilidad, sino también ser fiel a su vocación, haciendo lo que le da mayor satisfacción: ayudar y acompañar a más personas para que alcancen sus propios objetivos, con la dedicación, el compromiso y la pasión que la caracterizan.

## Bibliografía

Anon., 2019. *Estética y Cosmiatría*. [En línea]

Available at: <https://esteticaycosmiatria.com/ultracavitacion/>

Anon., 2019. *Estética y Cosmiatría*. [En línea]

Available at: <https://esteticaycosmiatria.com/ondas-rusas/>

Anon., 2019. *Estética y Cosmiatría*. [En línea]

Available at: <https://esteticaycosmiatria.com/presoterapia/>

Anon., 2021. *Escuela Argentina de PNL & Coaching*. [En línea]

Available at: <https://escueladepnlycoaching.com/que-es-la-pnl>

Anon., s.f. *Revista Española de Nutrición Humana y Diet.*

Calcuvio, 2021. [En línea]

Available at: <https://www.calcuvio.com/van-tir>

[Último acceso: 2021].

Cronista, 2021. *Economía y Política*. [En línea]

Available at: <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-y-suba-de-precios-alimentos-aumentaron-335-cuatro-anos-cuanto-perdio-el-salario/>

[Último acceso: 20 Abril 2021].

Forbes, 2021. *Salarios y poder adquisitivo: otro golpe para el asalariado argentino*.

[En línea]

Available at: <https://www.forbesargentina.com/money/salarios-poder-adquisitivo-otro-golpe-asalariado-argentino-n4864>

[Último acceso: 6 enero 2021].

Gall, D., 2010. Librarian Like a Rock Star: Using Your Personal Brand to Promote Your Services and Reach Distant Users. *Journal of Library Administration*, Volumen 50, pp. 628-637.

Garabetyan, E., 2020. *Perfil*. [En línea]

Available at: <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/nutricionistas-contra-los-consejos-poco-saludables-de-influencers.phtml>

[Último acceso: 11 Marzo 2021].

Google Trends, 2021. *Google Trends*. [En línea] Available at: <https://trends.google.com/trends/explore?q=dieta&geo=AR> [Último acceso: Mayo 2021].

Hootsuite, 2019. *Blog Hootsuite*. [En línea] Available at: <https://blog.hootsuite.com/es/instagram-para-negocios/> [Último acceso: 10 Marzo 2021].

INDEC, 2021. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. [En línea] Available at: <https://www.indec.gob.ar/>

Infobae, 2021. *Economía*. [En línea] Available at: <https://www.infobae.com/economia/2021/01/25/las-cinco-tendencias-de-consumo-que-cambiaron-en-la-argentina-por-la-pandemia/> [Último acceso: 10 Marzo 2021].

Joanidis, C., 2017. *Plan de negocios: la película*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2013. *Fundamentos de Marketing*. 11 ed. Ciudad de México: Pearson.

La Nación, 2020. *La Nación*. [En línea] Available at: <https://www.lanacion.com.ar/editoriales/cuidar-precios-sin-descuidar-la-salud-nid2336249/> [Último acceso: 10 marzo 2021].

La Nación, 2020. *La Nación*. [En línea] Available at: <https://www.lanacion.com.ar/economia/impuestos-que-son-14-tributos-se-crearon-nid2514889/> [Último acceso: Marzo 2021].

La Nación, 2021. *1 de cada 4 emprendimientos no sobrevivió el primer año de la pandemia y tuvo que cerrar*. [En línea] Available at: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/1-de-cada-4-empresarios-no-sobrevivio-el-primer-ano-de-la-pandemia-y-tuvo-que-cerrar-nid21042021/> [Último acceso: Mayo 2021].

Leyva, A., 2014. *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial..* eLibro ed. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Marabotto, E., 2020. *Télam.* [En línea] Available at: <https://www.telam.com.ar/notas/202011/534713-alimentacion-sustentable-tendencias.html>

[Último acceso: 10 marzo 2021].

Marques-Lopes, I., 2014. Coaching nutricional, un camino para conseguir cambios. *Revista Española de Nutrición Humana y Dietética*, 18(1), pp. 1-2.

Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2019. *UNICEF Argentina.* [En línea] Available at: [https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org/argentina/files/2019-01/SUMAR\\_Web\\_2019.pdf](https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org/argentina/files/2019-01/SUMAR_Web_2019.pdf)

OECD, T. W. B., 2020. *Panorama de la Salud: Latinoamérica y el Caribe 2020.* <https://doi.org/10.1787/740f9640-es> ed. Paris: OECD Publishing.

OPS, O. P. d. I. S., 2020. *El etiquetado frontal como instrumento de política para prevenir enfermedades no transmisibles en la Región de las Américas,* Washington DC: s.n.

Orgaz, C. J., 2019. *BBC.* [En línea] Available at: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952> [Último acceso: 19 January 2021].

Porter, M. E., 2014. *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2a. ed.).* Disponible en eLibro (Accedido 02 05 2021) ed. México D.F.: Grupo Editorial Patria.

Reale, F., 2020. [En línea] Available at: <https://www.parati.com.ar/medicina-integral-respuestas-sobre-que-comer-y-como-combatir-el-estres-de-la-especialista-florencia-raele/>

[Último acceso: 14 March 2021].

Romano, L., 2020. *Planeta Libros.* [En línea] Available at: <https://www.planetadelibros.com.ar/libro-las-dietas-tienen-un-final/313433>

[Último acceso: 15 Marzo 2021].



Sánchez, J., 2016. Coaching nutricional para la pérdida de peso. *Nutrición Hospitalaria*, 33(1), pp. 135-147.

Sahara Graf, Michele Cecchini, 2017. *Diet, physical activity, and sedentary behaviours: Analysis of trends, inequalities and clustering in selected oecd countries*, Paris: <https://dx.doi.org/10.1787/54464f80-en>.

Unknown, 2018. *Ámbito*. [En línea]  
Available at: <https://www.ambito.com/economia/salario-vs-inflacion-la-eterna-batalla-n4028709>

[Último acceso: 2021].

Valenzuela F, L. M., Garcia de Madariaga M, J. & Blasco L, M. F., 2007. Orientación al Valor del Cliente y las Nuevas Métricas de Marketing. Revisión y Análisis. *Panorama Socioeconómico*, 25(34), pp. 70-75.

Zingman, F., 2020. *La Nación*. [En línea]  
Available at: <https://www.lanacion.com.ar/opinion/cuidar-precios-promover-salud-no-son-caminos-nid2325760/>

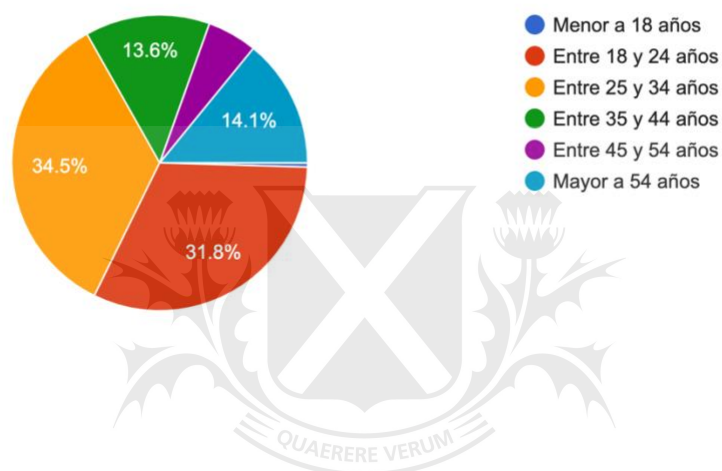
[Último acceso: 10 marzo 2021].

## Anexo

- Link al Cuestionario: <https://forms.gle/sAK1k155cGtvzKMX9>
- Resultados de Encuesta:
  - Pregunta 1:

Por favor, indicá tu edad:

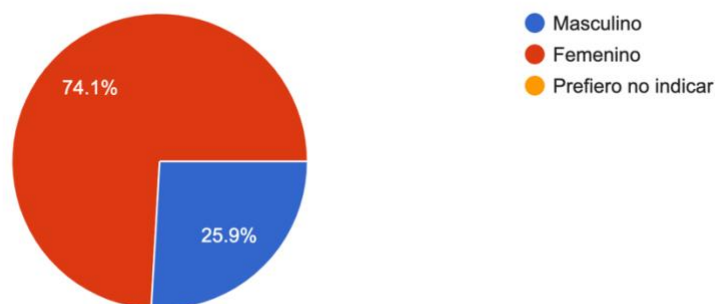
220 responses



- Pregunta 2:

Por favor, indicá tu sexo

220 responses



- Pregunta 3:

¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor tu situación laboral actual?

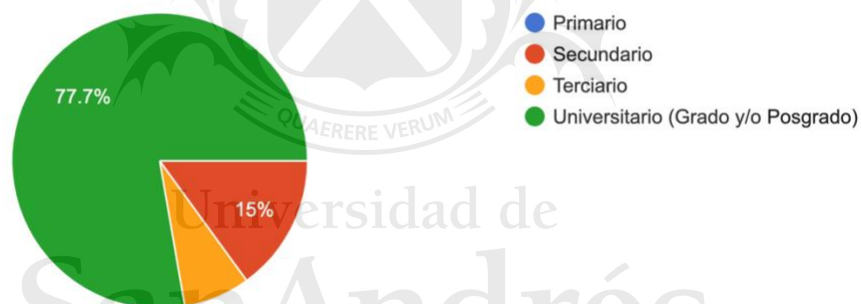
220 responses



- Pregunta 4:

¿Cuál es tu máximo nivel educativo alcanzado?

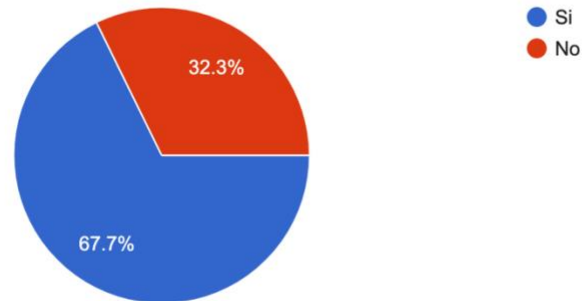
220 responses



- Pregunta 5:

¿Realizaste alguna consulta a un Nutricionista o profesional de la alimentación?

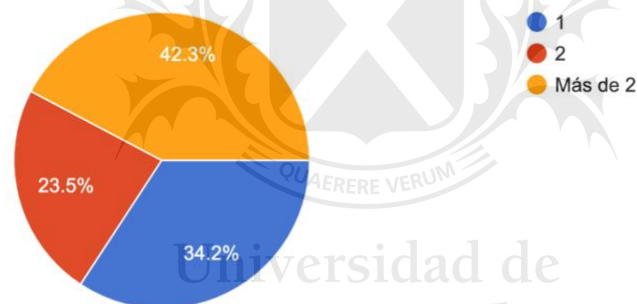
220 responses



- Pregunta 6:

¿A cuántos nutricionistas/profesionales de la nutrición consultaste?

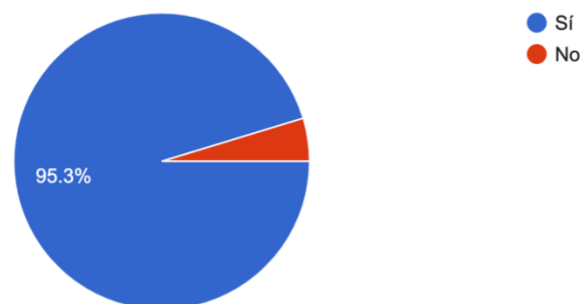
149 responses



- Pregunta 7:

¿Al llegar a la consulta, tenías objetivos claros? (En caso de haber consultado a más de un profesional, elegir el caso más significativo para vos)

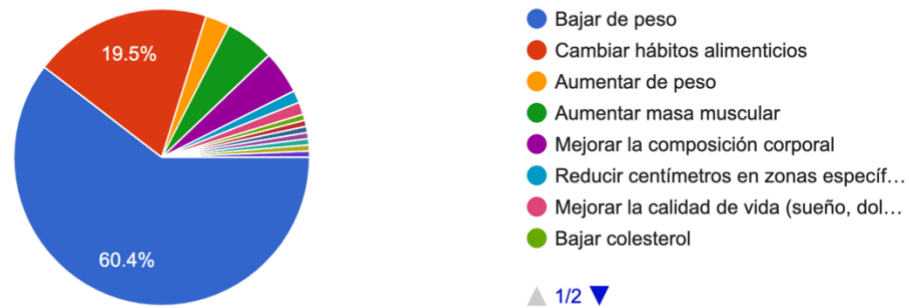
149 responses



- Pregunta 8:

¿Cuál fue tu objetivo principal? (En caso de haber consultado a más de un profesional, elegir el más significativo para vos)

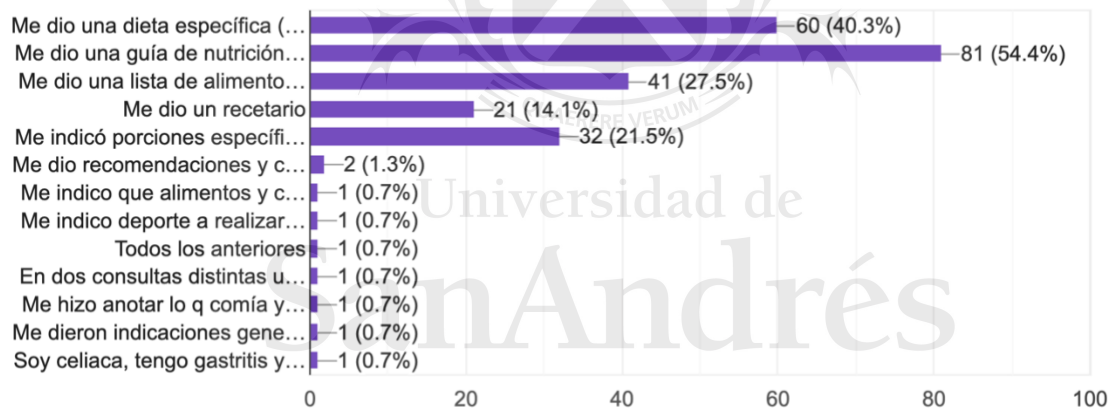
149 respuestas



- Pregunta 9:

¿En qué consistió el plan nutricional? (En caso de haber consultado a más de un profesional, elegir el más significativo para vos) - (Podés selecciona...s de una respuesta de las opciones a continuación)

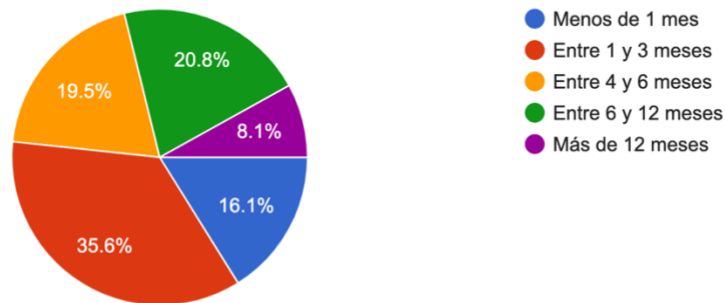
149 respuestas



- Pregunta 10:

¿Cuánto tiempo estuviste en tratamiento / consultas recurrentes con un mismo profesional? (En caso de haber consultado a más de un profesional, e...ás larga o el que haya alcanzado el alta/objetivo)

149 responses



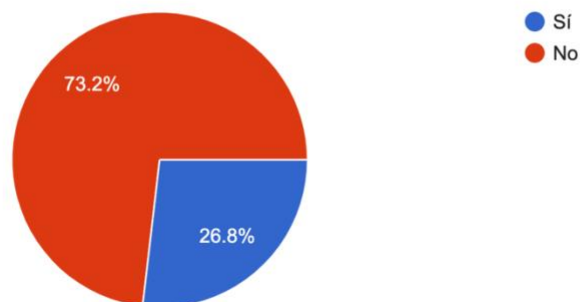
Universidad de

San Andrés

- Pregunta 11:

¿Obtuviste el alta formal del tratamiento/plan?

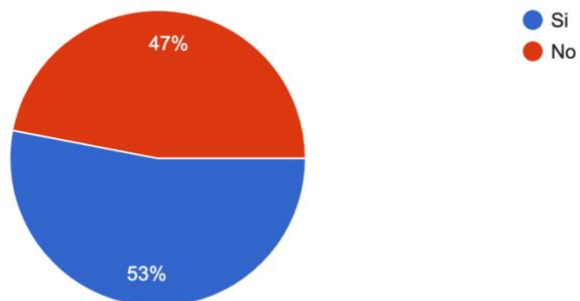
149 responses



- Pregunta 12:

¿Consideras que alcanzaste tus objetivos?

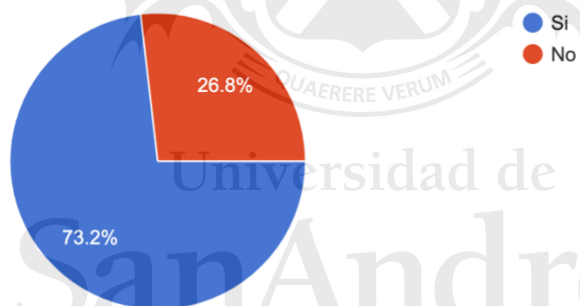
149 responses



- Pregunta 13:

¿Recomendarías al profesional / nutricionista al que consultaste? (En caso de haber consultado a más de uno, ¿recomendarías a alguno de ellos?)

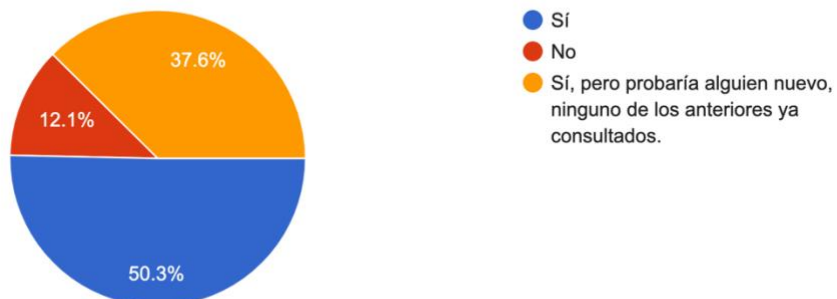
149 responses



- Pregunta 14:

¿Volverías a consultar a un profesional de nutrición?

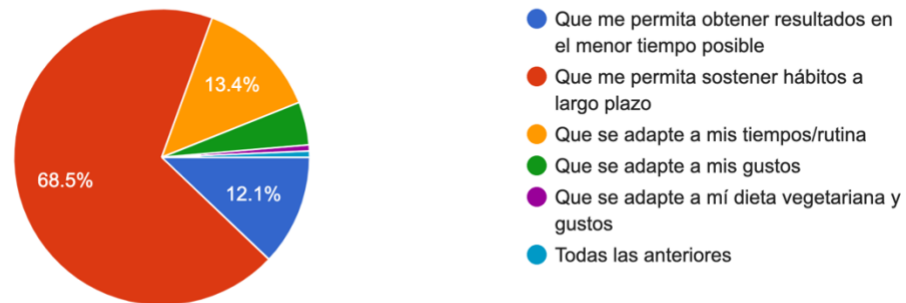
149 responses



- Pregunta 15:

De las siguientes características, ¿cuál crees que representa mejor la definición de éxito de un plan nutricional para vos?

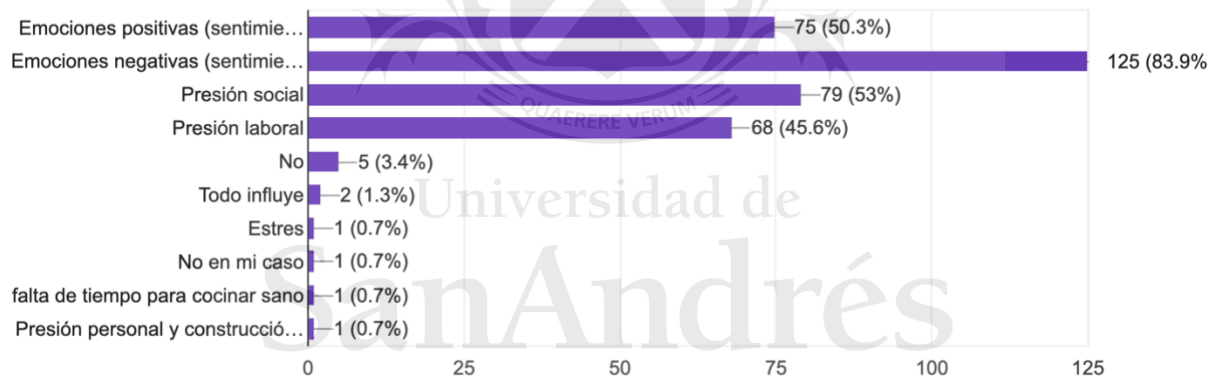
149 respuestas



- Pregunta 16:

¿Considerás que alguno de los siguientes factores influye en la alimentación? (Podés seleccionar más de una respuesta de las opciones a continuación)

149 respuestas

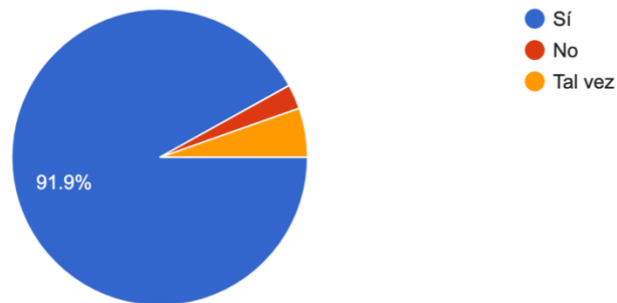


- Pregunta 17:



¿Consideras importante que un nutricionista contemple en el plan de alimentación factores externos (como los que se describen en la pregunta anterior)?

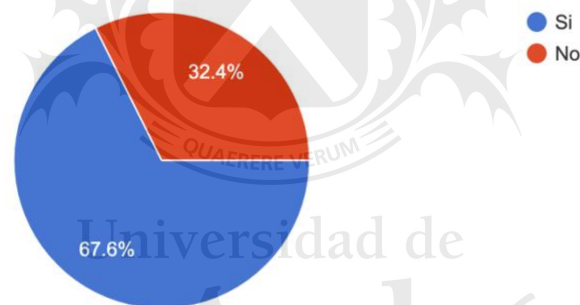
149 responses



- Pregunta 18:

¿Considerarías consultar a un nutricionista a futuro?

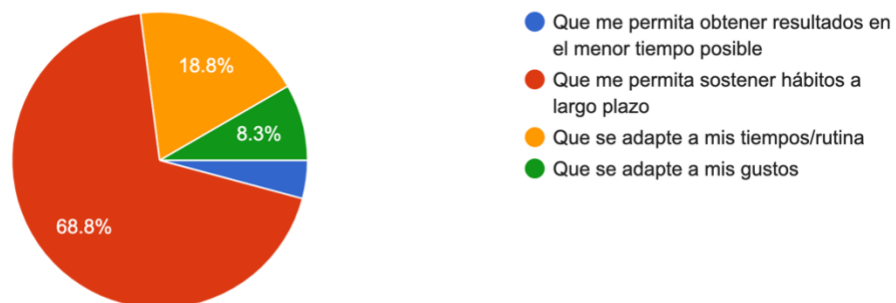
71 responses



- Pregunta 19:

De las siguientes características, ¿cuál crees que representa mejor la definición de éxito de un plan nutricional?

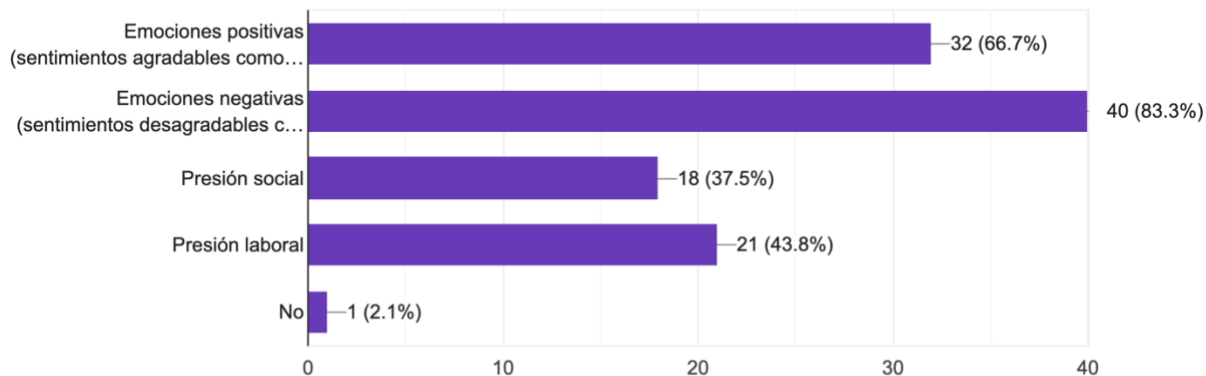
48 responses



- Pregunta 20:

¿Considerás que alguno de los siguientes factores influyen en la alimentación? (Podés seleccionar más de una respuesta de las opciones a continuación)

48 respuestas



- Pregunta 21:

¿Considerás importante que un nutricionista contemple en el plan de alimentación factores externos (como los que se describen en la pregunta anterior)?

48 respuestas

