

2012



UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA



TRABAJO FINAL DE CARRERA



[ PLAN DE MARKETING PARA EL  
INSTITUTO DE NUTRICIÓN  
DEPORTIVA ]

**Directora: Gabriela Ribes Giner**

**Autor: Jose M<sup>a</sup> Iváñez de Lara Bayarri**

## Indice

1. Introducción.....	5
1.1 Resumen .....	5
1.2 Objeto y objetivos del TFC .....	6
1.3 Justificación de las asignaturas relacionadas.....	7
2. Análisis externo.....	9
2.1 Estudio del entorno (P.E.S.T.). .....	9
2.1.1 Situación Político-Legal.....	10
2.1.2 Situación Económica .....	20
2.1.3 Situación socio-cultural.....	22
2.1.4 Situación tecnológica.....	28
2.2 Mercado. (Clientes).....	33
2.3 Análisis de la competencia: modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	38
2.3.1 La rivalidad de las empresas que compiten.....	39
2.3.2 La entrada potencial de nuevos competidores .....	39
2.3.3 El desarrollo potencial de productos sustitutivos .....	40
2.3.4 El poder de negociación de los proveedores.....	41
2.3.5 El poder de negociación de los consumidores.....	41
3. Análisis interno.....	42
3.1. Áreas funcionales.....	42
3.2 Análisis DAFO.....	46
4. Definición estratégica del marketing.....	48
4.1 Elección del modelo estratégico a implantar en el IND .....	53
5. Definición de objetivos.....	55
5.1 Fijación de objetivos.....	58
6. Marketing MIX.....	60
6.1 Producto/Servicio .....	62
6.2 Precio .....	64
6.3 Distribución-venta.....	65
6.4 Promoción .....	66
7. Asignación y control del presupuesto .....	68
8. Estrategia de control de los objetivos.....	72
9. Conclusiones .....	77
Bibliografía.....	80

## Índice de figuras

Figura 1: Análisis P.E.S.T. ....	10
Figura 2: Gasto en salud, total (%PIB) .....	21
Figura 3 Gasto en salud, desembolsado por el paciente (%PIB).....	21
Figura 4: Población obesa según regiones en España. Fuente: Indicadores de salud 2011. Ministerio de sanidad y Política Social.....	22
Figura 5: % Población mayor de 15 años con IMC superior al 30% (Obesos). Fuente: OECD Health data 2011.....	25
Figura 6: Datos actuales y previsiones sobre obesidad mundial. Fuentes: INE, OMS, SEEDO.....	26
Figura 7: IMC según estados en E.E.U.U. Fuente: Centers of Disease Control (CDC).....	27
Figura 8: % de población que compra alimentos beneficiosos para ciertas necesidades y para la salud en general, por lo menos una vez a la semana. Fuente: International Food Information Council (IFIC).....	35
Figura 9: % Personas interesadas en la compra de alimentos beneficiosos para la salud y % Personas que intentan comer más saludablemente. Fuente: Datamonitor “Global Consumer Trends: Health”. ....	36
Figura 10: % Población que cree, no sabe, o no cree que exista conexión entre la alimentación y el aspecto externo. Fuente: Datamonitor “Global Consumer Trends: Health”.....	37
Figura 11: % Población que está interesada y compra activamente, está interesada pero no compra activamente y ni está interesada ni compra activamente alimentos y bebidas que mejoran la apariencia. Fuente: Datamonitor “Global Consumer Trends: Health”. ....	37
Figura 12: Análisis de Porter. ....	38
Figura 13: Organigrama IND. ....	45
Figura 14: Cadena de valor de Michael Porter. ....	48
Figura 15: Marketing MIX.....	60
Figura 16: Campaña publicitaria de GAP “Shopping turne don it’s head” .....	67
Figura 17: Campaña publicitaria de IKEA “10 años de siestas garantizadas”..	67
Figura 18: Perspectivas del CMI y sus inductores de eficiencia. ....	73

## Índice de tablas

Tabla 1: Matriz DAFO del IND .....	47
Tabla 2: Análisis de los riesgos intrínsecos de cada una de las estrategias clásicas.....	52
Tabla 3 Previsión ingresos y gastos IND 1 .....	59
Tabla 4 Previsión ingresos y gastos IND 2.....	60
Tabla 5: Variables comerciales.....	61
Tabla 6 Costes laborales, RR.HH.....	68
Tabla 7 Costes arrendamientos de consultas.....	68
Tabla 8 Gastos generales, suministros.....	68
Tabla 9 Gastos promocionales.....	68
Tabla 10 Amortización de la inversión inicial.....	69
Tabla 11 Gastos I+D+i .....	69
Tabla 12 Gastos totales .....	69
Tabla 13 Facturación por consultas.....	69
Tabla 14 Facturación por venta de paquetes interactivos.....	70
Tabla 15 Facturación por suplementos alimenticios .....	70
Tabla 16 Facturación por servicios a instituciones.....	70
Tabla 17 Facturación por cursos y ponencias.....	70
Tabla 18 Facturación total.....	70
Tabla 19 Neto anual .....	70
Tabla 20: Seguimiento presupuesto de gastos. Ejemplo 1.....	71
Tabla 21: Seguimiento presupuesto de gastos. Ejemplo 2.....	71
Tabla 22: Indicador clientes.....	75
Tabla 23: Indicador procesos.....	75
Tabla 24: Indicador finanzas.....	75
Tabla 25: Indicador formación y crecimiento. ....	75

# **1. Introducción**

Se presenta un plan de marketing para el Instituto de nutrición deportiva, en el que se gestiona la salud de las personas mediante la intervención dietético-nutricional y la actividad física, prestándose un servicio de asesoría nutricional personalizada en complejos deportivos.

## **1.1 Resumen**

El objetivo principal es conseguir diferenciar a la empresa de la competencia y otorgar valor a la marca, para llegar y captar a más clientes.

El Instituto de nutrición deportiva tiene varias consultas situadas en complejos deportivos, en las que presta sus servicios de asesoramiento nutricional y controla la actividad física de sus clientes. De manera que el único público al que de momento llega, es a los socios de estos complejos que están interesados en mejorar su salud y aspecto físico, mediante el asesoramiento de nutricionistas profesionales, titulados y colegiados. También llega, pero en menor medida, a deportistas, o grupos de deportistas de alto rendimiento, que por exigencias del nivel de preparación que requieren, necesitan hacer uso de este tipo de servicios.

La finalidad del plan de marketing que se va a desarrollar, es llegar al público externo a las instalaciones deportivas, que simplemente quieran mejorar su figura, hábitos alimenticios, forma física o salud, pero que no tengan un método definido o un plan específico para conseguirlo. Y también será de utilidad para darse a conocer entre posibles inversores, que atraídos por su originalidad y viabilidad, decidan formar parte de este proyecto.

Además, el plan de marketing deberá otorgar un valor añadido al cliente, que le diferencie de la competencia y le haga contratar el servicio que el Instituto de nutrición deportiva le ofrece, visto como marca de calidad.

## 1.2 Objeto y objetivos del TFC

El objeto principal del Trabajo es realizar un plan de marketing con unos objetivos específicos de mercado que se irán detallando a lo largo del trabajo.

Nuestras acciones irán orientadas a analizar el entorno económico-social-político-técnico de la empresa. El mismo estará enfocado desde todos los ángulos posibles, tanto internos como externos, con el fin de obtener una visión lo más certera posible que permita una buena toma de decisiones.

Con toda la información recopilada en la primera fase del trabajo, utilizaremos el Marketing Mix como nuestra herramienta fundamental para lograr los objetivos marcados inicialmente. Analizaremos las cuatro variables (producto-servicio, precio, lugar y promoción) con objeto de darles una coherencia entre ellas, lo que nos permitirá optimizar nuestra estrategia.

El siguiente paso será establecer el presupuesto que necesitaremos para poder realizar nuestro plan de marketing, estableciendo un control efectivo sobre el mismo. Intentaremos ser lo más eficientes posible debido a que queremos realizar el trabajo dentro de un escenario que sea lo más real posible; conociendo las dificultades de financiación que existen en la actualidad.

A continuación queremos desarrollar una buena estrategia para el control de los objetivos, es decir, queremos asegurarnos que dispondremos de mecanismos idóneos para poder determinar si la empresa cumple los objetivos que hemos marcado inicialmente. Este punto es clave ya que podremos determinar si los resultados convergen con lo esperado; o si de lo contrario se están produciendo unas desviaciones ante las que se tendrán que tomar las oportunas medidas correctoras.

Por último realizaremos unas conclusiones en las que se destacarán los aspectos más relevantes del trabajo, y se detallará nuestra visión sobre los puntos más significativos.

### 1.3 Justificación de las asignaturas relacionadas

En relación a las asignaturas relacionadas:

- **Dirección estratégica y política empresarial:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que nos permite realizar un análisis estratégico a nivel de entorno de situaciones reales de empresas para manejo, gestión y dirección eficaz.

- **Economía de la empresa:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que tiene como objetivo general el dar al alumno una visión global de la Gestión en la empresa y de los principales departamentos. Está distribuida en tres grandes dominios: gestión, marketing y producción.

- **Sistemas integrados de información para gestión:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura porque necesitamos poseer una visión global y actual que le permita valorar la importancia que el recurso información tiene en las empresas y organizaciones actuales.

- **Gestión de calidad:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que poseemos una visión en la que tenemos en consideración el interés del cliente en todas las actividades de la empresa, así como la búsqueda de la excelencia en las mismas. Para logra este capítulo la gestión de la calidad, entendida desde una filosofía de la Calidad Total resulta esencial.

- **Contabilidad analítica:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que necesitaremos estudiar los diferentes costes en los que incurre la organización empresarial. Esta información será relevante en relación a la elección del precio.

- **Investigación operativa:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura a que nos proporciona conocimientos para identificar y anticipar oportunidades, asignar recursos, organizar la información, seleccionar, tomar decisiones, alcanzar objetivos propuestos y evaluar resultados.

- **Dirección comercial:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que nos ofrece metodología para la parte de la gestión de una empresa encargada de dirigir la relación de intercambio entre ésta y sus clientes. Para realizar esta relación de intercambio nos ofrece la ayuda de una metodología específica y de un sistema de control de los resultados, que permite adoptar decisiones sobre las cuatro variables comerciales o controladas por la empresa.

- **Dirección de producción y logística:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que nos ofrece conocimientos específicos sobre las características fundamentales de la logística actual: aspectos y relaciones estratégicas de la logística, logística en las diferentes áreas de la empresa, logística del producto terminado, logística de distribución y de devoluciones, logística del servicio post-venta, informática y logística, sistemas de control logístico, costes del sistema logístico, e-logística, etc.

- **Dirección de recursos humanos:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que sabemos de la importancia de los Recursos Humanos (RRHH) en la empresa un activo esencial a la hora de elaborar la estrategia global de la empresa.

- **Economía de la empresa 2:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que mediante esta asignatura conoceremos los principales instrumentos para la toma de decisiones en el proceso financiero de la empresa, diferenciando entre los subsistemas de financiación y de inversión.



- **Dirección financiera:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que nos ofrece información clave para el análisis de los procesos de toma de decisiones óptimas de financiación e inversión en la empresa, teniendo en cuenta los objetivos generales de la misma y el necesario equilibrio entre liquidez, rentabilidad y riesgo.

- **Marketing en Empresas de Servicios:**

El TFC requiere de los conocimientos vistos por esta asignatura debido a que el objeto principal del trabajo va a ser la realización de un plan de marketing para el Instituto de Nutrición Deportiva. Por lo tanto, todos los conocimientos adquiridos en ella van a ser de gran utilidad.

## **2. Análisis externo**

El fin de este análisis es intentar reunir toda la información necesaria para que esta fundamente nuestras estrategias y nos otorgue un buen criterio para la toma de decisiones.

El análisis externo, denominado también Análisis del Entorno, involucra un examen y evaluación de aquellos factores que podrían afectar o producir impacto sobre el futuro de la empresa. Para ello vamos a utilizar como herramientas el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

### **2.1 Estudio del entorno (P.E.S.T.).**

El análisis P.E.S.T. es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. El marco P.E.S.T. nos permitirá conocer el macro-entorno, identificando como pueden afectar a nuestra organización las tendencias políticas-legales, económicas, sociales-culturales y tecnológicas. Debemos aclarar que estos factores no son independientes entre sí sino que están relacionados.



Figura 1: Análisis P.E.S.T. Fuente: Guía de creación de negocio, Fondo Social Europeo.

### 2.1.1 Situación Político-Legal

Una buena nutrición puede conducir a un impresionante rango de beneficios. Desde la perspectiva de capital humano, estos incluyen mejores salud, desarrollo cognoscitivo y capacidad de trabajo. Desde una perspectiva de desarrollo, estos incluyen mayor productividad económica y agrícola, mejor educación y mejor desarrollo de la fuerza de trabajo, además de una mayor capacidad para recuperarse rápidamente de choques inducidos por causas sociales, económicas y naturales. La evidencia sugiere que estos beneficios pueden ser alcanzados a altos niveles de eficiencia económica para un amplio rango de instrumentos de política nutricional. Más aún, existen sólidos argumentos normativos (de derechos humanos) para tomar acciones que mejoren la nutrición, respaldados por un creciente consenso internacional sobre el derecho a la alimentación. Estos beneficios en conjunto respaldan los argumentos humanitarios, de desarrollo y normativos para abordar la nutrición.

Un entorno de fuerte apoyo político es decisivo para el éxito y la sostenibilidad de un programa de nutrición. No obstante, la mera existencia de una política de nutrición a nivel nacional, o el hecho de que el gobierno sea signatario de declaraciones internacionales y códigos no son en sí mismo factores que garantizarán el éxito. Lo que se necesita es conciencia pública de la importancia de una buena nutrición, y de la seguridad alimentaria y nutricional como un derecho para todos, así como un compromiso nacional para mejorar la nutrición como parte integral del proceso de desarrollo.

El 5 de Julio de 2011 se aprobó la *Ley 17/2011 de seguridad alimentaria y nutrición*. Mediante la cual, la Constitución Española reconoce el derecho a la protección de la salud, encomendando a los poderes públicos organizar y tutelar la salud pública a través de medidas preventivas y de las prestaciones y servicios necesarios. Asimismo, este artículo prevé que los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte.

En los más de veinticinco años transcurridos desde que estos fundamentos de la organización y regulación de la sanidad alimentaria entraron en vigor, se han ido produciendo importantes cambios normativos y organizativos que han dado lugar a un nuevo concepto de la seguridad alimentaria tanto a nivel comunitario como a nivel nacional, en línea con la necesidad de consolidar la confianza de los consumidores en la seguridad de los productos alimenticios que consumen. Existe una gran demanda social para que estas cuestiones se regulen adecuadamente y en consonancia con los acelerados cambios técnicos, económicos y sociales que están teniendo lugar.

La globalización de los intercambios comerciales y los movimientos migratorios, los cambios en las preferencias de consumo alimentario y en la nutrición de los ciudadanos españoles igualmente plantean problemas nuevos que exigen soluciones legislativas también nuevas. Destaquemos la tendencia creciente de la obesidad y el sobrepeso que la Organización Mundial de la Salud (OMS) considera ya una pandemia.

En el Libro Blanco de la Comisión Europea, adoptado el 12 de enero de 2000, sobre Seguridad Alimentaria se diseña una nueva concepción comunitaria de la regulación alimentaria describiendo un conjunto de acciones necesarias para completar y modernizar la legislación de la Unión Europea en el ámbito de la alimentación, organizando la seguridad alimentaria de una manera coordinada e integrada y tomando en consideración todos los aspectos de la producción alimentaria entendida como un todo, desde la producción primaria hasta la venta o el suministro de alimentos al consumidor. Su mejor exponente es el Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002, por el que se establecen los principios y los requisitos generales de la legislación alimentaria, se crea la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y se fijan procedimientos relativos a la seguridad alimentaria. A su vez, este Reglamento se ha visto complementado por un conjunto de reglamentos de higiene y control oficial que viene a establecer la regulación básica que en esta materia es de aplicación a todas las etapas de la cadena alimentaria y muy en particular a los de origen animal.

Nunca hasta ahora se ha tenido tal conocimiento de la relación existente entre alimentación y salud, ni se han generado tantas situaciones de incertidumbre científica, ni se ha demandado por parte de la ciudadanía una intervención administrativa tan importante para garantizar la gestión de los riesgos.

La nueva ley atiende a las perspectivas clásicas de la seguridad alimentaria, como son la detección y eliminación de riesgos físicos, químicos, y biológicos, desde un nuevo enfoque anticipatorio que se fundamenta jurídicamente en el principio de precaución. Además, tiene en cuenta de forma muy particular la creciente importancia de los riesgos nutricionales, dada la preocupante prevalencia en la actualidad de la obesidad y principalmente de la obesidad infantil y juvenil. Y de la misma forma, tiene en consideración otras perspectivas de la seguridad alimentaria que inciden en los derechos de las ciudadanas y ciudadanos, como son la existencia de riesgos sociales, de integración o de discriminación, y de género, que deben ser eliminados.

Esta Ley conlleva la creación de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. La Agencia se crea con el objetivo general de promover la seguridad alimentaria, como aspecto fundamental de la salud pública, y de ofrecer garantías e información objetiva a los consumidores y agentes económicos del sector agroalimentario español, desde el ámbito de actuación de las competencias de la Administración General del Estado y con la cooperación de las demás Administraciones públicas y sectores interesados.

Además, durante este periodo y de manera significativa desde la aprobación de la Ley Orgánica 9/1992, de 23 de diciembre, de transferencia de competencias a las Comunidades Autónomas que accedieron a la autonomía por la vía del artículo 143 de la Constitución, el conjunto de las comunidades autónomas ha asumido, sin excepción, las competencias de desarrollo normativo y ejecución de las materias relacionadas con la seguridad alimentaria. Si a ello se suma el nuevo marco organizativo y legislativo derivado de la aprobación de los nuevos Estatutos de Autonomía, la necesidad de una ley que ordene y regule los distintos aspectos que inciden en la seguridad alimentaria, y muy en particular la coordinación entre administraciones competentes, se convierte en algo incuestionable.

En otro orden de consideraciones, pero con íntima ligazón con los aspectos alimentarios, debe ser abordada y regulada en el ámbito de esta ley la materia nutrición, íntimamente relacionada con la salud asociada a una correcta alimentación.

### **Mecanismos de seguridad alimentaria**

En materia de seguridad alimentaria, la Ley recoge distintas medidas, entre las que destacan:

- La obligación por parte de las Comunidades Autónomas y de la Administración General del Estado de informar en cuanto al desarrollo de los controles oficiales, para dar cumplimiento a lo estipulado por la normativa europea. Hasta ahora no existía esta obligación, lo que puede provocar importantes retrasos en la transmisión de información.

- Creación de un sistema de información homogéneo en seguridad alimentaria, coordinado por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Este sistema, inexistente hasta ahora, permitirá el intercambio de datos (informes de evaluación de riesgos, datos analíticos y científicos, etcétera) entre profesionales, investigadores y administraciones y facilitará el intercambio de los conocimientos más avanzados en la materia.
- Se establece la creación de una Red Española de Laboratorios de Control Oficial de Seguridad Alimentaria, coordinada por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria, que reforzará la vigilancia en seguridad alimentaria, mejorará la gestión de la calidad y apoyará la investigación en metodología analítica de la seguridad alimentaria, entre otros aspectos.

## **Nutrición**

En el ámbito nutricional, el Proyecto de Ley aprobado el 3 de Septiembre de 2010, aborda distintos aspectos relacionados con la lucha contra la obesidad y la prevención de las enfermedades crónicas derivadas: diabetes tipo II, enfermedades cardiovasculares, etcétera.

En concreto, el texto establece la obligación de revisar la Estrategia NAOS (para la nutrición, la actividad física y la prevención de la obesidad), creada en 2005, cada cinco años para actualizar y avanzar en sus objetivos. Para ello, se prevé la creación del **Observatorio de la nutrición y el estudio de la obesidad**, que realizará análisis periódicos de la situación nutricional de la población y de las cifras de obesidad en España.

En el apartado de nutrición, la Ley también introduce por primera vez la prohibición de discriminación por razón de obesidad. Esto es especialmente relevante si se tiene en cuenta que, según la Encuesta Nacional de Salud, uno de cada dos adultos está obeso o tiene sobrepeso. Respecto a los niños y adolescentes, el 9,13% tiene obesidad y el 18,48%, sobrepeso; en resumen, uno de cada cuatro niños españoles tiene exceso de peso.

## **Composición de los alimentos y alimentación escolar**

En lo que respecta a la composición de los alimentos y la alimentación en el entorno escolar, la Ley también propone medidas concretas. Así, en lo relacionado con las grasas trans que son producidas en las operaciones industriales y que han demostrado ser perjudiciales para la salud (aumentan los niveles de colesterol, etcétera.), el texto establece la obligación de las industrias de utilizar tecnologías e ingredientes que minimicen el contenido de dichas sustancias en la cadena alimentaria.

Para ello, las empresas tendrán que modificar los procesos en los que los alimentos se enriquezcan con estas sustancias dañinas para la salud.

En cuanto a la alimentación en el ámbito escolar, la ley promueve que la oferta alimentaria de los centros escolares sea variada y adecuada a las necesidades nutricionales de los alumnos. Para ello, se incorporan las siguientes medidas:

- Los responsables de la supervisión de los menús serán profesionales acreditados en las áreas de nutrición y dietética.
- Los centros escolares proporcionarán a los padres o tutores información detallada sobre los menús y directrices para que la cena sea complementaria.
- En las instalaciones que lo permitan, se elaborarán menús escolares adaptados a las necesidades especiales de los alumnos que padezcan alergias e intolerancias alimentarias.
- No se permitirá en el ámbito escolar la venta de alimentos y bebidas que no cumplan con una serie de criterios nutricionales que se establecerán reglamentariamente.

## **Publicidad**

Por último, la Ley también prevé actuaciones en el ámbito de la publicidad de los alimentos. Así, se propone el desarrollo de sistemas de regulación voluntaria mediante la firma de acuerdos de correulación con los operadores económicos y los responsables de comunicación audiovisual.

Con ello se pretende el establecimiento de códigos de conducta que regulen las comunicaciones comerciales de alimentos y bebidas dirigidas a la población de menos de quince años. De este modo, se busca elevar la edad del actual Código PAOS, promovido en 2005 por la AESAN y la Federación de Industrias de Alimentación y Bebidas para la autorregulación en materia de publicidad, de los doce años a los catorce.

En este Código, al que ya se han adherido 36 empresas que suponen el 94,29 por 100 de la inversión publicitaria de alimentos y bebidas en franjas para niños, se recoge, entre otras cosas, que no se puede hacer publicidad con personajes famosos reales o ficticios que tengan influencia en los niños.

## **AESAN**

La Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) es un Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad que se creó en 2001 con la misión de garantizar el más alto grado de seguridad alimentaria, como aspecto fundamental de la salud pública y promover la salud de los ciudadanos así como que éstos tengan confianza plena en los alimentos que consumen y dispongan de información adecuada para tener capacidad de elección.

En 2006 incorporó a sus funciones la de promocionar la salud en el ámbito de la nutrición y en especial en la prevención de la obesidad.

La cadena alimentaria es un ciclo que se inicia en la producción primaria y finaliza en el consumo. La mejor garantía para evitar la aparición de peligros relacionados con la alimentación es considerar de manera integral la cadena alimentaria.

### Objetivos generales

- Reducir los riesgos de las enfermedades transmitidas o vehiculadas por los alimentos.
- Garantizar la eficacia de los sistemas de control de los alimentos y promover un sector productivo que considere a la seguridad alimentaria como estrategia competitiva.
- Promover el consumo de los alimentos sanos, favoreciendo su accesibilidad y la información sobre los mismos.



- Ofrecer garantías de información objetiva a los consumidores y agentes económicos del sector agroalimentario español.

#### Objetivos específicos

- Propiciar la colaboración y coordinación de las Administraciones públicas competentes en materia de seguridad alimentaria y nutrición. Por ello la AESAN trabaja estrechamente con los Ministerios de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, y de Economía y Competitividad; así como con las Comunidades Autónomas.
- Planificar, coordinar y desarrollar estrategias y actuaciones que fomenten la información, educación y promoción de la salud en el ámbito de la nutrición y, en especial, en la prevención de la obesidad.
- Favorecer la colaboración entre las Administraciones públicas y los distintos sectores interesados, incluidos los sectores de producción como Asociaciones de Productores y Distribuidores, los consumidores a través de Asociaciones de Consumidores y usuarios, así como los Colegios Profesionales.
- Actuar como centro de referencia de ámbito nacional en la evaluación de riesgos alimentarios y en la gestión y comunicación de aquellos, especialmente en las situaciones de crisis o emergencia.

#### Ámbitos de actuación

- La seguridad de los alimentos destinados al consumo humano, incluyendo la nutrición y los aspectos de calidad con incidencia en la salud.
- La seguridad de la cadena alimentaria, abarcando todas sus fases.
- Los aspectos de sanidad animal y sanidad vegetal que incidan directa o indirectamente en la seguridad alimentaria.
- Cualquier otro que se le asigne a la luz de los avances científicos y las nuevas demandas sociales.

## Funciones

- Coordinar las actuaciones relacionadas directa o indirectamente con la seguridad alimentaria y la Nutrición.
- Instar actuaciones ejecutivas y normativas, de las autoridades competentes, especialmente en situaciones de crisis o emergencia.
- Coordinar el funcionamiento de las redes de alerta existentes en el ámbito de la seguridad alimentaria.
- Asesorar en la planificación y desarrollo de las políticas alimentarias.
- Prestar asesoría técnica y elaborar, en coordinación con el Comité Científico, informes técnicos y difundirlos.
- Representar a España en los asuntos de seguridad alimentaria y nutrición que se tratan en la UE y en organismos internacionales, especialmente la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Mundial de la salud (OMS), el Codex Alimentario y el Consejo Europeo.
- Actuar como punto de contacto entre la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA) y las diferentes autoridades nacionales en seguridad alimentaria, institutos de investigación, consumidores y otras partes implicadas.

Para ello la AESAN, de acuerdo con las directrices internacionales más acreditadas, basa sus actuaciones en el Análisis de Riesgos Alimentarios, basándose en:

- su evaluación científica desde la excelencia y la independencia.
- su gestión por las autoridades competentes.
- su comunicación transparente.

## Valores de la AESAN

- Primacía del consumidor. El consumidor en el centro de las decisiones, por encima de cualquier otro interés.
- Crear y mantener una reputación de expertos y excelencia de la organización en materia relacionada con la seguridad alimentaria.
- Alcanzar el liderazgo en Europa, a través de la implantación de una política de análisis de riesgos que garantice la credibilidad, independencia y transparencia de las actuaciones de la Agencia.

- Disponer de una plantilla de profesionales multidisciplinares del máximo nivel de competencia.
- Toma de decisiones basada en la mejor evidencia científica; rápida, flexible y en colaboración con las entidades científicas bajo estándares y sistemas de aseguramiento de la calidad.
- Independencia de intereses ajenos a la protección de la salud, representativa y responsable.
- Transparencia, sometida a un riguroso control público. Coordinación y colaboración interinstitucional, en la búsqueda de la mayor eficiencia y eficacia de las actuaciones.
- Conciliación de intereses de las partes interesadas, facilitando la aproximación de actuaciones e intereses.
- Mejora continua, como criterio de gestión de la organización.

### **Normativa reguladora**

**Ley 11/2001, de 5 de julio**, por la que se crea la Agencia Española de Seguridad Alimentaria. (BOE núm. 161 de 6 de julio de 2001). Se trata de un organismo público con carácter de Organismo Autónomo, de acuerdo con lo previsto en los artículos 41, 43, 61 y 62 de la Ley 6/1997, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, con personalidad jurídico-pública diferenciada y plena capacidad de obrar, que se regirá por la presente ley y demás disposiciones de aplicación. Dicho Organismo se adscribe al Ministerio de Sanidad y Política Social, al que corresponde su dirección estratégica y la evaluación y control de los resultados de su actividad.

**Real Decreto 709/2002, de 19 de julio**, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (BOE núm. 178 de 26 julio 2002).

**Ley 44/2006 de 29 de diciembre**, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios (BOE núm. 312 de 30 de diciembre de 2006).

### 2.1.2 Situación Económica

El sector nutrición como tal se encuentra en plena creación y desarrollo, tanto en la Comunidad Valenciana, como en España. Hace tan solo 3 años desde que se aprobó en las Cortes Valencianas la Ley 5/2009, de 30 de Junio sobre la Creación del Colegio Oficial de Dietistas y Nutricionistas de la Comunidad Valenciana. Un paso más para consolidar y mejorar el ejercicio profesional de los dietistas y nutricionistas.

Debido a esta juventud del sector, se hace difícil encontrar resultados y datos sectoriales económicos. Si se sabe que se trata de un sector que desde su nacimiento está en plena expansión. En los últimos diez años, el mercado español de la franquicia ha pasado de carecer de enseñanzas dedicadas exclusivamente al sector de la dietética y la nutrición, a convertirse en un exitoso caldo de cultivo para esta actividad. Una tendencia que se ha ido incrementando de forma vertiginosa desde que en 1993 este mercado diera un salto cuantitativamente elevado, alcanzado un crecimiento del 33% y convirtiéndose en una oportunidad de negocio candente.

Desde hace algunos años, el mercado de la nutrición atraviesa uno de sus mejores momentos y tiene ante sí un futuro prometedor. Su desarrollo va unido al mayor gasto en salud, una gran preocupación por estar en forma y por lo que se consume y, además, una fuerte corriente procedente de otros países europeos.

La alimentación adecuada y la preocupación por contar con un cuerpo saludable, tanto en el interior como en el exterior, han sido los factores clave e impulsores del éxito de este sector, estos factores alcanzaron su punto álgido de influencia en la población en los años 90 y desde entonces la cultura de llevar una vida sana y practicar deporte ha ido en aumento.

Según un estudio de la consultora AC Nielsen, el consumo de alimentos biológicos o especiales para deportistas ha aumentando en nuestro país un 47%, mientras que, la dietética relacionada con el consumo de productos naturales crece casi un 4% anual.

### Gasto en salud, total (% del PIB)

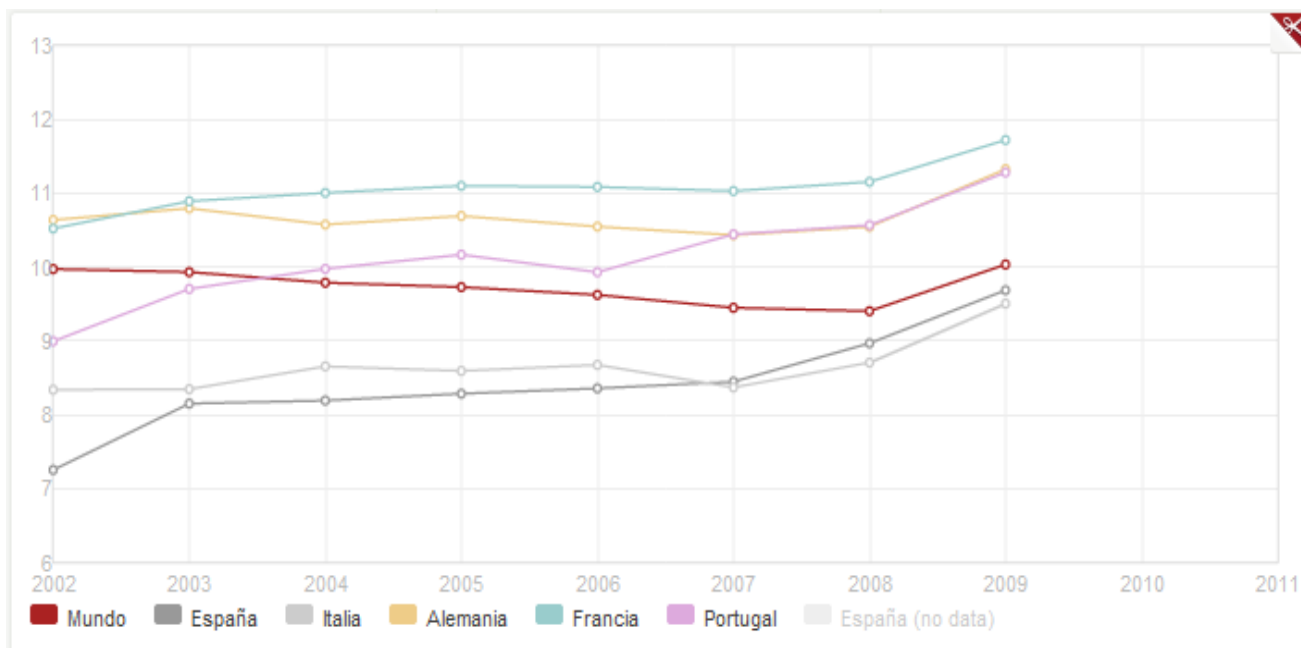


Figura 2: Gasto en salud, total (%PIB). Fuente: Ministerio de Sanidad, Eurostat, INE.

### Gastos de salud desembolsados por el paciente (% del gasto privado en salud)

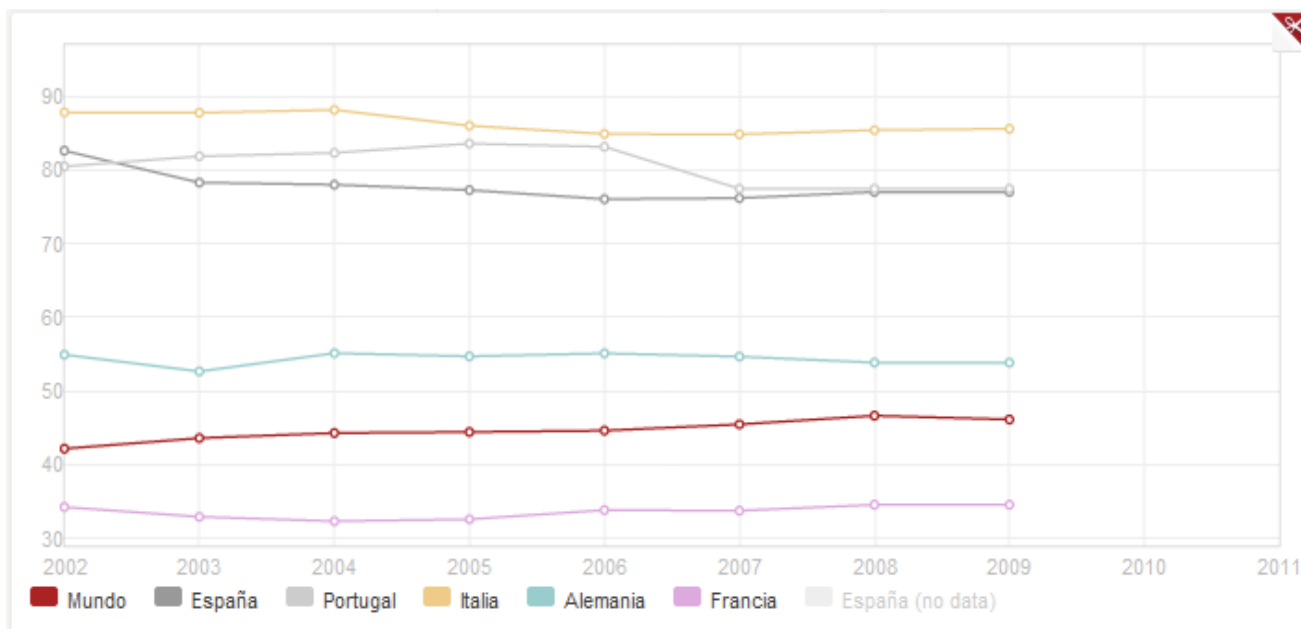


Figura 3 Gasto en salud, desembolsado por el paciente (%PIB). Fuente: Ministerio de Sanidad, Eurostat, INE.

### 2.1.3 Situación socio-cultural

#### España

Cerca de un 16% de la población adulta en España es obesa y un 13% de los niños también, según un estudio realizado por la SEEDO en 2011.

España es ya el décimo país más obeso del mundo. Según datos comparativos de la OCDE, el 13% de la población mayor de 15 años que supera el índice 30 de masa corporal nos sitúa sólo por detrás de Estados Unidos (más del 30%), México, Reino Unido, Australia (20-25%), Hungría, Nueva Zelanda, Canadá (15-20%), Irlanda y Alemania (algo más del 13%).

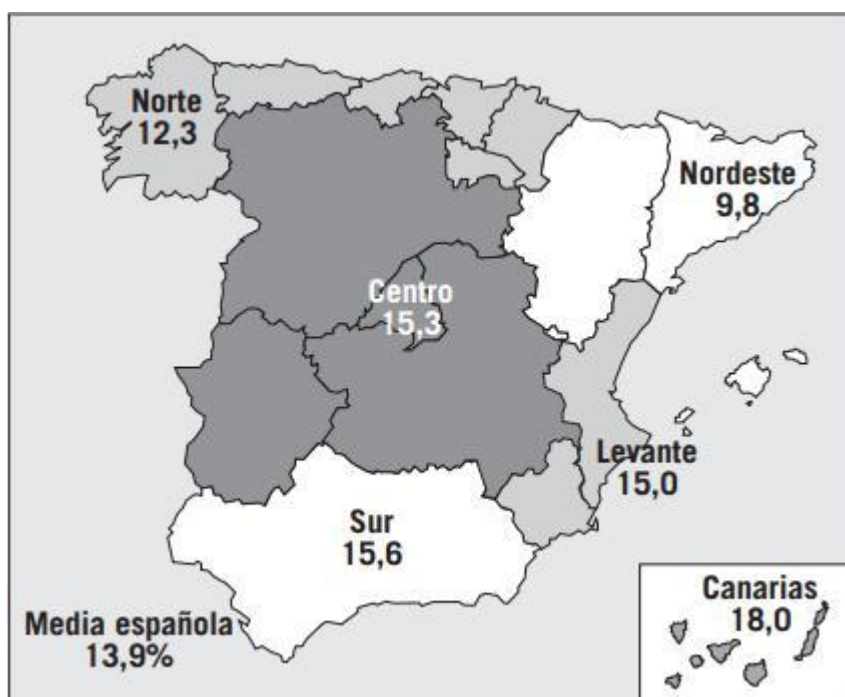


Figura 4: Población obesa según regiones en España. Fuente: Indicadores de salud 2011. Ministerio de sanidad y Política Social.

Los datos preocupan. Todos los profesionales del sector apuntan a que la obesidad, a lo largo del siglo XXI, será la primera causa de mortalidad. Se calcula que la obesidad causa en nuestro país cerca de 30.000 muertes prematuras al año, por lo que, ante esta cifra, la prevención pasa por ser la mejor estrategia para abordar eficazmente este problema que supone ya el 7% del gasto sanitario total, unos 2.500 millones de euros anuales.

En 1987, un 7,8% de los adultos padecían obesidad como enfermedad diagnosticable, hoy en día rozamos el 15%. Debemos matizar que la obesidad, como enfermedad diagnosticable, es aquella que precisa de un tratamiento hospitalario, por lo que haciendo crítica de los estudios clínicos de sobrepeso y obesidad, podríamos decir que sobrepasamos con creces el 30% de incidencia en la población española.

Hace sólo 2 años, en España nos echábamos las manos a la cabeza cuando veíamos cómo los datos sobre obesidad infantil pasaban, en tan solo 7 años, de una prevalencia del 5% a una del 15%. Ahora nos situamos en torno al 30%.

La obesidad mórbida ha aumentado un 200% en España según un estudio de la Sociedad Española de Cardiología (SEC), que se publica en la "Revista Española de Cardiología". En concreto, en 1993 referían tener esta patología 1,8 de cada 1.000 habitantes, mientras que en 2006 la cifra aumentó hasta 6,1.

En las Sesiones Científicas 2006 de la Asociación Estadounidense del Corazón (AHA) el tema ha ocupado un lugar preferente acorde con la alarma sanitaria que provoca. El presidente de la AHA, Raymond Gibbons, le dedicó especial atención en un discurso presidencial que él mismo consideró "más político y social que científico". A los 50 años, recalcó, incluso las personas que nunca han fumado ven aumentado su riesgo de muerte en un 20-40% "si tienen simplemente sobrepeso" (índice 26-29 de masa corporal), y en al menos un cien por cien si son obesas.

Este problema, añadió Gibbons, arranca con frecuencia ya en la infancia, donde se incuban los grandes factores de riesgo (obesidad, hipertensión, diabetes, colesterol) que provocarán después enfermedades cardiovasculares. Y éstas, acentuadas por el envejecimiento poblacional, son la primera causa de muerte en el mundo.

Los especialistas achacan esta elevada incidencia de la obesidad, especialmente en los niños, al consumo excesivo de alimentos ricos en azúcares, sal y grasas saturadas, y al progresivo descenso de la actividad física cotidiana.

Se calcula que un niño español dedica alrededor de dos horas y media diarias a ver la televisión y media hora más a juegos de ordenador o consolas, en detrimento de los juegos en la calle o en parques.

Para prevenir esta patología se aconseja una nutrición adecuada en las embarazadas, el fomento de la lactancia materna y facilitar el acceso a una alimentación sana y equilibrada.

Los consejos para las personas obesas son los mismos, con el añadido de que los pueden combinar con tratamientos farmacológicos, pero siempre recetados y supervisados por expertos en nutrición.

## **Europa**

España es el segundo país de la Unión Europea, detrás de Malta, con mayor porcentaje de niños obesos o con sobrepeso entre los 7 y los 11 años, según las conclusiones de un estudio presentado por la Comisión Europea, que alertó de que la obesidad se ha convertido en una epidemia que afecta cada año a 400.000 niños más en los Veinticinco.

En concreto, el 9% de los escolares españoles sufren obesidad y el 33 % sobrepeso, frente a cifras inferiores al 20% en Francia, Polonia, Alemania u Holanda, según la "International Obesity Task Force" (IOTF).



Esta circunstancia se debe a cambios gravísimos en la dieta española que ha hecho una transición de la dieta mediterránea a otra con altos contenidos de azúcares y grasas.

Los jóvenes españoles de entre 13 y 17 años aparecen en las estadísticas más sanos, con un 21 por ciento de obesidad o sobrepeso, detrás de ingleses, chipriotas, irlandeses, griegos y búlgaros.

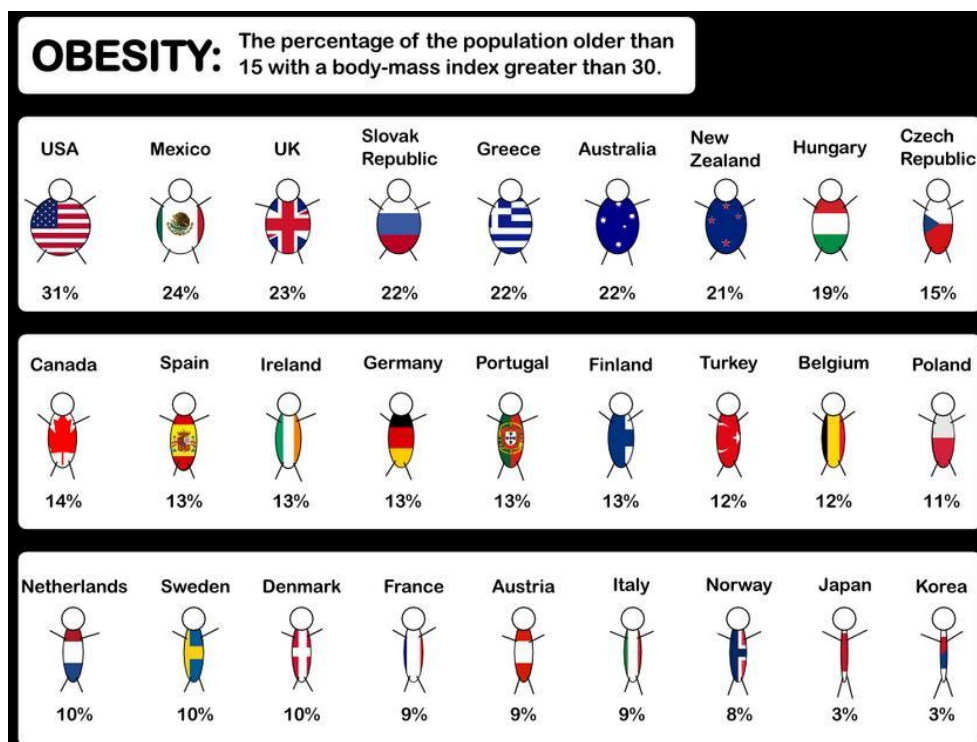


Figura 5: % Población mayor de 15 años con IMC superior al 30% (Obesos). Fuente: OECD Health data 2011.

Ante los escalofriantes datos de esta enfermedad, que afecta a entre el 10 y el 27% de los hombres y al 38% de las mujeres en Europa, el comisario europeo de Sanidad y Protección de los Consumidores, Markos Kyprianou, se ha comprometido a actuar junto con la industria y los grupos de consumidores, los expertos sanitarios y los líderes políticos, para hacer frente a esta epidemia de obesidad.

Según los últimos estudios, es posible que se haya subestimado el problema de la obesidad en Europa, ya que algunos países han declarado cifras inferiores a las reales, y se calcula que más de 200 millones de adultos de toda la Unión Europea pueden tener sobrepeso o estar obesos.

Los kilos que ganan los europeos acarrearán consecuencias desastrosas para la salud pública y suponen una enorme carga económica calculada entre el 2 y el 8 por ciento del gasto sanitario.

La obesidad es un factor de riesgo para las enfermedades cardiovasculares, la hipertensión, el infarto, las enfermedades respiratorias, la artritis y algunos tipos de cáncer. Además, se ha atribuido a la epidemia de obesidad que invade Europa el incremento del número de personas afectadas de diabetes tipo 2.

## Mundo

Actualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) cree que más de 1.000 millones de adultos en el mundo tienen exceso de peso y, de ellos, 300 millones padecen obesidad.



Figura 6: Datos actuales y previsiones sobre obesidad mundial. Fuentes: INE, OMS, SEEDO.

Más de 72 millones de americanos son obesos y ningún estado americano disminuye la tasa del 15% de población obesa (hay que recordar que los percentiles americanos están por encima de la media europea, con lo que los datos todavía son más graves).

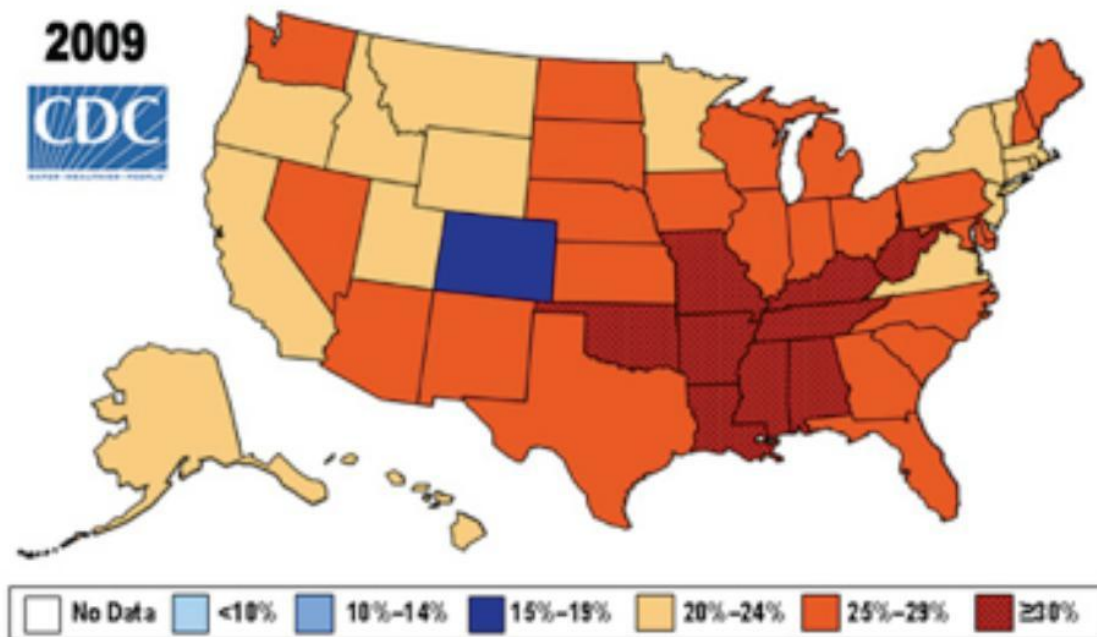


Figura 7: IMC según estados en E.E.U.U. Fuente: Centers of Disease Control (CDC).

En los E.E.U.U. se registran enfermedades cardiovasculares en niños de 10 y 12 años, reservadas hasta hace muy poco a personas mayores con IMC's (Índices de Masa Corporal) muy elevados.

Además, los problemas derivados de una alimentación poco adecuada no sólo son sobrepeso y obesidad, sino que también lo son la diabetes, las enfermedades cardiovasculares, los trastornos de conducta alimentaria, etc. Los costes médicos para el tratamiento de la obesidad en los E.E.U.U. superan los 147 billones de dólares anuales. Existe un estudio del CDC (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades) que sitúa un coste promedio de aproximadamente 1.500\$ anuales en gastos médicos para el tratamiento del sobrepeso y la obesidad por persona.

Según la universidad de George Town, una mujer puede gastarse 4.800\$ anuales, frente a los 2.600\$ de un hombre, valorando los costes médicos y no médicos derivados de la prevención del sobrepeso y la obesidad. El mercado de productos "weight loss", sólo en E.E.U.U, mueve más de 8.000 millones de \$ anuales, copando el mercado las grandes multinacionales farmacéuticas.

#### 2.1.4 Situación tecnológica

##### **Las TICs**

La educación nutricional es una actividad priorizada por la FAO y la OMS, por lo que han instrumentado programas comunitarios, de adiestramiento y maestrías, en muchos países, dada la necesidad de educar a las poblaciones con respecto a los hábitos alimentarios. Educar en nutrición no es una tarea fácil, hay que luchar contra hábitos establecidos, concepciones religiosas, tradiciones culturales y modificarlos no es siempre posible o requiere tiempo y en algunos casos recursos. Una de las formas más recurridas son las intervenciones de tipo comunitario; en las que la misma población participa en la toma de decisiones y conscientemente acepta y realiza modificaciones en sus hábitos alimentarios.

En la era de la globalización, el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), es quizás, una de las aplicaciones más importantes en el campo de la educación, lo que ha permitido ganar un espacio legítimo en todo el contexto educativo en el ámbito mundial. El impacto que puede alcanzar la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en la aplicación de la educación nutricional puede ser muy importante.

Sin duda alguna, permite llegar de una manera más rápida y eficiente a un mayor número de personas. También, mediante su uso, se le puede proporcionar una mayor diversidad de materiales de calidad, que le permitan ampliar sus conocimientos sobre una determinada área. Integrando texto, imagen, sonido e incluso movimiento, se crea un ambiente que facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje; en el caso específico de la educación nutricional nos permite impartir, de forma amplia, orientaciones nutricionales que contribuyan a fomentar hábitos alimentarios saludables que permitan alcanzar una mejor calidad de vida.

Adicionalmente, el manejo de estos medios de comunicación permite a las personas familiarizarse al mismo tiempo con los nuevos recursos tecnológicos, que le proporcionarán el acceso por sí mismo al conocimiento y la información de forma inmediata y eficaz.

Las TICs están cambiando nuestra manera de hacer las cosas, de trabajar, de divertirnos, de estudiar, de relacionarnos, de aprender, de manera sutil, también están cambiando nuestra forma de pensar y de actuar, permitiendo una mayor integración e interacción de las personas independientemente de la distancia. En los últimos años, se ha incrementado el uso de Internet, la Web, el correo electrónico, los chats, las teleconferencias, la realidad virtual, las simulaciones, los sistemas expertos, etc, dando paso a las comunicaciones y comunidades virtuales, mediante aulas, cursos, bibliotecas, foros, laboratorios, oficinas, todos virtuales. Por lo que podemos apreciar, es impostergable la incorporación de las TICs, en el quehacer diario de nuestras escuelas, universidades, y en general en el desempeño profesional, por ende, la preparación o captación de los profesionales en cuanto al manejo de estas herramientas, les permitirá incorporarse a un mercado laboral cada vez más competitivo.

### **Tecnología de los alimentos**

Cuando hablamos de tecnología de alimentos nos referimos a una ciencia especializada en la cual existe un estudio y análisis preciso de los alimentos según la concepción de la microbiología de los alimentos, en donde también se investiga su configuración física y química examinando sus propiedades, contenidos nutricionales y su viabilidad para ser un potencial alimento básico para los seres humanos.

Precisamente dentro de la tecnología de alimentos existe una rama que se encarga de diseñar y crear nuevos productos alimenticios con altos valores nutricionales sin dejar por fuera el gusto y el sabor, dos factores que hacen que un alimento sea atractivo a los ojos de cualquier consumidor. La ingeniería de alimentos es aquella que, tal y como dice su nombre, se encarga primordialmente de la creatividad y de la transformación de materia prima de consumo alimentario en productos novedosos con una vida más larga en donde no se pierdan sus valores nutritivos.

En este caso y en síntesis la ingeniería de alimentos es la parte de la tecnología de alimentos que se encarga en un amplio sentido del desarrollo de nuevos alimentos, para lo cual debe contar con una estrategia importante en la cual se analiza el mercado y las necesidades de los consumidores finales, se analiza claramente como son los hábitos alimentarios y posteriormente se crea un producto que satisfaga cada una de las necesidades presentes en el mercado.

Por último y no menos importante, la tecnología de alimentos cumple una función muy significativa a la hora de establecer el nivel de seguridad y confiabilidad que poseen ciertos alimentos novedosos existentes en el mercado. Con eso se pretende prevenir una posible intoxicación por un producto alimenticio sin buenos procesos de generación y así mismo se encarga de eliminar esos factores que están produciendo un perjuicio o daño para los humanos dentro de los alimentos.

### **Nutrigenómica y nutrigenética**

La nutrigenómica, es una ciencia que busca dotar de una explicación molecular al modo en que los productos químicos ingeridos por la dieta pueden alterar el estado normal de salud, alterando la estructura de la información genética. Se describen dos vertientes: la nutrigenómica, que estudia el efecto de ciertos nutrientes sobre la regulación de la expresión genética y la nutrigenética, que analiza la respuesta de la estructura genética particular del individuo a ciertos nutrientes.

Algunos postulados de la nutrigenómica incluyen: 1) Bajo ciertas circunstancias y en algunos individuos, la dieta puede ser un factor de riesgo serio para desarrollar ciertas enfermedades. 2) Componentes moleculares de la dieta pueden actuar en el genoma humano, tanto directa como indirectamente alterando la estructura genética o su expresión. 3) El grado en el que la dieta influye en el equilibrio entre salud y enfermedad dependerá de la estructura genética individual. 4) Algunos genes regulados por la dieta son propensos a jugar un papel en el establecimiento, incidencia y progresión de las enfermedades crónicas.

5) La intervención nutricional basada en el conocimiento de los requerimientos nutricionales, estado nutricional y genotipo puede ser utilizada para prevenir, mitigar o curar enfermedades crónicas.

A pesar de que se considera que existe mucho por determinar, en términos por ejemplo de la proteómica, lo que está cada vez más claro es que los nutrientes interactúan directamente con los genes y todo parece indicar que ciertos alimentos son capaces de poner en marcha regiones de la doble hélice con acción protectora frente a algunas enfermedades, mientras que otros provocan el efecto contrario. Es decir, estos hallazgos no tienen una aplicación universal porque existen individuos con variantes genéticas en las que la mencionada relación entre nutrientes y genes no funciona. Por ejemplo, se sabe que el té verde es saludable por sus efectos antioxidantes, pero es posible que haya personas con configuraciones de su ADN que hagan que no se beneficien de sus propiedades.

Existen genes que se relacionan directamente con el riesgo de contraer enfermedades (cardíacas, cáncer, osteoporosis y diabetes, por ejemplo), y se conoce que la expresión de esos genes puede ser modificada por la nutrición.

Todos llevamos alguna versión de esos genes, de modo que es perfectamente posible investigar cuáles son las versiones de genes que tenemos y basar nuestra dieta en esa información. Quizás en un futuro no muy lejano, será posible prescindir de la “dosis diaria recomendada” y todas las normas ideadas para la población en general. Las nuevas investigaciones aportarán dietas “a medida” para cada uno, acordes con su constitución genética. Otras tecnologías emergentes que van a tener impacto en un futuro son las llamadas nanotecnologías que consisten en la manipulación de la materia a escala del nanómetro.

La inclusión de nanopartículas permitirá controlar desde la composición de suelos, pasando por la calidad y cantidad de agua, hasta la productividad de las cosechas controlando el uso y cantidad de pesticidas a utilizar, colocando pequeñas partículas directamente a la planta.

En cuanto al alimento, por medio de esta nueva tecnología pueden hacerse modificaciones en composición, control de maduración, estimación de vida útil, etc. En el área de industrialización es posible controlar el empaquetado y control de calidad de los productos, produciendo cambios de color por temperatura o radiación, cambios al expirar el producto, entre otros. Así ya se han obtenido alimentos empaquetados que cambian de color cuando la comida que contienen se daña, alertando a los fabricantes durante el proceso de fabricación y, en última instancia, al consumidor final. Las principales áreas de evolución del campo de los envases de alimentos, se dirigen al desarrollo y uso del envasado activo e inteligente entre los que destacan los indicadores tiempo-temperatura (ITT). En el envasado activo el objetivo es integrar mecanismos que controlen la calidad y seguridad del producto que contienen. Reguladores de humedad, absorbedores de oxígeno, envases antimicrobianos, etc., son algunos ejemplos. En lo que respecta a los “envases inteligentes”, en un futuro no muy lejano, los consumidores se encontrarán con envases marcados con sistemas que reaccionarán (por ejemplo, con cambios de color) ante cambios de temperatura producidos en el interior del envase, marcadores que indicarán la concentración y el nivel de vacío o de gas en su interior, el nivel de degradación del producto y un sinfín de nuevas posibilidades según evolucione la tecnología.

Otra de las tendencias en este campo es el desarrollo de recubrimientos comestibles (a base de polisacáridos, proteínas, lípidos) para extender la vida útil de los alimentos, y ayudar a controlar las condiciones superficiales del mismo.

Desde el ámbito de la empresa, ya se ha creado el primer laboratorio de alimentos nanotecnológicos de la industria. Se trata del Consorcio Nanotek, formado por 15 universidades y centros de investigación, quienes están desarrollando productos alimenticios personalizados que reconocen el perfil nutricional y de salud de un individuo (diabetes, osteoporosis, colesterol, alergias, deficiencias nutricionales) y, en función a estos datos, liberan las moléculas apropiadas y retienen otras.



Uno de los trasfondos de todas estas aplicaciones en nuestros cultivos y alimentos es la incertidumbre, aún mayor que la que existe con la ingeniería genética, sobre los impactos que tendrá la liberación de nanopartículas artificiales en el ambiente y la salud. Dónde se depositarán, con qué se combinarán, qué reacciones químicas pueden detonar con otros elementos, en los organismos y el ambiente.

## 2.2 Mercado. (Clientes)

En este punto del proyecto queremos obtener una idea más clara y precisa de nuestro mercado objetivo. Para ello, hemos utilizado un estudio de mercado realizado por la International Food Information Council Foundation (IFIC) de 2011, en el que se analizan varios factores de interés para nuestro proyecto:

### Los consumidores actuales se interesan en la nutrición y la salud

La Encuesta sobre Alimentos y Salud 2009 del IFIC de 1.064 estadounidenses mostró que los consumidores se interesan y buscan información sobre los alimentos y la salud.

#### Resultados:

- El 67% afirma que desea saber más acerca de la relación entre los alimentos y la salud.
- El 42% afirma que la información sobre alimentos y salud es confusa y contradictoria.
- El 56% prefiere saber QUÉ comer a qué NO comer.

A la hora de establecer sus preferencias en material de alimentos y salud:

- El 65% hace uso de los medios de comunicación (TV, publicaciones impresas, radio e Internet).
- El 61% lee las etiquetas de los alimentos.
- El 42% se fía de amigos/familiares.
- El 33% busca consejo de profesionales médicos.
- El 28% utiliza la información que proporciona la tienda.
- El 13% afirma que aprovecha los beneficios atribuidos por los fabricantes.

#### Fuente:

International Food Information Council (IFIC) Foundation. "Consumer Attitudes towards Food, Nutrition & Health – A Trended Survey". 2009.

Se debe destacar el gran interés de los consumidores (67%) en la relación entre alimentos y salud y también que 1/3 de ellos busca consejo de profesionales médicos.

## ¿Qué sabe la gente y adónde deben dirigirse para obtener información sobre alimentos, nutrición y salud?

En 2009, el *International Food Information Council* (IFIC) realizó una encuesta telefónica a 1.005 consumidores estadounidenses.

### Resultados:

- El 91% cree que tienen cierto control sobre su salud.
- Principales preocupaciones con respecto a la salud: enfermedades cardiovasculares (48%), peso (31%), cáncer (24%) y diabetes (17%)
- El conocimiento de los consumidores sobre nutrición va en aumento: El 92% puede nombrar un alimento/bebida específicos y el beneficio que se les atribuye en comparación con un 77-82% en las encuestas de 1998-2002.

En cuanto a los 'alimentos funcionales', definidos como "alimentos o componentes alimentarios que pueden aportar beneficios más allá de la alimentación básica":

- El 85% de los consumidores quiere saber más acerca de los alimentos y bebidas con beneficios añadidos
- Principales beneficios para la salud que asocian a los alimentos y las bebidas:
  1. mejoran la salud cardíaca (85%),
  2. contribuyen a un crecimiento infantil sano (83%),
  3. aumentan la energía/estamina ( 82%),
- Principal interés de las asociaciones de alimentos/salud:
  1. vitamina D para la salud ósea (90%),
  2. protección con antioxidantes frente a los efectos dañinos de los radicales libres (81%),
  3. ácidos grasos omega-3 para reducir el riesgo de enfermedades cardíacas (81%),
  4. proteínas para el control de peso y el sentimiento de saciedad (80%),
  5. vitaminas B para un menor riesgo de enfermedades cardíacas (78%),
  6. ácidos grasos omega-3 para el desarrollo cognitivo (72%).

Además, la encuesta demostró que los profesionales de la salud son la fuente más influyente de información que puede afectar el comportamiento de los consumidores (véase el gráfico más adelante)

### Fuente:

International Food Information Council (IFIC) "Functional Foods/Foods for Health Consumer Trending Survey". 2009.

De esta serie de resultados se debe destacar que el 85% de los consumidores quiere saber más acerca de los alimentos y bebidas con beneficios añadidos. Y que uno de los principales intereses de las asociaciones de alimentos y salud es el control del peso.

También resulta de gran importancia la conclusión de que los profesionales de la salud son la fuente más influyente de información que puede afectar el comportamiento de los consumidores.

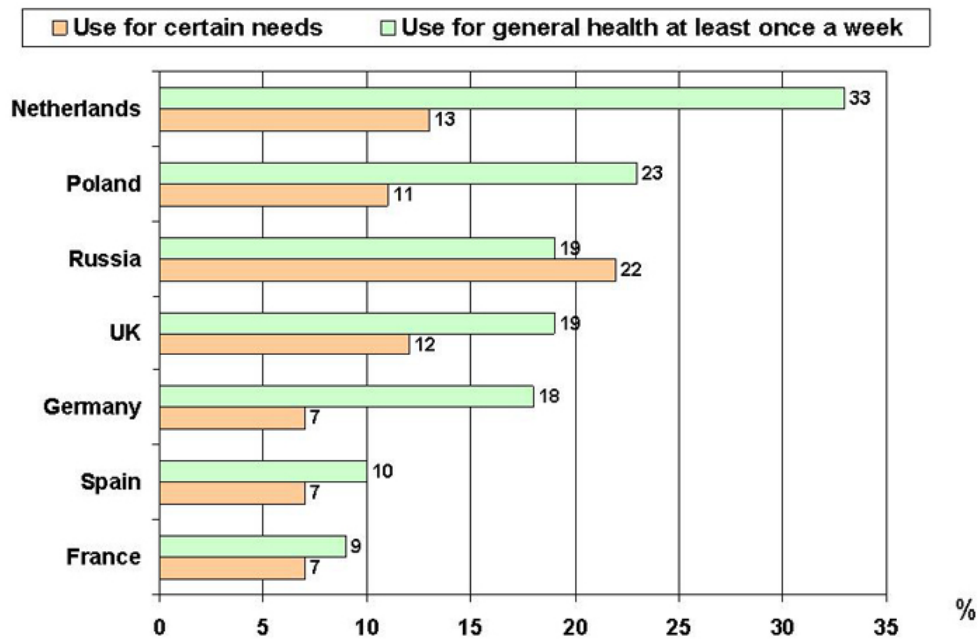


Figura 8: % de población que compra alimentos beneficiosos para ciertas necesidades y para la salud en general, por lo menos una vez a la semana. Fuente: International Food Information Council (IFIC).

De la figura 8 hay que comentar que alrededor del 25% de todos los consumidores compran activamente alimentos o bebidas beneficiosas para la salud en general, mientras que más del 50% muestra interés, aunque no los compra activamente.

Dos de cada tres consumidores europeos intentan comer más saludablemente. Asimismo, existe un gran interés en comprar alimentos y bebidas que aporten beneficios a la salud y el bienestar.

Estas conclusiones se sacan de la encuesta realizada por Datamonitor Consumer Survey en 2009, de la que se dispone la siguiente tabla en la que los consumidores respondían a 2 preguntas: la primera, ¿Cómo de interesado estás en comprar alimentos y bebidas beneficiosos para la salud y el bienestar? Y la segunda, ¿Cada cuanto intentas comer saludablemente?

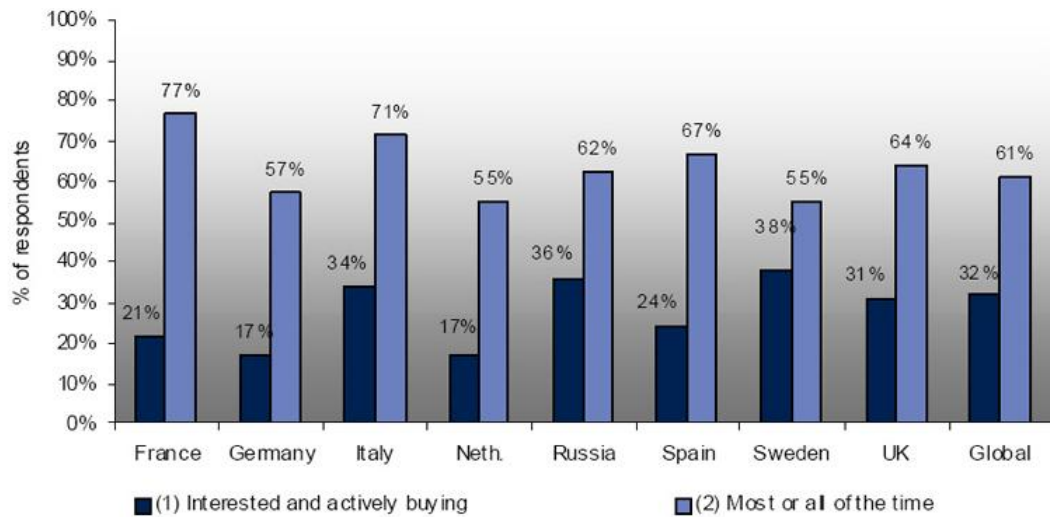
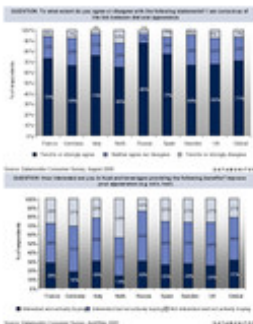


Figura 9: % Personas interesadas en la compra de alimentos beneficiosos para la salud y % Personas que intentan comer más saludablemente. Fuente: Datamonitor “Global Consumer Trends: Health”.

### Muchos consumidores europeos creen en la relación entre la dieta y el aspecto externo



Un estudio de mercado reveló que una media de 70% de europeos de ocho países reconoce la relación entre la alimentación y el aspecto externo.

La mayoría de los europeos expresan interés en los alimentos y bebidas que mejoran la apariencia.

Los consumidores también reconocen que la dieta y la nutrición son factores importantes para el bienestar. Esto demuestra que el concepto de alimentos y bebidas para la belleza cada vez está más aceptado.

Fuente:

“Global Consumer Trends: Health” (Datamonitor DMCM4691, June 2009)

**QUESTION: To what extent do you agree or disagree with the following statements? I am conscious of the link between diet and appearance**

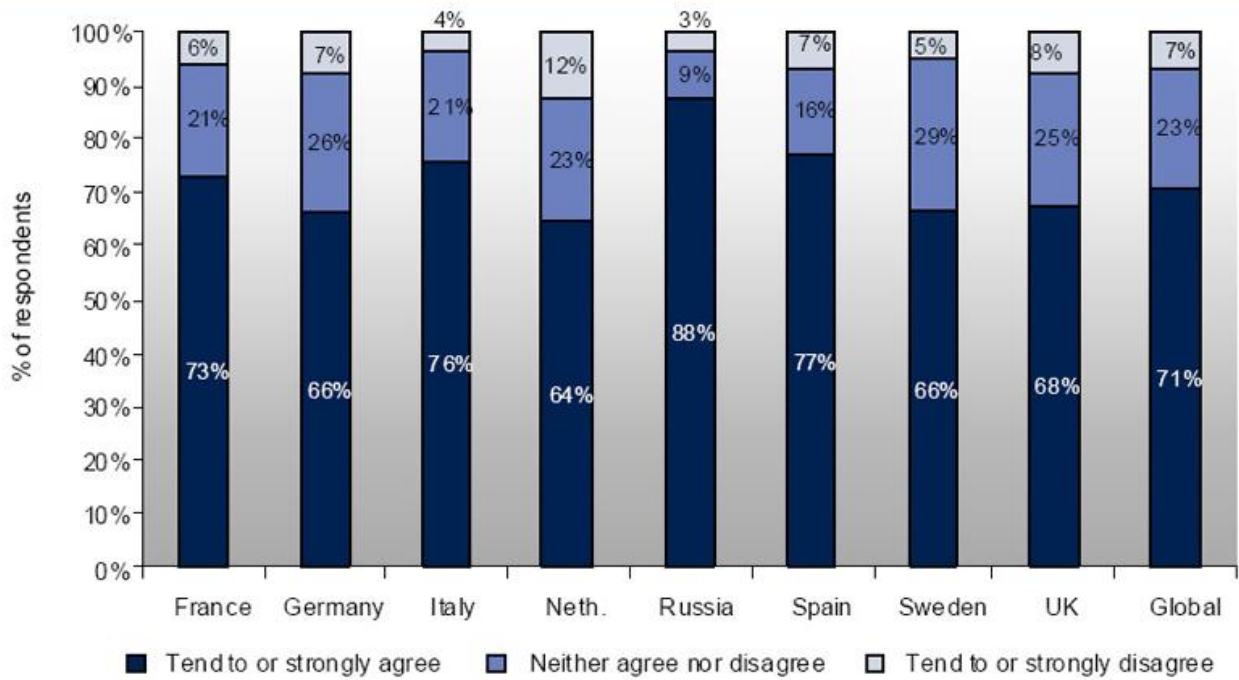


Figura 10: % Población que cree, no sabe, o no cree que exista conexión entre la alimentación y el aspecto externo. Fuente: Datamonitor “Global Consumer Trends: Health”.

**QUESTION: How interested are you in food and beverages providing the following benefits? Improve your appearance (e.g. skin, hair)**

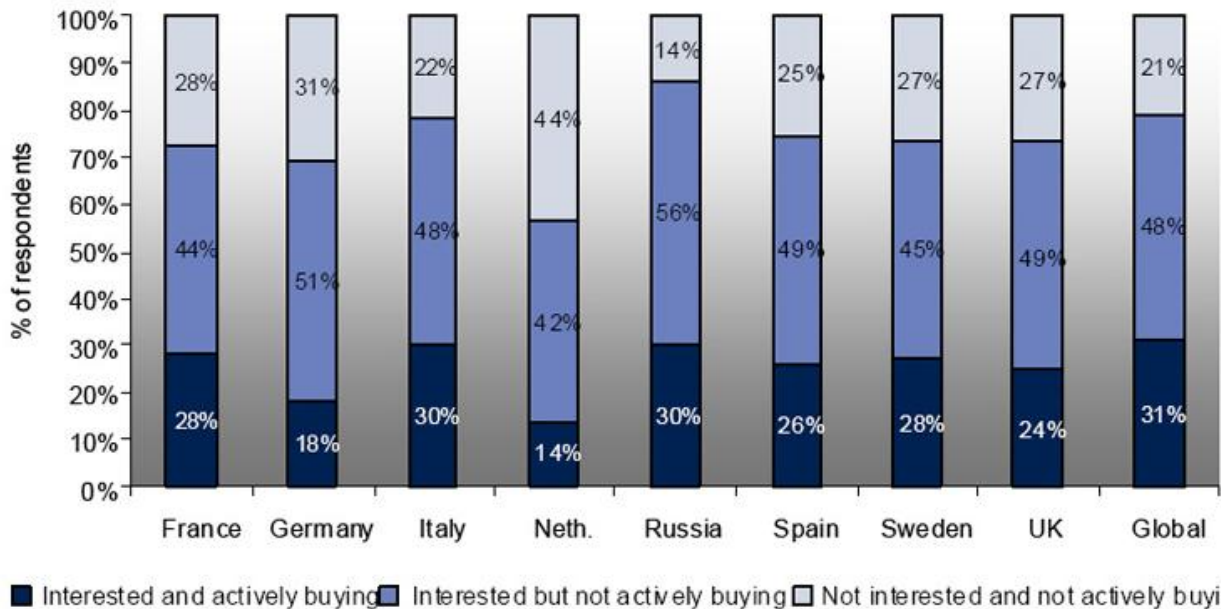


Figura 11: % Población que está interesada y compra activamente, está interesada pero no compra activamente y ni está interesada ni compra activamente alimentos y bebidas que mejoran la apariencia. Fuente: Datamonitor “Global Consumer Trends: Health”.

De estas dos últimas tablas hay que destacar que alrededor del 70% de la población europea reconoce o cree que existe relación entre la alimentación y la apariencia externa, además, la mayoría de ellos muestra interés en los alimentos que son beneficiosos para la salud y ayudan a mejorar el aspecto físico.

Las conclusiones que se pueden sacar de este estudio de mercado son, que una gran mayoría de la población mundial se preocupa por llevar una alimentación sana y equilibrada, que le proporcione buena salud y le ayude a mantener o conseguir un buen aspecto físico. Además, gran parte de esta población consume y está interesada en productos (alimentos y bebidas) que ayudan a conseguir estos objetivos y acude a profesionales médicos (nutricionistas) para escuchar sus recomendaciones.

### 2.3 Análisis de la competencia: modelo de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de Porter es una herramienta que permite determinar el nivel de competencia que existe entre las empresas que forman parte una misma actividad.



Figura 12: Análisis de Porter. Fuente: Guía de creación de negocio, Fondo Social Europeo.

### **2.3.1 La rivalidad de las empresas que compiten.**

En este punto se hará referencia a las empresas que compiten directamente en la misma actividad que el IND, ofreciendo el mismo tipo de servicio y producto.

En primer lugar se debe comentar que, generalmente, el servicio de asesoramiento nutritivo se da directamente a través de hospitales y centros médicos. El paciente es atendido por su médico de cabecera y este le remite al especialista en nutrición del mismo centro. Hoy en día, el asesoramiento especializado en nutrición (y sobre todo en nutrición deportiva) en forma de clínicas independientes integradas dentro de recintos deportivos o gimnasios, no está nada desarrollado en España. Es decir, se trata de un modelo de negocio novedoso.

Lo que es más usual, es encontrar clínicas médicas que ofrecen una amplia variedad de servicios estéticos, quirúrgicos, de análisis, etc., entre los que puede encontrarse el asesoramiento nutricional.

Aún así, se ha podido encontrar alguna clínica especializada en asesoramiento nutricional deportivo como:

3. Clínica de nutrición y biodieta (Madrid).
4. Consulta dietética Maria Parra (A Coruña).
5. Gabinete de nutrición y dietética Sergio Florit Holguín (Valladolid).

### **2.3.2 La entrada potencial de nuevos competidores**

En este punto se hace referencia a la entrada potencial de empresas que ofrezcan el mismo tipo de servicios-producto.

Existen algunas barreras de entrada como:

- Acuerdos de colaboración con entidades deportivas o gimnasios.
- Financiación para el establecimiento, alquiler y adecuación de las consultas.
- Contratación de personal titulado y especializado.



Una empresa que comienza antes que sus competidores en este nuevo modelo de negocio, está obteniendo consecuentemente una gran ventaja competitiva, ya que está siendo la primera en establecerse dentro de un grupo de recintos deportivos y por lo tanto tomando parte del mercado y dándose a conocer como la pionera en ofrecer sus servicios, siendo esto un factor clave para la diferenciación. Además, esta ventaja proporcionará en un futuro a corto plazo un grado extra de experiencia para posibles inversores futuros. Cuando sus competidores inicien sus actividades de asesoramiento nutricional deportivo especializado, posiblemente, dicha empresa tenga una presencia consolidada y mucha mayor experiencia en este nuevo mercado.

Otro punto a destacar es la posibilidad que se tiene de obtener una gran cantidad de información valiosa sobre el mercado, que puede ser aprovechada para mejorar y orientar aún más los productos y servicios hacia los consumidores.

Con todo esto, si se inicia la actividad en un corto plazo permitirá situarse en una inmejorable posición con respecto a los competidores futuros.

### **2.3.3 El desarrollo potencial de productos sustitutivos**

La sustitución reduce la demanda de un determinado servicio-producto porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de producto-servicio puede terminar estando obsoleta.

La amenaza que existe de sustitución es baja, debido a que los clientes obtienen un servicio muy personalizado. El servicio crea algunas barreras de salida para el consumidor, ya que acudir a la competencia supondría perder todos los estudios, registros y servicios desarrollados exclusivamente para él. Además, en el tipo de sociedad actual existe poco tiempo libre y mucha gente opta por la comodidad y más aún tratándose de acudir al gimnasio a realizar deporte. La mayoría de la gente acude al gimnasio o recinto que más cerca se encuentra de su casa, o que le ofrece un servicio diferenciado dentro de una distancia mínima.



#### **2.3.4 El poder de negociación de los proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

En el caso del IND, los proveedores más importantes serán los centros deportivos o gimnasios en los que estemos establecidos. Una vez se llegue a un acuerdo de colaboración con ellos, el servicio ofrecido corre por cuenta de los propios especialistas del Instituto. Debemos tener en cuenta a los proveedores de suplementos alimenticios que se puedan ofrecer, pero estos no son relevantes en este caso.

Existe algo de riesgo en que se de alguna integración vertical por parte de algún gimnasio con varios centros, que comience a ofrecer este servicio por su cuenta.

#### **2.3.5 El poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa.

En este caso, el peligro viene de la concentración de estos. La gran mayoría, por no decir la totalidad, serán clientes y socios del gimnasio en el que se encuentre la consulta del Instituto de nutrición. Por esta razón, se debe enfocar el plan de marketing hacia el público externo al gimnasio, intentar atraerle y convencerle de que estar en forma y comer correctamente son sinónimos de una mejor calidad de vida y muy beneficiosos para su salud.

### **3. Análisis interno.**

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

1. Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para conocer su estado y su capacidad para desarrollar su actividad.
2. Detectar fortalezas y debilidades para diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas y neutralizar o eliminar las debilidades.

#### **3.1. Áreas funcionales**

El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de la actividad, sin llegar a determinar cuales representan los puntos fuertes o débiles. Se trata de un proceso de identificación. Este proceso descubrirá métodos pocos perceptibles a primera vista dentro de la actividad. También proporcionará una visión global de la empresa y de los procesos que intervienen en ella y, servirá de ayuda para diseñar nuestro organigrama.

En primer lugar, identificar las diferentes áreas funcionales de la empresa. Tras la identificación de las diferentes áreas funcionales extraeremos qué aspectos clave de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, subfunciones y actividades a someter a estudio.

Entre las más habituales, dentro de cualquier organización podemos encontrar:

- FUNCIONES ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN
- FUNCIONES DE MARKETING (Mercado, producto, precio, posicionamiento de la marca, distribución, promoción y publicidad)
- FUNCIONES DE PRODUCCIÓN (Características y extensión del proceso, análisis de los costes, análisis de la productividad global, análisis del efecto experiencia, estado de los equipos, garantía de calidad y localización de las consultas)
- FUNCIONES DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS (Sistemas de reclutamiento, grado de cualificación, formación y desarrollo de competencias, grado de conflictividad, sistemas de promoción, incentivos y recompensas)
- FUNCIÓN ECONOMICO-FINANCIERA (Análisis de la rentabilidad de las inversiones y del nivel de beneficios, análisis del circulante, liquidez y solvencia, fondo de rotación, análisis del equilibrio financiero, estructura financiera y nivel general de endeudamiento, análisis de los riesgos concedidos a clientes)

Para el Instituto de Nutrición Deportiva, en cuanto a funciones de organización y dirección, se debe destacar los siguientes aspectos claves:

- Fijación de objetivos.
- Control de resultados y corrección de errores.
- Comunicación con los empleados.
- Organización del trabajo.
- Toma de decisiones.
- Creación de un buen ambiente laboral.

En el apartado de marketing se deberán tener en cuenta las siguientes subfunciones:

- Análisis del entorno (mercado y competencia).
- Análisis interno (capacidad y recursos).
- Establecimiento de objetivos de marketing.
- Diseño de estrategias de marketing.
- Diseño de planes de acción para las estrategias de marketing.

Para el apartado de producción, al tratarse de una empresa de servicios, los aspectos clave serán:

- Análisis de costes de proveedores de suplementos alimenticios.
- Localización y buen estado de las consultas.
- Garantía de calidad del servicio.

En el área de personal y recursos humanos, destacan:

- Reclutamiento, selección, contratación y capacitación de empleados.
- Administración de la estructura organizacional, sueldos y compensaciones.
- Generación de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, vigilancia de su aplicación y cumplimiento.
- Establecimiento de un sistema de comunicación claro, adecuado y eficaz.
- Liderazgo, motivación y promoción.
- Control y evaluación del desempeño.

En cuanto a las subfunciones del área financiera:

- Control de la contabilidad.
- Gestión de costes.
- Presupuestos.
- Planes de inversión y financiación.
- Gestión del riesgo.
- Políticas de reparto de los dividendos.

En el caso del IND, al tratarse de una nueva empresa, en desarrollo y con un capital modesto, algunas de las funciones recaerán, al principio, en una misma persona. Conforme se vaya creciendo y si el plan de marketing da los resultados esperados, se irá contratando más personal y delegando responsabilidades.

Por el momento, Javi Guerrero, fundador de la empresa y nutricionista titulado, se encargará de las funciones de organización y dirección, producción y personal.

Miguel Ángel, director de arte y estética y Carlos, experto en redes sociales, se encargarán de las funciones de marketing.

Y por último, Jose Iváñez de Lara, licenciado en ADE, se encargará de las funciones económico-financieras.

El organigrama de la empresa quedaría de la siguiente manera:

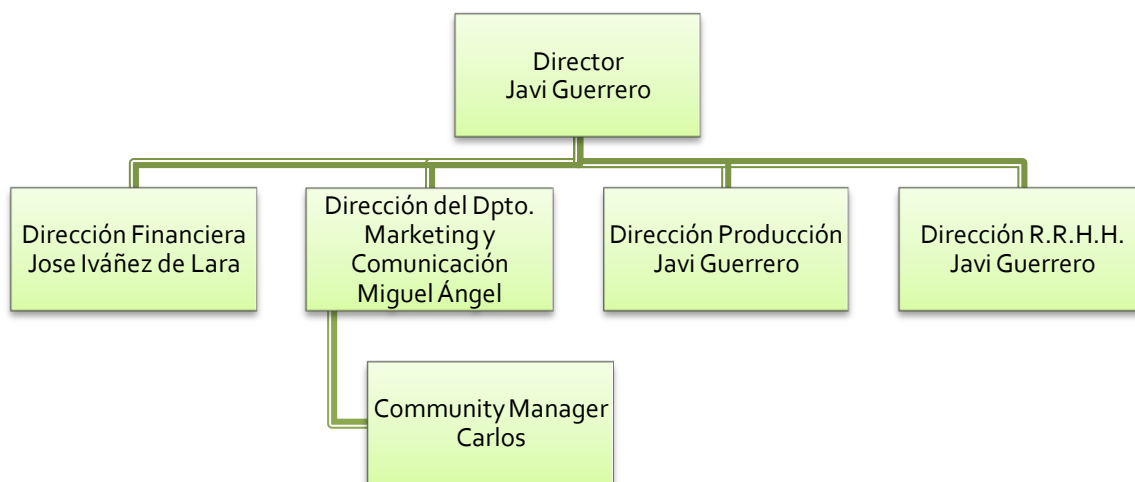


Figura 13: Organigrama IND. Fuente: creación propia.

### 3.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) ha alcanzado una gran importancia dentro de la dirección estratégica de las empresas. Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas, en consonancia con que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidad interna y su posición competitiva externa.

Las fortalezas y debilidades internas resultan importantes puesto que pueden ayudar a entender la posición competitiva de la empresa en su modelo de negocio. Por último se establece una matriz que recoge las posibles estrategias a adoptar, esta matriz se lleva a cabo a partir de la elaboración de una tabla de 2 x 2:

<p><b><u>Debilidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de marca desconocido.</li> <li>• Cartera de servicios iniciales limitada.</li> <li>• Gran dependencia de acuerdos con centros deportivos.</li> <li>• Carencia de experiencia.</li> <li>• Ámbito de actuación reducido a los socios de los centros deportivos.</li> </ul>	<p><b><u>Amenazas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo de integración vertical.</li> <li>• Riesgo de entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Sector empresarial en desarrollo.</li> <li>• Posibilidad de imitadores de la idea.</li> <li>• Competencia de centros dietéticos.</li> <li>• Poca capacidad de inversión en la etapa inicial.</li> </ul>
<p><b><u>Fortalezas:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado y de calidad.</li> <li>• Servicio que otorga diferenciación al centro que lo ofrece.</li> <li>• Precio asequible.</li> <li>• Atención al cliente totalmente especializada.</li> <li>• Empresa pionera en ofrecer este servicio.</li> <li>• Fin beneficioso para la salud y la sociedad.</li> </ul>	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial crecimiento exponencial del mercado.</li> <li>• Solución a un problema en la sociedad actual. (Sobrepeso y obesidad)</li> <li>• La actividad física, la buena alimentación y la cultura del deporte siempre van a estar presentes en la sociedad.</li> <li>• Mercado internacional potencial muy grande.</li> <li>• Obtención de un buen posicionamiento en el mercado.</li> </ul>

Tabla 1: Matriz DAFO del IND

## 4. Definición estratégica del marketing

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados.

Se debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en el beneficio. Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. El marketing estratégico obliga a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde se está y dónde se quiere ir.

### CADENA DEL VALOR de Michael Porter

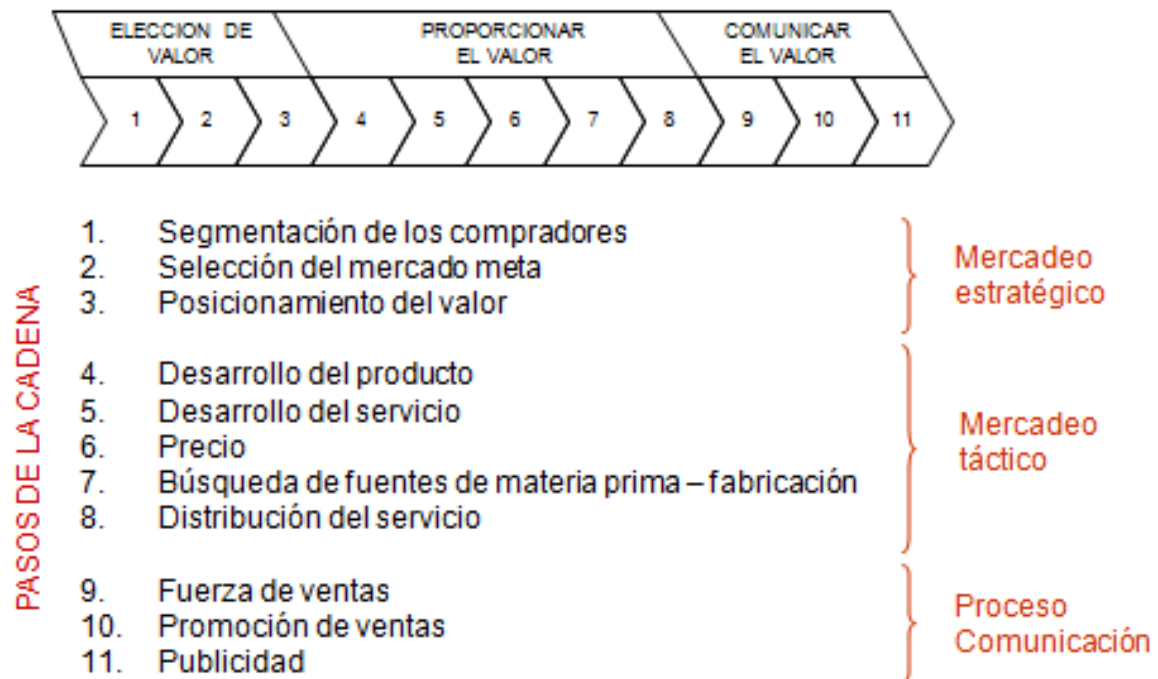


Figura 14: Cadena de valor de Michael Porter. Fuente: Monografias.com



Una de las mayores preocupaciones es encontrar el camino más rápido y seguro hacia la creación de valor, entendido como algo capaz de satisfacer y fidelizar a los clientes, empleados y proveedores.

Para definir la estrategia que se va a elegir, se va a utilizar la teoría de la estrategia competitiva de Porter. Una de las claves en la estrategia que se va a definir es la de buscar la obtención de una ventaja competitiva sostenida. Hay dos tipos básicos de ventajas competitivas que puede poseer una empresa: costes bajos o diferenciación. Estas ventajas competitivas se pueden obtener a partir de tres estrategias: Liderazgo en costes, diferenciación y Enfoque. La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el coste relativo o la diferenciación.

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, mientras que el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección. Esto es debido a que si una empresa quiere lograr una ventaja competitiva, debe hacer la elección sobre el tipo de ventaja competitiva que busca lograr y el panorama dentro del cual la logrará.

Para tomar la decisión de qué tipo de estrategia se utilizará para el Instituto de Nutrición Deportiva se analizarán las tres estrategias clásicas de Porter.

- Liderazgo en costes:

La empresa se propone ser el distribuidor de menor coste en su sector, abarcando un amplio escenario y sirviendo a muchos segmentos del sector. Las fuentes de las ventajas en el coste son variadas, pueden incluir la persecución de las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y/o productos, así como otros factores.

Un líder en costes no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si su producto no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, se verá obligado a reducir los precios muy por debajo de sus competidores para lograr ventas, actuación que conllevará que sus márgenes se vean drásticamente reducidos.

La estrategia del liderazgo de costes normalmente requiere que una empresa sea líder en costes, y no una de varias empresas luchando por esta posición. Cuando hay más de un líder de costes aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura porque cada punto de la participación en el mercado se considera crucial.

Las desventajas de utilizar esta estrategia radican en que podría ser imitada por la competencia, o que el interés de los consumidores podría dirigirse hacia otras características del producto, y no sólo al precio.

- Diferenciación:

Una segunda estrategia es la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se considera como una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, lo que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Puede haber diferenciación, por ejemplo, en el diseño del producto, en sus atributos o características, en la marca, en la calidad, en brindar un buen servicio o atención al cliente, en ofrecer servicios adicionales, en la rapidez en la entrega, etc.

Diferenciarse significa sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades que persiguen incrementar el valor añadido percibido por el cliente del producto/servicio. La idea de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija los atributos necesarios para diferenciarse de sus rivales. Una empresa debe ser realmente única en algo o ser percibida como única si quiere asegurarse un precio superior al de sus competidores. La estrategia de diferenciación se recomienda utilizar cuando el mercado está compuesto por consumidores que son insensibles a los precios.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que la competencia puede llegar a copiar las características diferenciadoras del producto, por lo que para usar esta estrategia, dichas características diferenciadoras deben ser difícilmente imitables por competencia.

- Enfoque:

Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en comercializar productos/servicios que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores. Tiene dos variantes: En el enfoque de coste, una empresa busca una ventaja de costo en su segmento de mercado determinado, mientras que en el enfoque de diferenciación una empresa busca la diferenciación en su segmento.

La estrategia de enfoque busca que la empresa se especialice en un determinado tipo de consumidor y, por tanto, lograr ser más eficiente, por ejemplo, al ofrecer productos que satisfagan sus necesidades o preferencias específicas, o al diseñar estrategias que aprovechen sus características.

Se recomienda utilizar esta estrategia cuando el mercado es amplio, cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias distintas, cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.

La desventaja de utilizar esta estrategia radica en que los competidores pueden identificar las ventajas del segmento al cual la empresa se está dirigiendo, y decidir imitarla; que las preferencias de los consumidor se dirijan a características del producto que desea el mercado en general, que se haya realizado una mala segmentación, y se esté desaprovechando la oportunidad de atender a otros mercados.

A continuación se van a analizar los riesgos intrínsecos a cada una de las estrategias clásicas:

RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTES	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DEL ENFOQUE
<p>El liderazgo de costes no es sostenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• La tecnología cambia.</li> <li>• Otras bases para el liderazgo en costes se erosionan.</li> </ul> <p>Se pierde la proximidad en la diferenciación</p>	<p>La diferenciación no se sostiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los competidores imitan.</li> <li>• Las bases para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.</li> </ul> <p>Se pierde la proximidad de costes.</p>	<p>La estrategia de enfoque se imita. El segmento objetivo se hace poco atractivo estructuralmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La estrategia se erosiona.</li> <li>• La demanda desaparece.</li> </ul> <p>Los competidores de objetivos amplios agobian al sector.</p>
Los que utilizan esta estrategia, logran costes aún menores en los segmentos.	Los que optan por la diferenciación, logran mayor diferenciación en los segmentos.	Surgen subsegmentos en el sector industrial.

Tabla 2: Análisis de los riesgos intrínsecos de cada una de las estrategias clásicas.

La realidad es que las ventajas sólo duran hasta que los competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se convierten en un coste. El copiadador o el innovador sólo podrán explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes de que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa. Una estrategia no tiene consecuencias positivas claras a menos que sea sostenible frente a sus competidores.

## 4.1 Elección del modelo estratégico a implantar en el IND

Después de haber realizado el análisis anterior sobre los tipos de estrategias más genéricas que se pueden seguir, hay que centrarse en las características que tendría el Instituto de Nutrición Deportiva.

La base de su oportunidad de mercado está en la diferenciación, se van a introducir en el mercado existente de asesoramiento nutricional deportivo una serie de servicios exclusivos y totalmente personalizados que van a suponer un incremento del valor percibido importante para los clientes.

El objeto principal del Instituto de Nutrición Deportiva es la venta de servicios de asesoramiento nutricional. La característica que va a diferenciar su modelo de negocio del resto es la personalización de sus servicios y su exclusividad.

La clave de la diferenciación del IND es la “forma de hacer”. La contratación de un creativo y de un director de arte de prestigio internacional permiten hacer de lo aburrido y rutinario algo innovador.

Parte del equipo está involucrado en proyectos de investigación en alto rendimiento deportivo, lo que les permite actualizar sus protocolos de trabajo mucho antes de que el mercado conozca las nuevas tendencias. A esto se suma una manera nueva, fresca y original de ofrecer el servicio se obtiene la ventaja competitiva en el campo de promoción de la salud.

Se trata de un equipo multidisciplinar que está a la vanguardia en la dietética, la actividad física y la nutrición. Compartiendo la idea de que la alimentación y la actividad física es un estilo de vida.

El Instituto cuenta con la colaboración de antropometristas certificados de nivel 2 por la ISAK (International Society for the Advancement of Kinanthropometry), existiendo menos de 100 certificaciones en España de este tipo, los cuales han establecido un protocolo de medición de la composición corporal muy restringido para el público general (hasta ahora) a un precio muy razonable.

Este protocolo permite conocer de qué se compone el peso de una persona y la evaluación y control a través de un estudio longitudinal de su evolución frente a la intervención dietético-nutricional y la actividad física.

Además, el IND es pionero en desarrollar un protocolo de valoración de marcadores bioquímicos que se han cedido a la asociación nacional de dietistas y nutricionistas (AEDN) con el objetivo de controlar en todo momento el estado de salud del paciente.

Se cree en la diferenciación y se hace uso de las redes sociales y las T.I.C. como método de valoración continua y permanente del paciente pudiendo ofrecer un servicio de atención personalizada, sin suponer un gran coste.

Se está desarrollando un programa informático que facilitará enormemente el trabajo del dietista-nutricionista sin perder la forma de hacer y permitiendo escalar el servicio, manteniendo unos estándares de calidad y desarrollar una red de consultas interconectadas que vendan lo de siempre, como nunca.

Con el programa informático operativo, se conseguirá una intranet que permitirá interconectar todas las consultas con las sedes centrales. Esto hará posible ahorrar muchísimo tiempo y recursos a la hora de transferir información. El paciente, también podrá hacer uso de esta herramienta, con la posibilidad de contactar con su profesional sin moverse de casa.

Dentro de dicho programa, además de todo el trabajo personalizado; análisis biomédico, valoración cineantropométrica, etc... se contará con un sistema de alertas para el paciente, dónde, en el caso que necesite algún tipo de recordatorio, se le enviará un mensaje vía sms o e-mail recordándole cuál es su pauta, su lista de la compra recomendada, etc.

Analizando el mercado de la suplementación y los complementos dietéticos, queda claro que el margen de beneficios que ofrecen es algo que no se puede obviar. Se estudiaron cuales eran las opciones para combinar la forma de hacer del IND con algo que hasta ahora parecía fuera de la línea de mercado. Quedó constancia de que se realizaba una venta indiscriminada de productos, sin ninguna prescripción profesional ni enfocada al objetivo “real” del paciente.

Es por ello que se está en proceso una negociación para crear una línea de suplementos propios, los cuales sólo se venderán en las consultas del IND y con el requisito de haber pasado por algún plan de trabajo personalizado del propio Instituto, de manera que no se deja nada al azar, aumentando los ratios de cumplimiento de objetivos.

De esta manera se creará una marca con una imagen ligada a la personalización, el saber hacer y la calidad.

Una vez definida la estrategia de diferenciación, se tiene que analizar el tipo de cliente potencial de nuestro negocio. Gracias al estudio de mercado del punto dos del trabajo podemos definir el mercado objetivo al que nos dirigiremos. Analizando los datos obtenidos podemos delimitar los esfuerzos comerciales hacia un segmento determinado. El segmento del IND sería un grupo muy amplio, de edades comprendidas entre [18-55] años.

Por tanto queda claro que la estrategia estaría en concordancia con la de enfoque de diferenciación, debido a que se posee un mercado objetivo al que se dedicará todos los esfuerzos comerciales, ofreciendo a los clientes unos servicios que actualmente los competidores no poseen de la forma que se entienden en el IND y que supondrán un incremento de valor percibido para ellos. Hay que aclarar que la estrategia elegida está sustentada en una optimización al máximo posible de los costes que se van a generar en la empresa debido a que si no se hiciera de esta forma se perdería competitividad y recursos que se podrían utilizar en otras áreas.

## **5. Definición de objetivos**

Los objetivos son los que van a dirigir el resto de actividades, procesos y acciones que se van a emprender. Por lo tanto una incorrecta fijación perjudicaría el resto de estrategias que se sigan. Por lo tanto, lo primero y fundamental es definir lo que son los objetivos.

Los objetivos son los propósitos o logros particulares, específicos, entendibles,

compartidos, alcanzables y medibles que se pretenden conseguir en un periodo de tiempo determinado por un conjunto de personas y recursos determinados a los que su consecución debe provocar una motivación.

- Ningún objetivo es válido si no es específico y medible, ya que solo siendo específico podemos medir los resultados y contrastarlos con los objetivos para saber si hemos logrado lo deseado.
- Por entendible se quiere decir que todos los objetivos tienen que ser sencillos y simples en su formulación.
- Han de ser compartidos, puesto que si no, se convierten en buenas intenciones pero no en objetivos.
- Han de ser alcanzables, ya que los implicados deben sentir que esos objetivos están a su alcance.
- Finalmente, los objetivos han de estar fijados en el tiempo, son para un periodo determinado.

Todo ello siempre adaptado a los recursos disponibles y asignado a un conjunto de personas determinado, que debe encontrar una motivación. Los objetivos no son objetivos si no se logra la motivación de los implicados.

Una vez visto lo que son los objetivos, se debe examinar brevemente para qué sirve una correcta fijación de objetivos:

- Fija un fin, un propósito que marca la dirección de la organización.
- Define los recursos y capacidades que van a ser necesarios en la organización.
- Optimiza los recursos de la organización.
- Alinea los recursos y capacidades de la empresa en torno a un fin.
- Permite una mayor motivación de las personas porque saben a qué se están dedicando y por qué hacen lo que hacen.
- Nos hace diferentes del resto de organizaciones.
- Indican la estrategia a seguir por la organización.
- Mejora la dirección de personas y recursos.
- Facilita el control de nuestras acciones y la comprobación de su eficiencia.
- Proporcionan una visión compartida en la organización.



- Obliga a analizar nuestro entorno y organización mejorando el conocimiento.

En todos los ámbitos de la organización vamos a emplear los 4 tipos de objetivos clásicos que a continuación describimos:

1. **Objetivos direccionales:** este tipo de objetivos nos deben marcar la dirección hacia la que queremos tender. Ya sea la entrada en nuevos negocios, acciones de adyacencia sobre otros mercados, nuevos segmentos de clientes, etc.

2. **Objetivos de rendimiento:** este tipo de objetivos están relacionados con el rendimiento de nuestros recursos o capacidades. Medir el rendimiento técnico de nuestros activos, de nuestros procesos, de nuestra tecnología, las rentabilidades, etc.

3. **Objetivos internos:** todo lo relacionado con nuestra organización respecto a procesos, actividades, relaciones internas y gestión de personas.

4. **Objetivos externos:** todo lo tocante a la relación con clientes, competidores, mercado.

De esta forma, los objetivos cubren todos los aspectos relevantes de la empresa y se alinean unos con otros con menor esfuerzo.

## 5.1 Fijación de objetivos

En estos momentos y debido a que la empresa se encuentra actualmente en sus primeros años de vida, se van a fijar unos objetivos claves para el inicio de la actividad. Estos objetivos no van a ser inicialmente muy numerosos ya que tienen como premisa fundamental permitir el arranque de la empresa y asentar una buena base para su óptimo desarrollo.

- Proveedores:
  - ✓ Mínimo de 2 proveedores a seleccionar para el arranque y máximo de 4.
  - ✓ Marcas de suplementación alimentaria como: Maxifuel, Maximuscle, Muscletech, Perfect Nutrition, etc.
  - ✓ Tiempos de preparación de los pedidos y cantidades que permitan cumplir con los servicios ofrecidos.
  
- Logística:
  - ✓ Establecerse en algún centro deportivo el primer año, 4 en el segundo año y 9 en el tercer año.
  - ✓ Conseguir todas las herramientas y recursos necesarios para las consultas.
  
- Ventas:
  - ✓ Captación de al menos un 10% de los socios de los recintos deportivos en el primer año, un 25% en el segundo año y un 45% el tercer año.
  - ✓ Captar 150 clientes por centro y por año el 1º año, 180 el 2º año y 220 el 3º año.
  - ✓ Realizar al menos 7 consultas por cliente al año, con un coste de 15€ por consulta el primer año, 20€ el segundo y 22€ el tercero.
  - ✓ Facturar por venta de paquetes interactivos alrededor de 15.000€ el primer año, 30.000€ el segundo y 80.000€ el tercero.
  - ✓ El tiempo medio de cada consulta debe situarse en torno a 20 minutos.
  - ✓ Facturar por venta de suplementos alimenticios unos 40€ por cliente el primer año, 55€ el segundo año y 75€ el tercero.

- Rentabilidad:
  - ✓ “Payback” de la inversión en 5 años.

<b>FINANCIACION</b>		<b>135.000</b>				
Escenario	Realista	2013	2014	2015	2016	
Facturación Servicios	29.000	130.830	300.750	401.580	855.480	
Consultas	15.000	81.130	198.100	254.380	579.880	
Paquetes interactivos		35.700	88.650	133.200	261.600	
Servicios a Instituciones Deportivas	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	
Cursos	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Ponencias	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	
Facturación Productos	0	34.500	82.200	127.200	293.400	
<b>FACTURACIÓN</b>	<b>29.000</b>	<b>165.330</b>	<b>382.950</b>	<b>528.780</b>	<b>1.148.880</b>	
Margen Bruto Servicios (100%)	29.000	130.830	300.750	401.580	855.480	
Margen Bruto Productos	0	10.350	24.660	38.160	88.020	
<b>MARGEN BRUTO (pre-pago a instalaciones)</b>	<b>29.000</b>	<b>141.180</b>	<b>325.410</b>	<b>439.740</b>	<b>943.500</b>	
% MB para las Instalaciones	25%	25%	25%	25%	25%	
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>21.750</b>	<b>105.885</b>	<b>244.058</b>	<b>329.805</b>	<b>707.625</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>63.400</b>	<b>145.060</b>	<b>239.985</b>	<b>359.535</b>	<b>523.535</b>	
Apertura centros		12.600	21.000	25.200	33.600	
Gastos I+D+i	40.000	25.000	10.000	5.000	5.000	
Sueldos y salarios	20.000	100.000	195.000	305.000	445.000	
Gastos generales	3.400	7.460	13.985	24.335	39.935	
<b>EBITDA</b>	<b>-41.650</b>	<b>-39.175</b>	<b>4.073</b>	<b>-29.730</b>	<b>184.090</b>	
Amortizaciones	440	1.760	3.960	6.600	10.120	
<b>EBIT</b>	<b>-42.090</b>	<b>-40.935</b>	<b>113</b>	<b>-36.330</b>	<b>173.970</b>	
Gtos. Financieros	0	0	0	0	0	
Ingresos Extra	0	0	0	0	0	
Pérdidas Extra	0	0	0	0	0	
<b>BAI</b>	<b>-42.090</b>	<b>-40.935</b>	<b>113</b>	<b>-36.330</b>	<b>173.970</b>	
Rdos. Negativos Anter.		42.090	83.025	82.913	119.243	
Impuesto Sociedades	0	0	0	0	16.418	
<b>BDI</b>	<b>-42.090</b>	<b>-40.935</b>	<b>113</b>	<b>-36.330</b>	<b>157.552</b>	
<b>CASH FLOW</b>	<b>-42.530</b>	<b>-42.695</b>	<b>-3.848</b>	<b>-42.930</b>	<b>147.432</b>	
<b>CASH FLOW ACUMULADO</b>	<b>92.470</b>	<b>49.775</b>	<b>45.928</b>	<b>2.998</b>	<b>150.429</b>	

Tabla 3 Previsión ingresos y gastos IND 1

	2012	2013	2014	2015	2016
Centros	1	4	9	15	23
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes / centro / año	150	180	220	250	280
Consultas / cliente	7	7	7	7	7
€ / consulta	15	20	22	25	25
Venta paquetes interactivos / cliente / año	50	60	60	75	75
Venta cruzada productos / cliente / año	40	55	75	90	90
MB (%) productos	30%	30%	30%	30%	30%
Coste apertura centro	4.200				
Equipo informático	1.200				
Equipo técnico	1.000				
Adecuación consulta	2.000				
Salarios / centro / año	10.000	20.000			
Años de uso equipo informático	5				
Años de uso equipo técnico	5				
Trabajadores	20.000	50.000	65.000	65.000	65.000
Director General	20.000	25.000	30.000	30.000	30.000
Informático (1/2 jornada)		10.000	10.000	10.000	10.000
Marketing / Comerciales		15.000	25.000	25.000	25.000
Gastos generales	3.400	7.460	13.985	24.335	39.935
Asesoría laboral	500	1.700	4.400	8.900	15.800
Asesoría fiscal	500	1.700	4.400	8.900	15.800
Gastos ofimática	300	440	540	660	820
Dietas (transporte + gasolina)	600	1.360	1.560	1.800	2.120
Teléfono	500	660	735	825	945
Otros	1.000	1.600	2.350	3.250	4.450

Tabla 4 Previsión ingresos y gastos IND 2

## 6. Marketing MIX

Los especialistas en marketing utilizan una serie de herramientas para alcanzar las metas que se hayan fijado a través de su combinación o mezcla. Por ello, se puede definir como el uso selectivo de las diferentes variables de marketing para alcanzar los objetivos empresariales.



Figura 15: Marketing MIX. Fuente: Marketingmdo.blogspot.com

El marketing Mix es un conjunto de elementos sobre los cuales es necesario tomar decisiones para definir las siguientes estrategias específicas:

- Decisiones de producto/servicio.
- Decisiones de precio.
- Decisiones de distribución.
- Decisiones de comercialización.
- Decisiones de comunicación.

<p><b>PRODUCTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Características y opciones</li> <li>• Estilo</li> <li>• Marca</li> <li>• Empaque</li> <li>• Talla</li> <li>• Garantías</li> <li>• Servicio post-venta</li> </ul>	<p><b>DISTRIBUCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales de distribución</li> <li>• Origen de ventas</li> <li>• Punto de venta</li> <li>• Existencias y almacenes</li> <li>• Medios de transporte</li> </ul>
<p><b>PRECIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifas</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Facilidades de pago</li> <li>• Crédito</li> </ul>	<p><b>COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Fuerza de ventas</li> <li>• Promociones</li> <li>• Relaciones públicas</li> <li>• Publicidad gratuita</li> </ul>

Tabla 5: Variables comerciales.

El principal desafío que se presenta al realiza el marketing Mix es el de conseguir consistencia y coherencia en la definición del conjunto de las estrategias. Coherencia significa que este conjunto necesita “tener sentido” para el consumidor final.

Se puede afirmar que el éxito de la empresa vendrá dado por el perfecto conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y que a través de la puesta en marcha del plan de marketing alcanzarán los objetivos marcados.

## 6.1 Producto/Servicio

Los servicios ofrecidos por el IND son:

- IND personal:

### Target

Usuarios del gimnasio.

Personas que empiezan a sentir que ya no rinden como antes (25 a 60 años).

Personas que se preocupan por hacer deporte y cuidarse pero no ven mejoras. Demasiado sacrificio.

Clase media y media-alta.

### Puntos débiles

Tienen demasiada prisa por ver resultados. Prevalece la estética a la salud. Utilizan suplementos sin supervisión. No son conscientes de la importancia que tiene la dieta, realizan dietas descompensadas que leen en Internet o escuchan de amigos "cómo sólo pavo y atún, sólo verduras, sólo té..."

### Nivel de personalización

Se le realizará un diagnóstico personalizado. Medición. Cuestionario de hábitos de vida.

Se le entregará un tratamiento adaptado a sus necesidades. El seguimiento del tratamiento será continuo.

Se le atenderá siempre que quiera a través de Twitter, Facebook o e-mail. Una consulta a la semana.

- IND personal+:

## Target

Personas que quieren hacer deporte y cuidarse pero no tienen tiempo (madres y padres, directivos, gente que viaja mucho, etc.) Personas que no siguen rutinas fijas. Que necesitan que se les planifique la alimentación de la forma más útil, sencilla y efectiva. Clase media-alta y alta.

## Puntos débiles

Falta de tiempo, falta de rutina, falta de constancia.

## Nivel de personalización

Además del servicio del INDpersonal se añadirán programas (en desarrollo) como **Food-Shopper o Feed Me Now**, facilitadores como la gestión del carro de la compra o herramientas para planificar sus complicadas agendas. En definitiva, un nutricionista personal 24h para, por ejemplo, saber qué hacer si les cambian los planes y les toca comer fuera.

- IND pro:

## Target

Los deportistas amateurs-profesionales. Personas muy exigentes con su rendimiento físico. Preocupados por las lesiones y por optimizar su entrenamiento.

## Puntos débiles

Falta de cumplimiento de objetivos, necesidad de mejora de rendimiento, lesiones.

## Nivel de personalización

Además del servicio del INDpersonal+ se incluirán desplazamientos al lugar que el deportista necesite. Se realizará una valoración de composición corporal, además de otro tipo de pruebas. Se trabajará con él para que conozca mejor cómo funciona su cuerpo y sepa qué debe comer en cada momento del entrenamiento o la competición

- IND management:

## Target

Directores de centros deportivos, gimnasios, polideportivos, equipos deportivos, servicios de atención personalizada

## Descripción del servicio

El IND pone a disposición de las instalaciones deportivas que lo deseen, la metodología más vanguardista en materia de nutrición a través de nuestros profesionales titulados y colegiados. Lo único que necesitaríamos sería un espacio físico para las consultas.

## ¿Por qué el IND es un valor añadido para mi centro?

**Profesionalidad.** Esto no va de botes de proteínas ni de le "lechuga y pechuga"

**Personalización.** Ayuda a fidelizar a los clientes y darle un valor añadido al centro.

**Prescripción:** Captación de nuevos clientes: boca a boca "ven a este gimnasio, su servicio de nutrición personalizado me ha ayudado a mejorar..."

**Satisfacción:** Los clientes verán que su rendimiento y su beneficio son mayores, lo que generará a su vez un nivel de satisfacción mayor con el centro.

- I+N+D:

## Target

Profesionales de la nutrición y el deporte

## Descripción del servicio

El IND es una empresa dinámica, en continua mejora.

Por eso, nuestra formación recibida es continua y nuestra formación así como nuestro método ofrecido es utilizado en diferentes publicaciones, conferencias, clases en universidades...

En continua colaboración con los siguientes sectores:

**Universidad de Valencia**, colaboración en los master sobre nutrición deportiva.

**Orthos**, nueva redacción del temario de nutrición deportiva básica y avanzada, look and feel y supervisión del temario de las clases impartidas por el profesorado de orthos.

**Eurotri**, publicación mensual en esta prestigiosa publicación sobre triatlón:

<http://eurotri.com/index.php?r=site/page&id=655&idm=11&idCat=14>

Somos muy conscientes de que quizá nuestro público más importante sea éste, puesto que sólo con su aprobación y su prescripción seremos creíbles y, lo más importante, seremos verdad.

## 6.2 Precio

El precio es la parte monetaria del coste que un comprador debe dar a cambio para obtener un producto/servicio valioso existente en el mercado. El mecanismo de decisión del consumidor actúa mediante la comparación e interrelación de dos conceptos, el valor percibido del producto/servicio y el precio que debe pagar para obtenerlo.

Una estrategia de precio consistente es vital para la viabilidad del negocio en su conjunto. Sin embargo, la lógica del precio también debe comenzar en el mercado. El productor ya no puede simplemente practicar el coste incurrido + margen de ganancia deseada para definir el precio de venta.

Hay que tener en cuenta que se está ofreciendo al cliente un servicio exclusivo y personalizado, por lo tanto, al tratarse de un servicio y no de un producto, el margen de beneficio es del 100%. Por esta razón, se quiso establecer un precio asequible, sobre todo el primer año, en el que cada consulta tiene un precio de 15€ que irá aumentando progresivamente hasta llegar a 25€ en el cuarto año.



A continuación, intentaremos justificar mediante un análisis cualitativo que la empresa es viable económicamente y puede producir beneficios importantes si alcanza el éxito deseado.

En primer lugar, se debe mencionar que para iniciar la actividad se afrontaron unos gastos de I+D+i de 40.000€, sueldos y salarios de 20.000€ y gastos generales de 3.400€. Y se decidió pedir una financiación de 135.000€ para afrontar todos estos gastos y los costes que suponen las aperturas de consultas en los centros.

### **6.3 Distribución-venta**

La línea principal de nuestro negocio corresponde, como hemos mencionado a lo largo del trabajo, a ofrecer servicios de asesoramiento y consulta nutricional deportiva personalizada. Por lo tanto no existe ningún tipo de distribución de producto, no se tiene que contratar a ningún tipo de intermediario, el consumidor del servicio acude directamente a la consulta.

De esta manera, no se producen quejas ni reclamaciones por productos recibidos con daños o desperfectos, retrasos en los envíos, pérdida de pedidos, etc. Lo que nos ayudará a conseguir una mejor opinión sobre el servicio ofrecido y una mayor fidelización del cliente.

Por lo tanto la logística no es un factor clave en nuestro modelo de negocio y no afectará al desarrollo de la actividad.

## 6.4 Promoción

Toda empresa debe comunicar a los posibles compradores las características de los productos/servicios que oferta. La promoción sería el conjunto de actividades para comunicar dichas características, intentado llamar la atención, despertando interés por el producto/servicio hasta conseguir la venta. Además la empresa promociona y publicita sus productos/servicios para poder aumentar el nivel de ventas de dichos productos/servicios. Es conveniente que todas las personas involucradas en la actividad conozcan perfectamente en qué consiste la promoción y cuáles son sus herramientas para poder realizar adecuadamente la planificación, implementación y control de la estrategia promocional elegida.

Para promocionar el Instituto de Nutrición Deportiva y los servicios que este ofrece, se ha decidido llevar a cabo una campaña publicitaria enfocada a nuestro público objetivo, formado por hombres y mujeres entre 18 y 55 años a los que les gusta practicar deporte, están interesados en perder peso y llevar una vida sana y una dieta saludable.

Para ello, hemos decidido realizar actos publicitarios en todo tipo de lugares relacionados con el deporte: carreras populares, campos de fútbol, gimnasios, recintos deportivos, torneos de tenis, padel, squash, etc.

Los actos publicitarios que se realizarán serán: organización de actividades patrocinadas por el IND, anuncios en vallas publicitarias, mediciones gratuitas de IMC, organización de charlas con deportistas profesionales, distribución gratuita de merchandising, etc. Además, cuando el presupuesto lo permita, se intentarán realizar acciones radicalmente llamativas, basadas en campañas publicitarias de marcas como GAP o IKEA.



Figura 16: Campaña publicitaria de GAP “Shopping turne don it’s head”. Fuente: ikea.com



Figura 17: Campaña publicitaria de IKEA “10 años de siestas garantizadas”. Fuente: ikea.com

Se dotará un presupuesto del 5% del Margen Bruto conseguido en el ejercicio anterior, con lo que se ajustarán las acciones publicitarias al presupuesto asignado.

## 7. Asignación y control del presupuesto

El presupuesto es una herramienta de planificación, coordinación y control de funciones que presenta en términos cuantitativos las actividades a ser realizadas por la organización. El fin del presupuesto es dar el uso más productivo a los recursos de la empresa.

Presupuesto de gastos:

- Costes laborales, RR.HH.:

	2012	2013	2014	2015	2016
Sueldos y salarios	20.000€	100.000€	195.000€	305.000€	445.000€

Tabla 6 Costes laborales, RR.HH

- Arrendamientos consultas:

	2012	2013	2014	2015	2016
Apertura de centros	0€	12.600€	21.000€	25.200€	33.600€

Tabla 7 Costes arrendamientos de consultas

- Gastos generales, formados básicamente por suministros:

	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos generales	3.400€	7.460€	13.985€	24.335€	39.935€

Tabla 8 Gastos generales, suministros

- Gastos en campaña promocional:

	2012	2013	2014	2015	2016
Gasto en promoción	0€	1.087€	5.295€	12.203€	16.490€

Tabla 9 Gastos promocionales

- Amortización de la inversión inicial:

	2012	2013	2014	2015	2016
Amortización	440€	1.760€	3.960€	6.600€	10.120€

Tabla 10 Amortización de la inversión inicial

- Gastos en I+D+i:

	2012	2013	2014	2015	2016
Gastos I+D+i	40.000€	25.000€	10.000€	5.000€	5.000€

Tabla 11 Gastos I+D+i

- Total de gastos presupuestados para el 2º año

	2012	2013	2014	2015	2016
TOTAL GASTOS	63.840€	147.907€	249.240€	378.338€	550.145€

Tabla 12 Gastos totales

#### Presupuesto de ingresos:

El presupuesto de ingresos se ha establecido en cuanto a los objetivos de ventas mencionados en el punto 5.1. En este punto se hablaba de conseguir 180 clientes por centro y por año y realizar 7 consultas por cliente al año. Además, se tendrá en cuenta un margen bruto por la venta de suplementos alimenticios del 30% y el 25% que se llevarán las instalaciones donde nos encontremos.

- Facturación por consultas:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación por consultas	15.000€	81.130€	198.100€	254.380€	579.880€

Tabla 13 Facturación por consultas

- Facturación por venta de paquetes interactivos:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación por paquetes	0€	35.700€	88.650€	133.200€	261.600€

Tabla 14 Facturación por venta de paquetes interactivos

- Facturación por venta de suplementos alimenticios:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación por suplementos	0€	34.500€	82.200€	127.200€	293.400€

Tabla 15 Facturación por suplementos alimenticios

- Facturación por servicios a instituciones deportivas:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación por servicios	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€	10.000€

Tabla 16 Facturación por servicios a instituciones

- Facturación por cursos y ponencias impartidos:

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturación por cursos y ponencias	4.000€	4.000€	4.000€	4.000€	4.000€

Tabla 17 Facturación por cursos y ponencias

- Facturación total por ventas:

	2012	2013	2014	2015	2016
FACTURACIÓN TOTAL	29.000€	130.830€	300.750€	401.580€	855.480€

Tabla 18 Facturación total

Siendo el resultado neto anual de la empresa la diferencia entre los ingresos y los gastos, teniendo en cuenta los márgenes antes comentados:

	2012	2013	2014	2015	2016
NETO ANUAL	-42.090€	-40.935€	113€	-36.330€	173.970€

Tabla 19 Neto anual

Control del presupuesto:

El control que se va a aplicar para el seguimiento presupuestario (tanto de gastos como de ingresos) incluirá la aplicación de tendencias al 31/12/20nn. Independientemente de las posibles desviaciones que se tengan o se puedan presentar a meses vencidos en el transcurso del ejercicio, se prestará una especial atención a las posibles desviaciones que, sobre el presupuesto total anual, puedan presentarse en las tendencias a cierre de ejercicio de los respectivos acumulados realizados a meses vencidos.

Se incluyen 2 ejemplos prácticos sobre lo comentado:

Seguimiento Presupuesto gastos:

Mes: Abril					
€	€	€	€	%	%
<b>Ppto. Anual</b>	<b>Ppto. Acumulado</b>	<b>Real</b>	<b>Desviación</b>	<b>Desviación</b>	<b>Tendencia</b>
	<b>Marzo</b>	<b>Acumulado</b>			
222.800€	55.700€	50.000€	-5.700€	-10,23	89,77

Tabla 20: Seguimiento presupuesto de gastos. Ejemplo 1.

Mes: Abril					
€	€	€	€	%	%
<b>Ppto. Anual</b>	<b>Ppto. Acumulado</b>	<b>Real</b>	<b>Desviación</b>	<b>Desviación</b>	<b>Tendencia</b>
	<b>Marzo</b>	<b>Acumulado</b>			
222.800€	55.700€	60.000€	4.300€	7,72	107,72

Tabla 21: Seguimiento presupuesto de gastos. Ejemplo 2.

En el primer caso, se está dentro del presupuesto con una optimización de los gastos de 5.700 € a 31 de Abril del ejercicio. Siguiendo esta tónica en los gastos la tendencia a cierre de ejercicio es de una realización total del 89,77% del presupuesto anual; por lo que estaría optimizando 22.792 € al cierre de ejercicio.

En el segundo ejemplo las realizaciones acumuladas al mismo mes de Abril superan el presupuesto correspondiente en 4.300 €. Se deberán tomar medidas inmediatamente ya que si no se hace y la tendencia continua, se tendrá una desviación a cierre del ejercicio del 7,72 % lo que se traduce en 17.200 € gastados de más.

Esta metodología de seguimiento del presupuesto se aplicará individualmente sobre cada una de las diferentes partidas que configuran el presupuesto con objeto de identificar con detalle los orígenes de las posibles desviaciones. Esta misma metodología se aplicara de forma análoga sobre los distintos conceptos del presupuesto de ingresos.

## **8. Estrategia de control de los objetivos**

El control de objetivos es un instrumento que permitirá obtener las informaciones necesarias para la toma de decisiones operativas y estratégicas. Se llama "control" a un sistema de información que permite tomar decisiones, por lo tanto, cuanto más información se pueda obtener sobre algo que es incierto, mejores serán las decisiones, pudiendo así disminuir el grado de incertidumbre, o lo que es lo mismo, tener a ésta bajo control. Si el sistema de control de objetivos es eficiente permitirá reducir riesgos en los negocios, adaptar y modificar la estructura y objetivos de la empresa en función de los resultados.

Todo esto conlleva a un mecanismo que permite identificar desviaciones sobre los objetivos, a través de indicadores cualitativos y cuantitativos con objeto de tomar las medidas correctoras adecuadas, y lograr el cumplimiento de los objetivos claves para el éxito de la empresa.

La mayoría de expertos en control de gestión consideran que limitarse a indicadores estrictamente económicos resultaba insuficiente para responder y visualizar la situación real de la empresa, debido, entre otros motivos, a la cada vez mayor importancia de los aspectos intangibles, limitaciones en la información contable, etc.



El cuadro de mando integral (CMI o Balanced Scorecard), nace con el fin de dar respuesta al nuevo escenario empresarial, caracterizado por la apertura de la economía, la globalización de los mercados, una mayor exigencia por parte de los clientes, el aumento de la gama de productos y servicios consolidándose como herramienta más óptima de gestión. El Cuadro de Mando Integral no es sólo un conjunto de indicadores financieros y no financieros, es más un sistema o herramienta de ayuda a la planificación y gestión en la empresa. En los Cuadros de Mando Integrales quedarán plasmados los indicadores claves que miden la gestión de la empresa y de cada una de sus áreas, en correspondencia con la estrategia proyectada. En ellos no sólo se miden indicadores económicos, sino también otros que son importantes para alcanzar los objetivos estratégicos de la gestión empresarial.

El CMI, no sustituye a los métodos de gestión existentes, ni elimina las medidas e indicadores actuales, sino que les da una mayor coherencia y los ordena jerárquicamente, según el árbol de indicadores y el modelo de relaciones causa-efecto. Las interrelaciones entre los factores clave que permiten la creación de valor futuro para las empresas se realiza a través de las cuatro perspectivas del CMI y sus inductores de eficiencia de la manera siguiente:



Figura 18: Perspectivas del CMI y sus inductores de eficiencia. Fuente: dataprix.net

- La perspectiva financiera:

Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de una empresa.

- La perspectiva del cliente:

Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor añadido que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

- La perspectiva de los procesos internos:

Define la cadena de valor de los procesos internos de apoyo y operativos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio postventa). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

- La perspectiva de formación y crecimiento:

Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información. Las empresas deben invertir en su infraestructura: personal, equipamiento, sistemas y procedimientos.

A continuación vamos a definir los 5 indicadores que hemos seleccionado para nuestra empresa dentro de cada perspectiva:

	<b>Cientes</b>	<b>Grado de importancia</b>	<b>Puntuación</b>
Indicador 1	Fidelización de clientes	Elevada	
Indicador 2	Nuevos clientes	Elevada	
Indicador 3	Cientes perdidos	Elevada	
Indicador 4	BB por cliente	Elevada	
Indicador 5	Cuota de mercado	Elevada	

Tabla 22: Indicador clientes.

	<b>Procesos</b>	<b>Grado de importancia</b>	<b>Puntuación</b>
Indicador 1	% Consultas no realizadas	Elevada	
Indicador 2	Reclamaciones por servicio mal ofrecido	Elevada	
Indicador 3	Devoluciones de suplementos por mal estado	Elevada	

Tabla 23: Indicador procesos.

	<b>Finanzas</b>	<b>Grado de importancia</b>	<b>Puntuación</b>
Indicador 1	Ratio de Liquidez	Elevada	
Indicador 2	Ratio de Endeudamiento	Elevada	
Indicador 3	Rentabilidad Financiera	Elevada	
Indicador 4	Facturación	Elevada	
Indicador 5	Beneficio Neto	Elevada	

Tabla 24: Indicador finanzas.

	<b>Formación y crecimiento</b>	<b>Grado de importancia</b>	<b>Puntuación</b>
Indicador 1	Absentismo	Elevada	
Indicador 2	Horas extraordinarias	Elevada	
Indicador 3	Edad del personal	Elevada	
Indicador 4	Satisfacción del empleado	Elevada	
Indicador 5	Nº Sugerencias/empleado	Elevada	

Tabla 25: Indicador formación y crecimiento.

Este seguimiento sería el de origen, una vez transcurrido un tiempo de funcionamiento de la empresa se analizarían tanto objetivos como indicadores para adecuarlos más a la realidad y necesidad de la empresa.

## 9. Conclusiones

- Según la Organización para el Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), más de la mitad de los adultos españoles sufren sobrepeso y uno de cada seis sufre obesidad. Además, según el Instituto Médico Europeo de la Obesidad (IMEO), las cifras aumentan cada año, nutridas por la obesidad y el sobrepeso infantil. En definitiva, una sexta parte de la población adulta es obesa y un tercio sufre obesidad abdominal.
- El número de mujeres que sufren sobrepeso (29,9%) es menor que el de los hombres (45,5%), la justificación de esta diferencia según el estudio Enrica realizado por el (IMEO) es que las mujeres se cuidan más y están más pendientes de este tema debido a que en la sociedad la importancia del aspecto físico es creciente.
- Según el mismo estudio, no existe concienciación social de la obesidad, puesto que los casos aumentan cada año y se buscan soluciones rápidas, baratas y efectivas para tratar este problema. Soluciones que no son sanas. Pueden resultar efectivas en el corto plazo, pero dañinas a medio y largo plazo. También se cita en el estudio que el número de consultas nutricionales en Europa han crecido entre un 30% y un 40% anual debido a la ansiedad y la depresión que derivan en problemas de trastorno alimenticio.
- En otro estudio realizado en E.E.U.U. y liderado por el Dr. Barry Sears se ha demostrado que existe predisposición genética a la obesidad. Esto quiere decir que existen personas que, debido a su metabolismo, son más propensas a padecer esta enfermedad. Su cuerpo prioriza la quema de glucosa en lugar de la de grasa, por lo tanto, la solución está en llevar una dieta saludable, baja en azúcares y sobre todo realizar ejercicio físico para conseguir quemar esa grasa que no se quemaba al consumir glucosa.

- Si a los datos referentes a obesidad y sobrepeso les sumamos que, según el *Eurobarómetro sobre deporte y actividad física* de la Comisión Europea, el 40 % de la ciudadanía europea hace deporte una vez a la semana, el 65 % practica alguna forma de ejercicio físico y el 25 % son casi completamente inactivos, tenemos la causa principal de que estas enfermedades hayan llegado a estos límites y sigan creciendo año tras año.
- Por otro lado, debemos destacar también que los jóvenes españoles entre 15 y 24 años son los que más deporte practican (28%) por encima de la media europea (19%) y que España está por encima de la media de la Unión Europea en la práctica de deporte de forma regular con un 12% frente al 9% de la UE. Además, la motivación principal para hacer ejercicio físico en la población española es “mejorar su salud” (61%), mientras un 41% dice hacer deporte para “mejorar su estado físico” y un 31% lo hace “por diversión”.
- La encuesta también ha descubierto una correlación entre el estatus socioeconómico y la actividad física. El 64 % de las personas que acabaron sus estudios cuando tenían 15 años de edad afirman no hacer nunca deporte, mientras que esta tasa se reduce al 24 % en el caso de las personas que acabaron sus estudios después de cumplir los veinte años.
- Del análisis realizado a lo largo del trabajo y de los datos expuestos anteriormente, se pone de manifiesto que la actividad elegida para nuestra empresa está situada en un sector con mucho potencial. La clave estaría en entrar en estos momentos ya que el sector está en sus inicios y facilitaría el posicionamiento en el mercado.
- Hemos definido a lo largo del trabajo dos puntos clave para nuestro modelo de negocio. Estos son la selección del mercado objetivo a partir de la información de mercado y la selección de la estrategia a seguir definiendo nuestro modelo de negocio.

- Las claves fundamentales para el éxito en la empresa son: exclusividad y personalización del servicio ofrecido, y originalidad en la forma de hacer. Debiéndose cumplir en ambos casos los objetivos de calidad identificados.
- Un aspecto fundamental en el seguimiento de la actividad de la empresa y que ayudará en la toma de decisiones, es el seguimiento riguroso de los objetivos fijados, tanto económicos como de gestión, ya que permitirá alcanzar el éxito de la empresa.
- Por último, indicar que el negocio es sostenible/rentable en un plazo menor a 5 años, como hemos expuesto en la tabla del plan de negocio. Si bien es verdad que los 2 o 3 primeros años el resultado será negativo al posicionarnos en un escenario realista.

## Bibliografía

### Libros:

- CRUZ, ROCHE I., (1992). *Fundamentos de Marketing*, 2a edición .Ed. Ariel, Barcelona (1992).
- FERNÁNDEZ J.L. FONTRODONA, J., (2000). *Ética del Marketing*. Unión Ed. Monografías DSI, Estados Unidos (2000).
- GARCIA IZQUIERDO B (2000). *El valor de compartir beneficios*, Ed. Deusto, Bilbao (2000).
- JOHNSON GERRY, KEVAN SCHOLE, RICHARD WHITTINGTON (2008). *Dirección estratégica*, Ed. Pearson Prentice Hall (2008).
- KOTLER PH., (1992). *Dirección de Marketing*, 7ª ED. Practice-Hall, Madrid (1992).
- KOTLER, Ph. Y ANDREASEN (1987). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Ed. Practice HallINC, Nueva Jersey, Estados Unidos (1987).
- LUIS MIGUEL RIVERA (2009) *Decisiones en marketing, cliente y empresa*. Ed.UPV. Valencia (2009).
- LUIS MIGUEL RIVERA y JOSE S. CLEMENTE (2010), *Poli-marketing, supuestos de marketing para politécnicos*, Ed.UPV. Valencia (2010).
- MIRAVITALLES LUIS, (2000): *La ruta del éxito, MRW claves de un modelo de gestión innovador*. Ed. Gestión 2000.com, Barcelona.
- NANTEL, G. (2005): *Factores determinantes del éxito de los programas de alimentación y nutrición comunitarios*. Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- PELLETIER, D. (2002): *Nutrición y política*. Comité permanente de nutrición de las Naciones Unidas.
- DOLLY, B. (2007): *Administración de servicios de alimentación*. Universidad de Antioquia.



## **Artículos y documentos electrónicos:**

Boletín Oficial del Estado Ley 17/2011 de seguridad alimentaria y nutrición.

[Fecha de consulta: 4 Abril 2012]

<http://www.boe.es/boe/dias/2011/07/06/pdfs/BOE-A-2011-11604.pdf>

La Moncloa – Consejo de Ministros.

[Fecha de consulta: 4 Abril 2012]

<http://www.lamoncloa.gob.es/ConsejodeMinistros/Enlaces/030910-enlacealimentaria.htm>

AESAN (Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición).

[Fecha de consulta: 6 Abril 2012]

[http://www.aesan.msc.es/en/AESAN/web/sobre\\_aesan/sobre\\_aesan.shtml](http://www.aesan.msc.es/en/AESAN/web/sobre_aesan/sobre_aesan.shtml)

El Banco Mundial – Datos

[Fecha de consulta: 6 Abril 2012]

<http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.OOPC.ZS/countries/1W-ES-PT-IT?display=graph>

Consum – Alimentación

[Fecha de consulta: 10 Abril 2012]

<http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/2006/11/17/157396.php>

Lukor – Hogar y salud

[Fecha de consulta: 10 Abril 2012]

<http://www.lukor.com/hogarysalud/05031602.htm>

La información – Gráficos

[Fecha de consulta: 10 Abril 2012]

[http://graficos.lainformacion.com/salud/obesidad/la-obesidad-en-el-mundo-2010-2009\\_85ubdfy1ennCPR39EPV44/](http://graficos.lainformacion.com/salud/obesidad/la-obesidad-en-el-mundo-2010-2009_85ubdfy1ennCPR39EPV44/)

El Mundo – Salud

[Fecha de consulta: 10 Abril 2012]

[http://www.elmundo.es/elmundosalud/documentos/2010/05/obesidad\\_infantil.html](http://www.elmundo.es/elmundosalud/documentos/2010/05/obesidad_infantil.html)

Seedo – Estudio sobre obesidad infantil y juvenil en España en 2011.

[Fecha de consulta: 12 Abril 2012]

[http://www.seedo.es/portals/seedo/consenso/Prevalencia\\_ni%C3%B1os\\_Estudio\\_ENKID\(Med\\_Clin\\_2003\).pdf](http://www.seedo.es/portals/seedo/consenso/Prevalencia_ni%C3%B1os_Estudio_ENKID(Med_Clin_2003).pdf)

Artículo.org – Tecnología de alimentos

[Fecha de consulta: 12 Abril 2012]

[http://www.articulo.org/articulo/19792/tecnologia\\_de\\_alimentos.html](http://www.articulo.org/articulo/19792/tecnologia_de_alimentos.html)

Fundación Bengoa – Tecnología en la educación nutricional

[Fecha de consulta: 22 Abril 2012]

[http://www.fundacionbengoa.org/i\\_foro\\_alimentacion\\_nutricion\\_informacion/tecnolog%C3%A1a\\_educacion\\_nutricional.asp](http://www.fundacionbengoa.org/i_foro_alimentacion_nutricion_informacion/tecnolog%C3%A1a_educacion_nutricional.asp)

Scielo.org – La alimentación del futuro

[Fecha de consulta: 24 Abril 2012]

<http://www.scielo.org.ve/pdf/avn/v2on2/arto8.pdf>

International Food Information Council Foundation - Informes y estudios de mercado

[Fecha de consulta: 24 Abril 2012]

<http://www.nutri-facts.org/INFORMES-DE-ESTUDIOS-DE-MERCADO.149+M5ab988697c2.o.html#losconsumidoreuropeos>

Clínica Biodieta

[Fecha de consulta: 1 Mayo 2012]

<http://clinicadenutricionbiodieta.com/centros/>

Clínica María Parra

[Fecha de consulta: 1 Mayo 2012]

<http://www.dietasmariaparra.es/contacto.html>

Gabinete de nutrición Sergio Florit

[Fecha de consulta: 1 Mayo 2012]

<http://www.tusiquepuedes.com/tratamiento/>

Diario ABC, obesidad en España

[Fecha de consulta: 30 Junio 2012]

<http://www.abc.es/20111111/sociedad/abci-obesidad-espanoles-estudio-20111111212.html>

Servicio de Información y Noticias Científicas (SINC)

[Fecha de consulta: 30 Junio 2012]

<http://www.agenciasinc.es/Noticias/El-42-de-la-poblacion-espanola-declara-no-hacer-deporte-nunca>

Guía de creación de negocio, Fondo Social Europeo

[Fecha de consulta: 18 Octubre 2012]

<http://herramientas.portaento.es/creacion%2ode%2onegocio%20-%20xhtml/index.htm>

Monografías.com

[Fecha de consulta: 18 Octubre 2012]

<http://www.monografias.com/trabajos44/master-business-administration/master-business-administration3.shtml>

Marketingmdo.com

[Fecha de consulta: 18 Octubre 2012]

<http://marketingmdo.blogspot.com.es/2009/05/marketing-mix.html>

Dataprix.net

[Fecha de consulta: 18 Octubre 2012]

<http://www.dataprix.net/de/blogs/respinosamilla/eis-executive-information-system-balanced-scorecard-dss-entscheidungsunterst-tz>