

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“Plan de Negocios para una Clínica Nutricional ubicada en el municipio  
de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez”**

Ana Rocío García Jiménez

Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, mayo de 2,015.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA



**“Plan de Negocios para una Clínica Nutricional ubicada en el municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez”**

Trabajo de graduación presentado por  
Ana Rocío García Jiménez

Para optar al grado de Maestro en Artes  
Maestría en Administración Industrial y de Empresas de Servicio

Guatemala, mayo de 2,015.

## **JUNTA DIRECTIVA**

### **FACULTAD DE CIENCIAS QUÍMICAS Y FARMACIA**

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda	DECANO
M.A. Julieta Salazar de Ariza	SECRETARIO
M.A. Carolina Guzmán Quilo	VOCAL I
Dr. Sergio Alejandro Melgar Valladares	VOCAL II
BR. Michael Javier Mó Leal	VOCAL IV
BR. Blanqui Eunice Flores De León	VOCAL V

## **CONSEJO ACADÉMICO**

### **ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

Rubén Dariel Velásquez Miranda, Ph.D.

Carolina Arévalo Valdez, Ph.D.

Roberto Flores Arzú, Ph.D.

Jorge Erwin López Gutiérrez, Ph.D.

Félix Ricardo Véliz Fuentes, MSc.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Ésta investigación consistió en un plan de negocios para una clínica nutricional ubicada en el municipio de Antigua Guatemala, en el departamento de Sacatepéquez. La clínica nutricional es una empresafamiliar que tiene 2 años de existir en el mercado y dentro de sus propósitos actuales está el llevar a cabo un análisis de realizar una inversión para la expansión de sus servicios de manera integral, así como proyectar el crecimiento financiero de la empresa a largo plazo por medio de la integración del recurso humano con un equipo multidisciplinario de profesionales altamente especializados en la prevención y tratamiento de las enfermedades crónicas no transmisibles; entre ellas, diabetes, hipertensión, cáncer, insuficiencia renal, etc. Así mismo, realizar un análisis de la situación actual de la empresa a través de la herramienta FODA y partiendo de eso, crear nuevas y mejores estrategias para el crecimiento del negocio.

En la elaboración de este plan de negocios, se analizaron aspectos de mercado en los temas del comportamiento de la oferta y la demanda (clientes potenciales), elementos que influyen en la compra, estrategias de precio, características históricas y presentes del mercado, quiénes son los competidores, cuáles son las capacidades que tienen los mismos, al mismo tiempo conocer cuál es el mercado objetivo y a qué cliente tiene que ir dirigido el servicio.

Se plantearon las estrategias que permitan una mayor penetración en el mercado y un posicionamiento en la mente de los clientes. Así mismo se evaluaron aspectos importantes que deben tenerse en cuenta para el debido funcionamiento de la empresa y crecimiento de la misma, como lo es el recurso humano, y la creación de políticas del manejo para un mejor aprovechamiento de la experiencia del personal y así tener una ventaja competitiva en el mercado.

Se abordaron los aspectos que se deben considerar para llevar a cabo de una manera exitosa la inversión por medio de un estudio financiero donde se analizan aspectos de inversión en la remodelación del inmueble y todos los costos que tienen relación directa con la actividad del negocio para finalizar evaluando si el retorno de la inversión es factible para darle un impulso a la empresa.

Todo lo anteriormente mencionado, se logró con un estudio descriptivo, bibliográfico y de campo. A través del cual se tuvo como principal conclusión el diseño del plan de negocios de la clínica nutricional en donde luego de esto, se deja la recomendación de ampliar los servicios de la clínica a un mercado más extenso al del municipio de Antigua Guatemala; aprovechando el potencial creciente de la demanda de servicios de salud a lo largo de los años a nivel del país.

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. ANTECEDENTES .....</b>	<b>2</b>
<b>A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Naturaleza de la empresa .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Descripción de la idea de negocio .....</b>	<b>2</b>
<b>B. ANTECEDENTES TEÓRICOS .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Definición de Plan de Negocios.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Planeamiento estratégico .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Misión.....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 Visión.....</b>	<b>5</b>
<b>2.3 Análisis FODA .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3.1 Fortalezas .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3.2 Debilidades .....</b>	<b>6</b>
<b>2.3.3 Oportunidades.....</b>	<b>6</b>
<b>2.3.4 Amenazas.....</b>	<b>6</b>
<b>2.4 Valores de la Organización.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Estudio de Mercado.....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 El mercado .....</b>	<b>8</b>
<b>3.2 Necesidades y deseos del cliente.....</b>	<b>8</b>
<b>3.3 Análisis de la oferta.....</b>	<b>9</b>
<b>3.4 Análisis de la demanda .....</b>	<b>9</b>
<b>3.5 Análisis de la competencia .....</b>	<b>10</b>
<b>4. Plan de Mercadeo .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Descripción del Servicio.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Segmentación .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2.1 Segmentación geográfica.....</b>	<b>13</b>
<b>4.2.2 Segmentación demográfica .....</b>	<b>13</b>

4.2.3	Segmentación psicográfica .....	14
4.2.4	Segmentación conductual .....	14
4.3	Posicionamiento .....	14
4.4	Estrategia de servicio .....	15
4.5	Estrategia de precio .....	16
4.6	Estrategia de comunicación y comercialización .....	17
4.7	Estrategia del mensaje .....	18
5.	Plan de Recursos Humanos .....	18
5.1	Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal .....	20
5.2	Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal .....	21
5.3	Estrategias de motivación y desarrollo del personal .....	23
5.4	Políticas de remuneraciones y compensaciones .....	24
6.	Estudio Financiero .....	25
6.1	Análisis de costos .....	26
6.2	Determinación de los costos de producción .....	26
6.3	Estados Financieros .....	27
6.3.1	Estimación de Flujos de Caja por Período .....	27
6.3.2	Balance General o Estado de Situación Financiera .....	28
6.3.3	Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados .....	28
6.4	Indicadores de Rentabilidad .....	30
6.5	Costo de capital ponderado .....	30
III.	JUSTIFICACIÓN .....	32
IV.	OBJETIVOS .....	33
A.	OBJETIVO GENERAL .....	33
B.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
V.	METODOLOGÍA .....	34
A.	TIPO DE ESTUDIO .....	34
B.	UNIVERSO Y POBLACIÓN .....	34
C.	MUESTRA .....	35
D.	MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	35
E.	MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS .....	35

<b>VI. RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>A. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>38</b>
1. Misión.....	38
2. Visión .....	39
3. Valores .....	39
4. Diagnóstico Actual.....	39
4.1 Análisis FODA .....	39
4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	40
4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	40
4.2.2 La rivalidad entre los competidores.....	40
4.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	41
4.2.4 Poder de negociación de los clientes (pacientes) .....	41
4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos .....	41
<b>B. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>42</b>
1. Necesidades y deseos del cliente .....	42
2. Demanda del Proyecto .....	0
2.1 Análisis de la demanda .....	0
3. Oferta del Proyecto.....	49
3.1 Análisis de la oferta.....	50
3.2 Características Generales de la oferta .....	50
3.3 Oferta Proyectada .....	52
<b>C. PLAN DE MERCADEO .....</b>	<b>53</b>
1. Servicio.....	53
1.1 Servicio Real.....	53
1.2 Servicio Esencial .....	53
1.3 Servicio Suplementario .....	53
3. Segmentación .....	54
3.1 Segmentación geográfica.....	54
3.2 Segmentación demográfica .....	55
3.3 Segmentación psicográfica.....	55
3.4 Segmentación por uso .....	55



4.	Posicionamiento .....	55
5.	Estrategia de Servicio .....	56
5.1	Servicio Postventa .....	56
5.2	Servicio Seguimiento al cliente .....	56
6.	Estrategia de Precio .....	57
7.	Estrategia de Comercialización y Comunicación .....	57
D.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	59
1.	Descripción de Puestos .....	59
1.1	Médico General .....	59
1.2	Nutricionista .....	60
1.3	Psicólogo .....	60
1.4	Fisioterapeuta .....	60
1.5	Personal Administrativo (Administrador y Contador) .....	60
2.	Política de Recursos Humanos .....	61
E.	ESTUDIO FINANCIERO .....	62
1.	Inversión .....	62
1.1	Inversión en activos fijos .....	62
1.2	Capital de trabajo .....	62
2.	Financiamiento .....	63
3.	Presupuestos .....	63
3.1	Presupuesto de Ingresos .....	63
4.	Estados Financieros proyectados .....	64
4.1	Estado de ganancias y pérdidas .....	64
4.2	Balance General proyectado .....	64
F.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	69
G.	CONCLUSIONES .....	72
H.	RECOMENDACIONES .....	73
I.	ANEXOS .....	74
J.	BIBLIOGRAFÍA .....	77

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1</b>	Análisis FODA de la Clínica Nutricional.....	39
<b>Tabla No. 2</b>	Casos proyectados de Enfermedades Crónicas No Transmisibles.....	48
<b>Tabla No. 3</b>	Población total del departamento de Sacatepéquez.....	49
<b>Tabla No. 4</b>	Clientes a futuro (demanda proyectada).....	49
<b>Tabla No. 5</b>	Profesionales egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala.....	52
<b>Tabla No. 6</b>	Principales competidores y sus precios por consulta.....	57
<b>Tabla No. 7</b>	Inversión total en activos fijos.....	63
<b>Tabla No. 8</b>	Inversión total del proyecto.....	63
<b>Tabla No. 9</b>	Ingreso por servicio ofrecido.....	64
<b>Tabla No. 10</b>	Estado de pérdidas y ganancias proyectado.....	65
<b>Tabla No. 11</b>	Balance general proyectado.....	66

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>No.</b>	<b>1</b>	Esquema de un plan de negocios.....	03
<b>Figura</b>	<b>No.</b>	<b>2</b>	Posibles combinaciones entre calidad y precio.....	16
<b>Figura</b>	<b>No.</b>	<b>3</b>	Servicios esenciales y suplementarios.....	54

## I. INTRODUCCIÓN

Un plan de negocios es una herramienta a través de la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos de un negocio; además, sirve como medio informativo y de presentación para los miembros de la empresa, socios o posibles inversionistas para poner en marcha un negocio o expandirlo.

La motivación de elaborar este proyecto se centró en que se tratara de beneficiar al sector de las enfermedades crónicas no transmisibles, que en los últimos años ha cobrado gran importancia debido al aumento de su incidencia, trascendencia clínica e impacto social que causa en la sociedad guatemalteca.

Con la elaboración de este plan de negocio se pretendió evaluar la viabilidad económica y financiera para lograr la expansión de los servicios de la clínica nutricional, así mismo, se plantearon las estrategias que logren posicionar al negocio dentro del mercado de personas que buscan mejorar sus hábitos alimenticios y su calidad de vida y, atender la creciente necesidad de pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles, las cuales guardan una gran complejidad en su desarrollo, que requiere prevención y control, conjugándose con las aportaciones nutricionales, médicas, psicológicas y sociales avaladas por la experiencia y especialización de profesionales.

Para el logro de dichos objetivos, se realizó un estudio descriptivo, bibliográfico y de campo, en que establece la situación actual de la empresa. El establecimiento de estrategias estuvo sustentada con bases teóricas de expertos, artículos y estudios relacionados con el tema. Como complemento se realizó una encuesta para determinar las expectativas de los clientes potenciales.

El principal resultado de este trabajo fue el diseño del plan de negocios para la expansión de la clínica nutricional ubicada en el departamento de Sacatepéquez; el cual estuvo dividido en las siguientes etapas: planeamiento estratégico (misión, visión, valores, FODA, análisis de las Fuerzas de Porter), estudio de mercado (oferta, demanda y competencia), plan de marketing (estrategias de mercadeo, publicidad y posicionamiento), plan de recursos humanos (estructura del personal y políticas de funcionamiento) y estudio financiero (costos, situación actual de la empresa, estados financieros proyectados).

## **II. ANTECEDENTES**

### **A. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

El proyecto de la Clínica de Atención Nutricional surgió como idea de dos nutricionistas emprendedoras hace un año. Desde el año 2013 a la fecha se ha estado trabajando en la implementación de más equipo antropométrico y sobre todo en la integración de un equipo multidisciplinario para mejorar la calidad de la atención nutricional.

#### **1. Naturaleza de la empresa**

La Clínica de Atención Nutricional está ubicada en el municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez, dentro del sector de servicios de salud y cuya idea de negocio funciona actualmente con el objetivo de brindar un servicio de alto nivel, siendo los servicios integrales una oportunidad de negocio, ya que las enfermedades crónicas no transmisibles son las causantes de muchos problemas de salud que existen en la actualidad.

#### **2. Descripción de la idea de negocio**

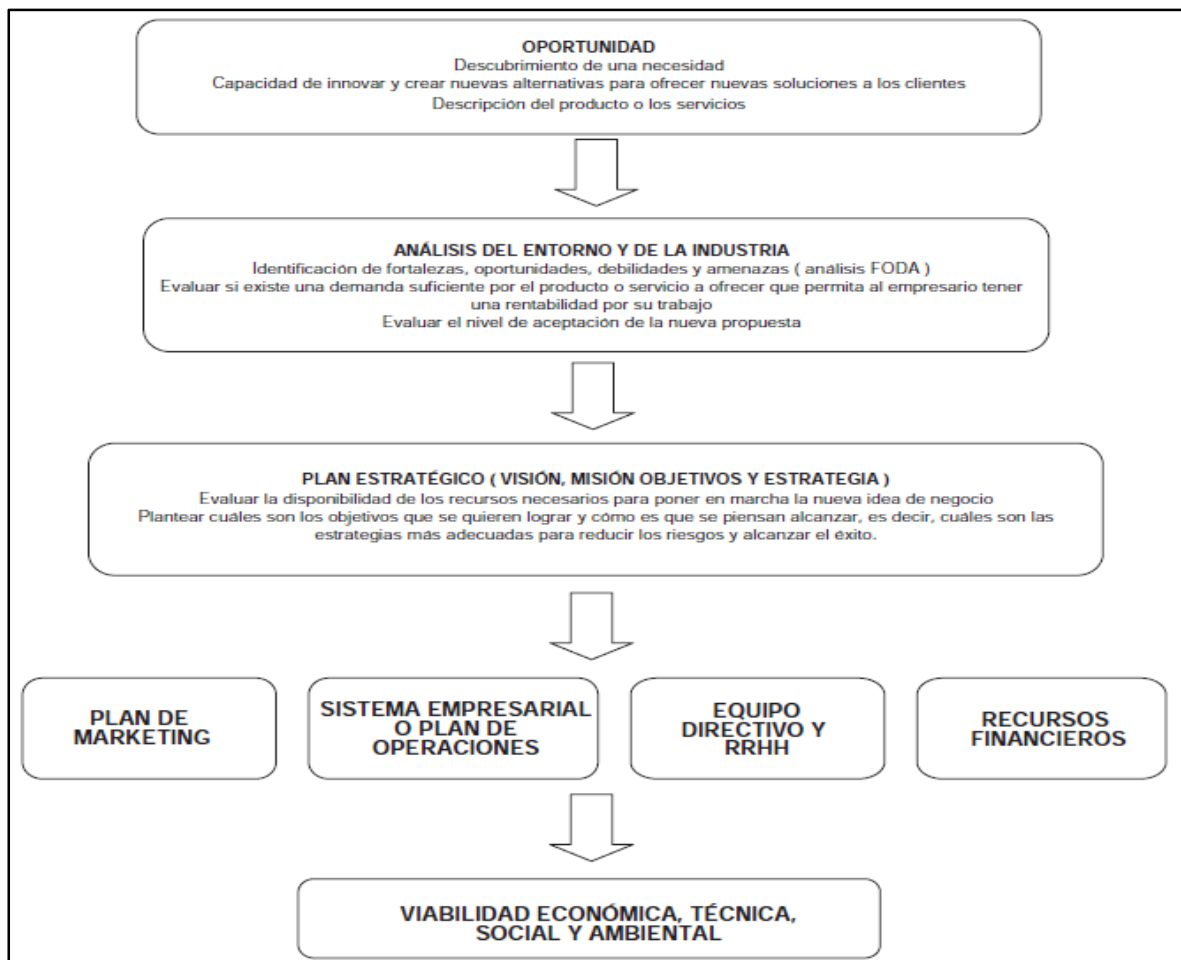
La idea principal del negocio es ampliar los servicios de la clínica privada donde se ofrecerán 3 servicios diferenciados con el objetivo de llegar a la máxima variedad de público objetivo que pueda necesitar de un servicio integral en Antigua Guatemala. Funcionará como consultorio externo con talleres de estilo de vida saludable y autoestima, asesorías de orientación, terapias grupales adecuadas y adaptadas a cada momento de la enfermedad o recuperación del paciente.

El equipo deberá estar conformado por: nutricionistas, médico general, psicólogo, fisioterapeuta, administrador y contador. Algunos de ellos con especialidad en el área de la salud mental, física y de alimentación, con experiencia que sólo proporciona el trabajo técnico compartido en un ambiente de respeto, colaboración, trabajo en equipo y motivación. Es necesario contar con profesionales especializados, con las habilidades y aptitudes necesarias (Almoguera, 2003).

## B. ANTECEDENTES TEÓRICOS

### 1. Definición de Plan de Negocios

“El Plan de Negocios es un documento en el cual se describen las características que tendrá el negocio a futuro y en el que se detallan de manera ordenada los aspectos estratégicos y financieros de una empresa. El plan de negocios es una herramienta a través de la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para alcanzar los objetivos de un negocio; además, sirve como medio informativo y de presentación para los miembros de la empresa, socios o posibles inversionistas”(Weinberger, 2009). En la figura No. 1, se puede observar el esquema de un plan de



negocios:

**Figura No. 1** Esquema de un plan de negocios.

**Fuente:** Weinberger, K., 2009. *Plan de Negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID. Perú.

El objetivo de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer posible el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es necesario que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir los objetivos específicos.

Los planes de negocios no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, si no que tienen la misma relevancia para los que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse. Stutely R. (2000) menciona que “el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificandolas variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan”. Debe servir como un incentivo que guie la implementación de una estrategia (Stutely, 2000).

Un plan de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo humano que lo hará posible, transmitiéndolo entusiasmo y optimismo, incluso a quienes van a favorecer internamente o internamente el financiamiento.

“El plan debe considerar las acciones necesarias, para lograr los resultados deseados y estos se obtendrán en la medida que generen confianza para incentivar la inversión. Se podría decir que el producto más importante de la planificación no es el plan formal, sino la nueva configuración mental de los planificadores y ejecutores que se pueden alcanzar al plantearse preguntas o al ponerse de acuerdo” (Juárez, C. 2011).

## **2. Planeamiento estratégico**

El planeamiento estratégico define hacia donde se desea ir, sirve como una guía de actuación que orienta los pasos que se deben seguir para alcanzar la misión y para que los proyectos que se deseen realizar sean convertidos en acciones.

Es la determinación de la visión, misión, objetivos, y políticas de la organización, considerando las fuerzas y debilidades internas, así como también las oportunidades y riesgos del entorno. Sirve

para establecer el plan de largo plazo de la empresa, en función a un análisis del entorno y del ambiente interno de la organización y para descubrir lo mejor de la organización(Contreras, 2000).

## **2.1 Misión**

Es la razón de ser de la empresa, la finalidad para la que fue creada. Se suele definir como una síntesis de los objetivos fundamentales, las acciones que se realizan, las personas a quienes se dirige y el cómo, dónde y porqué se realizan las acciones.

## **2.2 Visión**

Es el propósito a largo plazo que desea alcanzar la empresa u organización. Es la fotografía del futuro, la dirección hacia la cual se desea ir. Debe ser compartida por todos los miembros de la empresa u organización(Weinberger, 2009).

## **2.3 Análisis FODA**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas(Ponce, 2006).

### **2.3.1 Fortalezas**

Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y las actividades que realiza con mayor eficiencia, las cuales representan una posición privilegiada frente a la competencia, es decir, lo que la empresa hace mejor. Algunos ejemplos son los recursos que se controlan, las



capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.(Contreras, F. 2000).

### **2.3.2 Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan, etc.

### **2.3.3 Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

### **2.3.4 Amenazas**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que puede afectar a la organización (Juárez, C. 2011).

## **2.4 Valores de la Organización**

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc). Los valores inspiran la razón de ser de una organización. De esta manera se facilita que exista una unificación de criterios que compacten y fortalezcan los intereses de todos.

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización. Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad.
- Satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Saben que su opinión es escuchada.

Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma. Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta.
- Confianza.
- Colaboración.
- Productividad.
- Éxito.
- Realización.

Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una organización exitosa en términos de indicadores no tradicionales como puede ser la responsabilidad hacia la comunidad y el medio ambiente, lo cual también genera una mayor capacidad de atraer, desarrollar y mantener al talento humano. Pero cuando los valores están solamente en el papel y no se traducen en conductas y decisiones consistentes, el clima organizacional se deteriora y conlleva bajos desempeños. El buen o mal funcionamiento de la organización está determinado por la solidez de sus valores (Robbins, S, 2013).

Es por esto último que resulta importante saber implementar los valores organizacionales, ya que resulta más sencillo definir una serie de "sentencias estratégicas" que practicarlas. Para que los valores se legitimen en la organización hay que llevarlos al terreno práctico, hay que aplicarlos en la toma de decisiones, en la contratación, en la atención y servicio al cliente, en las operaciones, etc. La

compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales conlleva a una alta satisfacción personal con el trabajo. Los objetivos de la organización y los de sus miembros cobran mayor significado e importancia. Si ambos tipos de valores se distancian, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados.

### **3. Estudio de Mercado**

Con el estudio del mercado se trata de averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio, con el fin de plantear la estrategia más adecuada de servicio, posicionamiento, comunicación y comercialización.

#### **3.1 El mercado**

En términos económicos generales el mercado designa aquel conjunto de personas y organizaciones que participan de alguna forma en la compra y venta de los bienes y servicios o en la utilización de los mismos. Para definir el mercado en el sentido más específico, hay que relacionarlo con otras variables, como el producto o una zona determinada.

#### **3.2 Necesidades y deseos del cliente**

Kotler y Armstrong (2010) dicen que las necesidades humanas son un estado de carencia percibida. Incluyen necesidades físicas y necesidades básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión (Kotler y Armstrong, 2010).

Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Cuando los deseos están respaldados por el poder de compra, se convierten en demandas.

Dados sus deseos y recursos, la gente demanda productos cuyos beneficios le producen mayor satisfacción. Por otra parte, las necesidades y deseos de los consumidores se satisfacen

mediante una oferta de mercado (una combinación de productos, servicios, información, o experiencias ofrecidos a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo).

### **3.3 Análisis de la oferta**

En economía, oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio y condiciones dadas, en un determinado momento. Oferta también se define como la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos. La oferta determinada por factores como el precio del capital, la mano de obra y los recursos.

Se expresa gráficamente por medio de la curva de la oferta. La pendiente de la curva determina el aumento o disminuye de la oferta ante una disminución o un aumento del precio del producto. Esta es la elasticidad de la curva de oferta (Baten, M. 2010).

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la oferta que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor. La oferta es la relación entre la cantidad de bienes ofrecidos por los productores y el precio de mercado actual. Gráficamente se representa mediante la curva de oferta. Debido a que la oferta es directamente proporcional al precio, las curvas de oferta son casi siempre crecientes.

Los aspectos determinantes de la oferta son:

- El precio del producto en el mercado.
- Los costos de los factores necesarios para tal producción.
- El tamaño del mercado o volumen de la demanda.
- Disponibilidad de los factores.
- Número de empresas competidoras.
- Cantidad de bienes producidos.

### **3.4 Análisis de la demanda**

La demanda en economía se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda individual) o

por el conjunto de consumidores (demanda total o de mercado). La demanda puede ser expresada gráficamente por medio de la curva de la demanda. La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda (Salmon, 2010).

La pendiente de la curva determina cómo aumenta o disminuye la demanda ante una disminución o un aumento del precio. Este concepto se denomina la elasticidad de la curva de demanda. En relación con la elasticidad, la demanda se divide en tres tipos:

- Elástica, cuando la elasticidad de la demanda es mayor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente superior a la del precio.
- Inelástica, cuando la elasticidad de la demanda es menor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente inferior a la del precio.
- Elasticidad unitaria, cuando la elasticidad de la demanda es 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente igual a la del precio.

### **3.5 Análisis de la competencia**

El concepto de mercadeo establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, se debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también se debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de la competencia.

Ninguna estrategia competitiva de mercadeo en particular es la mejor para todo tipo de empresas.

Cada empresa debe considerar su propio tamaño y su posición en la industria, y comprobarlos con los de sus competidores. Las empresas grandes con posición dominante en una industria pueden usar ciertas estrategias que empresas más pequeñas no son capaces de costear. Sin embargo, no basta con ser grande. Existen estrategias ganadoras para empresas grandes, pero también hay estrategias perdedoras. Las empresas pequeñas pueden desarrollar estrategias que les reditúen rendimientos mayores de los que disfrutaban las empresas grandes.

Según Kotler y Armstrong (2010), existen aspectos clave que se recomienda evaluar en la competencia:

- Historia. De dónde surgieron esas empresas, hace cuánto existen, qué tamaño tienen.
- Grado de especialización en los servicios.
- Tipo de empresa: normal o modelo. Hay empresas que por su antigüedad y tamaño se convierten en modelos y hay mucho que aprender de ellas. Se recomienda estudiarlas desde todos los ángulos, ya que por algo están posicionadas firmemente en el mercado.
- Velocidad de crecimiento. Lento, normal, o acelerado. Las empresas que crecen con un ritmo fuera de lo normal deben ser objeto de estudio para la empresa.
- Portafolio de servicios.
- Posicionamiento: cómo han logrado los competidores posicionarse en el mercado y en el sector donde se piensa de igual forma operar.
- Debilidades y Fortalezas.
- Políticas comerciales: precio, distribución, incentivos, descuentos.
- Estructura de costos: cantidad de empleados, planta física, maquinaria, entre otros.
- Capacidad de innovación.
- Estructura organizacional.
- Objetivos estratégicos definidos: Tratar de identificar esas estrategias que la competencia utiliza y los objetivos principales que persigue en el mercado (Kotler y Armstrong, 2010).

#### **4. Plan de Mercadeo**

Es una gran herramienta de largo plazo que busca el posicionamiento de una organización a través de la generación de la ventaja competitiva. Es el instrumento que deben tener en cuenta las organizaciones que se quieren enfocar en las necesidades de sus consumidores. Requiere un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones

Lambin (2003) lo define como un documento que contiene toda la planeación o diseño metodológico de la manera en que se va llevar a cabo el mercadeo en una compañía para lograr su desarrollo a largo plazo, fundamentado en la obtención de la ventaja competitiva. Con esto se logra la generación de los beneficios que los inversores esperan (Lambin, 2003).

El plan de mercadeo permite orientar la organización hacia el logro de los objetivos, concede la posibilidad de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, sus competidores, el marco legal, las tecnologías, posicionamiento en el mercado, oportunidades y amenazas; de esta manera se prepara para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; también puede ayudar a la optimización de los recursos y a una mejor evaluación de los resultados obtenidos.

Generalmente las compañías exitosas son aquellas que planean sus acciones y que prevén las variables del entorno que afecten y que están preparadas para enfrentar cualquier acontecimiento. La toma de decisiones sobre bases sólidas y hechos concretos es una de las grandes ventajas que proporciona un Plan de Mercadeo.

Dentro del Plan de Mercadeo, se deben involucrar todas las áreas de la organización, tal como lo plantea Lambin “...el plan de marketing tiene implicaciones directas sobre todas las demás funciones de la empresa y viceversa” (Lambin, 2003).

Los objetivos fundamentales del plan de mercadeo están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados.
- Los niveles de satisfacción de los clientes.
- El objetivo de participación en el mercado.
- El nivel de posicionamiento de la empresa en la mente del público objetivo.

#### **4.1 Descripción del Servicio**

El primer elemento de la mezcla de mercadeo es el producto o servicio. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios complementarios; los atributos, el servicio postventa y los beneficios que aporta.

Hoy se habla del servicio aumentado o complementario, pues el servicio incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios de pre y postventa. Además, el concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el servicio (Weinberger, 2009).

## **4.2 Segmentación**

Los mercados consisten en compradores, y los compradores difieren en uno o más sentidos. La diferencia podría radicar en sus deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercados, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los cuales se puede llegar de manera más eficaz con productos y servicios congruentes con sus necesidades únicas. Segmentar es una tarea que implica evaluar aspectos importantes de las prácticas de compra de los consumidores, por lo que es importante apoyarnos en sus principales variables (Gary, A. Philip, K, 2010).

### **4.2.1 Segmentación geográfica**

La segmentación geográfica requiere dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o incluso vecindarios. Una empresa podría decidir operar en una o unas cuantas áreas geográficas, o en todas las áreas, pero poniendo especial atención en las diferencias geográficas con respecto a las necesidades y los deseos.

### **4.2.2 Segmentación demográfica**

La segmentación demográfica divide al mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida familiar, ingreso, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.



Los factores demográficos son las bases más utilizadas para segmentar a grupos de clientes, en parte porque las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores a menudo varían de acuerdo con las variables demográficas. También, las variables demográficas son más fáciles de medir que otros tipos de variables. Incluso en casos en que los segmentos de mercado se definen primero mediante el uso de otras bases, tales como los beneficios buscados o el comportamiento de compra, se deben conocer sus características demográficas para evaluar el tamaño de mercado meta y alcanzarlo eficazmente (Gary, A. Philip, K., 2004).

#### **4.2.3 Segmentación psicográfica**

La segmentación psicográfica divide a los compradores en diferentes grupos con base a su clase social, estilo de vida, o características de personalidad. Los miembros de un mismo grupo demográfico pueden tener características psicográficas muy diversas. En la actualidad tienen una gran influencia en los motivos y decisiones del consumidor.

#### **4.2.4 Segmentación conductual**

“La segmentación conductual divide a los compradores en grupos con base en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos mercadólogos piensan que las variables de la conducta son el mejor punto de partida para formar segmentos de mercado” (Gary, A. Philip, K., 2010).

### **4.3 Posicionamiento**

Con la finalidad de ocupar un lugar en la mente del consumidor o cliente, el empresario buscará diferenciarse para poder ser recordado por algún atributo en particular. Por lo general, se utiliza alguno de los elementos de la mezcla de mercadeo para lograr un posicionamiento diferenciado. Estas diferencias deben ser significativas para que puedan ser fácilmente percibidas y recordadas por el público objetivo.

Es importante remarcar que para lograr un posicionamiento y ser recordado, debe existir una demanda lo suficientemente grande, que valore el beneficio adicional y que sea capaz de reconocer una mejora sustancial respecto a los productos o servicios ofrecidos por la competencia.

Por lo general, las empresas utilizan los atributos de su posicionamiento como parte de su logotipo, como eslogan en sus campañas publicitarias o como elementos importantes de sus campañas de comunicación. Estos atributos, forman parte del concepto de negocio.

Cabe resaltar que estas mejoras en beneficio de un posicionamiento determinado, deben ser evaluadas en términos económicos, pues los incrementos en los costos para lograr una determinada diferenciación, deben ser inferiores al incremento de las utilidades.

Posicionamiento es el lugar que el producto y su imagen ocupan en la mente cuando se les confronta con el resto de los productos o marcas de la competencia; los consumidores hacen la comparación sobre marcas y bienes y servicios que se hallan en el mercado.

Como explica Weinberger (2009), "...lo fundamental del plan de mercadeo, es mostrar con claridad qué hace al producto o servicio diferente a los demás, y en qué medida satisface de mejor manera las necesidades de los clientes" (Weinberger, 2009).

#### **4.4 Estrategia de servicio**

Juárez (2011) explica la estrategia del servicio como una guía del cómo diseñar, desarrollar e implementar la gestión de servicios, no solo como una capacidad organizacional, sino como un activo estratégico. Provee dirección para asegurar que las organizaciones están en posición para manejar los costos y riesgos asociados con su cartera de servicios para obtener efectividad operacional y distinción en el rendimiento (Juárez, 2011).

El propósito de la estrategia del servicio es:

- Operar y crecer exitosamente a largo plazo.
- Transformar la gestión de servicios en un activo estratégico.

- Ver las relaciones entre varios servicios, sistemas o procesos que son gestionados y los modelos de negocio, estrategia y objetivos que soportan.

#### 4.5 Estrategia de precio

Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. Recuerde que sus ventas representan los ingresos de la empresa (Gary, A. Philip, K, 2004).

En la figura No.2 se presentan las posibles combinaciones entre calidad y precio.

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
Precio alto	<i>Estrategia de recompensa</i>	<i>Estrategia de margen excesivo</i>	<i>Estrategia de robo</i>
Precio medio	<i>Estrategia de calidad alta</i>	<i>Estrategia de valor medio</i>	<i>Estrategia de falsa economía</i>
Precio bajo	<i>Estrategia de súper valor</i>	<i>Estrategia de buen valor</i>	<i>Estrategia de economía</i>

**Figura No 2.** Posibles combinaciones entre calidad y precio.

**Fuente:** Lambin J. 2003. *Marketing estratégico*.

En general, el precio del servicio se establecerá en función a:

- La percepción que se tiene del bien o servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- El poder adquisitivo del cliente.
- La estructura de costos del producto o servicio.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.

#### 4.6 Estrategia de comunicación y comercialización

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.

Las estrategias de promoción están relacionadas con:

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Venta personal.
- Promociones de ventas.
- Cupones.
- Sorteos.
- Promociones conjuntas.
- Programas de fidelidad.
- Relaciones públicas.

“Vender significa convencer a los clientes para que compren el servicio y para ello, hay que demostrarles que es bueno”(Weinberger, 2009).

Una estrategia publicitaria consta de dos elementos principales: crear mensajes publicitarios y seleccionar medios publicitarios. Anteriormente, muchas empresas consideraban menos importante la planificación de medios en comparación con el proceso de creación de mensajes. Por grande que sea el presupuesto, la publicidad sólo pueden tener éxito si los mensajes captan la atención y comunican bien. Los buenos mensajes publicitarios tienen especial importancia en el costoso y saturado entorno publicitario actual. El número promedio de canales de televisión que llega a los hogares estadounidenses se ha disparado, desde 3 en 1950 hasta más de 100 en la actualidad, y los consumidores tienen más de 21,000 revistas para elegir. Añádase a esto el sinnúmero de estaciones de radio emergentes en internet y por correo electrónico, medios externos, y el bombardeo continuo de anuncios sobre el consumidor tanto en casa como en el trabajo y en todos los puntos intermedios. Un experto calcula que una persona promedio está

expuesta a cerca de 1,600 anuncios al día; otro da una cifra sorprendente de 5,000 anuncios diarios.

#### **4.7 Estrategia del mensaje**

El primer paso para crear mensajes publicitarios eficaces consiste en decidir qué mensaje en general se comunicará a los consumidores, es decir, planear una estrategia del mensaje. El propósito de la publicidad es lograr que los consumidores piensen en el servicio o la empresa, o que reaccionen de cierta manera. La gente sólo reacciona si piensa que hacerlo le beneficiará. Por ello, el desarrollo de una estrategia eficaz de mensaje inicia con la identificación de los beneficios para el cliente que pueden ser aprovechados como atractivos publicitarios. De manera ideal, la estrategia del mensaje publicitario es una consecuencia directa de la amplia estrategia de posicionamiento donde el anunciante quiere poner énfasis. Luego, el anunciante debe desarrollar un concepto creativo de gran fuerza, que dé vida a la estrategia de mensaje en una forma distintiva y memorable. En esta etapa, las ideas de mensaje sencillas se convierten en grandes campañas publicitarias. Por lo regular, un redactor y un director artístico forman equipo para generar muchos conceptos creativos con la esperanza de que uno de esos conceptos resulte ser la gran idea. El concepto creativo podría surgir como una visualización, una frase, o una combinación de ambas cosas (Gary, A. Philip, K., 2010).

### **5. Plan de Recursos Humanos**

Weinberger (2009) explica que “las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa”.

El plan de recursos humanos debe considerar:

- Las principales funciones que se requieren en el negocio.
- Las habilidades y conocimientos que cada función requiere.
- Los cargos que serán permanentes en la empresa.

- Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa.
- Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás.
- El organigrama que representa la estructura general de la empresa.
- Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano.
- La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones.

Los empresarios deben saber que es muy importante determinar las funciones y las responsabilidades de cada puesto porque esto permite:

- Coordinar tareas.
- Supervisar el trabajo y a los trabajadores.
- Establecer medidas de control del trabajo.
- Asignar responsabilidades de las actividades.
- Medir los resultados de las actividades.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores(Weinberg, 2009).

Para realizar todas estas actividades, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. Estos deben ser muy claros, precisos, sencillos y conocidos por todo el personal.

Un manual de funciones debe contener:

- La descripción del puesto.
- Los objetivos o la misión del puesto.
- A qué área pertenece o de quién depende.
- Las funciones que desempeña.
- Las responsabilidades, es decir, las acciones que se espera que cumpla el trabajador.

En un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización (Weinberger, 2009).

### **5.1 Estrategias de reclutamiento, selección y contratación de personal**

En función a los objetivos y requerimientos de personal, el empresario diseñará estrategias para atraer y retener a las personas más adecuadas para su organización.

Para reclutar personal, primero, debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él. Asimismo, debe detallar las especificaciones que se adecuen al puesto que está ofreciendo, es decir, las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas. Aquí es elemental considerar los conocimientos y la experiencia previa que pudiera tener la persona en un puesto de trabajo similar, así como las referencias personales y profesionales.

Sin embargo, hay tareas que no requieren poseer conocimientos previos, porque la tarea o su aprendizaje suele ser bastante sencillo. En este caso, lo importante es conseguir personas con valores y talento. Reclutar implica convocar a personas para un determinado puesto de trabajo. Cuando se trabaja un plan de negocios para una empresa en marcha, el reclutamiento pueda hacerse dentro de la misma empresa, como una opción para que los trabajadores roten de posiciones o asciendan.

El reclutamiento interno para cubrir plazas vacantes, puede hacerse mediante la convocatoria dentro de la empresa. De esto se desprenden dos posibilidades: una, que algún trabajador cambie de puesto, ya sea porque decide probar en otra área o porque asciende a un puesto con más responsabilidades; dos, que alguno de los actuales trabajadores de la empresa recomiende a otra persona (Weinberg, 2009).

El reclutamiento interno tiene como ventajas:

- El tener referencias directas, porque se conoce al trabajador.

- Es motivador para los trabajadores, porque significa que la empresa promueve el desarrollo laboral.
- Es menos costoso para la empresa, en cuanto a tiempo de aprendizaje de las normas, tareas y cultura organizacional.

Para el caso de una nueva empresa, el reclutamiento externo consiste en atraer fuerza laboral fuera de la empresa, por ejemplo, con avisos periodísticos solicitando personal para determinados puestos. La mayor ventaja para la empresa es que el nuevo empleado trae consigo conocimientos y herramientas que pueden “refrescar” y enriquecer el trabajo.

Una vez que se tiene la lista de candidatos, la empresa debe evaluar quién es apto para ocupar la vacante ofrecida. La evaluación puede basarse en:

- El currículum personal.
- La entrevista personal, oportunidad que sirve para corroborar la información descrita en el currículum y evaluar actitudes y valores subjetivos.
- Una evaluación psicológica, que permite evaluar la salud mental del candidato y su capacidad para adecuarse a la cultura de la organización.

Luego de evaluar a los candidatos, es necesario tomar la decisión de seleccionar a aquel que mejor se adecue a las necesidades y el perfil del puesto. Durante el proceso de selección es fundamental que el candidato sea evaluado por quien será su jefe inmediato, para que dé su visto bueno. Finalmente, el trabajador seleccionado firmará un contrato laboral de acuerdo con las condiciones fijadas por la empresa y negociadas con él (Almoguera, J., 2003).

## **5.2 Estrategias de inducción, capacitación y evaluación del personal**

Cuando la empresa cuente con nuevo personal, es importante establecer los mecanismos que le permitirán al empresario adaptar, desarrollar y evaluar el desempeño de cada trabajador.

Para ello, la empresa debe establecer pautas y estrategias que guíen al trabajador para que se concentre en los objetivos que desea alcanzar la empresa.



En un inicio, el trabajador debe familiarizarse con la misión de la empresa y los objetivos de su puesto. Debe conocer sus funciones, sus responsabilidades, sus derechos, sus obligaciones, así como los resultados que se esperan de él y cuándo y cómo será evaluado. Idealmente, la inducción a un trabajador debe hacerse antes de que inicie sus labores; así, se evita que el trabajador pierda tiempo tratando de averiguarlo todo por sus propios medios, y que se genere ansiedad e incomodidad en él. Este es el momento adecuado para mencionar cuáles son las normas de la empresa, cuál es el horario de trabajo, a quién debe recurrir si necesita solucionar un problema, cuál es la forma de pago, y presentarlo a los demás miembros del equipo (Quintanilla, J.C., 2011).

Una vez que esté involucrado con el puesto, es necesario capacitarlo para que desde un inicio el trabajador logre el máximo rendimiento y cumpla con los estándares de calidad establecidos por la empresa. El empresario puede involucrar a los jefes o directivos para que transfieran sus conocimientos a un grupo de trabajadores; puede invitar a personas calificadas para que dicten cursos o talleres dentro de la empresa; puede pagar cursos en instituciones educativas especializadas, según las necesidades detectadas. Sin embargo, esto no significa que la empresa capacite siempre y al mismo tiempo a todos sus trabajadores. Es indispensable que se detecten las necesidades actuales y las proyecciones futuras, se evalúen las posibilidades y se estime cómo podrán cubrirse de acuerdo a un plan de capacitación, que cuente con un presupuesto.

Luego del proceso de inducción y capacitación, el siguiente paso es evaluar el desempeño del trabajador. Este proceso no sólo orienta al empresario para que premie o aplique medidas correctivas a su empleado, sino también para proponer cambios y mejoras en el trabajo mismo.

Además, la evaluación de personal permite determinar quiénes pueden obtener mejoras salariales, quienes pueden ascender y ocupar otros puestos, quiénes deben salir de la empresa, qué necesidades de capacitación y entrenamiento requieren los trabajadores y qué aspectos del trabajo motivan o desmotivan a las personas.

De esta forma se va planificando y mejorando el área de recursos humanos, que está vinculado directamente con el desarrollo de un negocio (Quintanilla, J.C., 2011).

### 5.3 Estrategias de motivación y desarrollo del personal

La alta rotación de personal es uno de los costos más importantes de las empresas, no tanto en términos económicos, sino más bien en tiempo y calidad de productos y servicios. Para evitar esta alta rotación, el empresario definirá claramente cuáles son las estrategias que le permitirán motivar, desarrollar y retener a su mejor personal.

A continuación se presentan algunas estrategias que ayudarán a retener al personal más valioso de la empresa:

- Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- Incentivar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo y para los cuales están capacitados.
- Establecer mecanismos de participación directa que alienten a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones acerca del desarrollo de su puesto y de la empresa.
- Premiar los aportes y contribuciones que signifiquen una mejora en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- Evaluar el desempeño de manera constante, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.
- Desarrollar programas de rotación laboral, para que el trabajador se familiarice con otras áreas de la empresa y pueda orientar mejor su desarrollo personal y profesional dentro de la misma.
- Fomentar la participación de los trabajadores en diversas actividades que complementen su desarrollo profesional y personal, por ejemplo, en cursos y talleres.
- Establecer una escala de pagos que valore el aporte del trabajador y cubra sus necesidades, además de premiar su productividad y alto desempeño.
- Tener un horario que no exceda las ocho horas laborales. De ser necesario un mayor tiempo por día, pagar las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo

necesario para tener un óptimo desempeño. El exceso de trabajo puede traer problemas físicos y psicológicos.

- Establecer mecanismos para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal y familiar; por ejemplo, dar flexibilidad a un trabajador en caso que requiera acudir a una reunión escolar de su hijo o atender una emergencia de salud personal.

La clave está en considerar al trabajador como un “cliente interno”, con el que debe haber mucha comunicación y coordinación para conocer sus necesidades e inquietudes. El trabajador es un elemento muy importante en la satisfacción de su cliente final, sobre todo si se trata de una empresa de servicios (Stutely, R., 2000)

#### **5.4 Políticas de remuneraciones y compensaciones**

La política de remuneraciones y compensaciones es el programa que implementa la empresa para el pago de remuneraciones y beneficios. Estas políticas sirven para:

- Atraer personal calificado y mantener al personal talentoso.
- Mantener la equidad entre los trabajadores actuales y lograr su satisfacción.
- Motivar a los trabajadores, premiando su esfuerzo y mejora en el trabajo, de manera justa y equitativa en todos los niveles de la empresa, según las políticas que se establezcan.

Las remuneraciones son los pagos mensuales o quincenales, por el desarrollo de las funciones de un puesto determinado. Por lo general, las remuneraciones se fijan de acuerdo al mercado laboral, al tipo de tarea asignada y al nivel de responsabilidad otorgado. Además de la remuneración, el empresario debe pagar compensaciones que son fijadas por ley y es obligación de las empresas cumplirlas, tales como el seguro de salud, el pago de gratificaciones (en julio y diciembre), el pago por compensación de tiempo de servicios, entre otras.

La empresa también puede dar otro tipo de compensaciones, fuera de las que exige la ley, como pueden ser:

- Movilidad.
- Asignación escolar.
- Uniformes.
- Tickets para compra de alimentos.
- Servicio de comedor (almuerzo) para los trabajadores.
- Actividades recreativas para el trabajador y su familia.
- Cursos para las esposas de los trabajadores.

Algunas empresas asignan retribuciones o bonificaciones a la productividad cuando, por ejemplo, se superan las metas de ventas en determinado periodo, se produce más de lo que se había programado, se logra un contrato importante, se mejoran los procesos y se consiguen ahorros en costos y mayor eficiencia (Robbins, S., Coulter, M., 2013).

## **6. Estudio Financiero**

En el estudio financiero está integrado por elementos informativo cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. De ahí la importancia que al iniciar cualquiera idea de proyecto o negocio contemple las variables que intervienen en el desarrollo e implementación, consideran el costo efectivo que con lleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos pre operativos hasta obtener los indicadores financieros en los Estados Financieros como son: El Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo (Bellomusto, G., 2010).

El plan financiero es sumamente importante porque permite:

- Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.

- Determinar las necesidades de financiamiento.
- Determinar las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Proyectar los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

### **6.1 Análisis de costos**

Los componentes de ingresos, costos y gastos, estimados a lo largo del plan de negocios, permitirán hacer un análisis de costos con la finalidad de proyectar estados financieros y evaluar la rentabilidad del negocio.

### **6.2 Determinación de los costos de producción**

Las dos formas más comunes de visualizar los *costos* son las siguientes:

- $\text{Costo total} = \text{Total de costos de producción} + \text{Total de costos de administración} + \text{Total de costos de comercialización (ventas)}$
- $\text{Costo total} = \text{Total de costos variables} + \text{Total de costos fijos}$

El costo de producción está conformado por:

- Los materiales directos: que son aquellos bienes o insumos que pasan a formar parte de la fabricación del producto o servicio, así como los fletes de compra, el almacenamiento y el manejo o cualquier materia prima transformada antes de ingresar al proceso de producción.
- Los costos indirectos de fabricación: son aquellos costos que contribuyen con la fabricación del bien o servicio pero de manera indirecta. Por ejemplo, una proporción de los costos de energía, agua, detergentes, teléfono, combustibles, guantes, mascarillas, refrigerio a operarios, uniformes, entre otros.

- Los costos de administración: son aquellos costos en los que se incurre para la conducción general de la empresa. Incluyen los gastos de personal administrativo, financiamiento, depreciación de muebles y equipos dedicados a la administración del negocio, seguros, alquileres, arbitrios, entre otros.
- Los costos de comercialización: son aquellos en que se incurren para vender el producto. Incluyen los costos de gestión y ampliación de cartera de clientes, costos de negociación y comisión de ventas, costo de distribución y entrega del producto, costos de promoción del producto y cualquier otro costo para convencer al cliente de los beneficios del producto y entregárselo donde lo requiera.
- Los costos variables: son parte del costo total que varía proporcionalmente a la cantidad o volumen de producción; son los costos por “producir” o “vender”. Los principales costos variables son: mano de obra empleada en la elaboración del bien o servicio directa, materias primas directas, envases, embalajes, etiquetas, comisiones por ventas, gastos de transporte, entre otros (Bellomusto, G., 2010).
- Los costos fijos: son aquellos que permanecen constantes, independientemente de la variación del volumen de producción. Es decir, aunque no se produzca o venda, igual hay que pagarlos. Por ejemplo, los alquileres del local, los seguros, los gastos de administración, el pago de arbitrios municipales, el pago de intereses de una deuda, el mantenimiento de las oficinas, una proporción del pago de luz y agua, depreciación, sueldos del personal fijo, entre otros (Bellomusto, G., 2010).

## **6.3 Estados Financieros**

### **6.3.1 Estimación de Flujos de Caja por Período**

Para la estimación de flujos de caja se requiere de la siguiente información:

- Vida útil del proyecto
- Ingresos y egresos

- Depreciación
- Inversión adicional del proyecto.

Igualmente deben determinarse las necesidades de financiamiento y la disponibilidad de crédito, la determinación de la tasa mínima de rendimiento para cada monto aportado (Aportes propios, financiamiento, inversionistas).

En la evaluación se tienen en cuenta: la rentabilidad y el riesgo del proyecto, así como los aspectos cualitativos. Todos estos aspectos se integran en los estados financieros que son los documentos que permiten integrar la información en términos cuantitativos y en ellos aplicar técnicas financiera para medir la rentabilidad.

### **6.3.2 Balance General o Estado de Situación Financiera**

El balance general es un estado financiero que refleja el estado de una empresa en una fecha específica (Ej.: Balance general 31 Diciembre de 2004). Es una “foto” de la compañía en esa fecha, el balance será diferente para otra fecha. Este estado financiero es estático y no garantiza una visualización de cómo será el futuro. El balance general muestra la distribución de los activos, la estructura del negocio, es decir si se basa en activos fijos o en activos corrientes.

Este aspecto es importante y debe tenerse en cuenta al analizar el sector. Ej. Su estructura se basa en activos fijos, ya que gran parte de su inversión se encuentra en activos fijos de gran valor (Ramírez P. David, 2007).

### **6.3.3 Estado de Pérdidas y Ganancias o Estado de Resultados**

El estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero que muestra la situación de la empresa en términos de ingresos y egresos durante un periodo definido (Ej.: PYG de enero 1 a diciembre 31 de 2004).

A continuación se describen los elementos del estado de pérdidas y ganancias:

6.3.3.1 Ingresos: Los ingresos de un negocio provienen de las ventas estas pueden agruparse en: nacionales, internacionales, crédito y contado.

6.3.3.2 Egresos: Los egresos deben diferenciarse en costos y gastos. Los costos se refieren a un desembolso de dinero del que se espera obtener un beneficio, el gastoso es un desembolso cuyo beneficio ya se obtuvo. Según el destino de los egresos también pueden clasificarse en:

- Gastos de administración y ventas: no están directamente relacionados con la producción, tienen que ver con la administración del negocio: ventas, secretarías, papelería, salarios de gerentes, etc.
- Gastos de depreciación: es un gasto que permite el gobierno que genera un beneficio tributario y se justifica en el desgaste de los activos fijos despreciables. Realmente no representa un desembolso de dinero. Con este gasto se disminuye el monto de los impuestos lo que le permite a la empresa ahorrar para reponer el activo después de que se ha desgastado, el problema es que normalmente este ahorro no se hace y se gasta el dinero en otras actividades.
- Gastos de amortización de diferidos: se refiere a desembolsos que no constituyen ni capital de trabajo, ni activos fijos, pero son indispensables para arrancar con el negocio; por ejemplo gastos de investigación, gastos de arranque, adecuaciones, etc. El gobierno permite “recuperar” un beneficio por estas inversiones con la amortización, así estos gastos no se cargan todos al periodo en que se causan, sino que se van amortizando en un periodo de tiempo mínimo 5 años dependiendo de la duración del proyecto. Así el costo de la inversión se divide en el número de años a amortizar y se carga cada año a los costos del periodo, obteniendo una reducción en el monto de los impuestos.
- Gastos financieros: se refieren a los intereses de la financiación. Este es un elemento clave en la evolución del proyecto y de la gerencia. Estos gastos dependen de las decisiones que tome la administración: cuanto y como financiar,



a veces las pérdidas en los negocios no son propias de la operación del mismo sino de la financiación. “algunos negocios son muy buenos pero se financian mal”.

- Impuestos: corresponden al desembolso por pago de impuestos, este monto se calcula sobre la *utilidad antes de impuestos*.

En la parte de Evaluación de Proyecto se tienen en cuenta 2 flujos de caja diferentes: flujo de caja del proyecto, el cual no incluye financiación, y el flujo de caja del inversionista, en el que si se considera financiación. Estos flujos se estiman para cada período (Gava, L; E. Roperó; Serna y A. Ubierna., 2008).

#### **6.4 Indicadores de Rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad de un proyecto tienen como objetivo establecer y expresar la capacidad de la empresa para generar ingresos. Un indicador hace más fácil la interpretación de la rentabilidad.

En la evaluación económica del proyecto se debe de calcular el valor presente neto (VPN), descontando el flujo de caja con la tasa del costo ponderado de capital acumulada. Para aceptar el proyecto la tasa interna de retorno (TIR), deberá ser mayor que dicha tasa. De manera similar para la evaluación financiera solo que en este caso se debe de considerar como tasa de descuento el costo de oportunidad (Ramírez P. David, 2007).

#### **6.5 Costo de capital ponderado**

El cálculo del Costo de Capital es determinante para tomar decisiones, esto debido a que la comparación se realiza así:

- La TIR del proyecto debe ser mayor que costo de capital ponderado.
- La TIR del Inversionista debe ser mayor que la TIR del proyecto

- El VPN del proyecto y del inversionista debe ser positivo.
- El VPN significa como la empresa está generando valor.

Finalmente estos elementos van a permitir utilizar una vez que se integren los flujos de caja ya y podrán aplicarse los indicadores de evaluación económica financiera como es el caso:

- TIR. Tasa de Rendimiento Interno.
- VPN. Valor Presente Neto.

Para el cálculo del costo de capital ponderado se requiere realizar los siguientes cálculos:

- Fuente: Aportes propios – Deuda
- Monto: cantidad de aporte de cada fuente
- Costo de capital antes de impuestos
- Deuda: Tasa de interés del préstamo
- Costo de capital después de impuestos: Aportes propios: TMR
- Deuda: Tasa reducida =  $Tasa\ de\ interés\ de\ la\ deuda \times (1 - Tasa\ de\ impuestos)$
- Participación: cantidad de aporte de cada fuente en porcentaje.
- Costo ponderado: Aportes propios: TMR x Participación
- Deuda: Tasa reducida x Participación
- Total:  $\Sigma Costo\ ponderado = Costos\ pond.\ aportes\ propios + costo\ pond.\ deuda.$

En conclusión para realizar el estudio financiero es necesario identificar en el plan de negocios los elementos que implican una inversión financiera como son: Inversión en capital de trabajo, activos fijos y gastos pre operativos, integrándose en documento formal como son los Estados Financieros (Ramírez P. David, 2007).

### **III. JUSTIFICACIÓN**

Para el desarrollo de este proyecto, se partió del enfoque estratégico de la Clínica Nutricional ubicada en el departamento de Sacatepéquez, para evaluar la posibilidad de inversión y lograr la expansión de los servicios que se ofrecen. Al mismo tiempo, lograr el posicionamiento de la empresa dentro del segmento de mercado de personas que buscan mejorar sus hábitos alimenticios, su salud y estilo de vida; cuyo logro tendrá un impacto positivo para la sociedad guatemalteca.

Por lo anterior, surgió la necesidad de diseñar un plan de negocios en donde se estableciera un planeamiento estratégico, un estudio de mercado, un plan de mercadeo, un plan de recursos humanos y un análisis financiero, con lo que se pudo evaluar la viabilidad de la inversión y con esto, impulsar su crecimiento.

A partir de la expansión de los servicios de la clínica, se brindará un aporte al desarrollo económico y social y sobre todo a la salud de la población, debido a que según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la epidemia de las enfermedades crónicas no transmisibles

amenazan el desarrollo económico y social, la vida y salud de millones de personas, y Guatemala no se escapa de ello.

## **IV. OBJETIVOS**

### **A. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de negocios para una Clínica Nutricional ubicada en el departamento de Sacatepéquez.

### **B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir un plan estratégico que establezca la misión, visión y situación actual de la empresa.
2. Realizar una investigación de mercado para conocer las expectativas del servicio y la demanda del mercado.
3. Determinar las estrategias de mercadeo necesarias para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

4. Definir un plan para el manejo de los recursos humanos que permita ofrecer a la población un servicio integral.
5. Evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocios para la expansión de los servicios de la clínica nutricional.

## **V. METODOLOGÍA**

### **A. TIPO DE ESTUDIO**

El estudio realizado fue de tipo descriptivo, bibliográfico y de campo ya que se buscó especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas que conforman el mercado y medir, evaluar y recolectar datos sobre diferentes conceptos componentes del fenómeno a investigar.

### **B. UNIVERSO Y POBLACIÓN**

Se abarcó la población que reside actualmente en el departamento de Sacatepéquez, municipio de Antigua Guatemala.

### **C. MUESTRA**

Estuvo formada por 50 personas (clientes potenciales) que residen en el área central de Antigua Guatemala que participaron respondiendo las encuestas para conocer sus expectativas del servicio a brindar en la Clínica Nutricional.

### **D. MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Documental: Se aplicó esta técnica ya que se procedió a revisar, leer y analizar libros, revistas, documentos de Internet entre otros para reunir la información necesaria para realizar la investigación.

Encuesta: En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que se define como la técnica que permite al investigador conocer información de un hecho a través de opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de comprender el fenómeno que se estudia. Se aplicó dicha técnica a las personas que residen en Antigua Guatemala y se consideraron clientes potenciales. (Anexo No. 1).

Entrevista: Se aplicó esta técnica a la dirección de la empresa, ya que ésta permitió un contacto directo y la obtención de información más espontánea y abierta. En donde pudo profundizarse la información de interés para el estudio. (Anexo No. 2).

Observación Directa: Al momento de pasar las encuestas se observó el comportamiento de las personas para poder dar opiniones sobre su forma de actuar que fueron útiles en la investigación.

### **E. MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE DATOS**

Se realizó un análisis cualitativo de corte transversal durante las fechas de septiembre a octubre del año en curso. Para poder analizar e interpretar los resultados obtenidos en las encuestas se diseñó una tabla con los resultados de cada pregunta y así poder elaborar un gráfico estadístico de pastel, el cual refleja el comportamiento de las alternativas evaluadas para poder proceder al análisis e interpretación. Mientras que para la entrevista se realizó un análisis deductivo, partiendo de lo

general a lo particular. Para el análisis de la investigación documental, se hizo un análisis subjetivo e individual, interpretativo y referido a lo particular.

## VI. RESULTADOS

Autora:

*Ana Rocío García Jiménez*

PERÍODO DE ELABORACIÓN:

*Junio a noviembre 2014.*



# Plan de Negocios

---



## A. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 1. Misión

La misión de la empresa es:

Propiciar las herramientas necesarias para que las personas logren llevar un estilo de vida saludable que se adapte a sus necesidades, a través de un tratamiento integral.

## 2. Visión

La visión de la empresa es:

Ser una empresa reconocida por su responsabilidad, dedicación, innovación y compromiso con la salud de las personas, brindando asesoría en alimentación y nutrición y un tratamiento integral que los oriente y anime a lograr un estilo de vida saludable.

## 3. Valores

Responsabilidad, dedicación, compromiso, innovación, trabajo en equipo, integridad, respeto, confidencialidad.

## 4. Diagnóstico Actual

### 4.1 Análisis FODA

FODA es una herramienta que sirvió para realizar dos tipos de análisis:

- a. Análisis Externo (oportunidades y amenazas)
- b. Análisis Interno (fortalezas y debilidades)

Este análisis abarcó las características particulares de la empresa y el entorno en el cual se desenvolverá.

**Tabla No. 1: Análisis FODA de la Clínica Nutricional**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clínica ubicada en un lugar de fácil acceso al público objetivo.</li> <li>• Convenios con instituciones (1 Clínica médica, 2 gimnasios).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mayor especialización para la prevención y tratamiento de enfermedades.</b></li> <li>• <b>Poca competencia directa.</b></li> </ul>

- Atención exclusiva y personalizada.
- Personal calificado (alto nivel académico) y servicio de alta calidad
- **Facilidad de convenios con otras instituciones de la salud.**
- **Publicidad de boca en boca.**

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Poca publicidad.</b></li> <li>• <b>Infraestructura.</b></li> <li>• <b>Necesidad de médicos especializados.</b></li> <li>• <b>No se cuenta con información suficiente de estudios de mercado.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de entrada al mercado ( Competidores)</li> <li>• Posibles leyes que restrinjan la importación de productos saludables para consumo.</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## **4.2 Análisis de las Fuerzas de Porter**

### **4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

De acuerdo a la evolución que ha tenido el mercado, existe la posibilidad de que cada vez existan más clínicas que cuenten con consultorios especializados en prevención, intervención y tratamiento de enfermedades crónicas no transmisibles. Es importante mencionar que el sector de servicios de salud, en especial el clínico, es uno de los segmentos de mercado donde se está invirtiendo más dinero en los últimos años, por lo que es importante resaltar que su recuperación es a largo plazo.

### **4.2.2 La rivalidad entre los competidores**

El servicio ofrecido por los actuales proveedores no comprende un asesoramiento integral que incluya: terapias psicológicas, emocionales, físicas y talleres culinarios, como el que se pretende proporcionar para nuestros pacientes (personas con sanas que buscan mejorar su estilo de vida, personas con enfermedades crónicas no transmisibles y malnutrición). Los costos que se manejan son similares entre las clínicas y

consultorios existentes. No existe mucha promoción y/o publicidad de las clínicas existentes.

#### **4.2.3 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores para la empresa son las casas farmacéuticas, médicas y naturistas que ofrezcan productos saludables para el consumo de los pacientes. Al mismo tiempo empresas dedicadas a la venta de equipo antropométrico especializado para brindar un mejor diagnóstico a los pacientes. De acuerdo al crecimiento que vaya teniendo el sector, se podrá imponer las condiciones de precio y tamaño del pedido.

#### **4.2.4 Poder de negociación de los clientes (pacientes)**

El servicio que se ofrece no tiene sustituto y estará bien diferenciado, ya que cubrirá la necesidad del cliente en forma personalizada e integral, y a la vez, con un enfoque de prevención que conduzca a un estilo de vida saludable. Aún no existe una formación de clientes (pacientes), por tanto menores serán las exigencias en materia de disminución de precios.

#### **4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Actualmente no existe un servicio que sustituya a la idea de negocio, pero si existen servicios complementarios como son los consultorios médicos, gimnasios o clínicas nutricionales únicamente, pero estos no poseen el enfoque integral que estas enfermedades requieren, ni el enfoque de prevención de las mismas. Son competencia en una etapa inicial por sus precios bajos los cuales pueden reducir las utilidades de la clínica nutricional, pero no de manera significativa.

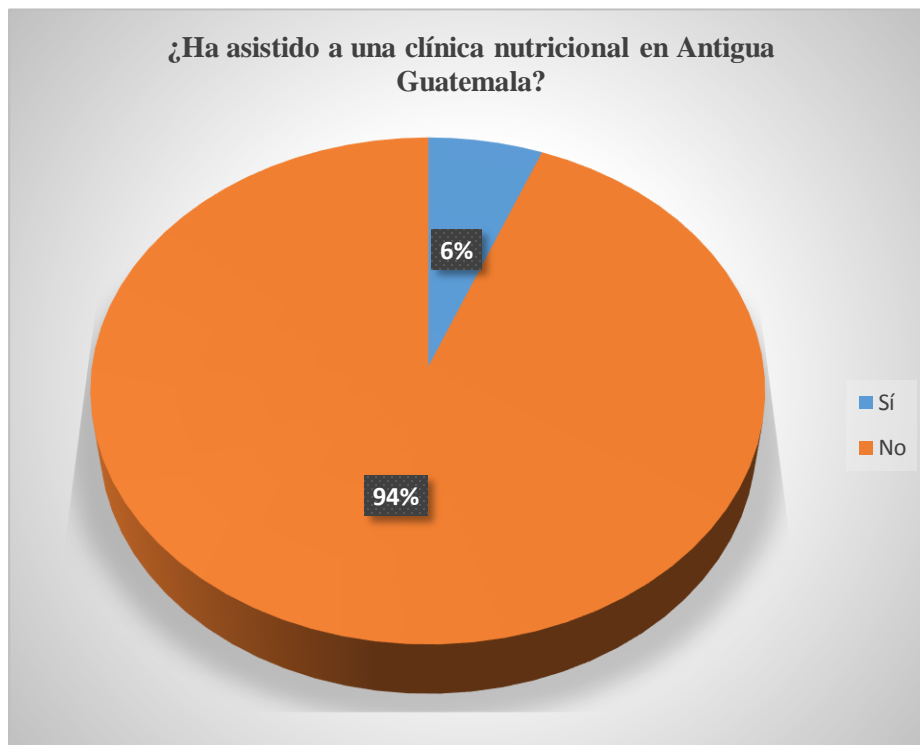
## **B. ESTUDIO DE MERCADO**

El objetivo general del estudio de mercado fue la recolección y análisis de datos e información acerca de los pacientes (clientes potenciales) que sufren de enfermedades crónicas no transmisibles (ECNT), competidores y el mercado.

### **1. Necesidades y deseos del cliente**

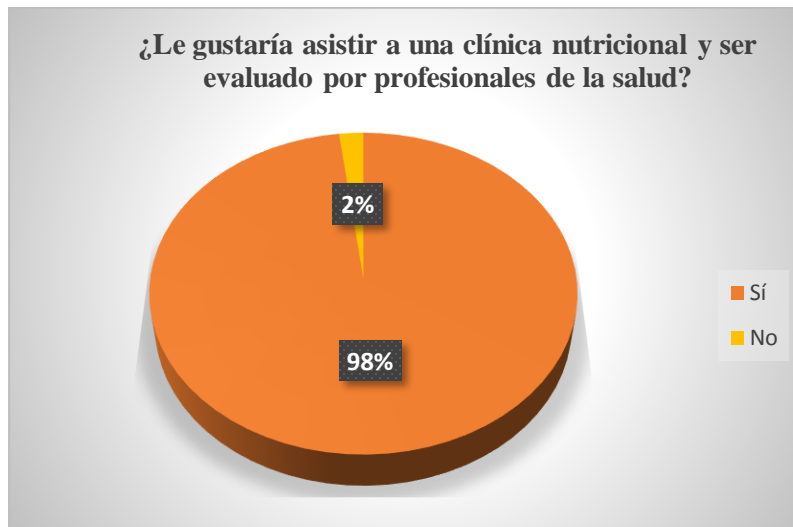
Los resultados obtenidos a través de la encuesta (ver Anexo No. 1), dirigida a 50 personas residentes en Antigua Guatemala para conocer sus expectativas, necesidades y deseos fueron los siguientes:

**Gráfica No. 1 Pregunta 1 ¿Ha asistido a una clínica nutricional en Antigua Guatemala.**



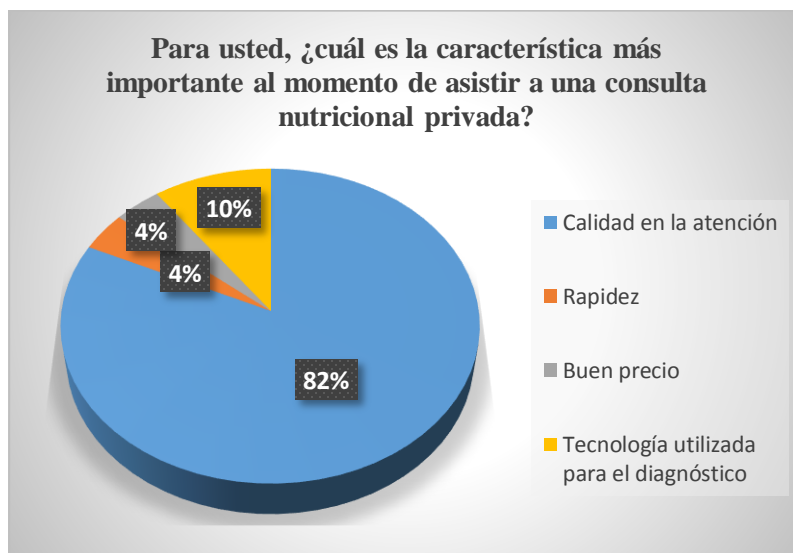
Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 2 Pregunta 2 ¿Le gustaría asistir a una clínica nutricional y ser evaluado por profesionales de la salud?**



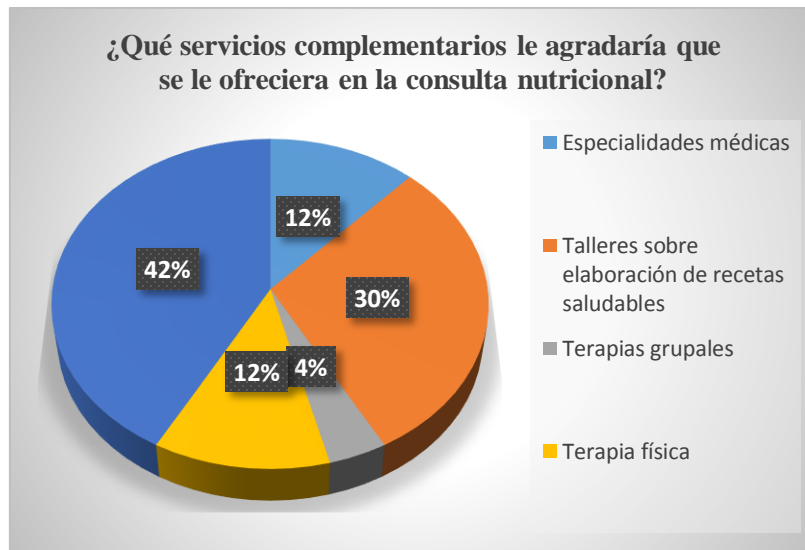
Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 3 Pregunta 3 ¿Cuál es la característica más importante al momento de asistir a una consulta nutricional privada?**



Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 4 Pregunta 4 ¿Qué servicios complementarios le agradecería que se le ofreciera en la consulta nutricional?**



Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 5 Pregunta 5 ¿De qué forma preferiría ser atendido durante la consulta nutricional?**



Fuente: *Elaboración propia.*

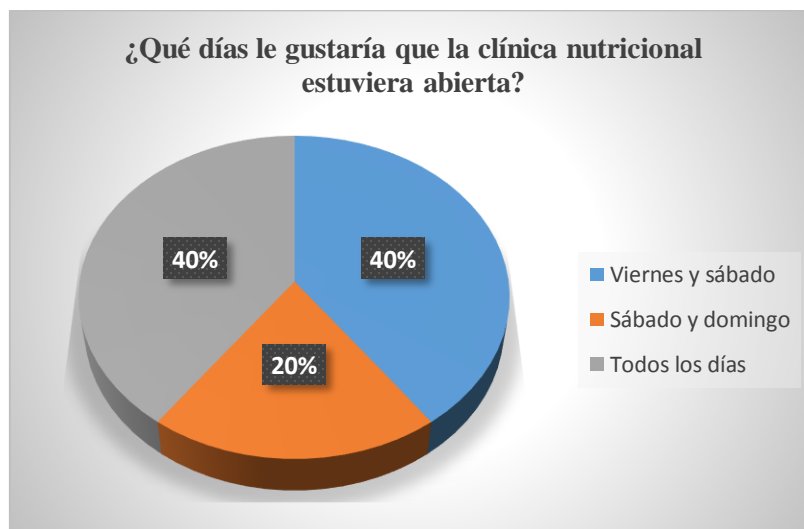
**Gráfica No. 6 Pregunta 6 ¿Qué precios estaría dispuesto a pagar por una consulta nutricional privada?**





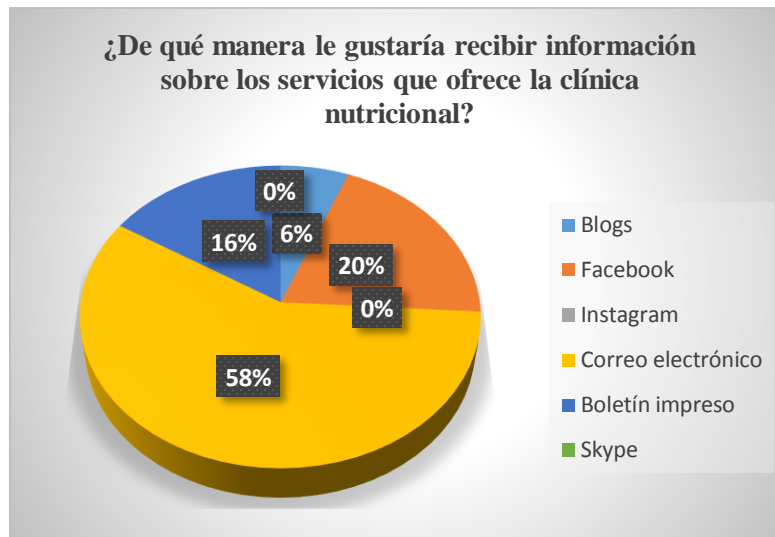
Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 7 Pregunta 7 ¿Qué días le gustaría que la clínica nutricional estuviera abierta?**



Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 8 Pregunta 8 ¿De qué manera le gustaría recibir información sobre los servicios que ofrece la clínica nutricional?**



Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 9 y 10 Pregunta 9 y 10 ¿Le gustaría participar en talleres sobre alimentación y nutrición? ¿Cuánto tiempo le gustaría que duraran los talleres?**

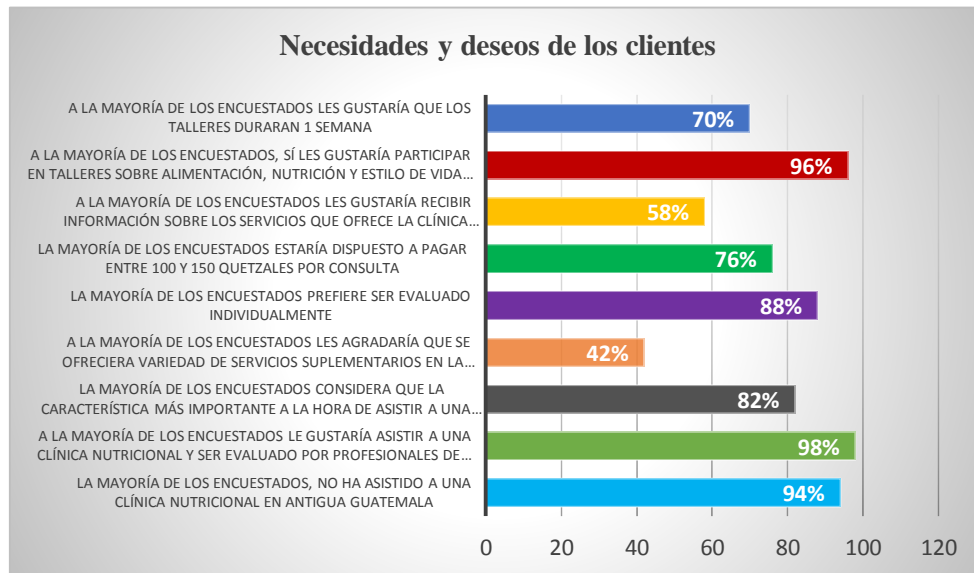


Fuente: *Elaboración propia.*



Fuente: *Elaboración propia.*

**Gráfica No. 11 Análisis sobre necesidades y deseos de los clientes (mayorías).**



Fuente: *Elaboración propia.*

## 2. Demanda del Proyecto

### 2.1 Análisis de la demanda

Para hallar la demanda del proyecto se necesitó de la siguiente información:

Un estudio sobre factores de riesgo para enfermedades crónicas realizado en Guatemala, por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) durante el año 2006, determinó que la prevalencia de hipertensión arterial fue de 12.9%, la prevalencia de diabetes mellitus fue de 8.4%, el 42.8% de la población con diagnóstico de hipertensión arterial presentaban sobrepeso, el 59.8% obesidad abdominal, el 31% hipercolesterolemia, el 73.2% hipertrigliceridemia y el 9% tabaquismo.

Según estadísticas del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), en base al sistema de información gerencial en salud (SIGSA), notificaron 55,042 casos de enfermedades crónicas no transmisibles para el año 2009 y 152,376 para el año 2010. Con los datos anteriores, se proyectó la incidencia de casos de enfermedades crónicas no transmisibles a nivel nacional.

**Tabla No. 2 Casos proyectados de Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) durante el período 2006-2015.**

<b>No.</b>	<b>Año</b>	<b>Casos Proyectados ECNT</b>
<b>1</b>	2006	28,195
<b>2</b>	2007	26,847
<b>3</b>	2008	42,292
<b>4</b>	2009	55,042
<b>5</b>	2010	152,376
<b>6</b>	2011	143,918
<b>7</b>	2012	171,573
<b>8</b>	2013	199,229
<b>9</b>	2014	226,885
<b>10</b>	2015	254,540

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Se tomó datos del Instituto Nacional de Estadística (INE) de la cantidad de personas que conforman la población total de Sacatepéquez y la cantidad de personas que conforman el municipio de Antigua Guatemala, según se muestra en la tabla No. 3, ya que se necesita conocer el número de adultos entre las edades de 18 y 65 años y mayores de 65 años que conforman la población del departamento y que son propensos a tener enfermedades crónicas no transmisibles.

**Tabla No. 3 Población total del departamento de Sacatepéquez.**

	<b>Antigua Guatemala</b>	<b>Población Total</b>

	<b>Año</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Población Total</b>	<b>Sacatepéquez</b>
<b>1</b>	2006	21068	22277	43345	283891
<b>2</b>	2007	21255	22475	43730	290357
<b>3</b>	2008	21436	22666	44101	296890
<b>4</b>	2009	21609	22846	44455	303459
<b>5</b>	2010	21772	23014	44786	310037
<b>6</b>	2011	21957	23209	45166	316545
<b>7</b>	2012	22133	23394	45526	323084
<b>8</b>	2013	22309	23578	45887	329624
<b>9</b>	2014	22485	23763	46248	336163

**Fuente:** INE (Instituto Nacional de Estadística de Guatemala). Población total de departamento de Sacatepéquez. Año 2,012.

El porcentaje de clientes potenciales, 19% y 43% de la población total de Sacatepéquez, son de ingresos medios-bajos y altos respectivamente y se considera que tienen la capacidad adquisitiva para adquirir el servicio. A partir de las dos premisas anteriores finalmente se pudo proyectar la demanda en base al método de regresión lineal, se tomó la tabla No. 3 como punto de partida.

**Tabla No. 4 Clientes a futuro (demanda proyectada)**

<b>No.</b>	<b>Año</b>	<b>Población Total Sacatepéquez</b>	<b>Población de ingresos medios-bajos (19%)</b>	<b>Población de ingresos altos (43%)</b>
<b>1</b>	2006	283891	53939	122073
<b>2</b>	2007	290357	55168	124854
<b>3</b>	2008	296890	56409	127663
<b>4</b>	2009	303459	57657	130487
<b>5</b>	2010	310037	58907	133316
<b>6</b>	2011	316545	60144	136114
<b>7</b>	2012	323084	61386	138926
<b>8</b>	2013	329624	62629	141738
<b>9</b>	2014	336163	63871	144550
<b>10</b>	2015	342703	65113	147362

**Fuente:** *Elaboración propia.*

### **3. Oferta del Proyecto**

### **3.1 Análisis de la oferta**

Tomaremos en cuenta los competidores y se procederá al análisis correspondiente:

Los posibles competidores ubicados en el área de Antigua Guatemala son:

- a. Finca Colombia
- b. 2 Consultorios privados
- c. Comida Saludable y clínica nutricional

Se puede definir que el servicio está dentro de un mercado oligopólico, ya que se caracteriza por que el mercado se encuentra dominado por aproximadamente 3 realizadores del servicio y ellos determinan el precio y la oferta.

### **3.2 Características Generales de la oferta**

Las características generales de los ofertantes son: Número de productores del mismo servicio, localización, tipos de producto, oferta atendida y precio del servicio, a continuación se realizará un análisis de cada una:

#### **3.2.1 Número de Productores del mismo servicio**

Se considerará a 1 clínica (Finca Colombia), 1 Empresa de comida saludable (Comida saludable y clínica nutricional) y 1 consultorio privado (Clínica del Dr. Cerezo).

#### **3.2.2 Localización**

Finca Colombia: kilómetro 48, carretera a Ciudad Vieja, municipio de Sacatepéquez.

Comida Saludable y clínica nutricional: San Miguel Dueñas, municipio de Sacatepéquez.

Clínica del Dr. Cerezo: Calzada Santa Lucía Norte No. 26, Antigua Guatemala. Siendo ésta última, la única con ubicación más próxima a las instalaciones actuales de la Clínica Nutricional, ubicada a dos cuadras de la Calzada Santa Lucía.

### **3.2.3 Tipo de Producto**

La Finca Colombia cuenta con un área de nutrición como servicio suplementario, en donde el servicio esencial es el de restaurante y café. El área de nutrición se creó con el enfoque de atender a niños y adolescentes que asisten a clases de natación en la finca.

En el consultorio privado se cuenta con el servicio esencial de consulta nutricional y con el servicio suplementario de medicina general.

La empresa de comida saludable y clínica nutricional, tiene como servicio esencial el servicio de comida saludable a domicilio. Como un servicio suplementario, ofrece asesoría nutricional a usuarios del servicio a domicilio de comida.

También se puede considerar como competencia indirecta a los hospitales privados o clínicas que ofrecen servicio terapéutico de psicología o medicina, así como los consultorios particulares que existen en el país.

### **3.2.4 Oferta Atendida**

La Finca Colombia tiene un horario de atención de 09:00 a.m. a 12:30pm y de 3:00 p.m. a 7:00 p.m. en el cual pueden atender a 7 personas por día. Mensualmente puede atender hasta 140 personas. En cuanto a la atención a los pacientes, la misma se brinda únicamente los días que los niños asisten a clase de natación (lunes y viernes).

Según el Dr. Cerezo, responsable del Consultorio Privado, cada mes se atiende un promedio de 20 a 25 casos de adultos con enfermedades crónicas no transmisibles. Dentro del consultorio, estos pacientes requieren de un tratamiento complejo y extendido (de 6 meses aproximadamente). También cuenta con un servicio personalizado, sin embargo no cuenta con talleres grupales ni brindan seguimiento al paciente.

La Empresa de Comida Saludable y clínica nutricional tiene un horario de atención de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 8:00 p.m. en el cual puede atender a 15 personas por día, mensualmente puede atender hasta 450 personas.

### 3.2.5 Precio del Servicio

Particular: 100 quetzales por consulta.

En hospitales privados: 275 quetzales por consulta.

### 3.3 Oferta Proyectada

Para determinar el comportamiento de la oferta fue necesario conocer lo siguiente:

Los egresados universitarios sancarlistas que se especializan en el área de la salud. Principalmente en Nutrición y Medicina. Donde los mismos se convierten en los competidores potenciales para la empresa al momento de que decidieran crear un negocio con el mismo enfoque o crear uno con mayor diferenciación. No fue posible conocer datos sobre los profesionales egresados de las universidades privadas, que también podrían convertirse en competencia para la empresa. En la tabla No. 5 se proyecta el comportamiento de la oferta durante el período 2002-2014.

**Tabla No. 5 Profesionales egresados de la Universidad de San Carlos de Guatemala durante el período 2002-2014.**

No.	Año	Graduados
1	2002	109475
2	2003	111746
3	2004	112807
4	2005	114675
5	2006	116341
6	2007	118007
7	2008	119673
8	2009	121339
9	2010	123005
10	2011	124671
11	2013	126337
12	2014	128003

**Fuente:** Departamento de Registro y Estadística de la Universidad de San Carlos de Guatemala, sección de estadística, folletos sobre graduados.



## **C. PLAN DE MERCADEO**

### **1. Servicio**

Se ofrecerá tratamientos individualizados en consulta externa, terapias grupales, talleres sobre alimentación y nutrición y terapia física; los cuales, darán respuesta a las diferentes necesidades que los pacientes requieran en cada momento de la intervención, dando especial importancia a la calidad y atención personalizada.

Los niveles del servicio con los que contará la clínica de trastornos alimenticios son: servicio real, servicio esencial y servicio suplementario. A continuación se describe los niveles de servicio.

#### **1.1 Servicio Real**

El beneficio básico que se entregará es el tratamiento integral a las enfermedades crónicas no transmisibles, dando énfasis a la calidez y calidad de los diferentes servicios brindados por la clínica, lo que garantizará una ventaja competitiva frente a los competidores.

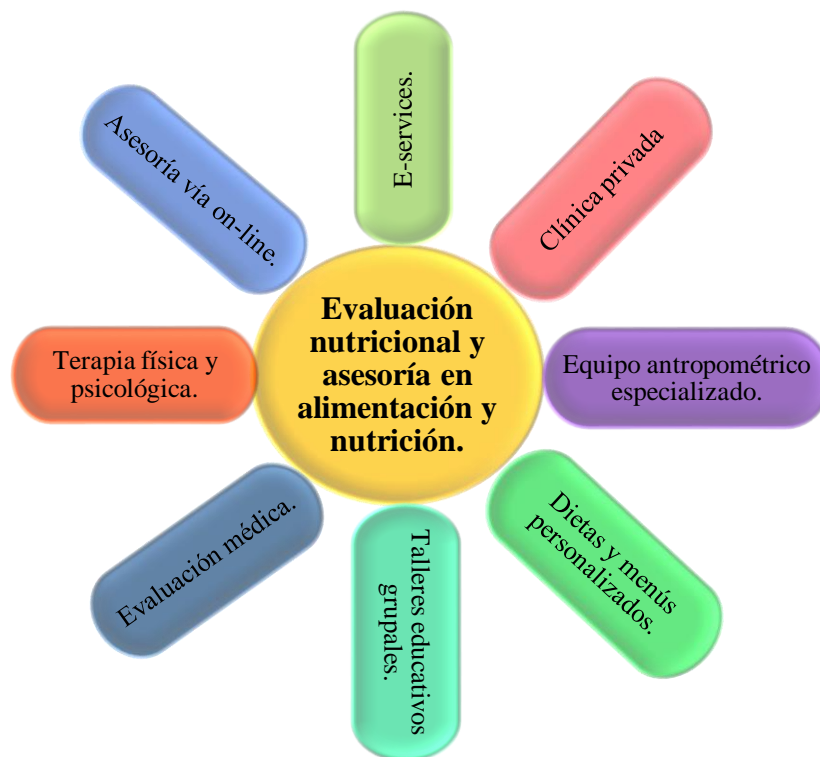
#### **1.2 Servicio Esencial**

Se brindará un servicio de alta calidad, de esta manera se posicionará a la clínica de forma rápida y eficaz; además se dará la imagen de empresa sólida, atractiva para los potenciales clientes y despertando en ellos la sensación de que sus necesidades serán satisfechas.

#### **1.3 Servicio Suplementario**

Se brindará una atención personalizada a los clientes, buscando de esta manera se sientan satisfechos en su totalidad. Los tipos de servicio con los que contará la clínica nutricional son (Figura No 3):

- a. Clínica privada
- b. Equipo antropométrico especializado.
- c. Dietas y menús personalizados.
- d. Talleres educativos grupales.
- e. Especialidades médicas.
- f. Terapia física y psicológica.
- g. Asesoría vía on-line.
- h. E-Services.



**Figura No. 3 Servicios esenciales y suplementarios (Diseño en flor)**

**Fuente:** *Elaboración propia*

### 3. Segmentación

#### 3.1 Segmentación geográfica

El servicio está enfocado a personas que residen en el municipio de Sacatepéquez, principalmente en el municipio de Antigua Guatemala. Pudiendo cubrir además en un

futuro, a todo el territorio guatemalteco, que ya implicaría otro tipo de inversión o daría opción a la diversificación de los servicios.

### **3.2 Segmentación demográfica**

El servicio va dirigido a hombres y mujeres en edades desde los 0 a 100 años con ingresos medios y altos y nivel de escolaridad medio y alto.

### **3.3 Segmentación psicográfica**

El servicio va orientado a una sociedad que se preocupa por mejorar su salud previniendo y tratando enfermedades crónicas no transmisibles ocasionadas por la malnutrición y la falta de un estilo de vida más saludable.

### **3.4 Segmentación por uso**

El servicio va dirigido a personas individuales, familias, grupos de amigos e instituciones de la salud.

## **4. Posicionamiento**

Se ofrecerá un servicio que supere las expectativas de brindar únicamente consultas personalizadas, el cual abarcará talleres grupales sobre alimentación y nutrición, terapias físicas y psicológicas, orientación de buenos hábitos y estilo de vida saludable, etc.

El desafío de la clínica nutricional enfocada a enfermedades crónicas no transmisibles es concientizar a los adolescentes, adultos y adultos mayores de la gravedad de prevenir o tratar la enfermedad y la necesidad de un tratamiento integral para lograr un estilo de vida saludable e independiente que denote mejorías en los hábitos alimenticios.

Se buscará adelantarse a las necesidades de los pacientes basándonos en temas y terapia usados en otros países. Con todo esto la clínica buscará posicionarse en la mente de los clientes potenciales como la mejor clínica nutricional de Antigua Guatemala y de

Sacatepéquez. Los clientes potenciales deben tener en mente: Clínica que brinda servicios de alta calidad y sobre todo, beneficios.

El tipo de estrategia de posicionamiento que se adecua al servicio es: Posicionamiento enfocado al Cliente. Ya que el enfoque irá dirigido en los servicios personalizados e integrales con respecto al nivel de evolución de la enfermedad del paciente y sobre todo a la prevención.

## **5. Estrategia de Servicio**

A continuación se describen los servicios estratégicos que ofrecerá la clínica nutricional:

### **5.1 Servicio Postventa**

Se contará con un buzón, donde los clientes podrán dejar sus comentarios, sugerencias, quejas e inquietudes. Además se contará con un sistema de seguimiento de los clientes en base a testimonios de ex-pacientes, en donde podrán participar compartiendo su experiencia con los clientes actuales y motivándolos a continuar con el tratamiento. Esto será recompensado de forma que se le brinde 1 descuento a un familiar o conocido del cliente que haya participado compartiendo sus experiencias.

### **5.2 Servicio Seguimiento al cliente**

Se llevará un registro completo de cada cliente que tenga historia clínica y se les enviara vía correo electrónico recordatorios de citas y páginas de interés con respecto a las enfermedades crónicas no transmisibles.

Además de esto, el servicio contará con las facilidades de pago sea (tarjetas de débito o crédito y pago en efectivo, cheques). También pago a plazos cortos y seguimiento gratuito a los pacientes, lo cual incluirá un chequeo anual sin costo alguno.

## 6. Estrategia de Precio

La relación precio-servicio, se basa un estudio de los precios de la competencia y la relación con la empresa, costos y el segmento al que va dirigido.

El precio colocado a los servicios obedece a la lista de precios de los servicios prestados por los nutricionistas, médicos y psicólogos en sus consultas, las cuales duran aproximadamente entre 45 y 60 minutos y oscilan entre los 100 y 200 quetzales, dependiendo de las necesidades del paciente y de la cantidad de sesiones estimadas.

De acuerdo a lo expuesto líneas arriba, los precios de los servicios ofrecidos en nuestra clínica estarían oscilando entre los 100 y 250 quetzales, tomando en cuenta que se ofrecerá facilidades de pago.

En un principio se planea penetrar en el mercado, posicionándose dentro del 5% del mismo, para ello se procede a analizar a la competencia. A continuación se muestra la tabla No. 6 con los principales competidores de la clínica nutricional.

**Tabla No. 6 Principales Competidores y sus precios por consulta**

Principales competidores	Cuota estimada (por consulta)
<b>Finca Colombia</b>	250
<b>Comida saludable y clínica nutricional</b>	175
<b>Consultorio privado del Dr. Cerezo</b>	50

**Fuente:** *Elaboración propia.*

## 7. Estrategia de Comercialización y Comunicación

Se desarrollará el siguiente programa de actividades de comercialización y comunicación:

- a. Reparto de boletines impresos: las zonas de reparto serán a las afueras de iglesias, centros comerciales y gimnasios particulares ubicados en Antigua Guatemala.

- b. Talleres preventivos y de orientación en enfermedades crónicas no transmisibles dirigidos a clientes potenciales, los cuales serán de carácter gratuito para incentivar al paciente por optar por los servicios ofrecidos.
- c. Asesorías On-line, enfocadas a pacientes que se les dificulte la evaluación y seguimiento en modalidad presencial.
- d. Medios de comunicación (Radios y revistas locales).
- e. Página Web de la clínica en donde se informa sobre la misión, visión y valores de la empresa, su existencia y actividades, tipos de enfermedades, equipo de profesionales, los servicios así como cuestionarios en línea para poder tener un diagnóstico previo del paciente.
- f. Alianzas con buscadores Web, para un mejor posicionamiento de nuestra clínica a la hora de realizar búsquedas.
- g. Alianzas con Clínicas médicas, gimnasios particulares, restaurantes de comida saludable y otras instituciones de la salud. (Publicidad de boca en boca y patrocinadores).

## **D. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Los objetivos generales del plan de recursos humanos son los siguientes:

- a. Obtener la satisfacción de los clientes a través de una organización motivada
- b. Conseguir la sinergia y trabajo en equipo con los profesionales
- c. Lograr que todo el personal interiorice la visión, misión y valores de la clínica
- d. Mantener un ambiente laboral agradable

### **1. Descripción de Puestos**

El Equipo Clínico estará compuesto por profesionales, cada uno de ellos especialistas en su área y con experiencia única y privilegiada que sólo proporciona el trabajo clínico compartido en un ambiente de respeto y colaboración.

El equipo Multidisciplinario estará compuesto por:

1 Médico general

2 Nutricionistas Clínicos.

1 Fisioterapeuta.

1 Psicólogos

Personal administrativo (1 Administrador, 1 contador).

A continuación se indica cuáles son las funciones a realizar por el personal de la clínica nutricional anteriormente mencionado:

#### **1.1 Médico General**

Las funciones del Médico general se basan en hacer el reconocimiento médico a cada nuevo usuario y rellenar la correspondiente historia médica y certificaciones profesionales.

En general, todas aquellas actividades no especificadas que se le pidan, de acuerdo con su titulación y profesión.

## **1.2 Nutricionista**

Las funciones del nutricionista consisten en valorar nutricionalmente al paciente, en base a un plan de atención nutricional personalizado. Prescribir y recomendar la alimentación adecuada dependiendo del diagnóstico. Proporcionar un seguimiento durante su evolución. Además, dirigir y gestionar los patrocinadores para la realización de los talleres preventivos sobre enfermedades crónicas no transmisibles y estilo de vida saludable.

## **1.3 Psicólogo**

La función del psicólogo es realizar la entrevista personal con los pacientes para aconsejarlos y orientarlos de acuerdo a la enfermedad que padezcan, motivarlos para mejorar su autoestima y colaborar en el seguimiento o la evolución del proceso recuperador o asistencial de los pacientes y colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información de los usuarios a las instituciones.

## **1.4 Fisioterapeuta**

El fisioterapeuta se encargará de realizar los tratamientos y técnica rehabilitadora que se prescriban, participar cuando se le pida en el equipo multidisciplinario de la clínica para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional, hacer el seguimiento y la evaluación.

## **1.5 Personal Administrativo (Administrador y Contador)**

Son los trabajadores, que actúan a las órdenes de órganos directivos del centro y tienen a su cargo un servicio determinado dentro del cual, con iniciativa y responsabilidad, realizan trabajos que exijan cálculos, estudios, preparación y condiciones adecuadas, tales como cálculos de estadística, transcripciones de libros de cuentas corrientes, redacción de



correspondencia con iniciativa propia, liquidaciones y cálculos de remuneraciones, de forma manual o mecanizada.

## **2. Política de Recursos Humanos**

Las políticas de recursos humanos que se establecerán en la clínica nutricional son las siguientes:

- a. Los horarios del personal estarán fijados de acuerdo a las tareas a realizar.
- b. El personal recibirá la remuneración según la cantidad de pacientes atendidos y deberá descontársele el 25% por el uso de las instalaciones de la clínica.
- c. Reclutamiento de personal de acuerdo al nivel académico, experiencia, valores y habilidades.
- d. Las vacaciones se tomarán según el funcionamiento de la clínica.
- e. Existirá una capacitación constante en temas vinculados con las enfermedades crónicas no transmisibles y estándares de atención a pacientes.

## **E. ESTUDIO FINANCIERO**

### **1. Inversión**

#### **1.1 Inversión en activos fijos**

Incluye todos aquellos bienes utilizados en las operaciones de la clínica: mobiliarios y equipo, los cuales están sujetos a depreciación. Para realizar la expansión no se comprará el terreno, sino que se hará una inversión para un cambio de imagen de la casa en donde actualmente se encuentra la clínica.

a. Cambio de imagen del inmueble:

La inversión en cambio de imagen del inmueble se estima en Q6700.00 con IVA incluido.

b. Equipos y muebles:

La inversión en equipo y muebles en el período de inicio (año 2015), alcanza un total de Q4, 680.00 que se utilizará en el área administrativa, área de terapia física y área de talleres de cocina.

#### **1.2 Capital de trabajo**

La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.

Para continuar con la inversión para la expansión del proyecto se requiere de un capital de trabajo para poder iniciar acciones de expansión de la clínica nutricional a una clínica de

servicios integrales, el cual resulta del total acumulado por los activos y pasivos del primer año de labores. El cual asciende a Q110, 758.00 para el año 2013. (Tabla No. 11)

**Tabla No. 7 Inversión total en activos fijos**

<b>Costos</b>	<b>Monto</b>
<b>Remodelación de inmueble</b>	Q6,700.00
<b>Equipos y muebles</b>	Q4,680.00
<b>Total de costos</b>	Q11,380

**Fuente:** *Elaboración propia*

**Tabla No. 8 Inversión total del proyecto**

<b>Inversión</b>	<b>Monto</b>
<b>Activo Intangible (profesionales que intervienen en el proyecto)</b>	Q5,000.00
<b>Activo Fijo</b>	Q11,380.00
<b>Capital de trabajo</b>	Q110,758.00

**Fuente:** *Elaboración propia*

## **2. Financiamiento**

Para realizar la expansión se utilizará una estructura de capital conformada únicamente por aporte propio de los inversionistas.

## **3. Presupuestos**

### **3.1 Presupuesto de Ingresos**

El presupuesto de ingresos está elaborado pensando en que la empresa recibirá ingresos por consultas, análisis, talleres y terapias de actividad física. El presupuesto fue elaborado con base en la lista de precios de servicios y demanda calculada en el estudio de mercado presentado en el Estudio de Mercado.

**Tabla No. 9 Ingresos por servicio ofrecido**

<b>Tipo de Servicio</b>	<b>Ingresos</b>
<b>Costo por consulta médica</b>	Q100.00
<b>Costo por consulta con psicólogo</b>	Q85.00
<b>Costo por consulta por nutricionista</b>	Q100.00
<b>Talleres grupales</b>	Q50.00
<b>Terapias de actividad física</b>	Q50.00

**Fuente:** *Elaboración propia*

#### **4. Estados Financieros proyectados**

Los estados financieros proyectados mostrarán la posición financiera y los resultados de las operaciones del negocio al final del período contable anual proyectado.

##### **4.1 Estado de ganancias y pérdidas**

Este estado resume todos los ingresos y gastos que se generan en los 8 años iniciales que durará el proyecto.

##### **4.2 Balance General proyectado**

Este estado, en la tabla No. 11 muestra la distribución de los activos, la estructura del negocio, es decir si se basa en activos fijos o en activos corrientes. También resume el monto al que ascienden los pasivos y el capital total de trabajo para cada año contable proyectado.

**Tabla No. 10 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado**

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>VENTAS</b>	Q 1,624.00	Q 1,705.20	Q 1,790.46	Q 1,879.98	Q 1,973.98	Q 2,072.68	Q 2,176.32	Q 2,285.13
<b>COSTOS PRODUCCIÓN</b>	Q 730.80	Q 767.34	Q 805.71	Q 845.99	Q 888.29	Q 932.71	Q 979.34	Q 1,028.31
UTILIDAD BRUTA	Q 893.20	Q 937.86	Q 984.75	Q 1,033.99	Q 1,085.69	Q 1,139.97	Q 1,196.97	Q 1,256.82
<b>GASTOS ADMON.</b>	Q 406.00	Q 426.30	Q 447.62	Q 470.00	Q 493.50	Q 518.17	Q 544.08	Q 571.28
<b>GASTOS NETOS (CONTRI/ISR)</b>	Q -	Q 42.63	Q 44.76	Q 47.00	Q 49.35	Q 51.82	Q 54.41	Q 57.13
<b>OTROS GASTOS</b>	Q 3,372.22	Q 3,372.22	Q 3,372.22	Q 3,372.22	Q 3,372.22	Q 3,372.22	Q 3,372.22	Q 3,372.22
<b>DEPRECIACIÓN EQUIPO DE C.</b>	Q -	Q 2,499.75	Q 2,499.75	Q 2,499.75	Q 2,499.75	Q 2,499.75	Q 2,499.75	Q 2,499.75
<b>DEPRECIACIÓN MOB Y EQUIP.</b>	Q -	Q 2,490.00	Q 2,490.00	Q 2,490.00	Q 2,490.00	Q 2,490.00	Q 2,490.00	Q 2,490.00
<b>PERDIDAS CXC</b>	Q 32.48	Q 34.10	Q 35.81	Q 37.60	Q 39.48	Q 41.45	Q 43.53	Q 45.70
<b>PERDIDAS COMISION</b>	Q 64.96	Q 68.21	Q 71.62	Q 75.20	Q 78.96	Q 82.91	Q 87.05	Q 91.41
UTILIDADES ANTES DE IMP.	Q 4,768.86	Q 7,881.32	Q 7,956.78	Q 8,036.01	Q 8,119.20	Q 8,206.55	Q 8,298.26	Q 8,394.56
<b>ISR</b>	Q 162.40	Q 170.52	Q 179.05	Q 188.00	Q 197.40	Q 207.27	Q 217.63	Q 228.51
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>Q 4,606.46</b>	<b>Q 7,710.80</b>	<b>Q 7,777.73</b>	<b>Q 7,848.01</b>	<b>Q 7,921.80</b>	<b>Q 7,999.28</b>	<b>Q 8,080.63</b>	<b>Q 8,166.05</b>

**Fuente:** *Elaboración propia.*

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>								
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	Q 4,990	Q 9,480	Q 13,970	Q 18,460	Q 22,950	Q 27,440	Q 31,930	Q 36,420
<b>CAJA</b>	Q 90,398	Q 92,398	Q 94,398	Q 96,398	Q 98,398	Q 100,398	Q 102,398	Q 104,398
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	Q 375	Q 409	Q 445	Q 483	Q 522	Q 563	Q 607	Q 653
<b>CLIENTES</b>	Q 7,000	Q 7,102	Q 7,210	Q 7,323	Q 7,441	Q 7,565	Q 7,696	Q 7,833
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO</b>	Q 12,450	Q 12,518	Q 12,590	Q 12,665	Q 12,744	Q 12,827	Q 12,914	Q 13,005
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	Q 7,500	Q 14,996	Q 22,473	Q 29,931	Q 37,369	Q 44,785	Q 48,807	Q 52,806
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	Q 122,713	Q 136,903	Q 151,085	Q 165,259	Q 179,423	Q 193,579	Q 204,352	Q 215,115

**Tabla No. 11 Balance General Proyectado**

*Fuente: Elaboración propia.*

<b>PASIVOS</b>									
<b>Alquiler de inmueble</b>	Q 800	Q 1,350	Q 1,820	Q 2,320	Q 2,820	Q 3,350	Q 4,175	Q 4,680	
<b>Gastos administrativos</b>	Q 5,600	Q 6,100	Q 6,600	Q 7,100	Q 7,600	Q 8,100	Q 8,600	Q 9,100	
<b>Gastos de publicidad</b>	Q 4,352	Q 5,402	Q 6,452	Q 7,502	Q 8,552	Q 9,602	Q 10,652	Q 11,702	
<b>Gastos de oficina</b>	Q 1,203	Q 1,353	Q 1,503	Q 1,653	Q 1,803	Q 1,953	Q 2,103	Q 2,253	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	Q 11,955	Q 14,205	Q 16,375	Q 18,575	Q 20,775	Q 23,005	Q 25,530	Q 27,735	
<b>CAPITAL</b>	<b>Q 110,758</b>	<b>Q 122,698</b>	<b>Q 134,710</b>	<b>Q 146,684</b>	<b>Q 158,648</b>	<b>Q 170,574</b>	<b>Q 178,822</b>	<b>Q 187,380</b>	
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	Q 122,713	Q 136,903	Q 151,085	Q 165,259	Q 179,423	Q 193,579	Q 204,352	Q 215,115	

*Plan de Negocios: Clínica Nutricional*

*Derechos Reservados del Autor®*

*Autora: Ana Rocío García Jiménez*

*Año 2014.*



## F. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al realizar el análisis de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnosticaron la situación interna y externa de la organización, se observa una perspectiva general de la situación estratégica de la misma; dando una inclinación mayor hacia sus fortalezas y oportunidades. Como se observa en la Tabla No. 1, la principal fortaleza de la clínica nutricional es la atención exclusiva y personalizada y los profesionales altamente calificados con los que cuenta. Una de las oportunidades que le podrían dar un mayor impulso sería el hecho de que es una empresa que busca diferenciarse de la poca competencia directa que existe en el mercado. Las debilidades y amenazas podrían representar un obstáculo mínimo, ya que pueden ser modificadas y superadas si se invierte en la expansión de la clínica.

En el estudio de mercado realizado para conocer las expectativas de los clientes, se utilizó la técnica de la encuesta, la cual constaba de 10 preguntas dirigidas a 50 personas residentes en el municipio de Antigua Guatemala. Como se observa en la Gráfica No. 1, el 94% de los encuestados no ha asistido a una clínica nutricional, sin embargo, como se observa en la Gráfica No. 2, un porcentaje considerable de los encuestados (98%) estaría interesado en visitar una clínica nutricional que ofrezca servicios integrales como: especialidades médicas como principal servicio suplementario para la población encuestada (Gráfica No. 4); especialidades psicológicas, terapia física y talleres grupales; por lo que se podría aprovechar esta ventaja y dar a conocer la clínica, para posicionarse en la mente de los consumidores potenciales, como la mejor alternativa al momento de elegir un servicio como este.

Las características que consideraron relevantes los clientes potenciales al momento de optar por asistir a una clínica nutricional dependen de la edad y de sus intereses. En la Gráfica No. 3 se observa que para poder posicionarse en el segmento de mercado elegido, debe contar con las siguientes características en orden descendente de importancia: Calidad en la atención, tecnología utilizada para el diagnóstico, rapidez y precio accesible. Otro factor de importancia es la modalidad de la atención, en donde el 88% de los encuestados prefiere ser atendido individualmente, que con su grupo de amigos y familia (Gráfica No. 5).

En referencia a lo que la población (76%) estaría dispuesta a pagar por este servicio se observa que la tendencia está orientada a preferir precios accesibles, siendo para ellos un precio aceptable entre

Q100 y Q150 (Gráfica No. 6), lo cual también podría ser aprovechado como estrategia de crecimiento financiero para la empresa, esperando que la demanda del servicio sea creciente con el tiempo.

Para estrategias de mercadeo se determinó que la mayoría de los encuestados (58%) prefiere recibir información sobre este servicio por medio de correos electrónicos y en segundo lugar de importancia (20%) en redes sociales, posiblemente porque estos dos medios de comunicación están teniendo un mayor auge en la actualidad (Gráfica No. 8).

El comportamiento de la demanda, proyecta la incidencia de casos de enfermedades crónicas no transmisibles a nivel nacional, donde se observa que la tendencia de casos nuevos es exponencial (Tabla No. 2) La tendencia expresada anteriormente indica que un alto porcentaje de la población guatemalteca estará a la demanda de servicios integrales de la salud, principalmente la población entre 18 y mayor de 65 años (Tabla No.3 ), que resulta ser la población con mayor vulnerabilidad a las enfermedades crónicas no transmisibles a nivel del departamento de Sacatepéquez. En la tabla No. 4 se observa que el porcentaje de clientes potenciales, 19% y 43% de la población total de Sacatepéquez, son de ingresos medios-bajos y altos respectivamente y se considera que tienen la capacidad adquisitiva para adquirir el servicio. El comportamiento de los clientes potenciales a futuro, proyecta una tendencia exponencial, lo cual estaría aumentando la posibilidad de potenciar la demanda del servicio.

El comportamiento de la oferta, como se muestra en la Tabla No. 5, es exponencial, y se expresa en base a la tendencia proyectada de profesionales egresados universitarios, lo cual indica que la competencia de profesionales que podrían interesarse por ofrecer servicios integrales de la salud, es bastante amplia. Lo cual, estaría visto como una desventaja al momento de que un cierto grupo de profesionales quisiera posicionarse con un negocio similar en el área de Antigua Guatemala.

En base al estudio de mercado, se crea el plan de mercadeo partiendo del estudio de mercado y del análisis de las expectativas, necesidades y deseos de los clientes. Se observa como principal estrategia de posicionamiento que los clientes tengan en mente: *Clínica que brinda servicios de alta calidad y sobre todo, beneficios*; una estrategia enfocada al cliente. Las principales estrategias de promoción y comunicación se basan en el enfoque de e-services ofreciendo estrategias a nivel interactivo y transaccional, en donde el cliente pueda tener acceso a consultas on-line e intercambio

de información de forma electrónica, lo cual estaría llevando a la empresa a la expansión de sus servicios de manera integrada y ahorrándole a sus clientes el tiempo y esfuerzo de llegada para ser atendidos en modalidad presencial, sin embargo, la valoración que se les realice estaría siendo subjetiva, lo cual no garantizaría un beneficio o resultado rápido para los mismos.

Para la elaboración del plan de recursos humanos y la creación de las políticas respectivas, se evalúa la visión estratégica de los directivos de la empresa sobre proporcionar un servicio integral, a través de un equipo multidisciplinario de profesionales. Se establecen las necesidades de profesionales para el funcionamiento de la clínica y con eso se describen los puestos, basándose en el objetivo de lograr sinergia, un ambiente laboral agradable y obtener la satisfacción de los clientes gracias a la calidad de la atención prestada en el servicio. Este estado sinérgico y organizado de la empresa implicaría un aumento en la productividad de la misma, y a la vez, en su rentabilidad. Lo anterior podría ser visto como estrategias de liderazgo en procesos y por lo tanto en eficiencia.

Dentro del estudio financiero se inicia con el cálculo de la inversión total en activos fijos, donde se observa en la tabla No.8, que los mismos ascienden a un monto de Q11,380.00 y al mismo tiempo el capital de trabajo para el primero año de labores es de Q110,758.00 (Tabla No. 9). Tomando en cuenta que la expansión estará sujeta únicamente a los aportes propios de los inversionistas, podría ocasionar una recesión en algún período de labores, ya que la liquidez no está garantizada de forma constante. En la tabla No. 10 se muestra el estado de pérdidas y ganancias proyectado y se observa que en el primer año del ejercicio existe una utilidad de Q4, 606.46 y al final del horizonte de tiempo se llega a obtener una utilidad de Q8, 166.05. Lo anterior, se observa como un comportamiento favorable para la empresa. En la tabla No. 11 se observa que el flujo de cada tiene una tendencia al crecimiento, al igual que el capital de trabajo. Tomando en cuenta lo anterior, se podría determinar que el proyecto será viable con una recuperación de la inversión a largo plazo.

## **G. CONCLUSIONES**

1. El diseño del plan de negocios fue elaborado en base al proceso metodológico planificado, en beneficio de la Clínica Nutricional ubicada en el municipio de Antigua Guatemala, departamento de Sacatepéquez.
2. Se definió la visión, misión y valores de la empresa; como un aporte estratégico para la empresa que la identifica como una empresa sólida, orientada a beneficiar la salud de la población Antigüeña, a través de servicios integrales y una atención exclusiva y personalizada.
3. Las principales estrategias de mercadeo que se determinaron fueron la estrategia de posicionamiento; que los clientes tengan en mente: clínica que brinda servicios de alta calidad y sobre todo, beneficios; y la estrategia de promoción y publicidad, enfocada a la integración de servicios en línea.
4. El plan de recursos humanos diseñado, obedece a las necesidades de la empresa de integrar sinergias y aumentar la productividad de la misma, basándose en un equipo alineado con la visión, misión y valores; para brindar un servicio integral que dé como resultado la satisfacción de los clientes.
5. Desde el punto de vista de los inversores se ha constatado que la expansión de la clínica nutricional, se trata de una inversión viable a corto y largo plazo, ya que el capital de trabajo y las utilidades tienen un comportamiento exponencial al final de cada período anual de labores proyectado.

## H. RECOMENDACIONES

- Ampliar los servicios a un mercado más extenso al del municipio de Antigua Guatemala, aprovechando el potencial creciente de la demanda de servicios de salud a lo largo de los años a nivel del país.
- Realizar un estudio de mercado que abarque un mayor porcentaje de la población del municipio de Antigua Guatemala, para lograr resultados más certeros y así crear estrategias que logren una mayor ventaja competitiva para la clínica nutricional.
- Reinvertir las utilidades obtenidas a lo largo de los años en el crecimiento y desarrollo profesional del equipo de trabajo y así lograr que los mismos estén cumpliendo constantemente con los objetivos organizacionales y a la vez, estén identificados con la visión, misión y valores de la empresa.
- Crear un enfoque de servicios diversificados para impulsar la penetración en otros segmentos de mercado y así satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales.
- Realizar foros informativos donde la población esté mayor informada sobre la importancia de adquirir los servicios integrales de la salud y a través de ello mejorar su estilo de vida y con esto, propiciar la creación de una necesidad para la población.

## I. ANEXOS

### Anexo No. 1 Encuesta

#### Expectativas de los usuarios de una Clínica Nutricional

De manera atenta solicito su colaboración para responder la siguiente encuesta. Por favor, encierre en un círculo la respuesta que mejor se adapte a su criterio.

<b>Edad</b>	<b>Género</b>	d. Universitario
a. 18-25	a. Femenino	
b. 26-35	b. Masculino	<b>Situación laboral</b>
c. 36-45		a. Activo
d. Mayor de 50.	<b>Escolaridad</b>	b. Ama de casa
	a. Primaria	c. Estudiante
	b. Básico	d. Jubilado
	c. Diversificado	e. No laboro

**1. ¿Ha asistido a una clínica nutricional en Antigua Guatemala?**

- a. Sí
- b. No

Si su respuesta es positiva, escriba el nombre de la clínica: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es negativa, indique la razón:

- a. No conoce ninguna
- b. No ha necesitado una

**2. ¿Le gustaría asistir a una clínica nutricional y ser evaluado por profesionales de la salud (nutricionista, médico, psicólogo)?**

- a. Sí
- b. No

**3. ¿Para usted, cuál es la característica más importante a la hora de asistir a una consulta nutricional privada?**

- a. Calidad en la atención
- b. Rapidez
- c. Buen precio
- d. Tecnología utilizada para el diagnóstico

**4. ¿Qué servicios complementarios le agradecería que se le ofreciera en la clínica nutricional?**

- a. Especialidades médicas
- b. Talleres sobre elaboración de recetas saludables.
- c. Terapias grupales
- d. Terapia física (gimnasio, actividad física)
- e. Todos los anteriores

5. **¿De qué forma preferiría ser atendido durante la consulta?**
  - a. Individualmente
  - b. Con su grupo de amigos (as)
  - c. Con su familia
  
6. **¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una consulta nutricional privada?**
  - a. Menos de Q100.
  - b. Entre Q50 y Q100
  - c. Entre Q100 y Q150
  - d. Más de Q200
  
7. **¿Qué días le gustaría que la clínica nutricional estuviera abierta?**
  - a. Viernes y sábado
  - b. Sábado y domingo
  - c. Todos los días
  
8. **¿De qué manera le gustaría recibir información sobre los servicios que ofrece la clínica nutricional?**
  - a. Blogs
  - b. Facebook
  - c. Instagram
  - d. Correo electrónico
  - e. Boletín impreso
  - f. Skype
  
9. **¿Le gustaría participar en talleres sobre alimentación, nutrición y estilo de vida saludable?**
  - a. Sí
  - b. No
  
10. **Si la respuesta a la pregunta anterior, es positiva ¿Cuánto tiempo le gustaría que duraran los talleres?**
  - a. 1 día
  - b. 1 semana
  - c. 1 mes

## **Anexo No. 2Entrevista dirigida a los directivos de la empresa**

1. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cuál fue el objetivo principal por el cual inició el negocio?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Qué imagen desean lograr en un futuro para la empresa?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cuál es la actividad que los diferencia actualmente de la competencia?  
\_\_\_\_\_

5. ¿Cuáles considera que han sido sus principales debilidades y fortalezas al momento de competir en el mercado?  

---
6. ¿Hasta ahora, ha existido alguna barrera que les ha obstaculizado la penetración en el mercado?  

---
7. ¿Hacia qué tipo de población va dirigido su servicio? ¿Niños, jóvenes, adultos, etc?.  

---
8. ¿Qué cambios desea lograr actualmente en la empresa?  

---



## J. BIBLIOGRAFÍA

1. Almoguera, J. (2003). *Guías Prácticas: ¿Cómo hacer un plan de negocios?* Centro de Estudios Técnicos Empresariales.
2. Baten, M. (2010). *Plan de negocio para una franquicia de panadería*. Tesis de Maestría de Administración Industrial y de Empresas de Servicio. Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.
3. Bellomusto, G. (2010). *Módulo I. Plan Financiero*. Grupo la Información. Universidad de Paraguay.
4. Caja de herramientas. [www.infomypime.com](http://www.infomypime.com)
5. Contreras, F. (2000). *Planeamiento estratégico en bibliotecas y centros de documentación*. Lima. p. 44.
6. Gary, A. Philip, K. (2004). *Introducción al Marketing*. Prentice Hall, Sexta Edición, México.
7. Gary, A. Philip, K. (2010). *Marketing 1*. Prentice Hall, Segunda Edición, México, 2010.
8. Gary, A. Philip, K. (2010). *Marketing 2*. Prentice Hall, Segunda Edición, México.
9. Gava, L; E. Roperó; Serna y A. Ubierna. (2008). *Dirección Financiera: Decisiones de Inversión*. Editorial Delta.
10. Infomipyme. Recuperado de:  
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/costos.htm>.
11. Instituto Nacional de estadística. [www.ine.gob.gt](http://www.ine.gob.gt).
12. Juárez, C. (2011). *Diseño y Formulación estratégica del plan de negocios para una distribuidora de blancos en Guatemala*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad Panamericana. Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.
13. Lambin, J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial.
14. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS). *Plan de Acción 2008-2012. Para la prevención y el control integral de las enfermedades crónicas y sus factores de riesgo*. Recuperado de:  
[http://portal.mspas.gob.gt/files/Descargas/ProtecciondeSalud/Bancos%20de%20Sangre/Plan\\_de\\_Accion.pdf](http://portal.mspas.gob.gt/files/Descargas/ProtecciondeSalud/Bancos%20de%20Sangre/Plan_de_Accion.pdf)
15. Organización Mundial de la Salud, Guatemala. <http://www.who.int/country/gtm/es>.
16. Organización Panamericana de la Salud. <http://www.col.ops-oms.org>.

17. Ponce, H. (2006) La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales en contribuciones a la Economía. Disponible en línea en <http://www.eumed.net/ce/>
18. Quintanilla, J.C. (2011). *Plan de Negocios para una empresa comercializadora de repuestos automotrices*. Tesis de Maestría de Administración Industrial y de Empresas de Servicio. Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia.
19. Ramírez P. David (2007). *Contabilidad Administrativa*. McGraw Hill., Octava Edición.
20. Robbins, S.,Coulter, M. (2013). *Administración: un empresario competitivo*. Pearson Educación. Tercera Edición. México.
21. Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: la estrategia inteligente*. Prentice-Hall, Primera Edición. México.
22. Superintendencia de acción tributaria. [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt).
23. Verna, I. (2010). *Plan de negocio para la instalación de una clínica privada especializada en el tratamiento de trastornos alimenticios*. Tesis de Licenciatura en Ingeniería Industrial. Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería.
24. Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Primera Edición. USAID. Perú. Mype Competitiva.
25. Zarate, D. (2008). *Centro de Salud en Prevención Secundaria*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.



Ana Rocío García Jiménez

**AUTORA**

Dra. Carolina Arévalo Valdez

**DIRECTORA**

Dr. Rubén Dariel Velásquez Miranda

**DECANO**