

**UNIVERSIDAD ESAN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
GIMNASIO FUNCIONAL ESPECIALIZADO EN MUJERES  
ORIENTADO AL SEGMENTO B Y C DE LA ZONA NORTE DE LIMA  
METROPOLITANA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el  
grado de Magister en Administración

por:

Cristhian Chuquín Montoya

Marco Córdova Aliaga

Violeta Córdova Cantero

Javier Fernández Soto

Rolando Segama Salvatierra

Programa MBA Tiempo Completo 53

Lima, 19 de Setiembre de 2017

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
GIMNASIO FUNCIONAL ESPECIALIZADO EN MUJERES  
ORIENTADO AL SEGMENTO B Y C DE LA ZONA NORTE DE LIMA  
METROPOLITANA**

Ha sido aprobada.

.....  
Lydia Arbaiza Fermini (Jurado)

.....  
Alberto Zapater Cateriano (Jurado)

.....  
Alfredo Mendiola Cabrera (Asesor)

.....  
Carlos Aguirre Gamarra (Asesor)

**Universidad ESAN**

**2017**

## DEDICATORIA

A mi familia, con mucho cariño y gratitud  
por el apoyo brindado durante toda mi vida.

***Cristhian Chuquín Montoya***

A Dios gracias por todo.  
A toda mi familia que siempre está conmigo.

***Marco Córdova Aliaga***

A mi poder superior, por todo.  
A mí, por tener la capacidad de seguir adelante.  
A mis padres, por darme la oportunidad de cumplir  
este sueño.

A mi hermano Danilo, por ser mi motor y amigo  
para culminar con éxito.

***Violeta Córdova Cantero***

A mi familia. A mis hermanos Ruben y Carlos, por  
brindarme todo su respaldo durante el tiempo que  
tomo desarrollar esta obra.

A mi madre Marcelina, por estar siempre a mi lado  
brindándome su comprensión y consejos  
y a mi padre Erasmo que nunca deja de estar  
presente cuando lo necesito.

***Javier Fernández Soto***

Dedico esta tesis a mi familia por su apoyo  
constante y en todo momento. Gracias por todo.

***Rolando Segama Salvatierra***

## INDICE

<b>LISTA DE GRAFICOS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> .....	<b>X</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>XXII</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Idea de Negocio .....	1
1.2. Objetivo General.....	2
1.3. Objetivos específicos .....	3
1.4. Alcances y Limitaciones .....	3
1.4.1. Alcance .....	3
1.4.2. Limitaciones .....	3
1.5. Conclusiones del capítulo .....	3
<b>CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>5</b>
2.1. Estructura General .....	5
2.2. Fuentes de Información .....	7
2.2.1. Fuentes Secundarias.....	7
2.2.2. Fuentes Primarias .....	7
2.3. Herramientas a utilizar.....	7
<b>CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	<b>9</b>
3.1. Cultura Fitness and Wellnes .....	9
3.2. Evolución de la industria .....	9
3.3. Entrenamiento Funcional.....	10
3.3.1. Conceptos asociados al entrenamiento funcional .....	11
3.3.2. Beneficios del entrenamiento funcional .....	11
3.3.3. Entrenamiento funcional en programas fitness.....	12
3.4. Las Tendencias mundiales del Fitness.....	12
3.5. Salud, sobrepeso y Obesidad .....	13
3.5.1. La salud y estilo de vida saludable.....	13
3.5.2. El Sobrepeso y la Obesidad.....	14
3.5.3. Enfermedades producto de la obesidad y sobrepeso.....	14
3.5.4. Alternativas para evitar o contrarrestar .....	14
3.6. Conclusiones del capítulo .....	15
<b>CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>16</b>

4.1.	Personas obesas y con sobrepeso en Latinoamérica y el Perú.....	16
4.2.	Población en Lima Metropolitana.....	17
4.3.	Evolución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana.....	18
4.4.	Distribución de las clases socioeconómicas dentro de sus sectores de residencia en Lima Metropolitana .....	19
4.5.	Distribución de la población según su nivel socioeconómico en los distritos de la Zona Norte de Lima Metropolitana.....	20
4.6.	Práctica regular del deporte en Lima Metropolitana.....	22
4.7.	Evolución del ingreso mensual de la población femenina dentro del nivel socioeconómico B y C .....	24
4.8.	Conclusiones del capítulo .....	25
<b>CAPITULO V. ANALISIS DE ALTERNATIVAS SIMILARES EN OTROS PAISES..</b>		<b>27</b>
5.1.	Determinación de alternativas similares en otros países.....	27
5.1.1.	<i>Diagnóstico de Gimnasios en otros países.....</i>	28
5.2.	Diagnóstico de Gimnasios Mixtos en el Perú.....	35
5.3.	Diagnóstico de Gimnasios Funcionales en Perú.....	35
5.4.	Mejores Prácticas.....	40
<b>CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>		<b>41</b>
6.1.	Marco metodológico.....	41
6.1.1.	<i>Fuentes de información.....</i>	41
6.1.2.	<i>Estructura de investigación de mercado .....</i>	42
6.1.3.	<i>Descripción de metodologías .....</i>	42
6.2.	Objetivos, resultados y conclusiones.....	44
6.2.1.	<i>Investigación cualitativa: focus group.....</i>	44
6.2.2.	<i>Investigación cuantitativa: encuestas.....</i>	48
<b>CAPÍTULO VII. UBICACIÓN DEL GIMNASIO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....</b>		<b>51</b>
7.1.	Localización del gimnasio .....	51
7.1.1.	<i>Selección del distrito objetivo .....</i>	52
7.1.2.	<i>Ubicación del gimnasio dentro del distrito seleccionado .....</i>	52
7.2.	Estimación de la demanda potencial y la demanda efectiva.....	53
7.2.1.	<i>Estimación de la demanda potencial dentro del área de influencia .....</i>	53
7.2.2.	<i>Determinación de la demanda efectiva .....</i>	54
7.3.	Conclusiones del capítulo .....	55
<b>CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....</b>		<b>56</b>
8.1.	Análisis del Macroentorno.....	56
8.1.1.	<i>Factor Social.....</i>	56

8.1.2.	<i>Factor Económico</i> .....	57
8.1.3.	<i>Factor Político</i> .....	57
8.1.4.	<i>Factor Tecnológico</i> .....	58
8.1.5.	<i>Factor Ecológico</i> .....	59
8.2.	Análisis del Microentorno .....	59
8.2.1.	<i>Grado de rivalidad de competidores</i> .....	59
8.2.2.	<i>Amenaza de entrada de nuevos competidores</i> .....	60
8.2.3.	<i>Poder de negociación de los clientes</i> .....	61
8.2.4.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	62
8.2.5.	<i>Amenaza de servicios sustitutos</i> .....	62
8.3.	Evaluación de Factores Externos: Matriz de Oportunidades y Amenazas .....	63
<b>CAPÍTULO IX. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO.....</b>		<b>65</b>
9.1.	Visión, Misión y Valores de la empresa .....	65
9.1.1.	<i>Visión</i> .....	65
9.1.2.	<i>Misión</i> .....	65
9.1.3.	<i>Valores de la empresa:</i> .....	65
9.2.	Objetivos de la Estrategia .....	66
9.2.1.	<i>Objetivo Estratégico General:</i> .....	66
9.2.2.	<i>Objetivos Estratégicos Específicos:</i> .....	66
9.3.	Estrategia Genérica .....	66
9.3.1.	<i>Estrategia de Negocio – diferenciación y especialización</i> .....	66
9.4.	Ventaja Competitiva .....	67
9.5.	Modelo de negocio – Modelo Canvas .....	68
9.5.1.	<i>Módulo: Segmento del Cliente</i> .....	68
9.5.2.	<i>Módulo: Propuesta de Valor</i> .....	68
9.5.3.	<i>Módulo: Canales</i> .....	69
9.5.4.	<i>Módulo: Relación con el Cliente</i> .....	69
9.5.5.	<i>Módulo: Fuente de Ingresos</i> .....	70
9.5.6.	<i>Módulo: Actividades Clave</i> .....	70
9.5.7.	<i>Módulo: Recursos Clave</i> .....	71
9.5.8.	<i>Módulo: Socios Clave</i> .....	71
9.5.9.	<i>Módulo: Estructura de Costes</i> .....	72
9.6.	Conclusiones del capítulo .....	74
<b>CAPÍTULO X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>		<b>75</b>
10.1.	Requisitos legales .....	75
10.1.1.	<i>Constitución y formalización de la empresa</i> .....	75
10.1.2.	<i>Régimen tributario</i> .....	75

10.1.3. Régimen Laboral .....	77
10.1.4. Inscripción de trabajadores en ESSALUD.....	77
10.1.5. Solicitud de Licencia Municipal de Funcionamiento .....	77
10.2. Conclusiones del capítulo .....	77
<b>CAPÍTULO XI. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>79</b>
11.1. Objetivos de marketing.....	79
11.1.1. Objetivos generales de Marketing.....	79
11.2. Objetivos específicos de Marketing.....	79
11.3. Estrategia de marketing .....	80
11.3.1. Estrategia de Segmentación de clientes .....	80
11.3.2. Definición de público objetivo.....	81
11.3.3. Estrategia de posicionamiento .....	81
11.4. Marketing Mix.....	84
11.4.1. Producto - Gimnasio funcional especializado en mujeres .....	84
11.4.2. Precio – Estrategia de fijación de precios .....	91
11.4.3. Estrategia de Plaza o Distribución .....	91
11.4.4. Estrategia de Promoción y publicidad.....	92
11.5. Estrategia de Comunicación .....	93
11.6. Flor del Servicio .....	95
11.6.1. Servicios Complementarios de Mejora.....	96
11.6.2. Servicios Complementarios de Facilitación.....	96
11.7. Estrategia de Ventas .....	97
11.7.1. Incorporación de nuevos socios .....	97
11.7.2. Retención y fidelización de clientes.....	98
11.8. Estrategia de Responsabilidad Social .....	100
11.9. Indicadores del Plan de Marketing .....	101
11.9.1. Indicadores de Captación.....	101
11.9.2. Indicadores de Fidelización .....	101
11.9.3. Indicadores de satisfacción de la atención brindada.....	102
11.9.4. Indicadores satisfacción sobre el servicio brindado.....	102
11.10. Presupuesto del Plan de Marketing.....	103
11.11. Conclusiones del capítulo .....	103
<b>CAPÍTULO XII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>105</b>
12.1. Objetivos de operaciones.....	105
12.2. Procesos de la empresa .....	105
12.2.1. Procesos principales .....	105
12.2.2. Procesos de soporte.....	107

12.3. Layout del gimnasio .....	109
12.4. Capacidad´ .....	111
12.4.1. Horario.....	112
12.5. Equipos de entrenamiento funcional.....	113
12.6. Mobiliario .....	113
12.7. Indicadores de gestión .....	114
12.7.1. Indicadores de operación.....	115
12.7.2. Indicadores de satisfacción del servicio recibido .....	115
12.8. Presupuesto de operaciones .....	116
12.9. Conclusiones del capítulo .....	116
<b>CAPÍTULO XIII. PLAN ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>118</b>
13.1. Objetivos específicos .....	118
13.2. Estructura organizacional .....	118
13.3. Descripción de áreas y funciones.....	119
13.4. Reclutamiento, selección y contratación de personal .....	119
13.5. Gestión del talento .....	122
13.5.1. Política de remuneración y beneficios .....	122
13.5.2. Política de Desarrollo Humano .....	123
13.6. Continuidad del negocio .....	125
13.7. Presupuesto del Plan Organizacional.....	125
13.8. Conclusiones del capítulo .....	125
<b>CAPÍTULO XIV. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO.....</b>	<b>127</b>
14.1. Supuestos y consideraciones generales.....	127
14.2. Ingresos.....	127
14.3. Gastos .....	128
14.3.1. Gastos pre operativos.....	128
14.3.2. Gastos de administración.....	129
14.4. Inversiones y financiamiento .....	129
14.4.1. Inversión.....	129
14.4.2. Financiamiento.....	130
14.5. Tasa de descuento .....	130
14.6. Evaluación económica y financiera .....	130
14.6.1. Flujo de caja proyectado.....	131
14.7. Análisis de punto de equilibrio .....	133
14.8. Análisis de sensibilidad .....	133
14.9. Análisis de escenarios.....	134
14.10. Simulación de Montecarlo.....	134



14.10.1. Variables a sensibilizar .....	134
14.10.2. Variación de los precios de membresía básicos.....	135
14.10.3. Distribución porcentual en la retención de clientes .....	135
14.10.4. Distribución porcentual en el incremento de demanda.....	136
14.11. Resultados.....	137
<b>CAPÍTULO XV. EVALUACIÓN DE RIESGOS .....</b>	<b>139</b>
15.1. Objetivos de la evaluación de riesgos.....	139
15.2. Identificación de los riesgos .....	139
15.3. Análisis cualitativo de los riesgos.....	140
15.4 Conclusiones del capítulo .....	143
<b>CAPÍTULO XVI. CONCLUSIONES .....</b>	<b>144</b>
<b>CAPÍTULO XVII. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>147</b>
ANEXO N° 1. GUIA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP.....	149
ANEXO N° 2. IMÁGENES DEL CONCEPTO.....	155
ANEXO N° 3. CUESTIONARIO.....	158
ANEXO N° 4. FÓRMULA ESTADÍSTICA.....	162
ANEXO N° 5. EVALUACIÓN DE PRECIO .....	163
ANEXO N° 6. RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP .....	164
ANEXO N° 7 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS.....	174
ANEXO N° 8 FLUJOS.....	193
ANEXO N° 9. HORARIOS DE TRABAJO .....	198
ANEXO N° 10. ENTREVISTAS A EXPERTOS .....	200
ANEXO N° 11 EQUIPAMIENTO REQUERIDO SALAS FUNCIONALES.....	208
ANEXO N° 12. EQUIPOS PARA SALA DE BAILE Y MULTIFUNCIONAL.....	214
ANEXO N° 13. NORMAS LEGALES DEL ASPECTO POLITICO-LEGAL .....	215
ANEXO N° 14. CUADRO COMPARATIVO DE SOCIEDADES .....	216
ANEXO N° 15. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS .....	217
ANEXO N° 16. CALCULO DEL PORCENTAJE DE PERSONAS DE 20 - 40 AÑOS .....	217
ANEXO N° 18. INVERSIONES .....	229
ANEXO N°19 DEPRECIACIÓN.....	231
ANEXO N°20 REINVERSIONES.....	232
ANEXO N°21 PRESUPUESTO DE MARKETING .....	233
ANEXO N°22 PRESUPUESTO DEL PLAN ORGANIZACIONAL.....	234
ANEXO N°23 PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO .....	235
ANEXO N°24 CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERO .....	236
ANEXO N°25 CÁLCULO DEL SERVICIO DE DEUDA.....	236

**BIBLIOGRAFÍA.....237**

**LISTA DE GRAFICOS**

## **LISTA DE TABLAS**



## CRISTHIAN ROBERTO CHUQUÍN MONTOYA

---

Ingeniero Civil (PUCP) colegiado, Magíster en administración de empresas (ESAN), egresado de la Maestría en Dirección y Gestión de Empresas Constructoras e Inmobiliarias - MDI (CENTRUM Católica), con amplia experiencia como ingeniero residente en construcción de edificaciones (edificios multifamiliares, comerciales, plantas industriales) así como también en Gerencia de Proyectos; gestión integral de proyectos. Mi trayectoria incluye labores de dirección de equipos de trabajo. Proactivo y con orientación a resultados.

### FORMACIÓN ACADÉMICA

---

Maestría en administración (MBA) 2016-2017  
Universidad Esan

Maestría en dirección y gestión de empresas constructoras e inmobiliarias - MDI 2012-2013  
Centrum – Centro de Negocios de la Pontificia de la Universidad Católica

Ingeniero Civil 1998-2004  
Pontificia Universidad Católica del Perú

### EXPERIENCIA LABORAL

---

**BK CONSTRUCCIONES SAC** Nov 2014–May 2016  
**Empresa constructora de edificaciones**  
**Ingeniero Residente de Obra**

Participé como Ingeniero Residente de la obra “Nueva Planta Perú OFFSET” planta Industrial de 6,000m<sup>2</sup> de área construida, conformada por naves industriales, oficinas, zonas de mantenimiento, zonas de servicios y estacionamientos. Se realizaron trabajos de obras civiles, acabados e implementación de sistemas (IIEE, IISS, HVAC,ACI, CCTV, Detección y alarma de incendios, control de accesos, cableado estructurado). Entre las labores realizadas se tiene la dirección de obra con el fin de cumplir con los objetivos de alcance, plazo, costo, calidad y seguridad de obra.

**GECOIN SAC** Oct 2013–Oct 2014  
Empresa dedicada a servicios de construcción de edificaciones: contratista y supervisión  
**Supervisor de Obras**

Emprendimiento propio. Realicé trabajos de supervisión de la construcción de edificios multifamiliares, remodelaciones y reforzamiento estructural Mis labores comprendieron: Preparación de propuestas económicas y técnicas a clientes, labores propias de supervisión de obras (seguimiento de cronograma de obra realizando informes de avance de obra, control de costos, valorizaciones a subcontratistas y cliente, informes de aseguramiento y control de calidad, supervisión de la gestión de la seguridad en obra). Asimismo, se ejecutaron trabajos como contratista de obras.

**BBC SERVICIOS DE INGENIERIA SRL** Nov 2012 – Set 2013  
**Empresa dedicada a la implementación de edificios de oficinas**  
**Residente de Obra**  
Nov 2012 – Set 2013

Participé como Ingeniero Residente en la obra “Implementación del proyecto Oficinas Contact Center Trujillo – Banco de Crédito del Perú (2,200m<sup>2</sup>)”. Dirección de la obra que abarco trabajos de arquitectura (acabados), Instalaciones eléctricas y sanitarias, Voz y Data, Aire acondicionado (instalación de sistema de agua helada, chillers, fancoils,) sistema de seguridad electrónica (CCTV, alarmas contra robos, intrusión y aniego, Control de accesos, Detección y alarma de incendios), sistema de extinción de incendios (red de rociadores automáticos), instalación de mobiliario de oficinas.

Participé como Ingeniero Residente en la construcción e implementación de la Agencia Bancaria "Andahuaylas del Banco de Crédito del Perú". Ejecución de las especialidades de estructuras, arquitectura, IIE, IISS, Voz y Data, HVAC, seguridad electrónica, mobiliario.

**SEVILLARODRIGUEZ SRL**

**Feb 2012 – Oct 2012**

Empresa constructora de Edificaciones

**Ingeniero Residente de Obras**

Participé como jefe de obra en la construcción de diversas edificaciones, laboratorio PEPSICO, Planta industrial EFCO Perú. Como ingeniero Residente, fui responsable de la consecución de los objetivos de las obras con relación al aspecto económico, plazo, calidad y seguridad, liderando al staff de ingenieros de obra como al personal obrero.

**DECHINI - DSE INGENIERÍA SAC**

**Oct 2010 – Ene 2012**

Empresa dedicada a la Gerencia de Proyectos de construcción de edificaciones (centros comerciales, edificios corporativos, edificios multifamiliares)

**Coordinador de Proyectos**

Participé en las distintas etapas del proyecto, realizando coordinaciones con el cliente, proveedores y autoridades que intervienen en las etapas del proyecto como son: Ingeniería (diseños), Procura (licitaciones), Construcción y Cierre (Gerenciamiento Integral del Proyecto).

**OGBK CONSTRUCTORA SA**

**Ago 2008 – Jul 2011**

Empresa constructora de edificaciones

**Ingeniero Residente de Obra**

Responsable de la ejecución (construcción) de diversas obras de edificaciones. Participé en la construcción de un edificio multifamiliar, un edificio comercial y un grifo de gas natural. En los tres casos desde los trabajos preliminares hasta la entrega de obra al cliente. Como ingeniero Residente, fui responsable de la consecución de los objetivos de las obras con relación al aspecto económico, plazo, calidad y seguridad.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

---

Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) 2011

Diplomado en Gerencia de Proyectos y Calidad  
Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) 2010

Diplomado en Gerencia de la Construcción  
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) 2009

**IDIOMAS**

---

Inglés a nivel avanzado

Asociación Cultural Peruano Británico

**MANEJO DE PROGRAMAS**

---

Microsoft Office a nivel avanzado

Autocad

MS – Project

S10 Costos

S10 Gerencia de Proyectos

## MARCO ANTONIO CÓRDOVA ALIAGA

---

Magister en Administración de empresas con mención en evaluación de proyectos. Con 6 años de experiencia en minería. Con capacidad para trabajar en equipo y bajo presión con dinamismo y creatividad, entrenado y experiencia en el área de seguridad, medio ambiente, y operaciones de mina; deseando aportar la experiencia obtenida en el logro de las metas establecidas en el corto, mediano y largo plazo. Capacitado en sistema de gestión ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001, SA 8000.

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

MBA Master Business of Administration Universidad ESAN	2016 – 2017
Ingeniero de Minas Universidad Nacional de Ingeniería	2012
Bachiller en Ingeniería de Minas Universidad Nacional de Ingeniería	1999 – 2007

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### **Consortio Minero Horizonte**

##### **Jefe de Sección**

**Dic 2013–Nov 2015**

Se logró incrementar la producción de 1800 toneladas a 2000 toneladas. Y se cambió toda la red de agua para la mejora de la operación (no se detuvo la operación)

#### **Empresa Minera Nyrstar – Unidad Coricancha**

##### **Jefe de Guardia Sénior**

**Nov 2011–**

##### **Ago 2013**

Logre poner en operación el método de taladros largos en vetas angostas. Mejorando la administración de los recursos se logró mejorar el traslado de relaves de 1450 ton/día a 2000 ton/día

#### **Minera Subterránea - Unidad Minera Raura**

##### **Jefe de Guardia**

**Jun 2011 – Set 2011**

Coordinar con el Ingeniero Residente, trabajos de administración, planeamiento y operaciones en mina. Coordinar, dirigir y supervisar los trabajos en chimenea Alimak, logrado obtener bonos de avance en el tiempo laborado.

#### **Epromin SAC – Unidad Contonga**

##### **Jefe de Guardia**

**Abr 2010–Mar 2011**

Encargado de la operaciones, haciendo cumplir los estándares operativos y de seguridad. Y se logró poner en operación el proyecto en Contonga.

#### **IESA S.A. - Unidad Huaron**

##### **Inspector de Seguridad.**

**Nov 2011–Feb 2012**

Hacer cumplir el sistema de gestión, haciendo seguimiento al cumplimiento de las herramientas de gestión como inspecciones, investigación de incidentes, reportes de seguridad, capacitaciones, etc.

#### **EPROMIN SAC. - Minera Austria Duvaz**

##### **Jefe de Guardia**

**Jun 2008–Nov 2008**

Encargado de supervisar, realizar planeamiento semanal de avances y de rotura de mineral para así cumplir con las metas planificadas en el mes. Controlar las operaciones unitarias, perforación y voladura. En el tiempo laborando en el Nv. 450 se cumplió con más de 100% en los avances y rotura de mineral.

**Consorcio Minero Horizonte**  
**Supervisor de seguridad**

**Dic 2007–Feb 2008**

Verificar y hacer cumplir con los estándares operativos, procedimiento escrito y práctica de trabajo seguro y hacer cumplir el reglamento de seguridad y reglamento interno.

Capacitar al personal en la utilización adecuada de los estándares, procedimientos y práctica de trabajo seguro.

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel intermedio

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel intermedio

AutoCAD, Microsoft Project – Nivel intermedio



## VIOLETA CÓRDOVA CANTERO

---

Magister en Administración de empresas con experiencia en venta de intangibles, creación, ejecución de proyectos sociales, enfocada en crear valor en el entorno. Con capacidad de manejar de equipos y trabajar bajo presión, necesarios para lograr resultados. Con orientación a resultados e interés en potenciar las habilidades y conocimientos adquiridos.

### FORMACION ACADÉMICAS

MBA a Tiempo Completo Universidad ESAN	2016 -2017
Grado Bachiller en Derecho Universidad Andina del Cusco	2008-2013

### EXPERIENCIA LABORAL.

**PACIFICO VIDA CIA DE SEGUROS Y REASEG.SA** **Oct 2014-Mar 2016**  
**Asesora Comercial**  
Única ganadora de agencia Cusco en del Concurso “Recárgate con AP”,  
Ganadora del concurso de Seguros de Salud con el bono más alto, en el 1er nivel.  
Invitada para ser Gerente de Unidad por el Gerente Regional.

**Estudio Jurídico Alatrística & Muñiz Abogados** **Oct 2013-Jul 2014**  
**Asistente Legal del área de Banca**  
Incrementé el nivel de cobranza en el área.  
Implementación del sistema de control de visitas, llamadas y pagos efectivo por cliente.  
Implementar sistema de control continuo de gastos para la ejecución.

**Oficina del Abogado Abel Candia Pancorbo** **May 2013–Set 2013**  
**Asistente Legal**  
Lleve procesos de alimentos.

### ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Proceso de transformación /Taller de liderazgo. LIDERATUM	Nov 2015-Mar 2016
Diplomado_ Gestión Empresarial ESAN	Feb 2015–May 2015
Centro de Altos Estudios Bursátiles – CAEB Curso Inicial de Formación Bursátil	Jul 2014–Ago 2014

### IDIOMAS

Ingles – Nivel avanzado  
Inst. Cultural Peruano Norteamericano – ICPNA

### ORGANIZACIONES

**AIESEC**

*Plataforma internacional para que los jóvenes exploren y descubran su potencial de liderazgo. Presente en más de 120 países, desde hace más de 60 años en el mundo y 50 años en Perú.*

Presidenta del Comité Local en Cusco

Ene 2013-Dic 2013

Poner en funcionamiento 7 proyectos locales en la ciudad.

Traer a 31 voluntarios de diferentes partes del mundo para trabajar en los proyectos desarrollados

Mantener un equipo de 15 personas voluntarias de forma continua durante el año.

Tener 3 postulantes al cargo de Presidente de Comité al finalizar mi periodo.

Presencia de líderes nacionales para el proceso de selección del nuevo Presidente de comité.

Directora Local de intercambios de salida en Cusco

Ene 2012-Dic 2012

Enviar a 9 cusqueños (as) a Brasil, Rusia, Colombia y Argentina.

Tener 50 postulantes para proceso de selección.

**MANEJO DE PROGRAMAS**

Microsoft Office – Nivel avanzado

## **JAVIER WILFREDO FERNANDEZ SOTO**

---

Magister en Administración de Negocios con mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Ingeniero Civil especialista en Control de Proyectos, con 08 años de experiencia en la ejecución de proyectos de construcción en el rubro minero y de energía. Mi objetivo es aportar/establecer procedimientos de gestión para las organizaciones a fin de optimizar las metas de producción, calidad y seguridad que se planteen en el manejo de sus proyectos.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Administración (MBA) Universidad ESAN	2016-2017
Bachiller en Ingeniería Civil Universidad Nacional de Ingeniería	2002-2007

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**TEPSI ANDINA S.A.C.** **May 2014-Set 2015**

**Ingeniero Supervisor de Control de Proyectos**

Entre mis principales logros:

- Haber liderado el equipo encargado de implementar el área de Control de Proyectos en campo, para el cliente Pluspetrol Norte, recibiendo una importante distinción por el trabajo realizado.
- Elaborar el manual de procesos de las operaciones ejercidas por el área de Control de Proyectos con la finalidad de medir su eficiencia mediante indicadores de gestión y procurar su mejora continua.
- Resolver problemas de procedimientos para el control de valorizaciones con los contratistas aportando sistemas que mejoraron en un 70% los tiempos de desembolsos para los pagos,
- Implementación de modelos de reportes para las jefaturas y gerencias de los proyectos.
- Implementar el modelo de alertas, acciones y planes de contingencia que son de vital importancia para el manejo de proyectos en construcción.

**COMPAÑIA MINERA MILPO** **Abr 2013-Set 2013**

**Ingeniero Control de Costos Corporativo**

Entre mis principales logros:

- Reduje los tiempos en la gestión de las valorizaciones mensuales en un 50% con el implemento de procedimientos que eliminaron las etapas ambiguas y poco relevantes.
- Ser parte del equipo que definió el sistema para el manejo del resultado operativo óptimo para los proyectos en ejecución.
- Implementar el planeamiento para realizar el control en proyectos que se encontraban en su etapa de concepción o desarrollo ingenieril, (previo a la construcción).

**VOLCAN COMPAÑIA MINERA** **Ago 2012-Ene 2013**

**Supervisor de Proyectos y Relaveras – Unidad San Cristoal**

Entre mis principales logros:

- Implementar el sistema para el control de los proyectos que estaban bajo mi responsabilidad.
- Reducir la cantidad de incidentes durante la ejecución de obras implementando el sistema de alertas y riesgos.
- Implementar el sistema de mejora de producción, donde se procuraron mejorar los tiempos de plazo para la entrega de los alcances validados.

**COMPAÑIA MINERA MILPO** **Oct 2010-Ago 2012**

## **Ingeniero de Control de Proyectos – Unidad Atacocha**

Entre mis principales logros:

- Implementar el sistema de control de proyectos para la Unidad Atacocha, seguimiento los lineamientos de la PMO del Grupo Milpo.
- Mejoré la calidad de información enviada periódicamente a la Gerencia del Proyecto optimizando los sistemas existentes.

### **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

- Seminario Internacional de Maestría en España - Universidad ESAN / La Salle Ramón Lull
- Gestión de Proyectos (Guía del PMBOK – 5ta Edición) – Dharma Consulting
- Taller de Preparación para certificación PMP - Dharma Consulting
- Lean Construction – BS Grupo
- Habilidades blandas para la Gestión de Proyectos – Dharma Consulting
- Primavera P6 Nivel Intermedio – Avanzado – Unimaster
- Inglés Básico – Centro de Idiomas UNI

### **DISTINCIONES**

- Certificado como Project Management Profesional N° 1676009, PMP® por el PMI
- Perteneciente al tercio estudiantil de la promoción de pregrado

### **IDIOMAS**

- Inglés – Nivel Intermedio

### **MANEJO DE PROGRAMAS**

- Microsoft Office – Nivel Avanzado
- Primavera Project Planner – Nivel Intermedio
- S10 Costos y Presupuesto – Nivel Intermedio
- Autocad – Nivel Intermedio
- Microsoft Project – Nivel Intermedio
- @Risk (software para evaluación de escenarios) – Nivel Intermedio

## ROLANDO T. SEGAMA SALVATIERRA

---

Profesional de Ingeniería Mecánica -Eléctrica con Maestría en administración de negocios (MBA). Orientado en la implementación de mejoras en los procesos de la organización. Experiencia en la administración de grupos de trabajo y todo tipo de proveedores dentro del sector de distribución eléctrica. Facilidad de comunicación a todo nivel y capacidad de liderar equipos de trabajo. Certificado en la ejecución de proyectos bajo el enfoque PMI, así como facilidad en el manejo de herramientas de ingeniería como Autocad y Ms Project

### FORMACIÓN ACÁDEMICA

Maestría en Administración de Negocios con mención en Dirección General 2016-2017  
Universidad ESAN

Ingeniería Mecánica- Eléctrica 2007-2012  
Universidad Nacional de Ingeniería

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

#### TECSUR S.A.

TECSUR es una empresa subsidiaria del Consorcio Internacional AEI & SEMPRA Energy, líderes mundiales en operaciones eléctricas.

#### **Ingeniero Coordinador – Dpto. Emergencias y Alumbrado Público 2012-2016**

Responsable de la supervisión y administración de empresas contratistas durante la ejecución de trabajos de emergencias eléctricas (emergencias de redes media tensión, baja tensión, reclamos baja tensión y alumbrado público). Encargado de programar y dirigir a los supervisores de TECSUR para la ejecución de trabajos de emergencia (Cliente distribuidor eléctrico Luz del Sur S.A.).

- Negocie la incorporación de mayores recursos para el área de alumbrado público reduciendo los indicadores de gestión del servicio de alumbrado público. Se eliminaron las multas pagadas a Osinergmin, mejoró la imagen de la empresa distribuidora cliente, logrando incremento de las ventas del área en un 20%.
- Promoví e implemente una reorganización de horarios de trabajo para las contratistas y supervisores, logrando reducir los tiempos de atención de emergencias eléctricas en la etapa de reclamos baja tensión hasta en un 30%. Este cambio permitió mejorar los tiempos de respuesta a las interrupciones eléctricas en baja tensión.
- Reduje los tiempos de atención de emergencias eléctricas en la etapa de redes BT y MT en un 20%, a través de una reorganización de las operaciones de emergencia como modificación de horarios de trabajo, implementación de nuevas cláusulas a los proveedores, y capacitación al personal contratista y supervisor. Esta mejora en los tiempos de atención permitió reducir los pagos de compensaciones eléctricas del cliente distribuidor eléctrico.
- Ejecución exitosa de proyectos de emergencia para trabajos en provincia (fallas en MT y AT).

### ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso Gerencia de Proyectos – enfoque PMI 2014  
Universidad Nacional de Ingeniería  
(Certificado PMI -CAPM® 1789498)

Seminario Internacional Maestría 2017  
Universidad ESAN- Universidad Tecnológico de Monterrey (Guadalajara – México)

### IDIOMAS

Inglés: Nivel avanzado

## **MANEJO DE HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS**

MS Office – Nivel avanzado

MS Project – Nivel avanzado

@Risk, AUTOCAD, INVENTOR, MapInfo – Nivel avanzado

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El mercado viene saturándose de competidores en todos rubros, la oportunidad se encuentra en la especialización en los servicios y/o productos que se ofrece.

Los hechos demuestran que las mujeres están preocupadas por su apariencia física, han pasado a ser agentes activos en la economía de nuestro país, con un incremento significativo en sus ingresos mensuales y en su participación en el mercado laboral.

El Perú es actualmente líder de América Latina en población laboral femenina con un 66.8 % de participación de la mujer en el trabajo, cuando el promedio de la región es de 56.6 %<sup>1</sup>

En ese sentido, el presente plan de negocio tiene como objetivo demostrar la viabilidad comercial, operativa y económica de la puesta en marcha de un gimnasio especializado en mujeres ubicado en la Zona Norte de Lima. Para tal efecto se plantean los siguientes objetivos:

- Determinar el segmento objetivo y la localización geográfica dentro de Lima Metropolitana donde se implementará el gimnasio propuesto.
- Evaluar alternativas de negocio similares en otros países a fin de establecer las mejores prácticas.
- Realizar una investigación de mercado al segmento objetivo y determinar el grado de aceptación de la oferta.
- Definir las acciones estratégicas para implementar la idea de negocio.
- Elaborar un plan comercial y operativo sobre la base de las acciones estratégicas propuestas.
- Evaluar y demostrar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

El mayor número de mujeres pertenecientes a la llamada clase media<sup>2</sup>, segmento social que viene incrementado significativamente incluso en circunstancias en las que la economía local se ha desacelerado, se encuentran ubicadas en la Zona Norte de Lima.

El presente plan de negocio que por una parte recoge las buenas practicas implementadas en los diferentes gimnasios internacionales y por otra toma en

---

<sup>1</sup> Estudio de la estructura socioeconómica 2016. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

<sup>2</sup> Ipsos Perú, señala que a los niveles socioeconómicos B y C se les puede considerar de clase media, entendiéndose que son familias que tienen sus necesidades cubiertas y, además, cuentan con capacidad de ahorro.

consideración las necesidades que no vienen siendo atendidas por los gimnasios tradicionales mixtos de la zona de influencia, a fin de lograr el empalme de ambas perspectivas y darle a las clientas un gimnasio funcional personalizado, divertido y relajado que se especializa en la mujer y usa la tecnología como herramienta para que sus clientas vean sus resultados en tiempo real.

La estrategia de ventas estará direccionada en una primera etapa a la incorporación de nuevos socios al gimnasio y en una segunda etapa buscar la retención y fidelización de los clientes actuales, generación de más clientes a partir de los clientes actuales, reactivar aquellos clientes que ha estado inactivos en el tiempo y recuperar a aquellos que se han perdido.

El análisis económico financiero se realizó en un horizonte de 10 años, en el cuál se obtuvo un VAN total de S/. 586,321 soles, con un costo de oportunidad de capital (KOA) de 28 %, una TIRE de 46% y una TIRF de 60%. En base a la evaluación económica financiera se comprueba la factibilidad del proyecto.



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente plan de negocios se desarrolla dentro de un entorno en el cual la preocupación en el cuidado de salud a través de ejercicios físicos viene cobrando cada vez más relevancia.

Se aprecia que existe un marcado interés en la población al buscar, por un lado, la mejora en su condición física y su imagen corporal y por otra un lugar divertido donde pueda relacionarse y liberarse del stress. Es así que existen centros especializados que permiten que las personas puedan potenciar su físico con adecuado control y vigilancia nutricional, adquieran hábitos sobre la correcta práctica dietética e interactúen socialmente con otras personas con similares intereses.

Según APEIM<sup>3</sup>, la mayor concentración de la población limeña se encuentra en los NSE B (21.7%) y C (42.4%). Por otro lado, en un estudio de mercado realizado por IPSOS en el año 2016, se precisa que la mayor cantidad de personas que asisten a los gimnasios pertenecen estos niveles socioeconómicos.

Justamente, los distritos que cuentan con alta concentración de personas pertenecientes al nivel socioeconómico B y C se encuentran ubicadas en la zona norte de Lima.

Asimismo, en la investigación realizada por Torres, Marchán & Sánchez (2016) se indica que los motivos de deserción de los gimnasios de la Zona Norte de Lima incluyen la falta de tiempo(43.8%), el aburrimiento al realizar las rutinas(29.9%), no ver resultados(17.8%), mala experiencia con el servicio y por lesión(1.1%).

Otro punto importante es señalar que el Perú lidera la población laboral femenina<sup>4</sup> en América. En este mismo estudio se indica que en el Perú se tiene el 66.8% de participación de mujeres en el trabajo mientras que el promedio regional es solo de 56.6%.

Concatenando las 2 ideas, preferencias por gimnasios y la proporción de mujeres en el trabajo es que surge la idea de elaborar un plan de negocio para evaluar la puesta en marcha de un gimnasio especializado en mujeres ubicado en la Zona Norte de Lima.

### **1.1. Idea de Negocio**

---

<sup>3</sup> Estudio de la estructura socioeconómica 2016. Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

<sup>4</sup> Estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015),

Dada la relevancia de la mujer en estos tiempos se pretende crear un espacio de libertad para ella, dedicado a la salud y la belleza, donde se preocupan por su bienestar físico y emocional a fin de lograr la realización personal completa de su ser. En este caso, un gimnasio especializado en mujeres sin importar sus condiciones (madres, profesionales, emprendedoras y estudiantes), donde podrán contar con los siguientes servicios:

- Modelamiento de su cuerpo por medio de ejercicios organizados en sesiones cortas de acuerdo a sus necesidades;
- Asesoría personalizada sobre alimentación saludable realizada por nutricionistas deportivos con experiencia en la atención a mujeres;
- Apoyo de un equipo de especialistas durante las fases de reducción y mantenimiento de su figura física.

Todo esto será desarrollado en un ambiente femenino y de confraternidad, distribuido en cuatro áreas de trabajo:

- Sala 1, destinada a ejercicios funcionales específicos, que requieran de una planificación individualizada. Esta sala está diseñada para adecuarse a los horarios de cada persona. Tendrán una duración de 30 minutos a 45 minutos.
- Sala 2, destinada a ejercicios funcionales en grupo. La sesión durará 45 minutos y tendrá horarios definidos.
- Sala 3 y 4, destinada a clases de bailes, zumba, yoga, pilates, aerobics y otros similares en diferentes horarios.

De esta manera se buscará diferenciarse de los gimnasios locales dispuestos para un público mixto (varones y mujeres) y que cuentan, en su mayoría, con rutinas de ejercicios tradicionales que integran máquinas y aeróbicos.

La propuesta de negocio se asienta a la práctica de ejercicios de tipo funcional. Este formato de entrenamiento ha incrementado en los últimos años convirtiéndose en la base de cualquier programa fitness (Noticias24, 2014). Consiste en ejercicios de entrenamiento integral del cuerpo, idóneas para la creación de rutinas de ejercicios cortos que pueden ser realizados por todo tipo de personas y de cualquier edad.

## **1.2. Objetivo General**

Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un gimnasio especializado en mujeres ubicado en la Zona Norte de Lima.

### **1.3. Objetivos específicos**

- Determinar el segmento objetivo y la localización geográfica dentro de Lima Metropolitana donde se implementará el gimnasio propuesto.
- Tomar conocimiento de negocios similares en otros países a fin de establecer las mejores prácticas.
- Realizar una investigación de mercado al segmento objetivo y, luego, determinar el grado y condiciones de aceptación de la oferta.
- Definir las acciones estratégicas para implementar la idea de negocio.
- Elaborar el plan comercial y operativo sobre la base de las acciones estratégicas propuestas.
- Analizar la viabilidad económica del plan de negocio.
- Desarrollar el análisis de riesgos del proyecto

### **1.4. Alcances y Limitaciones**

#### **1.4.1. Alcance**

El plan de negocio tiene como alcance la implementación de un gimnasio funcional especializado en mujeres ubicado en la Zona Norte de Lima Metropolitana.

#### **1.4.2. Limitaciones**

- La información de los gimnasios del extranjero (desarrollo del capítulo V *análisis de alternativas similares en otros países*) ha sido obtenida a través de la revisión de la página web de cada gimnasio, así como pedidos de información por medio de mensajes de texto y correos electrónicos.
- El plan de negocio no considera reinversión de capital para ampliación de las instalaciones o implementación de nuevas sucursales.

### **1.5. Conclusiones del capítulo**

- El plan de negocio de gimnasio funcional especializado en mujeres es una propuesta nueva y novedosa para el mercado Peruano, que tiene competidores directos.
- La Zona Norte de Lima Metropolitana contiene la mayor cantidad de personas del segmento socioeconómico B y C, por lo que la propuesta de negocio está alineada a atender aquel público.

## CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

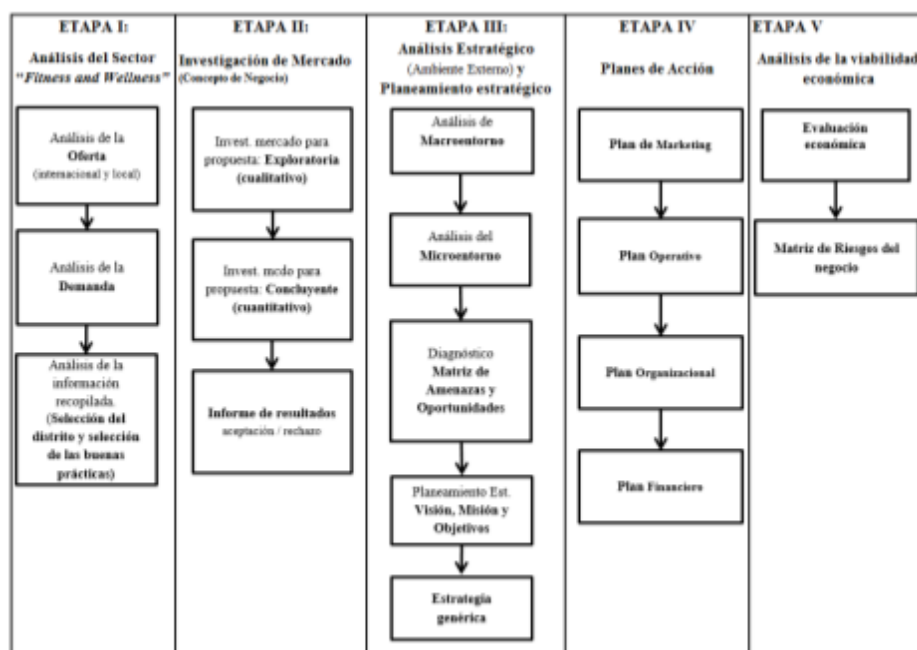
En este capítulo se desarrollará la metodología general del plan de tesis y las fuentes de información que serán necesarias para el desarrollo del mismo. El principal objetivo es determinar la viabilidad comercial, operativa y económica de un gimnasio exclusivo para mujeres ubicado en la Zona Norte de Lima.

En ese sentido, el primer análisis será identificar la necesidad del servicio que proponemos y las ofertas de negocios que existen para cubrir esta necesidad. Luego se realizará la investigación de mercado para verificar la hipótesis de propuesta de valor y definir el diseño final del servicio.

### 2.1. Estructura General

Se ha estructurado el desarrollo de la tesis de tal forma permita realizar un efectivo análisis de las actividades, sobre la base de cinco etapas (ver Gráfico N° 2.1).

**Gráfico N° 2.1 Metodología por etapas para desarrollo de tesis**



*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

En la **primera etapa** se analizarán las **tendencias mundiales** sobre salud, obesidad y belleza femenina, así como también la oferta y la demanda dentro de la industria "fitness" y "wellness".

Luego, en base a la recopilación de información secundaria, se determinará el **área geográfica dentro la zona norte de Lima Metropolitana** que cuente con las

condiciones favorables para la implementación del negocio. De igual manera, en esta parte del plan de negocio se seleccionaran las buenas prácticas en cuanto a servicios que brindan los principales *gimnasios especializados en mujeres* a nivel mundial.

En la **segunda etapa** se realizará la investigación de mercado utilizando el método **cuantitativo** por medio de entrevistas a expertos, focus group y la observación. De esta manera se obtendrá la información necesaria para **identificar las necesidades, preferencias y expectativas de los clientes potenciales**.

Seguidamente se desarrollará la investigación **cuantitativa** en donde a través de encuestas se determinará el diseño final del servicio, así como la demanda del servicio. La investigación cuantitativa viene a ser la **investigación concluyente** del estudio de mercado.

En la **tercera etapa** se realizará el **análisis estratégico** comenzando por el **análisis del macroentorno**, el cual implica realizar el análisis y evaluación de los factores externos que rodean a la implementación del plan de negocio de forma favorable o desfavorable. En este análisis se evaluará los principales factores que son el factor económico, tecnológico, político, sociocultural y ecológico.

Luego se realizará el **análisis del microentorno**, el cual implica realizar una revisión de la competencia dentro del sector que se ha propuesto implementar el negocio. En ese sentido, se analizará a los competidores, servicios/productos sustitutos, proveedores, competidores sustitutos y los clientes.

Posteriormente, con la información del macroentorno y microentorno, se realizará el diagnóstico de los factores externos asociados al plan de negocio a implementar. Se utilizará la **matriz EFE** para calificar el entorno externo en forma de oportunidades y amenazas.

De resultar el ambiente externo favorable para la implementación del negocio, se procederá con el desarrollo del **planeamiento estratégico**, el cual contempla definir los objetivos, misión y visión del plan de negocio, así como la determinación de las acciones estratégicas a seguir.

En la **cuarta etapa** se realizará el desarrollo de los planes estratégicos: plan comercial, plan de operaciones y plan organizacional. Estos planes permitirán una correcta evaluación del plan de negocios propuesto.

En la **quinta etapa**, considerando los requerimientos de implementación, comercial, operativa y de organización, se realizará la evaluación financiera del proyecto, la cual permitirá determinar la viabilidad económica del negocio.

Finalmente, se desarrollará el **análisis de los riesgos asociados al plan de negocio**, así como la matriz de riesgos y los planes de contingencia. De esta manera se culminará la elaboración del plan de negocio.

## **2.2. Fuentes de Información**

### **2.2.1. Fuentes Secundarias**

El análisis de la información secundaria se desarrollará en las etapas I y III. Primero, se analizará la literatura actual entorno a la implementación de gimnasios para mujeres alrededor del mundo y, seguidamente, se seleccionaran las buenas prácticas en cuanto a la infraestructura y servicios con los que cuentan.

También se recurrirá al análisis de la información secundaria para obtención de las nuevas tendencias alrededor del servicio “fitness y wellness”, la evaluación de la demanda potencial y la selección del distrito.

En la etapa III se recurrirá al análisis de la información secundaria para el análisis de los factores del macroentorno y microentorno del plan de negocio. Asimismo, para la evaluación de algunos stakeholders, pues en su mayoría serán analizados con información primaria.

### **2.2.2. Fuentes Primarias**

Se desarrollará la obtención y posterior evaluación de la información primaria en la etapa II. En principio se realizará la investigación de mercado por medio del análisis cualitativo por medio de los métodos de observación, entrevistas a expertos y focus group; y luego la investigación concluyente la realizaremos utilizando el análisis cuantitativo en base a encuestas.

## **2.3. Herramientas a utilizar**

En el Tabla N° 2.1 se describen las herramientas que serán utilizadas en el desarrollo del plan de negocio y la utilidad de cada una de ellas.

**Tabla N° 2.1 Herramientas a utilizar en el desarrollo del plan de negocio**

Herramienta	Tema	Utilidad	Procedimiento	Resultado
<b>Matriz EFE</b>	Análisis del Entorno	Permite calificar cuantitativamente el entorno externo en forma de factores del tipo oportunidades y amenazas	Se asigna un peso a cada factor de 0 (no importa) a 1 (muy importante). Luego se asigna una calificación de 1 (una respuesta mala) a 4 (una respuesta superior) a cada uno de los factores éxito de la estrategia. Para terminar, se multiplica el peso de cada factor por su calificación y, por último, se suma las calificaciones ponderadas de cada factor.	Diagnóstico del entorno, si es favorable o desfavorable para la implementación del negocio.
<b>Modelo Canvas</b>	Análisis Estratégico	Permite describir el modelo de negocio que sigue la empresa a través de una conceptualización de sus aspectos más relevantes.	Se analiza el modelo de negocio a través de nueve módulos los cuales son propuesta de valor, fuentes de ingreso, segmentación de mercado, relación con los clientes canales de distribución, estructura de costo recursos clave, actividades clave y socios clave.	La aplicación del modelo canvas permite obtener una visión macro del negocio e identificar los factores claves para el éxito del mismo.
<b>Flujo de Caja</b>	Evaluación económico financiero	Permite contabilizar la cantidad de dinero que ingresa y sale de la empresa.	Se contabilizan las proyecciones de los ingresos y egresos futuros de la empresa en un periodo determinado.	Permite identificar la liquidez del negocio, así como los indicadores (VAN y TIR) que permiten la evaluación económica de la propuesta de negocio.
<b>Simulación Montecarlo</b>	Evaluación económico financiero	Permite medir el riesgo de la evaluación económico financiero a través de una evaluación de probabilidades.	Se ingresan los valores de las variables <i>incremento de demanda, precio y retención de clientes</i> al programa matemático computarizado @risk. Luego se programa el cálculo de la probabilidad a un nivel de 5000 iteraciones.	Se tiene la distribución de probabilidades en las curvas triangular, Normal y Torbellino. Además de la probabilidad de que el VAN <sup>5</sup> sea mayor que cero.
<b>Matriz de evaluación de riesgos</b>	Evaluación de riesgos	Permite identificar los riesgos que podrían afectar positiva o negativamente los resultados del negocio, así como listar los planes de contingencia para cada riesgo.	Se identifica los posibles riesgos que puedan afectar el éxito de la empresa. Luego se evalúa de forma cualitativa y cuantitativa cada riesgo según su probabilidad e impacto. Finalmente, se proponen planes de contingencia para potenciar los impactos de riesgos positivos y minimizar los impactos de riesgos negativos.	Se obtienen los riesgos positivos y negativos que puedan afectar el éxito de la empresa. Asimismo, se obtienen los planes de contingencia para cada uno de los riesgos.

Fuente: Elaboración autores de la tesis

<sup>5</sup> Herramienta financiera VAN (valor actual neto)



## **CAPÍTULO III. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se van a explicar los conceptos a ser utilizados para el desarrollo del plan de negocios con la finalidad de uniformizar las ideas sobre la cultura del fitness y wellness como tendencia del cuidado de la salud, explicaremos qué es el entrenamiento funcional, sus beneficios y por qué es considerado como la mejor alternativa para el desarrollo de programas fitness, finalmente explicaremos los problemas de la salud relacionados al sobrepeso y la obesidad así como las consecuencias de estas últimas.

Las ideas desarrolladas en este capítulo serán utilizadas a lo largo del desarrollo del presente trabajo.

### **3.1. Cultura Fitness and Wellnes**

La palabra “*fitness*” proviene del idioma ingles que significa bienestar o saludable. Es así que fitness viene a ser el estado de salud física y el bienestar logrado gracias a la práctica de alguna actividad física y el cuidado de la alimentación. Gracias al fitness las personas podrán bajar de peso, mejorar su postura, flexibilidad y reducir el riesgo de afecciones a consecuencia de la obesidad.

Por otro lado, el concepto de “*wellness*”, que también proviene del idioma inglés, es un concepto ampliado del *Fitness*. El “*wellness*” va más allá de la práctica de alguna actividad física y cuidado de la alimentación, ya que adiciona la idea de bienestar en todos los aspectos de la persona, busca el equilibrio entre cuerpo y mente; en otras palabras estar bien físicamente, emocionalmente y psíquicamente.

El aumento del número de negocios relacionados a estas tendencias ha originado el Boom de esta industria al mundo “*fitness and wellness*”

### **3.2. Evolución de la industria**

En la década del noventa los gimnasios lograron una expansión sin precedentes y con ello la dicotomía de gimnasios “tradicionales” y los “centros de fitness”. Los gimnasios tradicionales son locales acondicionados para la práctica de actividades enfocadas a desarrollar, fortalecer y mantener un buen estado físico por medio de diferentes ejercicios y movimientos definidos (Real Academia de la Lengua Española, 2016).

Zaragoza (1994) indica que los centros de fitness están interesados en potenciar el físico, el control emocional, la correcta práctica dietética, la educación sanitaria, el control y la vigilancia médica. Es decir, buscan desarrollar en la persona un estilo de vida el cual permita el pleno disfrute de la vida a diferencia del gimnasio que tiene como objetivo principal el desarrollo, flexibilidad y fortalecimiento del cuerpo logrando resultados por medio de la práctica de determinados ejercicios.

En las postrimerías del siglo XX e inicio del siglo XXI nace la llamada “industria del fitness & wellness” (Iborra, 2004). Esta industria es el fruto de la excesiva competitividad laboral buscó espacios lúdicos, divertidos donde se pudiera socializar además de practicar ejercicio físico. Es así que los “centros fitness & wellness” tienen servicios adicionales (J Reverter Masià, 2007) tales como zonas de relax y alimentación. Para tener claridad acerca de los servicios que brindan refiérase la Tabla N° 3.1

**Tabla N° 3.1 Espacios más frecuentes en un Gimnasio, Centro de Fitness y Centro de fitness & Wellness**

Actividades	Gimnasio	Centros de Fitness	Centros de fitness & Wellness
Sala/s actividades dirigidas (aeróbic, sep, aerobox...)	x	x	x
Sala de Spinning		x	x
Sala de Pilates		x	x
Sala de gimnasias suaves (yoga, taichi...)		x	x
Zona de Aguas (piscinas...)			x
Zona spa, relax (saunas, baños de vapor...)			x
Zona aparatos de musculación	x	x	x
Zona cardiovascular	x	x	x
Zona médica (medico, fisioterapeuta,...)		x	x
Zona estética (peluquera, técnico estética...)		x	x
Zona restauración (cocinero, barman...)			x
Zona de ocio (terrazas, tiendas, lavandería...)			x

*Fuente: (Reverter Masia, 2007)*

En la Tabla N° 3.1 se muestra que los centros fitness & wellness cuentan con ambientes donde no solo se brinda entrenamiento físico sino que se también vemos que se desarrollan actividades relacionadas tanto con la con la salud física como la emocional y el establecimiento de relaciones interpersonales. Es decir, los centros fitness & wellnes brindan un servicio más completo que los gimnasios tradicionales y los centros que son solo fitness.

### **3.3. Entrenamiento Funcional**

Según García (2012) el entrenamiento funcional tiene por objetivo preparar el cuerpo de una persona a fin de incrementar sus posibilidades de actuación para desarrollar actividades diarias como caminar, levantarse, correr, agacharse, subir escaleras u otras que sean necesarias para tener una relación de vida normal con su entorno.

Así mismo García (2012) indica que con el entrenamiento funcional se pretende desterrar la idea del uso de máquinas tradicionales para aislar zonas musculares e introducir la nueva idea de rendimiento integral, el cuerpo humano trabaja simulando el movimiento real, generando resistencia para mejorar y mantener una aptitud física empleando herramientas como balones, poleas, plataformas, etc.

En ese sentido Dieguez et. Al. (2006) indica por ejemplo que el entrenamiento funcional puede ser utilizado en la rehabilitación física para volver a ejercer un puesto de trabajo en un contexto pre – o post patológico para casos de lesiones de funcionalidad disminuida ya que este tipo de entrenamiento puede devolver a la actividad ya sea a un deportista, un policía herido, un carpintero con alguna lesión, o un empleado de banca que necesita soporte vertebral adecuado debido a que trabaja 7 horas diarias delante de un ordenador.

### ***3.3.1. Conceptos asociados al entrenamiento funcional***

- **Condición física:** Clarke (1967) indica que condición física es la habilidad de ejecutar un trabajo cotidiano con efectividad y vigor, retardando la aparición de cansancio con el mínimo coste energético y evitando lesiones.
- **Evaluación de la Composición corporal:** Mc Ardle W.D (1995) citado por Dieguez et. Al (2006) indican que este concepto permite la cuantificación de los componentes estructurales del cuerpo como son los siguientes: músculo, hueso y grasa. El varón medio es más alto, más pesado y posee mayor masa muscular que la mujer media. Esas diferencias de género se mantienen cuando se estudian los porcentajes de grasa, músculo y hueso expresados en porcentajes de peso total corporal.

### ***3.3.2. Beneficios del entrenamiento funcional***

De acuerdo al portal Fisioterapia es Vida (Carolina, 2016), estos son alguno de los beneficios del entrenamiento funcional:

- Generar coordinación del movimiento en diferentes planos.
- Mejora las capacidades físicas y cualidades motrices, mejora la fuerza, resistencia, velocidad y flexibilidad.
- Prevención y tratamiento de lesiones, reentrena el cuerpo mediante objetivos definidos e identificados.
- Pérdida de Peso, reducción de medidas de forma rápida y segura.

### 3.3.3. *Entrenamiento funcional en programas fitness*

Según Dieguez et.al (2006) el entrenamiento funcional trabaja el bienestar integral de la persona logrando que éstas perciban su bienestar físico y obtengan confianza y seguridad para realizar nuevos objetivos. El trabajo se constituye por la parte física y emocional. En la tabla 3.2 podremos analizar los beneficios que asegura la práctica de ejercicios de tipo funcional.

**Tabla N° 3.2 Entrenamiento Funcional en Programas Fitness**

<b>Entrenamiento de estabilización y potenciación</b>	Se deduce la importancia de combinar entrenamientos de fuerza isométrica con entrenamientos no sólo dinámicos.
<b>Entrenamiento específico de músculos de la columna vertebral</b>	Podemos medir la edad del músculo esquelético del cuerpo humano en relación a la edad de su columna vertebral. Si la columna es eficiente ("joven") también lo será el resto.
<b>Axioma de Beavor. Globalidad de movimiento</b>	El cerebro reconoce el movimiento global mejor que el analítico. Es conveniente entrenar el gesto en modo global e integrado.
<b>Entrenamiento en diagonal o triaxial</b>	Solicitar una articulación o segmento en modo global implica utilizar todos los ejes posibles de movimiento (en contracción o estiramiento). Surgen a menudo trayectorias de movimiento en diagonal y acortamientos y estiramientos musculares con torsiones.

*Fuente: (Dieguez & Papí, 2006)*

### 3.4. **Las Tendencias mundiales del Fitness**

El Colegio de Medicina del Deporte Estados Unidos (ACSM), realiza cada año una encuesta entre personas pertenecientes al mundo Fitness a fin de conocer cuáles son las tendencias en el rubro, en la Tabla N° 3.3 se presentan las 10 principales tendencias para el año 2,017.

**Tabla N° 3.3 Tendencia mundial del Fitness**

<b>Posición</b>	<b>TENDENCIAS FITNESS 2017</b>
1	Tecnología wearable
2	Entrenamiento con el peso corporal
3	Entrenamiento de alta intensidad por intervalos (HIIT)
4	Profesionales del fitness formados, certificados y con experiencia
5	Entrenamiento de fuerza
6	Entrenamiento en grupo
7	El ejercicio como medicina
8	Yoga
9	Entrenamiento personal
10	Entrenamiento y pérdida de peso

*Fuente: Elaboración autores de la Tesis. Fuente: ACSM*

Según la tabla identificamos que la principal tendencia viene siendo el uso de tecnología wearable en la realización de ejercicios, la cual consiste en usar dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte del cuerpo para controlar el desarrollo físico. Otras tendencias vienen siendo los entrenamientos con peso corporal y de alta intensidad por intervalos, mismos que se pueden desarrollar bajo técnicas adaptables en un *Entrenamiento Funcional*. Asimismo se señala la importancia de contar con profesionales del sector fitness formados, certificados y con experiencia sobre todo cuando estas personas van a ser las que orienten o capaciten a otras interesadas en el mismo.

### **3.5. Salud, sobrepeso y Obesidad**

#### **3.5.1. La salud y estilo de vida saludable**

Dieguez et. Al (2006) indica que la idea de salud puede ser entendida como la búsqueda del equilibrio entre la parte física, la psíquica, y la emocional de la persona. Existen diferentes programas enfocados en fomentar de estilos de vida que sean saludables donde se indica que la salud no depende de la asistencia médica sino de la prevención, ésta relacionada con la capacidad de la persona para adquirir patrones de conducta, hábitos que salvaguarden y eleven las condiciones físicas, psíquicas y emocionales.

### **3.5.2. *El Sobrepeso y la Obesidad***

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) tanto el sobrepeso como la obesidad son definidas como la acumulación de grasa que puede ser nociva para la salud.

Pajuela (2000) indica que la obesidad es asociada a enfermedades representativas de los países desarrollados como la hipertensión arterial, diabetes, infartos de miocardio, infertilidad y cambios en el ciclo hormonal. Según un estudio realizado por las Naciones Unidas en 1,999<sup>6</sup> menciona que el problema de la obesidad está presente en todas las regiones en desarrollo y se viene incrementando aceleradamente.

### **3.5.3. *Enfermedades producto de la obesidad y sobrepeso***

Según informa el MSPBS<sup>7</sup>, el sobrepeso y la obesidad son el quinto factor de mortandad en el mundo. Asimismo, la obesidad es la segunda causa de muerte previsible en el mundo.

Los países en desarrollo como el Perú enfrentan preocupaciones, problemas de sobrepeso y obesidad similares. Es por ello que a medida que aumenta el peso en las personas también se incrementa el riesgo de padecer las siguientes afecciones:

- Enfermedades coronarias
- Diabetes tipo 2
- Cáncer (de endometrio, de mama y de colon)
- Hipertensión (presión arterial elevada)
- Dislipidemia (niveles altos de colesterol total o de triglicéridos)
- Accidentes cerebrovasculares
- Enfermedades del hígado y de la vesícula
- Apnea del sueño y problemas respiratorios
- Artrosis (la degeneración del cartílago y el hueso subyacente de una articulación)
- Problemas ginecológicos (menstruación anómala, infertilidad).

### **3.5.4. *Alternativas para evitar o contrarrestar***

Diversos expertos plantean alternativas a fin de evitar o contrarrestar los problemas que generan la obesidad y sobrepeso, la mayoría de ellas enfocadas en la búsqueda de nuevos hábitos de vida donde se incluya una dieta balanceada con ejercicios adecuados.

---

<sup>6</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura <http://www.fao.org/FOCUS/S/OBESITY/obes1.htm>

<sup>7</sup> Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social de Paraguay

El estilo de vida saludable, de acuerdo a la OMS, “Es la percepción que una persona tiene de su lugar de existencia en el contexto cultural y de su sistema de valores en relación con sus objetivos, sus expectativas, sus normas, sus inquietudes”

Por lo tanto el estilo de vida saludable involucra diferentes actividades, comportamientos y conductas destinadas a mejorar la salud de las personas, que incluye una alimentación correcta, la práctica física y manejo adecuado de estrés.

El asistir a un gimnasio es una de las alternativas para alcanzar formas de vida saludable. De esta manera se busca mejorar la calidad de vida de las personas por medio de una mejora en las condiciones físicas y mentales que sirvan para mejorar su autoestima y sus hábitos.

### **3.6. Conclusiones del capítulo**

- Las personas que no tienen hábitos de vida saludable incrementan las posibilidades de tener sobrepeso u obesidad.
- La salud depende de la prevención. Entendida como la capacidad para adquirir patrones de conducta, hábitos que salvaguarden y eleven las condiciones de vida. La salud es una decisión personal.
- Los gimnasios constituyen una buena alternativa para mejorar la calidad de vida de las personas a fin lograr que ellas logren condiciones físicas y mentales para incrementar su confianza en sí mismos, hábitos y formas de vida saludable.
- Las tendencias fitness y wellness crecen desde hace ya 26 años debido a que potencia el físico, el control emocional, la correcta práctica dietética, la educación sanitaria, el control y la vigilancia médica, es decir buscan desarrollar en la persona un estilo de vida que le permite el total y pleno disfrute de la vida.
- El ejercicio funcional pretende desterrar la idea del uso de máquinas que aíslan zonas musculares para introducir la nueva idea de rendimiento integral, logrando que el cuerpo humano trabaje simulando el movimiento real, generando resistencia para mejorar y mantener una aptitud física y al mismo tiempo logramos que las personas incrementen sus posibilidades de actuación.

## **CAPÍTULO IV. MARCO CONTEXTUAL**

Este capítulo se centra en la descripción de los principales ámbitos circunstanciales y de ambiente físico donde se desarrolla el proyecto de implementación del gimnasio “Divas Fitness”. Entre ellos se describe la obesidad y el sobrepeso en Latinoamérica y su impacto dentro del Perú,

Se señalan los sectores socioeconómicos de Lima Metropolitana que han tenido mayor incremento poblacional en los últimos años; en base a ello se determinan los distritos en los cuales se puede realizar la instalación del gimnasio funcional.

Se presentan las proporciones poblacionales que practican deporte regularmente y se enumeran las causas más frecuentes a fin de relacionarlas con la propuesta de negocio.

Se muestra la evolución del ingreso mensual promedio de las mujeres dentro del NSE B y C y el nivel de importancia que estas consideran para el cuidado de la apariencia física.

### **4.1. Personas obesas y con sobrepeso en Latinoamérica y el Perú**

Según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), la proporción de personas adultas obesas y con sobrepeso ha aumentado en América Latina en las últimas décadas. En relación al sobrepeso, un 58% de la población (360 millones de personas) la padece y en cuanto a la obesidad un 23% (140 millones).

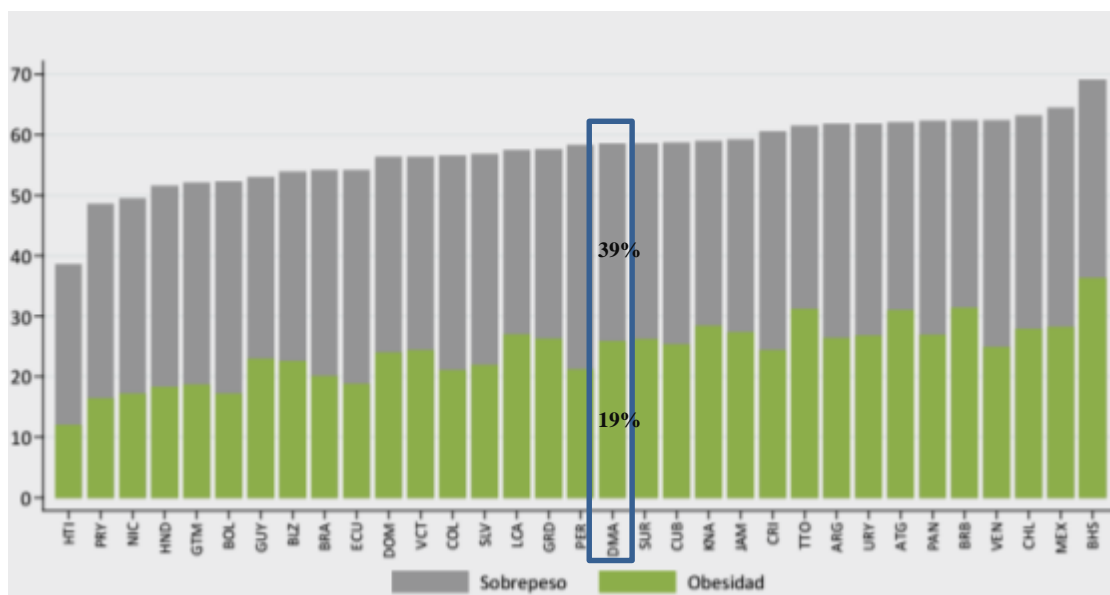
Asimismo, según la Organización Mundial de Salud<sup>8</sup>, en la mayor parte de países de América Latina la población con sobrepeso y obesidad supera al 50%. Entre los países que lideran este ranking se encuentran Chile (63%), México (64%) y Bahamas (69%). En el Grafico N° 4.1 se muestran las proporciones de la población con sobrepeso y obesidad en países de Latinoamérica.

---

<sup>8</sup> Estudio realizado el año 2,014.



**Gráfico N° 4.1 Prevalencia del sobrepeso y obesidad en población adulta en países de América Latina y el Caribe (2,014), en porcentaje**



Fuente: OMS. Global Health Observatory (GHO) data

Del Gráfico N° 4.1, se estima que la población con sobrepeso en el Perú alcanza un 39% y la población con obesidad un 19%.

En relación al género, el INEI<sup>9</sup> señala que, la proporción de personas con sobrepeso son de un 35.8% en mujeres y un 35.2% en hombres. Asimismo, la proporción de personas con obesidad son de un 22,4% en mujeres y el 13.3% en hombres.

Entre las últimas acciones promovidas por el Gobierno para contrarrestar los incrementos en los índices de obesidad y sobrepeso, el pasado 14 de Junio del presente fue aprobado el Reglamento de la “Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes” el cual obliga a las empresas de alimentos a modificar el etiquetado de sus productos resaltando advertencias en los niveles de sodio, azúcar y grasas saturadas que superen los parámetros técnicos correspondientes. Su vigencia entrara a 6 meses de su promulgación (aproximadamente el 19 de diciembre del presente año).

#### 4.2. Población en Lima Metropolitana

Según el estudio realizado por el APEIM<sup>10</sup>, la distribución de la población de Lima metropolitana según género y grupo de edad se presenta a continuación:

<sup>9</sup> Encuesta Demográfica y de Salud Familiar – ENDES 2015

<sup>10</sup> Corresponde al estudio de niveles socioeconómicos del 2,016 desarrollado para todo el Perú

**Tabla N° 4.1 Población clasificada por género y grupo de edad en Lima Metropolitana 2016**

GRUPO EDADES	TOTAL		MASCULINO		FEMENINO	
	Miles	%	Miles	%	Miles	%
<b>00 - 20 años</b>	3,327.1	33.1%	1,683.7	34.5%	1,643.5	31.8%
<b>20 - 40 años</b>	3,531.4	35.1%	1,715.5	35.1%	1,815.9	35.1%
<b>41 - + años</b>	3,196.7	31.8%	1,485.5	30.4%	1,711.2	33.1%
<b>TOTAL</b>	10,055.2	100.0%	4,884.7	100.0%	5,170.5	100.0%

*Fuente: APEIM*

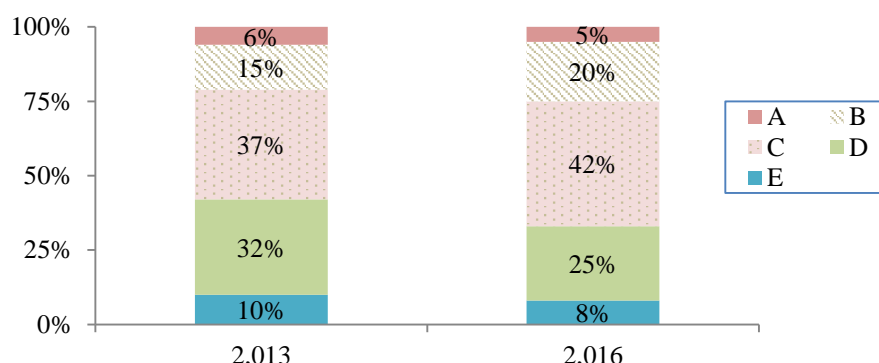
*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

De la Tabla N° 4.1, el porcentaje de población femenina que se encuentra entre los 20 y 40 años (rango de edad para el público objetivo del presente plan de negocio) comprende el 35.1% del número total de mujeres en Lima Metropolitana. Por lo tanto, este grupo es el más numeroso comparándolo con el primer grupo de personas más jóvenes (31.8% del total de mujeres) y el tercer grupo de personas más adultas (33.1% del total de mujeres).

#### **4.3. Evolución de los niveles socioeconómicos en Lima Metropolitana**

En el Gráfico N° 4.2 se muestra la evolución de los niveles socioeconómicos entre los años 2,013 y 2,016. Los segmentos B y C son los únicos que se han incrementado durante estos años (segmento B se ha incrementado del 15% al 20% y el segmento C del 37% al 42%). Por otro lado, según el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la clase media (segmento B y C) llegará a ser el 74% de la población de Lima Metropolitana para el año 2,020.

**Gráfico N° 4.2 Distribución de la población de Lima Metropolitana por nivel socioeconómico en los años 2013 y 2016**



*Fuente: Arellano Marketing*

*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

Por lo tanto, la población que compone el mercado objetivo de la propuesta de negocio (dentro de los niveles socioeconómicos B y C) presenta una tendencia a su crecimiento el cual favorece en incrementar la cantidad de posibles demandantes del servicio del gimnasio funcional objeto del presente estudio.

#### **4.4. Distribución de las clases socioeconómicas dentro de sus sectores de residencia en Lima Metropolitana**

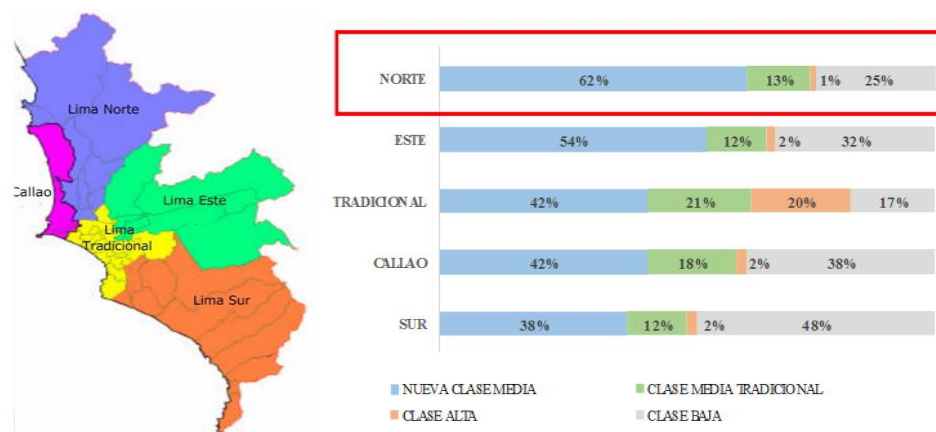
Según Arellano Marketing, en la clase social media se encuentran las personas que pueden cubrir todas sus necesidades básicas y además realizar ciertos gastos discrecionales. El sentimiento de auto aceptación, en el sentido de que piensan tener poder frente a las empresas y sociedad, también es característico en ellos.

Por otro lado, la clasificación que realiza el APEIM de los niveles socioeconómicos (A, B, C y D) está en función a variables como el nivel de educación alcanzado por el jefe de hogar, referencias al estilo de vivienda y de los bienes adquiridos. Si bien son clasificaciones que se realizan con métodos distintos, Arellano Marketing señala que la clase media se puede ubicar entre los niveles socioeconómicos B, C y parte del D<sup>11</sup>. Por lo tanto, en el presente trabajo, para efecto de los análisis posteriores, se considerará como clase media solo a los niveles socioeconómicos B y C para ser más conservador.

<sup>11</sup> Rolando Arellano: ¿qué tan grande es la clase media en el Perú?  
<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163032-arellano-marketing-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

A continuación se muestra la distribución poblacional según su nivel socioeconómico y el sector donde reside.

**Gráfico N° 4.3 Clases socioeconómicas de la población en relación al sector donde residen en Lima Metropolitana en el año 2013**



*Fuente: Arellano Marketing*

Del Gráfico N° 4.3 se aprecia que en la Zona Norte de Lima es donde reside la mayor proporción de personas que pertenece a la clase media (nueva clase media<sup>12</sup> y la clase media tradicional<sup>13</sup>). Esta clase media abarca los niveles socioeconómicos B y C, por lo tanto será en la Zona Norte de Lima donde se establecerá la propuesta del gimnasio funcional.

#### **4.5. Distribución de la población según su nivel socioeconómico en los distritos de la Zona Norte de Lima Metropolitana**

En la Tabla N° 4.2, se presenta la distribución porcentual de la población según sus niveles socioeconómicos y clasificados por zonas urbanas que comparten características análogas (definidos por el APEIM).

<sup>12</sup> Familias de origen migrante. Son más emprendedores e independientes. No imita a la clase alta porque no la conoce

<sup>13</sup> Familias con antecedentes ciudadanos que quieren ser como la clase alta imitando sus maneras de actuar y de comprar. Tienen más tendencia a la formalidad en el empleo

**Tabla N° 4.2 Distribución de población por niveles socioeconómicos y zona urbanas en Lima Metropolitana 2,016**

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	22.3	40.5	24.3	7.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	1.0	10.7	44.3	31.5	12.5
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	1.9	23.1	51.5	21.0	2.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	0.0	18.7	41.7	27.9	11.7
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	3.8	26.7	45.0	19.9	4.6
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	2.0	12.1	40.6	36.3	8.9
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	13.6	58.0	22.4	5.2	0.7
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.6	45.2	14.0	5.0	1.2
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.2	27.8	43.3	20.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	6.1	42.7	38.7	12.5
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.4	18.5	43.8	23.7	12.5
Otros	100	0.0	8.2	42.9	24.5	24.5

*Fuente: APEIM 2016*

De la Tabla N° 4.2, se toman las distribuciones poblacionales correspondientes a la Zona 1 y Zona 2, ya que comprenden los distritos más representativos de la Zona Norte de Lima, a fin de determinar la cantidad de mujeres que pertenece a los NSE B y C correspondientemente.

**Tabla N° 4.3 Cantidad de mujeres por nivel socioeconómico y zona en Lima Norte 2016**

Zona	Población (miles)		Cantidad mujeres según NSE	
	Hombres	Mujeres	B + C	A + D + E
Zona 1 (Puente Piedra, Comas y Carabaylo)	586.2	610.1	335.6	274.6
Zona 2 (Independencia, Los Olivos y San Martín de Porres)	641.2	667.3	497.9	169.5

*Fuente: CPI Población 2016 / APEIM*

*Elaboración: Autores de la Tesis.*

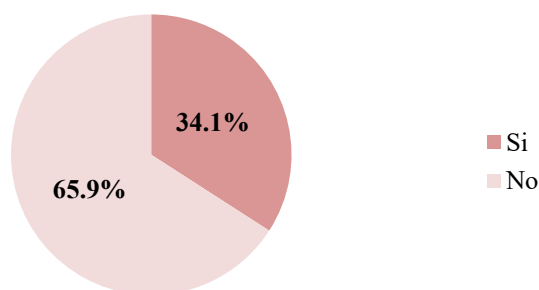
En la Tabla N° 4.3 se observa que la Zona 2 presenta mayor cantidad de mujeres dentro del NSE B y C. Debido a ello, se analizarán los distritos de Independencia, Los

Olivos y San Martín de Porres en el posterior Capítulo IX; “Ubicación del gimnasio y estimación de la demanda” para determinar el lugar donde se propondrá la instalación del gimnasio.

#### 4.6. Práctica regular del deporte en Lima Metropolitana

Según la encuesta “Lima como vamos 2,015”<sup>14</sup>, en el Gráfico N° 4.4 se muestra la distribución de la población de Lima Metropolitana que manifiesta practicar algún deporte<sup>15</sup> o actividad física<sup>16</sup> regularmente.

**Gráfico N° 4.4 Proporción de la población de Lima Metropolitana que responde a la práctica de algún deporte o actividad física regularmente**



*Fuente: Instituto de Opinión Pública de la PUCP 2015*

*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

Del Gráfico N° 4.4, el 34.1% de la población no practica deporte o actividad física regularmente, esto aumenta las probabilidades del incremento en las tasas de obesidad y sobrepeso en los limeños. En relación a las razones por la cual no se practican deportes, en un estudio realizado por CCR<sup>17</sup> el año 2,015, se encontraron las siguientes:

---

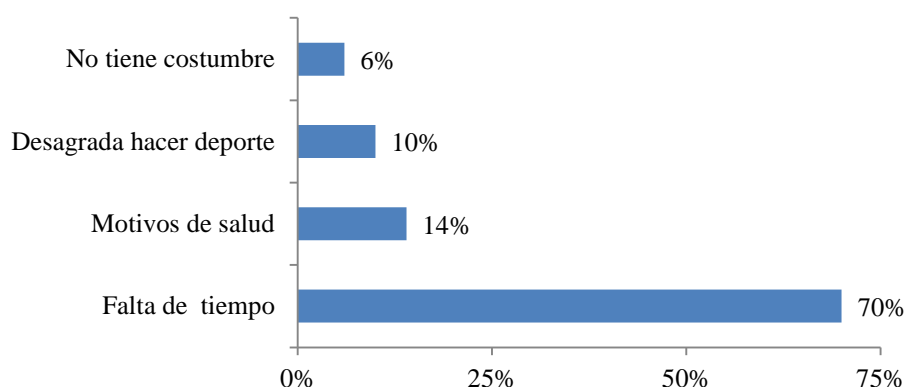
14 Realizado por el Instituto de Opinión Pública de la PUCP: [www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf](http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf)

15 Según la RAE, el deporte es una actividad física que es ejercida por medio de una competición y cuya práctica requiere de entrenamiento y normas.

16 Según la OMS, Se considera actividad física a cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía.

17 Empresa de investigación de mercados CCR, en una encuesta realizada a 338 personas

**Gráfico N° 4.5 Razones por la cual las personas no practican deporte en Lima Metropolitana 2,015**

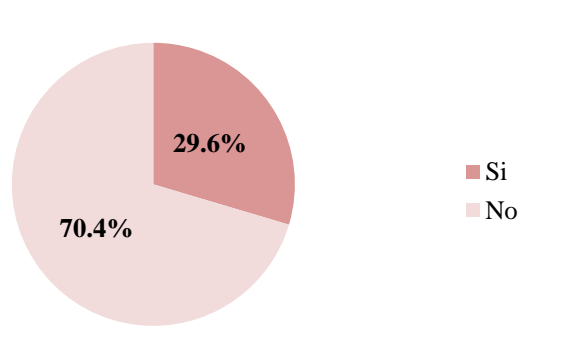


*Elaboración: Autores de Tesis / Fuente: CCR*

La principal razón encontrada fue la “falta de tiempo”; por lo tanto, la actual propuesta del gimnasio funcional que pretende suplir esta necesidad, a través de ejercicios cortos y efectivos, podría convertirse en una buena alternativa para este problema.

Por otro lado, en el Gráfico N° 4.6 se presenta la proporción de las mujeres dentro de la Zona 2 que manifiestan tener participación regular de algún deporte o actividad física.

**Gráfico N° 4.6 Proporción de la población femenina de la Zona 2 que responde a la práctica de algún deporte o actividad física regularmente**



*Fuente: Instituto de Opinión Pública de la PUCP año 2,015.*

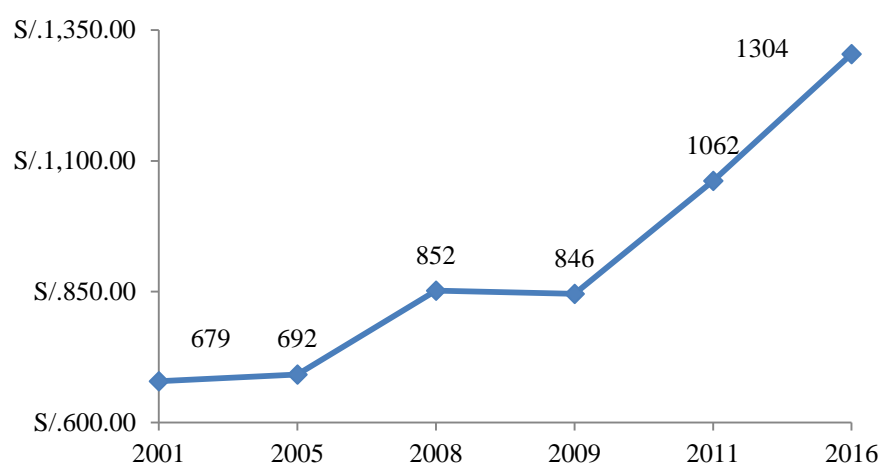
*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

Del Gráfico N° 4.6, se observa que una importante proporción de la población femenina (70.4%) no viene desempeñando alguna actividad física regularmente, esto podría sumar en la cantidad de posibles nuevos demandantes de una propuesta de gimnasio novedosa que cumpla con sus expectativas.

#### 4.7. Evolución del ingreso mensual de la población femenina dentro del nivel socioeconómico B y C

De los datos proporcionados por el INEI<sup>18</sup>, en el Gráfico N° 4.7, se muestra la evolución del ingreso mensual para las mujeres dentro del nivel socioeconómico B y C y también su estimación correspondiente para el año 2,016.

**Gráfico N° 4.7 Ingreso mensual promedio para mujeres del nivel socioeconómico B y C en nuevos soles**



*Fuente: INEI*

*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

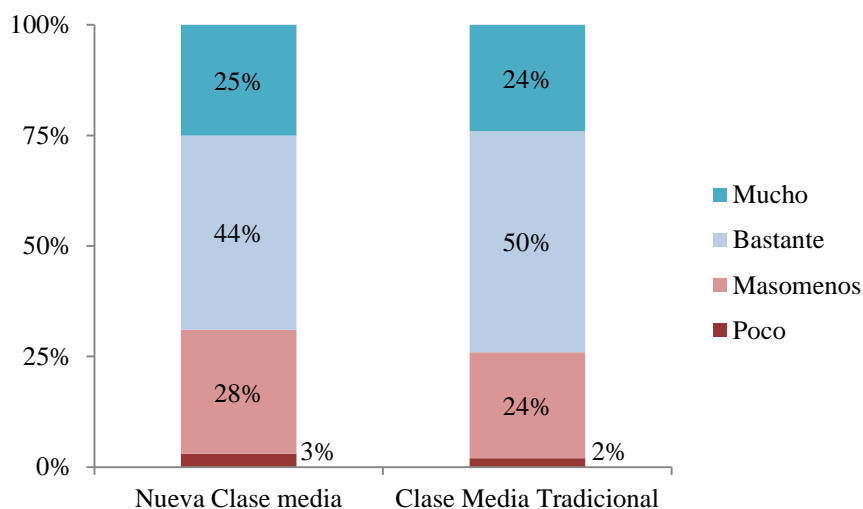
.Si bien para Arellano Marketing la definición de una clase media está dada sobre todo por la capacidad de costear gastos discrecionales, entonces al ascender la escala remunerativa de las mujeres de los niveles socioeconómicos B y C también se incrementa la probabilidad de que puedan costear la inscripción de un gimnasio.

Por otro lado, Arellano Marketing señala que la importancia en la apariencia física es relevante para las mujeres de clase media.

<sup>18</sup> CPI proporciona la distribución de los ingresos familiares y el INEI su distribución en relación al género <http://elcomercio.pe/economia/peru/mujeres-peruanas-ganan-solo-705-ingreso-hombres-noticia-1961066>



**Gráfico N° 4.8 Importancia de la apariencia física para mujeres de Clase Media**



*Fuente: Arellano Marketing 2,013*

*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

Del Gráfico N° 4.8, un 74% de las mujeres pertenecientes a la Clase media tradicional y un 72% de la Nueva clase media, se preocupa bastante y mucho por el cuidado de su apariencia física. Por lo tanto, es factible considerar que uno de los gastos discrecionales de estas mujeres puede ser la de adoptar un centro de ejercitación como el gimnasio que le permita cuidar y mantener su apariencia física.

#### **4.8. Conclusiones del capítulo**

- El sobrepeso y la obesidad vienen siendo estados no favorables para la salud humana que se acrecientan en Latinoamérica, llegado a caracterizar a un 58% de su población con sobrepeso y a un 23% con obesidad. En el Perú, las cifras corresponden a un 39% con sobrepeso y un 19% con obesidad. La tendencia hacia el incremento de estos índices lleva consigo a que la población tome mayor conciencia sobre los cuidados hacia su prevención a través de una vida sana con dietas balanceadas y ejercicios frecuentes.
- El segmento de mujeres entre los 20 y 40 años, que comprende el público objetivo del plan de negocio, contiene el 35.1% del total de mujeres en Lima Metropolitana. Este grupo es el más cuantioso comparándola con los otros grupos de rangos de edades menores (de 0 a 20 años) y mayores (de 40 a más

años). Esto suma a la probabilidad de encontrar más demandantes a quienes se dirija la propuesta de negocio.

- Los segmentos socioeconómicos que más se han incrementado son los B y C. entre el 2,013 y el 2,016. Éstos residen en mayor proporción en Lima Norte. Por lo tanto, la propuesta de negocio estará enfocada en este sector de Lima.
- Dentro de Lima Norte, la Zona 2 (conformada por Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres) contienen la mayor cantidad de mujeres dentro del NSE B y C, por lo tanto estos distritos serán analizados en los posteriores capítulos para definir el lugar donde se propondrá la instalación del gimnasio funcional.
- En Lima Metropolitana, en la Zona 2, solo el 29.6% de las mujeres manifiesta practicar algún deporte o actividad física regularmente; asimismo, se señala que razón principal por la cual no se practica deporte, es por la Falta de Tiempo. Es por ello que la actual propuesta del gimnasio funcional pretende convertirse en una alternativa para suplir esta necesidad de tiempo, a través de ejercicios cortos y efectivos,
- El ingreso mensual promedio de las mujeres que pertenecen a los NSE B y C se ha ido incrementando con los años y se estima un monto para el año 2,016 de S/. 1,304 mensuales. Asimismo, para las mujeres de estos segmentos, un promedio del 73% señala que se preocupa bastante y mucho por el cuidado de su apariencia física. Con estos indicadores entonces se puede concluir que hay un mercado potencial de mujeres dentro del segmento objetivo que puede optar por la alternativa de un gimnasio funcional.
- De los puntos anteriores descritos, se puede concluir que actualmente existe un mercado potencial atrayente para la propuesta de negocio; de la misma forma, para escenarios futuros también se provee aumentar los potenciales demandantes del servicio. Es importante que se las tendencias e innovaciones en el medio sean analizadas periódicamente para que la puesta en marcha del gimnasio funcional este adaptado a las nuevas exigencias del mercado.

## **CAPITULO V. ANALISIS DE ALTERNATIVAS SIMILARES EN OTROS PAISES**

En este capítulo se busca conocer cómo otros países atienden la demanda creciente de mujeres que desean estar en forma y sentirse bien. Para ello se estudia los gimnasios exclusivos que representan una tendencia en el segmento femenino.

Al mismo tiempo se analizara cómo el Perú viene atendiendo la demanda de personas que buscan verse y sentirse bien, analizando las características y servicios que ofrecen, para ello se analizará los gimnasios mixtos debido a que no existen gimnasios funcionales especializados en mujeres. El objetivo de este análisis es identificar las buenas prácticas realizadas en estas empresas y posteriormente adaptarlas a nuestro modelo de negocio.

### **5.1. Determinación de alternativas similares en otros países**

Para la determinación de alternativas se ha tomado gimnasios representativos que operan en España, Panamá, Estados Unidos y Argentina.

En el mercado internacional se encuentran muchas ofertas de gimnasios exclusivos para mujeres como se puede ver en la Tabla N° 5.1

**Tabla N° 5.1 Gimnasios de mujeres en otros países.**

Gimnasio	País
Curves	Colombia, Argentina, México, etc.
Diva's Fitness	Argentina
Sport Club Mujer	Argentina
Body Fit	México
+Fitstudio	Panamá
Womanstudio B3B	España

*Fuente y elaboración: Autores de la Tesis*

La cadena de gimnasios para mujeres más grande en el mundo es “Curves” ya que está presente en 76 países con más de 4500 clubs y en Latinoamérica se encuentra en países como Uruguay, Paraguay, Panamá, Argentina, Colombia, Argentina, Ecuador, México, Brasil, Costa Rica, Guatemala, y otros.

Por el número de gimnasios para mujeres podemos evidenciar que existe una tendencia creciente de gimnasios especializados en mujeres en diferentes países de Latinoamérica y Europa.

### **5.1.1. Diagnóstico de Gimnasios en otros países.**

Para entender la idea de negocio “especializado en mujeres” es importante conocer cómo nacen estas empresas.

#### **5.1.1.1. Curves**

Gary y Diane Heavin, fueron los primeros en entrenamiento en circuito de 30 min., abrieron el primer club Curves en EEUU en el año de 1992 combinando el entrenamiento de fuerza y la actividad cardiovascular usando equipos hidráulicos diseñadas para mujeres. El primer club fue un éxito debido a que ofrecía un entorno solidario y cómodo para las mujeres al mismo tiempo que cubrían la necesidad de un segmento no atendido por los gimnasios tradicionales. El lema no oficial de la compañía fue "sin maquillaje, sin hombres y sin espejos" este formato ha ido creciendo. En 1995 se convirtió en la franquicia de gimnasios exclusivos para mujeres que viene expandiéndose hacia México, Canadá y España

El circuito está diseñado para entrenar por 30 minutos, contados desde el momento que llegas, no tienes horarios establecidos y solo necesitas integrarte al circuito, este circuito se trabaja de forma circular tal como se puede observar en el Gráfico N° 5.1, la persona ingresa en el circuito y va rotando haciendo diferentes actividades hasta completar los 30 minutos. La promesa de la empresa es ejercitar los principales grupos musculares y quemar hasta 500 calorías

**Gráfico N° 5.1 Circuito circular de Curves**



*Fuente: Curves (2017)*

### **5.1.1.2. +Fitstudio**

Nació en Panamá el año 2014, su fundadora Mely Araúz, Licenciada en Negocios. Su pasión por el fitness y el baile la llevan a iniciar +Fitstudio. Con el tiempo y gracias al crecimiento del negocio pudo certificarse en ejercicios relacionados a Pilates y así pudo impulsar el desarrollo de nuevas tendencias fitness en Panamá. En el Gráfico N° 5.2 podemos observar como es el entrenamiento y el ambiente.

**Gráfico N° 5.2 Gimnasio +Fitstudio - Pilates mat – con esferas y elementos**



*Fuente: Fitstudio (2017)*

### **5.1.1.3. B3B Woman studio**

Nació en España, fundado por Juan Garaizar Arbeo licenciado en derecho económico quien después de visitar Nueva York, el epicentro del sector del fitness, toma la decisión de dedicarse al negocio de clubes deportivos. B3B womanstudio un gimnasio exclusivo para mujeres propone el método B3bWoman, un método que ayuda a quemar, endurecer y estilizar el cuerpo femenino fusionando el Bike, Box y el Ballet en una sesión de 45 minutos. En el grafico N° 5.3 se puede apreciar imágenes de los deportes que realizan las mujeres que asisten al gimnasio. (Matinez, 2016)

### Gráfico N° 5.3 B3B Woman studio: Bike Box y Ballet



*Fuente: B3b womanstudio (2017)*

#### 5.1.1.4. Sport Club Mujer

Nació en Argentina, hace 20 años y hoy cuenta con 41 sedes. Sport Club nace como un gimnasio mixto y a partir del año 2010 deciden aperturar la primera de sus sedes enfocada exclusivamente en la mujer. SportClub es un gimnasio que nace bajo la idea de que la mujer quiere un espacio en el cual se sientan cuidadas, con libertad y tranquilidad mientras practican sus rutinas diarias en clases de aeróbic, musculación, ejercicios cardiovasculares, indoor, cycling y pilates. En el gráfico N° 5.4 se puede ver el ambiente de la sede Sportclub Mujer.

### Gráfico N° 5.4 Sportclub Mujer



*Fuente: Sport club mujer (2017)*

### **5.1.1.5. 360sports**

Nació el año 2011 en Chile como parte de un proyecto para el entrenamiento de las federaciones afiliadas a la Asociación de Rugby de Santiago 360 Sports un gimnasio funcional exclusivo para deportistas abre sus puertas, en el año 2012, al público en general por la acogida del programa funcional con nuevos y atractivos entrenamientos tal y como se puede ver en el Gráfico N° 5.5. Este gimnasio realiza sus actividades sobre gras. (360sports, 2017).

**Gráfico N° 5.5 Entrenamiento Funcional en 360Sports**



*Fuente: 360sports (2017)*

Habiendo identificado a las empresas que ofrecen los servicios de tipo funcional pasamos a analizar en la Tabla N° 5.2 las características de 5 gimnasios funcionales de EEUU, España, Argentina y Panamá. Y en la Tabla N° 5.3 nos muestra los factores que se tomaran en cuenta para las buenas practicas.

**Tabla N° 5.2 Empresas de Gimnasio en el exterior: características de servicio**

<b>Empresa</b>	<b>Curves</b>	<b>+FITSTUDIO</b>	<b>Diva's Fitness</b>	<b>B3Bwomanstudio</b>	<b>Sport Club Mujer</b>	<b>360sports</b>
<b>Origen</b>	EEUU	Panamá	Argentina	España	Argentina	Chile
<b>Presencia</b>	Colombia, República Dominicana, El salvador, Costa Rica, Nicaragua, Perú, Venezuela, etc.	Panamá	Argentina	España	Argentina	Chile
<b>Descripción</b>	Cadena de gimnasio exclusivo para mujeres presente en 76 países. Ofrece ejercicio exclusivo para mujeres en la que alterna actividades de fuerza con ejercicios que desarrollan la zona cardiovascular	Espacio acogedor para las mujeres, donde se enfocan en la salud física y mental. Todos los ejercicios son en base al Pilates	Un gimnasio creado exclusivamente para la mujer. Desde su imagen, sus instalaciones, sus servicios, su personal y hasta el más mínimo detalle. Con novedades en el fitness como el Pole Dance	Es un método creado para mujeres. Involucran 3 ejercicios, Bike, Box, Ballet, el cuál te ayuda a quemar, endurecer y estilizar.	Es la cadena de gimnasios más grande de argentina con 20 años de experiencia, brinda un servicio especializado solo para mujeres en una de sus sedes, cuenta con profesores especializados y actividades para toda mujer sin importar su edad.	Gimnasio Funcional, con múltiples programas de entrenamiento, para las diferentes necesidades de las personas.
<b>Característica</b>	Rutina de 30 minutos y la posibilidad de incorporarse de forma inmediata.	Atención personalizada por la fundadora en un ambiente familiar.	Lugar ambientado para la mujer y variedad de ejercicios.	Ambiente motivador, apoyado por técnicas de mindfulness y empowerment.	Ambiente cálido, con variedad de ejercicios.	Variedad de ejercicios, atención tanto de los ejecutivos como de los profesores, resultados más rápidos que el gimnasio tradicional, ejercicios entretenidos.
<b>Clientes</b>	Mujeres	Mujeres	Mujeres	Mujeres	Mujeres	hombres y mujeres

*Fuente: Elaboración autores de la tesis.*



**Tabla N° 5.3 Empresas de Gimnasio en el exterior: Factores**

Factores	Curves	+Fitstudio	Diva's Fitness	b3bwomanstudio	Sport Club Mujer	360sports
<b>Servicio</b>	<p>i. Contiene los cinco partes de un entrenamiento completo: calentamiento, entrenamiento de fuerza, entrenamiento cardiovascular, enfriamiento y estiramiento, en tan solo 30 minutos.</p> <p>ii. Curves Smart, es un sistema de asesoramiento personal.</p> <p>iii. Entrenadora permanente en el circuito que ayuda en el entrenamiento y motivación.</p>	<p>i. Pilates mat - con esferas y elementos.</p> <p>ii. Piloxing SSP, combinación de Pilates, boxe y baile</p> <p>iii. Piloxing Barre.</p> <p>Combinación de Piloxing SSP con la barra de ballet.</p> <p>iv. Piloxing Knockout</p>	<p>i. Pole Dance: rutina de entrenamiento físico con un toque de sensualidad.</p> <p>ii. Pilates.</p> <p>ii. Acrobacia: actividades en tela, aros y piso.</p> <p>iii. Vibra Fit: entrenamiento en una plataforma que transmite vibraciones.</p> <p>iv. Indoor Cycling: basado en ciclismo de montaña.</p> <p>v. Fitness.</p>	<p>i. <b>Bike</b>, es rápido, ligero y divertido, porque se enfoca en quemar calorías y acelerar el metabolismo sin pesos excesivos.</p> <p>ii. <b>Box</b>, se practica con guantes y bolsa de box, libera del estrés, y tonifica el tren superior y el core.</p> <p>iii. <b>Ballet</b>, ejercicios de ballet con barra, que te ayuda a estilizar el cuerpo.</p>	<p>i. Taller de Abdominales</p> <p>ii. Pilates reformer</p> <p>iii. Pilates Mat</p> <p>iv. Duatlon Training.</p> <p>v. Stretching</p> <p>vi. Indoor Cycle</p> <p>vii. Zumba.</p> <p>viii. Box training.</p>	<p>i. Pre train, para deportistas que salen de una lesión.</p> <p>ii. Plan exclusivo.</p> <p>iii. Zumba.</p> <p>iv. Kinesiología.</p> <p>v. Woman pro,</p> <p>vi. EMS training, electro estimulación muscular.</p>
<b>Servicios adicionales</b>	<p>i. Curves Complete, incluye planes de comida sana personalizados y asesoramiento individual.</p>	No indica	<p>i. Clases especiales: como despedidas de solteras, donde se aprende coreografías sexis y divertidas.</p> <p>ii. Clases particulares</p>	<p>i. Venta de barritas y zumos ecológicos, y venta de souvenir</p>	<p>i. Natación.</p> <p>ii. Sauna</p>	<p>i. Kinesiología deportiva</p> <p>ii. Nutricionista</p>

*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis*

<b>Horario</b>	- Lun a vie, de 8 am - 1pm / 3:30 pm – 8:00 pm - Sáb, 10 am – 12 pm.	De lunes a jueves (no indica horarios)	Lun a vie, de 9am – 1 pm / 3:30 pm – 8:00pm Sáb 10 am – 12 pm.	De lun a jue de 8:00 am a 10:00 pm Viernes de 8:00 am a 8:45pm Sáb de 10:00 am a 12:45pm Do de 11:00 am a 1:45 pm	Lun a vie: 8:00 am a 9:00 pm Sáb: 9:00 am a 9:00 pm Do y feriados: 10:00 am a 6:00 pm .	Lun y miér: 7:00 am a 9:00 pm Mar y jue: 8:00 am a 10:00 pm. Vie: 7:00 am a 8:30 pm Sáb: 11:00 am a 1:00 pm
<b>Ambiente</b>	Una sala de entrenamiento, ambiente femenino (color morado)	1 sola sala de entrenamiento, ambiente acogedor y colores femeninos.	5 salas de entrenamiento, ambiente femenino (colores rosado y rojo)	1 sola sala, con un ambiente motivador y femenino	Cuenta con más de una sala, con un ambiente femenino.	Más de una sola sala de entrenamiento, pisos de grass con un ambiente deportivo
<b>Costeo</b>	Por teléfono o vía mail.	Por teléfono y por mail	Por teléfono o por mail y por teléfono.	Por página web y por teléfono	Por página web y por teléfono	Por página web y por teléfono
<b>Programa de fidelización</b>	Promociones de descuentos.	No indica	No indica	No indica	Tienes la tarjeta del deporte, con descuentos en supermercados	No indica

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## **5.2. Diagnóstico de Gimnasios Mixtos en el Perú.**

Se analizará 3 gimnasios representativos en el Perú: Bodytech, Gold Gym y Sportlife. Para entender la idea de negocio es importante conocer cómo nacen estas empresas.

### **5.2.1. *Bodytech,***

Nació en el año de 1998 en Colombia, sus fundadores fueron Gigliola Aycardi y Nicolás Loaiza. Esta idea de negocio nació como un proyecto de negocios para obtener el grado de Magister. “Bodytech”, inicia sus operaciones brindando horarios extendidos, mayor número de clases, equipos y servicios profesionales.

El diferencial más importante que los ha mantenido como líderes en su región es el concepto de negocio “diferenciarse de los gimnasios al ofrecer un centro médico deportivo que prescribe el ejercicio de manera profesional por medio de Médicos, Deportólogos, Fisioterapeutas, Nutricionistas y Educadores Físicos (Bodytech, 2017)

### **5.2.2. *Gold’s Gym***

Nació en EEUU en el año de 1965, Joe Gold funda Gold’s Gym un modesto gimnasio para fisicoculturistas, el cual fue creciendo poco a poco. Se hizo famoso gracias a la aparición del gimnasio en la película "Pumping Iron". En 1980 se decidió implementar un programa de licencia Gold’s Gym y hoy en día tiene más de 700 gimnasios en el mundo. En el transcurso de los años hubieron cambios, desde un ambiente para fisicoculturistas hasta ahora que es un ambiente relajante, con gran variedad de ejercicios y rutinas para todas las personas (goldsgymperu, 2017)

### **5.2.3. *Sport Life***

Nació en el año de 1997 en Perú fundado por Rosa Inés Bracale y Jaime Yzaga, los dos practicaban deporte y tenían la visión de algún día tener un gimnasio. Jaime Yzaga ya retirado del tenis, tenía muchas ganas de realizar el proyecto. Fundaron el primer gimnasio en Miraflores y a la fecha cuenta con 4 gimnasios en lima (sportlifeperu, 2017)

## **5.3. Diagnóstico de Gimnasios Funcionales en Perú**

Se analizará 2 gimnasios representativos en el Perú: Vanna Coach y VO2. Para entender la idea de negocio es importante conocer cómo nacen estas empresas.

### **5.3.1. Vanna Coach**

Vanna Pedraglioga, siempre le apasionó el deporte. En su estadía en España estuvo inmersa en el deporte, donde comenzó a estudiar ciencias del deporte y busco trabajo en ello. Durante una capacitación en un gimnasio conoció los ejercicios funcionales, le llamo la atención y comenzó a averiguar y estudiar sobre ello. Cuando regresó a Perú se dio cuenta que no habían entrenadores de deportistas surfing, e inicio el “surfing fitness”, primero con amigos hasta que llego a entrenar a Sofía Mulanovich y fue ahí donde se hizo más conocida (Yacila, 2014)

### **5.3.2. VO2**

Ricardo Bernales, uno de los socios fundadores, identifico que los deportistas profesionales y/o amateurs no contaban con una infraestructura adecuada donde entrenar y complementar los entrenamientos de sus clubes, academias, federaciones. Es por ello que crea el Centro de Alto Rendimiento VO2 enfocado en deportistas y público en general (<http://www.serperuano.com>, 2013)

En la Tabla N° 5.4 veremos las características de los gimnasios en el Perú, y en la Tabla N° 5.5 se mostrará los factores que serán tomados para las buenas practicas.

**Tabla N° 5.4 Empresas de Gimnasio en Perú: características generales**

<b>Empresa</b>	<b>Bodytech</b>	<b>Gold's Gym</b>	<b>Sportlifeperu</b>	<b>Vanna Coach</b>	<b>VO2</b>
<b>Origen</b>	Colombia	EEUU	Perú	Perú	Perú
<b>Presencia</b>	Perú / Colombia /Chile	Presencia en 20 países: Perú, Venezuela, Canadá, etc.	Perú	Perú	Perú
<b>Sedes en Lima</b>	<i>13 sedes</i> (7 sedes, 28 julio, Ovalo Gutierrez, el polo, Santa Anita, Jesus Maria, Faucett, La molina) (3 sedes la Ramba Brasil, San Miguel, Surco mercaderes) (3 Classic losolivos, guardia civil,santa anita)	<i>9 sedes</i> (Camacho, Basadre, lima norte, Óvalo Higuiereta, San Borja, Jesus Maria, Chorillos, Encalada, San Juan de Lurigancho)	<i>4 sedes</i> (Chacarrilla, San Isidro, la molina, Camacho)	<i>2 sedes</i> (Miraflores-Primavera)	<i>1 sede</i> (Surco)
<b>Descripción</b>	Es un club médico deportivo, con 22 sedes en el Perú, espacios que han sido preparados para cada actividad: Consultorios médicos (físico y nutricional) y salones de clases grupales.	Gimnasio fitness mixto con 52 años de experiencia. Cuenta con programas integrales de evaluación física, asesoría nutricional y desarrollo de programas de entrenamiento. Cuenta con, Gold's Café, Gold's ProShop, Gold's Nutrition by Nutrazone, Vitaminas y Suplementos	Cadena de gimnasio más grande de Chile, 4 sedes en lima. Inicia con una evaluación Wellness Test, y asesoramiento nutricional.	Gimnasio de ejercicios funcionales divertidos, mediante el cual te educan a adoptar un estilo de vida activo.	Centro de entrenamiento, conformado por un equipo de profesionales en preparación física, mediante el entrenamiento funcional. Cuenta con 1700 metros cuadrados, con más de 100 espacios para estacionamiento.
<b>Características</b>	Cadena de club médico deportivos, variedad de ejercicios y ambiente agradable	Variedad de ejercicios e y ambiente agradable.	Variedad de ejercicios y ambiente agradable.	Centro de entrenamiento no convencional, ejercicios entretenidos. Enfocado en deportes y no deportistas.	Enfocados en deportistas, y no deportistas cuenta con fisioterapia y nutrición
<b>Clientes</b>	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres	Hombres y mujeres

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla N° 5.5 Empresas de Gimnasio en el exterior: Factores**

Factores	Bodytech	Gold's Gym	Sportlifeperu	Vanna Coach	VO2
<b>Servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Acelera tus resultados, te brinda artes marciales mixtas, entrenamiento personalizado, pilates reformer.</li> <li>ii. Eventos Boditech, te permite participar en eventos deportivos y de fitness del país.</li> <li>iii. tiene zonas cardiovasculares, musculación, estiramiento, salón de clases grupales e indoor cycling, entrenas con el respaldo de especialistas en medicina del deporte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Evaluación física.</li> <li>ii. Programas de entrenamiento.</li> <li>iii. Pesas libre.</li> <li>iv. Clases grupales (pilates, yoga, danza arabe, step, fitness de combate, etc).</li> <li>v. Ejercicio funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Aeróbicos.</li> <li>ii. Spinning.</li> <li>iii. Pilates.</li> <li>iv. Kids Teens: baile para niños.</li> <li>v. Otros, yoga, boxeo, baile.</li> <li>vi. Amplias salas de musculación y cardiovascular.</li> <li>vii. Sala funcional training.</li> <li>viii. Cancha de squash.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Entrenamiento metabólico, desarrollado para una aceleración metabólica eficiente.</li> <li>ii. Entrenamiento atlético, está orientado al desarrollo muscular, fortalecer postura y aumentar gasto calórico, y cuenta con profesores de educación física como entrenadores..</li> <li>iii. Personal training (, servicio individualizado, orientado a deportistas de alto rendimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. VO2fit, entrenamiento de intensidad media-alta de 45 minutos de duración (sesión de 15 personas)</li> <li>ii. VO2power, entrenamiento de alta intensidad de 55 minutos de duración (sesión de 10 personas).</li> <li>iii. VO2max, entrenamiento de alta intensidad de 30 minutos de duración (sesión de 20 personas)</li> <li>iv. VO2woman, entrenamiento de intensidad media-alta de 40 minutos de duración exclusivo para mujeres (sesión de 10 personas). y cuenta con profesores de educación física como entrenadores</li> </ul>
<b>Servicios adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Convenios corporativos con empresas.</li> <li>i. Fisioterapeutas.</li> <li>ii. Nutricionistas.</li> <li>iii. Sauna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Sauna (cámara seca)</li> <li>ii. Personal training.</li> <li>iii. Cafetería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Sauna vapor.</li> <li>ii. Piscina Aqualife.</li> <li>iii. Seguimiento nutricional y médico.</li> <li>iv. Clases de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Personal training.</li> <li>ii. Servicio corporativo.</li> <li>iii. Nutricionista.</li> <li>iv. Clases de prueba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Nutricionista.</li> <li>ii. Cafetería.</li> <li>iii. Fisioterapeuta.</li> <li>iv. Venta de souvenir</li> <li>v. Servicio corporativo</li> <li>vi. Clases de prueba</li> </ul>

<b>Horarios</b>	Lunes a Viernes: 6:30 am a 10:30 pm Sábados: 9:30 am a 1:30 pm. Domingo: 10:00 am a 12:30 pm	Lunes a Viernes: 6:00 am a 11:00 pm Sábados: 8:00 am a 10:00 pm Domingos y feriados: 8:00 am a 6:00 pm	Lunes a Viernes: 6:00 am - 11:00 pm. Sábados: 7:00 a.m. - 6:00 p.m. Domingos: 8:00 a.m. - 2:00 p.m.	Lunes a Viernes: 6:00 am - 8:00 pm. Sábados: 6:30 a.m. - 10:00 am.	Lunes a Viernes: 5:30 - 10:00 pm. Sábados: 8:00 am - 11:45 am
<b>Ambiente</b>	Amplios ambientes, que están saturados por las máquinas, no hay espacio para caminar, colores blancos	Amplios ambientes, saturado de personas y maquinas, colores blancos	Amplios ambientes, Agradable, color blancos, no se ve saturado.	Único ambiente dividido por líneas, paredes llenas de imágenes de deportistas realizando deportes.	Único ambiente dividido por líneas, paredes llenas de imágenes de deportistas realizando deportes.
<b>Costeo</b>	Página web, telefónico, mail y por Facebook.	Por teléfono y vía mail y por Facebook.	Por teléfono, Facebook y por mail.	Página web y telefónica.	Se puede solicitar por teléfono, mail y Facebook.
<b>Programa de fidelización</b>	No indica	No indica	No indica	No indica	No indica

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

Como se puede ver, en el Perú los gimnasios tradicionales están implementando los servicios de ejercicios funcionales aperturando un horario al día, a diferencia de los gimnasios netamente funcionales como Vana Coach y VO2 que brindan horario extendido y ofrecen servicios variados para la práctica de ejercicios funcionales.

Los ejercicios funcionales están divididos según los intereses del cliente siendo un primer grupo las personas que buscan ejercitarse para la práctica profesional de algún deporte en especial, otro grupo para personas que deseen reducir medidas, verse y sentirse bien físicamente, y servicios a empresas. Estos gimnasios cuentan con una sola área extensa de aprox. 1000 m<sup>2</sup>, divisiones para las diferentes rutinas y precios por encima de los 250 soles la mensualidad.

El gimnasio funcional VO2 cuenta con una rutina creada especialmente para mujeres, denominada “VO2 woman”, la cual se enfoca en la tonificación del tren inferior.

#### 5.4. Mejores Prácticas.

Se puede ver dos modelos de negocios bien marcados en el extranjero: gimnasios que ofrecen un solo producto con un alto grado personalización del cliente y por otro lado, gimnasios que ofrecen variedad de productos y servicios.

En el Perú los gimnasios ofrecen productos variados pero con un valor agregado que es la inclusión de un médico especialista en ejercicios.

**Tabla N° 5.6 Buenas Prácticas**

<b>Factores</b>	<b>Mejores Practicas</b>
<b>Servicio</b>	Ofrecer rutinas divertidas de corta duración haciendo que generen resultados en poco tiempo. Ser innovadores todo el tiempo.
<b>Enfoque en el cliente</b>	Brindar asistencia permanente al cliente para el logro de sus metas, de esta manera también se creará un sentido de comunidad.
<b>Servicios adicionales</b>	Ofrecer servicios que serán desarrollados por profesionales con experiencia: nutricionista, fisioterapeuta deportivo, entrenadores certificados.
<b>Horario</b>	Amplio horario de atención: lunes a viernes de 6:30 am a 10:30 pm y los sábados de 8:00 am a 12:00 pm.
<b>Ambiente</b>	Ambiente motivador y de colores blancos. Si el gimnasio es para mujeres, se debe usar instrumentos de colores femeninos.
<b>Precios</b>	No colocar los precios en la página web. Se debe llamar o enviar un mensaje para obtener la información y precios.
<b>Promociones</b>	Ofrecer clases de prueba Ofrecer beneficios para grupos empresariales
<b>Programa de fidelización</b>	Implementar un programa de fidelización de clientes. Una de las alternativas es a través de alianzas estratégicas con otras instituciones, de esa manera, los clientes pueden acceder a descuentos, bonos, vales entre otros.

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*



## CAPÍTULO VI. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se presentan el marco metodológico y los objetivos, resultados y conclusiones del estudio de mercado. Se realizó la investigación cualitativa, que se llevó a cabo mediante dos sesiones de focus groups y la investigación cuantitativa, que consistió en la aplicación de encuestas presenciales.

La importancia de realizar la investigación cualitativa fue conocer las percepciones de las personas que van y no van a los gimnasios en los distritos de San Martín de Porres, Los Olivos e Independencia; además de evaluar el concepto pre establecido de un gimnasio especializado en mujeres; con el fin de re definir el concepto y utilizarlo en la etapa de investigación cuantitativa.

Para el desarrollo de los focus groups se estableció una guía de pautas y se realizó el reclutamiento cumpliendo los perfiles por cada sesión de focus groups. El tiempo aproximado que duro fue de noventa minutos con apoyo de un video e imágenes visuales.

La importancia de realizar la investigación cuantitativa fue evaluar el concepto de un gimnasio especializados en mujeres, conocer los atributos más importantes, precio y medio de contacto. Para el desarrollo de las encuestas se estableció un cuestionario, el cual se realizó de manera presencial en los distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia, cumpliendo las preguntas de filtro establecidas y con apoyo de imagen visual del gimnasio.

### 6.1. Marco metodológico

#### 6.1.1. Fuentes de información

Para la elaboración de la metodología del presente capítulo se consideraron las fuentes secundarias que se presentan en la Tabla N°6.1.

**Tabla N° 6.1 Fuentes secundarias de información**

Fuentes secundarias
Aaker, David; V.Kumar; Day, George
APEIM

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

### 6.1.2. Estructura de investigación de mercado

La investigación de mercado consideró la estructura detallada en la Tabla N° 6.2.

**Tabla N° 6.2 Estructura de investigación de mercado**

Tipo de investigación	Objetivos	Metodología
Focus Group	El objetivo macro es conocer las percepciones que tienen las personas que van y no van a los gimnasios. Los objetivos secundarios son: (i) identificar el perfil del público objetivo, (ii) determinar el nivel de conocimiento y hábitos de consumo sobre los gimnasios, (iii) identificar los atributos valorados al momento de contratar los servicios de un gimnasio, (iv) conocer la imagen y posicionamiento de gimnasios especializados en mujeres, (v) Identificar la imagen ideal de un gimnasio especializado en mujeres en cuanto a servicios y perfil de los entrenadores, (vi) evaluar la aceptación e interés del concepto de un gimnasio especializado en mujeres en Lima Norte y (vii) identificar los precios mensuales del gimnasio especializado en mujeres.	Investigación exploratoria, con apoyo de técnica proyectiva con tercera persona.
Encuesta	El objetivo general es evaluar el concepto de negocio de un gimnasio especializado en mujeres. Entre los objetivos secundarios están (i) definir el perfil del público objetivo, (ii) evaluar los gustos y preferencias en gimnasio por el público objetivo, (iii) identificar los atributos valorados de selección de los gimnasios, (iv) medir el nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos de los gimnasios actuales, (v) definir el perfil de entrenador, (vi) conocer el medio de transporte y duración hacia su gimnasio, (viii) identificar la intención de compra de los servicios ofrecidos por el gimnasio y (ix) determinar la frecuencia de asistencia y medio de contacto.	Investigación concluyente, con apoyo de imágenes visuales

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

### 6.1.3. Descripción de metodologías

#### 6.1.3.1. Metodología de focus group

Los focus group estuvieron orientados a mujeres de los distritos de Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, de 18 a 55 años de edad. El público objetivo está conformado por mujeres que asisten y no asisten a gimnasios y que pertenecen al NSE B y C. Para conseguir el público objetivo, se hicieron preguntas de filtro relacionadas al lugar de residencia, edad, NSE y si asisten o no a un gimnasio. La guía de pautas para los dos públicos se encuentra en el Anexo N° 1.

Los grupos estuvieron conformados por 6 ó 7 participantes. La Tabla N° 6.3 muestra la distribución de las sesiones; como se aprecia en el primer grupo estuvieron las mujeres de 18 a 55 años de edad; que se caracterizan por no ir al gimnasio y el segundo grupo aquellas mujeres que sí asisten a los gimnasios.

**Tabla N° 6.3 Sesiones de focus groups**

Nro. de Focus Groups	Edad	NSE	Perfil
1	18 a 55 años	B y C	No asisten al gimnasio
2	18 a 55 años	B y C	Sí asisten al gimnasio

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

En la Tabla N° 6.4 se presenta la relación de participantes en las sesiones de focus group; se aprecia que se caracterizan por ser amas de casa y estudiantes universitarias.

Se aplicó la técnica proyectiva, en donde las participantes asumieron el rol de empresarias y tuvieron tiempo de crear su propio concepto de gimnasio especializado en mujeres (Aaker, V.Kumar, & Day, Investigación de mercados, 2003).

En relación a la evaluación del concepto se utilizaron imágenes que están en el Anexo N° 6.2, así como un video donde se presentaba el piso interactivo individual, las clases grupales con ejercicios funcionales y las clases de baile, zumba, yoga y pilares; así como el servicio de masajes y cafetería.

**Tabla N° 6.4 Relación de participantes del focus group**

Focus group Nro.1					
Nro.	Nombre	Edad	Nro. DNI	Distrito	Ocupación
1	Ivette Rossana Rodríguez Robles	26	46948880	Los Olivos	Ingeniera
2	Karen Jessica Macedo Vásquez	31	43757842	Los Olivos	Enfermera fisioterapeuta
3	Anyeli Vanesa Pinedo Padilla	25	47250084	Los Olivos	Ama de casa
4	Luz Tania Liñon Alborno	40	32388600	Los Olivos	Ama de casa
5	Luz María Mendoza Taype	43	0.9636613	San Martin de Porres	Cosmetóloga
6	Sabina Jaqueline Beltrán de la cruz	22	48311937	San Martin de Porres	Diseñadora gráfica
7	Fabiola Bedon Usucachi	25	47266695	Independencia	Podóloga, cosmetóloga

Focus group Nro.2					
Nro.	Nombre	Edad	Nro. DNI	Distrito	Ocupación
1	Dora Liseth Domínguez Mogollón	36	40767111	Los Olivos	Ama de Casa
2	Ruth Katherine Fabián Córdor	26	46541321	Independencia	Estudiante universitario
3	Viviana Karina Álvarez Sánchez	25	46977308	Los Olivos	Estudiante universitario
4	Esther María Fabián Aldave	31	43302618	San Martin	Estudiante universitario
5	Asensia Usucachi Mendoza	54	0.6241514	Los Olivos	Comerciante
6	Daniela Reyes Rosales	21	77232380	Los Olivos	Estudiante universitario

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

### 6.1.3.2. Metodología de las encuestas

La técnica de encuesta aplicada fue concluyente, por ser un proceso de investigación formal y estructurado. Los resultados se pueden utilizar para tomar

decisiones. Los resultados de los dos focus group sirvieron para elaborar el cuestionario, que se encuentra en el Anexo N° 3.

Las preguntas del cuestionario se elaboraron en base a escalas de reactivos múltiples con el objetivo de medir una muestra de creencias hacia los objetos de actitud (como nivel de acuerdo o desacuerdo; con varias frases), el método que se empleó fue el de escala de Likert de cinco puntuaciones (Aaker, V.Kumar, & Day, Investigación de mercados, 2003).

Para evaluar el precio se realizó un análisis de dispersión de datos del precio mínimo y máximo mensual por los servicios del gimnasio especializado en mujeres.

## **6.2. Objetivos, resultados y conclusiones**

### **6.2.1. Investigación cualitativa: focus group**

#### **6.2.1.1. Objetivos de los focus group**

El objetivo general es explorar las percepciones que tienen las personas que van y no van a los gimnasios. Entre los objetivos secundarios se encuentran:

- Identificar el perfil del público objetivo.
- Determinar el nivel de conocimiento y hábitos de consumo sobre los gimnasios.
- Identificar los atributos valorados al momento de contratar los servicios de un gimnasio.
- Conocer la imagen y posicionamiento de gimnasios especializados en mujeres.
- Identificar la imagen ideal de un gimnasio especializado en mujeres en cuanto a servicios y perfil de los entrenadores.
- Evaluar la aceptación e interés del concepto de un gimnasio especializado en mujeres en Lima Norte.
- Identificar los atributos valorados del gimnasio especializado en mujeres
- Identificar los precios mensuales del gimnasio especializado en mujeres

#### **6.2.1.2. Resultados**

Los resultados obtenidos de los focus group se encuentran en el Anexo N° 6.

#### **6.2.1.3. Conclusiones consolidadas**

En la Tabla N° 6.5 se muestran las conclusiones consolidadas de los dos focus group las cuales se relacionan a los objetivos planteados.

**Tabla N° 6.5 Conclusiones consolidadas de los focus group**

Objetivos	Conclusiones
Identificar el perfil del público objetivo.	Las participantes de los dos públicos objetivos se caracterizan por ser estudiantes, trabajadoras independientes y amas de casa. Con edades entre los 21 y 54 años; sin embargo, había más mujeres jóvenes. El primer grupo se caracterizó por ser mujeres que no iban a los gimnasios y el segundo por las que sí iban. Se observó que los dos grupos cuidan mucho su alimentación.
Determinar el nivel de conocimiento y hábitos de consumo sobre los gimnasios.	<p>Los gimnasios más reconocidos en Lima Norte son: Golds Gym, Sport Life y BodyTech. Existen otros gimnasios que están teniendo mayor participación de mercado como Aventura Gym con una estrategia de liderazgo de costos y Super Gym. También están los gimnasios con menos posición de mercado como: Spa Manuel, Riveros y Veras Gym.</p> <p>Las participantes que no asisten a los gimnasios, indican que se deba a la falta de tiempo, decisión, carga familiar y cansancio.</p> <p>Se evidencia que los objetivos de asistir a un gimnasio son muchos más específicos para aquellas que actualmente asisten frente a las que no asisten. Además, los objetivos dependen de sus edades, por ejemplo, las más jóvenes quieren tonificar, ganar masa muscular y bajar de peso mientras que las adultas mayores buscan disminuir el nivel de estrés, sentirse relajadas y algunas bajar de peso. Por ende, los ejercicios que realizan se basan en sus objetivos iniciales.</p> <p>La gran mayoría de las participantes manifiestan no sentirse incomodas al realizar ejercicios con varones; no obstante, cuando realizan ejercicios funcionales como sentadillas flexiones, planchas o peso muerto sí se sienten incomodas.</p> <p>Las participantes que asisten a los gimnasios tienen conocimiento de las lesiones musculares que pueden sufrir al no tener la postura correcta al momento de realizar los ejercicios con máquinas. También conocen de los ejercicios funcionales, ellas indican que ese tipo de ejercicio ayuda a bajar de peso y tonificar el cuerpo en menos tiempo; mencionan que existen muchos gimnasios que brindan esas clases y lo perciben como muy fuerte y orientado a chicas jóvenes.</p> <p>Se sienten aburridas las participantes que asisten a los gimnasios, consideran la misma monotonía y nada divertido.</p>
Identificar los atributos valorados al momento de contratar los servicios de un gimnasio.	Los atributos valorados al momento de seleccionar un gimnasio por los dos grupos son: (i) precio accesible, (ii) profesionalismo de los entrenadores, (iii) ubicación, (iv) máquinas modernas, (v) infraestructura con ambientes amplios, limpios, ventilados y cómodos, (vi) horarios flexibles y (viii) promociones. Sin embargo, el primer grupo mencionó como atributo adicional a asesoría nutricional y el segundo grupo a la forma de pago.
Conocer la imagen y posicionamiento de gimnasios especializados en mujeres.	La gran mayoría de las participantes mencionan que no conocen gimnasios especializados en mujeres y las que dijeron que sí conocían indican que no tuvieron éxito porque no renovaban sus máquinas.
Identificar la imagen ideal de un gimnasio especializado en mujeres en cuanto a servicios y perfil de los entrenadores.	Los servicios básicos que debería de incluir un gimnasio especializado en mujeres en donde concuerdan los dos grupos son: baile, yoga, pilates, full body y asesoría de nutrición.

	<p>Adicionalmente el grupo 1 menciona spa, peluquería y spinning; el grupo 2 entrenador personalizado, ejercicios con piscinas, karate y gimnasia rítmica.</p> <p>En relación a los servicios complementarios los dos grupos sólo concuerdan con la asistencia psicológica; el grupo 1 prefiere spa, sauna, masajes y piscina; y el grupo 2 prefiere asistencia clínica, juguería y una zona donde puedan medir su porcentaje de grasa corporal.</p> <p>El perfil del entrenador ideal se diferencia en los dos grupos; mientras que el grupo 1 los prefieren jóvenes con cuerpos tonificados, pacientes, sociables, amables, sinceros, comprometidos y con conocimiento en ejercicios funcionales y de nutrición; el grupo 2 los prefieren más comunicativos, colaborativos, atentos, con experiencia y certificados</p> <p>Por lo que se evidencia que las participantes que asisten a los gimnasios buscan mayor atención en ellas al momento que practican ejercicios.</p>
<p>Evaluar la aceptación e interés del concepto de un gimnasio especializado en mujeres en Lima Norte.</p>	<p>El concepto fue considerado por los dos grupos como innovador, original, exclusivo e interesante. Valoran la integración entre tecnología, ejercicios funcionales y diversión. Se sintieron motivadas al saber que su cuerpo trabajara de manera integral, logrando perder peso, ganando masa muscular y tonificando; sin necesidad de utilizar máquinas que les podría lastimar las articulaciones.</p> <p>Consideran que es un gimnasio que se ajusta más a sus necesidades; sin embargo, las participantes que no conocen de las posturas correctas y beneficios de hacer los ejercicios funcionales recomiendan que se realicen charlas de inducción.</p> <p>Los ejercicios y rutinas grupales les generan motivación, compañerismo, dinamismo y entretenimiento. Las participantes que asisten a los gimnasios fueron más detallistas en cuanto a los equipos usados durante el entrenamiento como el TRX, mancuernas y trampolín.</p> <p>Los ejercicios funcionales individuales fueron considerados como clases específicas y personalizados.</p> <p>Los días que irían serían todos los días, por lo menos entre 2 y 4 veces a la semana. Las mujeres amas de casa y estudiantes prefieren turno mañana desde 7 am y las mujeres que tienen trabajo prefieren asistir por las noches desde las 7pm.</p> <p>En relación a la infraestructura recomiendan que los ambientes sean amplios, ordenados, climatizados, ventilados y acogedores. Y que los colores proyecten motivación.</p> <p>Los dos grupos concuerdan en que el gimnasio debería estar ubicado en avenidas principales de fácil acceso o cerca a los centros comerciales.</p> <p>Sin embargo, las que no asisten a los gimnasios indican el factor ubicación como primordial a la hora de contratar los servicios de un gimnasio y consideran que por lo menos debería de estar entre 10 y 15 minutos de distancia de su casa. Mientras que las que si van los gimnasios podrían tolerar 30 minutos de distancia de su domicilio al gimnasio.</p> <p>Sugieren que los medios de difusión para que se puedan enterar del gimnasio son las redes sociales, correo electrónico, recomendaciones, volantes, vallas publicitarias, televisión, periódicos. Las promociones</p>

	<p>serían clases gratuitas en universidades e incentivo económicos a quienes traen nuevos socios.</p> <p>Los dos grupos manifiestan alto nivel de interés de contratar los servicios y recomiendan que existan precios por paquetes integrales e individuales. Sin embargo, existe mayor preferencia por este formato en mujeres jóvenes sin carga familiar.</p>
Identificar los atributos valorados del gimnasio especializado en mujeres	<p>Los atributos valorados fueron: (i) integración de tecnología con ejercicios funcionales, (ii) exclusivo para mujeres, (iii) entrenadores profesionales y capacitados, (iv) sesiones de clases interactivas, motivadoras y divertidas, (v) programas de entrenamiento diferenciado por objetivo, (vi) ambientes atractivos y motivadores, (vii) accesorios modernos (Trx, trampolín), (viii) máquinas que permitan medir la grasa y masa corporal, (ix) ambiente musical, (x) servicio de asesoría nutricional y psicológica, (xi) charlas motivacionales y de inducción, (xii) servicio de examen médico, (xiii) clases de baile, zumba, full body, (xiv) pilates y yoga, (xv) zona de venta de alimentos nutritivos y (xvi) masajes y spa.</p> <p>Sin embargo, recomiendan como factores críticos de decisión al (i) precio, (ii) promociones, (iii) ubicación, (iv) horarios y (v) entrenadores profesionales, colaboradores y certificados en ejercicios funcionales.</p>
Identificar los precios mensuales del gimnasio especializado en mujeres	<p>Las participantes que no asisten a un gimnasio están dispuestas a pagar más por este gimnasio que aquellas que actualmente asisten a uno.</p> <p>Las que no van al gimnasio indican un precio mínimo de S/ 190 soles mensual y S/ 250 máximo. Mientras que las que asisten pagarían un precio mínimo de S/125 mensual y máximo S/200.</p>

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

## **6.2.2. Investigación cuantitativa: encuestas**

### **6.2.2.1. Objetivos de las encuestas**

Esta investigación tiene como finalidad cumplir los siguientes objetivos:

- Definir el perfil del público objetivo.
- Conocer los gustos y preferencias por los gimnasios.
- Identificar los atributos valorados en la selección y contratación de los servicios de gimnasios.
- Medir el nivel de satisfacción actual por la oferta.
- Evaluar el concepto de un gimnasio funcional especializado en mujeres, utilizando tarjetas visuales del gimnasio como apoyo.
- Medir el nivel de agrado de los servicios ofrecidos por el gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Identificar los principales atributos influyentes en la decisión de compra relacionados al servicio del gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Evaluar la marca para el gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Conocer el perfil del entrenador para el gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Determinar la ubicación para el gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Estimar los precios mínimo y máximo mensual por los servicios del gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Conocer la intención de compra del público objetivo para la estimación de la demanda del gimnasio funcional especializado en mujeres.
- Determinar la frecuencia de asistencia y los medios de comunicación preferidos por el público objetivo del gimnasio funcional especializado en mujeres.

### **6.2.2.2. Perfil del público objetivo**

La aplicación de las encuestas estuvo dirigida a mujeres entre 20 y 40 años (Ver Anexo N° 7- visita a gimnasios por parte de los autores de la tesis), que viven o trabajan en la Zona 2 de Lima Metropolitana (distritos de Los Olivos, San Martín de Porres o Independencia), de los NSE B y C. Se considera un 95% nivel de confianza y 6.9% de margen de error (ver Anexo N° 4).

### **6.2.2.3. Resultados de las encuestas**

Los resultados de las encuestas se muestran en el Anexo N° 7.

### **6.2.2.4. Conclusiones de las encuestas**

En la Tabla N° 6.6 se presentan las conclusiones de la investigación cuantitativa.



**Tabla N° 6.6 Conclusiones de las encuestas**

Objetivos	Conclusiones
Definir el perfil del público objetivo.	<p>El público objetivo tiene por característica el ser en su gran mayoría mujeres entre 20 y 30 años; provenientes del distrito de Los Olivos; con un ingreso neto entre S/850 y S/2,500. Ellas son trabajadoras dependientes (58%) e independientes (26%).</p> <p>La muestra estuvo representada más por mujeres que han asistido a los gimnasios (45%) y por aquellas que nunca se han matriculado (38%).</p> <p>Los principales motivos por los cuales se matricularon las mujeres que iban o van a un gimnasio fueron para bajar de peso (42%), mejorar su salud (35%), aumentar masa muscular (35%) y verse bien físicamente (34%).</p> <p>Las mujeres que nunca se han inscrito en un gimnasio, mencionaron que se debe a la falta de tiempo (67%) y motivación (51%).</p>
Conocer los gustos y preferencias por los gimnasios.	<p>Actualmente, las mujeres que asisten a los gimnasios buscan aumentar su masa muscular (44%), mejorar su estado de salud (39%), bajar de peso (39%) y verse bien físicamente (33%). Se evidencia que pocas mujeres cambian de gimnasios (28%). Y si aún siguen en el gimnasio es porque han cumplido con sus objetivos propuestos (30%), los gimnasios cuentan con horarios flexibles (19%) y sus precios son accesibles (13%).</p> <p>Las mujeres que asisten y han asistido a un gimnasio mayormente pagan por una membresía mensual (64%), que cuesta en promedio S/133. No obstante, pocas mujeres han pagado una membresía anual (2%) que en promedio es de S/1,100. Las principales actividades que realizaban eran máquinas (69%), baile (54%), <i>Full Body</i> (38%) y <i>Spinning</i> (30%). La frecuencia de asistencia más común es inter diaria, es decir de 2 a 3 veces por semana (54%). Y la época en la que se inscriben más es en verano (enero y febrero). El medio de transporte más empleado para ir de su casa al gimnasio es a pie (62%), demorándose en promedio 10 minutos.</p> <p>Las mujeres que han dejado el gimnasio y aquellas que cambian frecuentemente lo hicieron porque en el gimnasio había demasiada gente (18%), el entrenador no se preocupaba por el cumplimiento de las rutinas (14%), las rutinas eran aburridas y largas (12%) y el precio mensual no incluía los servicios de un nutricionista (12%).</p>
Identificar los atributos valorados en la selección y contratación de los servicios de gimnasios.	Los principales atributos valorados en la selección y contratación de los servicios de gimnasios son (i) ubicación, (ii) trato personalizado de los entrenadores, (iii) promociones y precios accesibles y (iv) máquinas e instalaciones en buen estado.
Medir el nivel de satisfacción actual por la oferta.	El 39% del total de las encuestadas se sienten regularmente satisfechas con los servicios obtenidos en su gimnasio; mientras que el 45% están satisfechas.
Evaluar el concepto del gimnasio funcional especializado en mujeres, utilizando tarjetas visuales del gimnasio como apoyo.	El concepto de un gimnasio especializado en mujeres con ejercicios funcionales tiene un alto nivel de deseabilidad y de diferenciación, es decir que no existe en la zona un gimnasio similar. Ellas sienten que se asocia mucho con su estilo de vida; sin embargo, algunas desconfían de su verosimilitud.
Medir el nivel de agrado de los servicios ofrecidos por el	A la gran mayoría de las encuestadas les gustó mucho la incorporación de tecnología durante las clases grupales, a ellas les

Objetivos	Conclusiones
gimnasio funcional especializado en mujeres.	<p>interesa mucho saber cuántas calorías están quemando en tiempo real.</p> <p>Los servicios que más les gustaron del gimnasio fueron baile, ejercicios funcionales en el piso interactivo, clases de <i>Full Body</i>, ejercicios intensos localizados y ejercicios funcionales con trampolín. Las clases que menos atención tuvieron fueron las de yoga y pilates.</p>
Identificar los principales atributos influyentes en la decisión de compra relacionado al servicio del gimnasio funcional especializado en mujeres.	La decisión de compra se ve influenciada por los siguientes atributos:: (i) gimnasio especializado en mujeres (27%), (ii) resultados en corto tiempo (13%), rutinas divertidas (13%), asesoría nutricional médica (10%), entrenadores profesionales (10%) y ejercicios funcionales con tecnología (10%).
Evaluar la marca para el gimnasio funcional especializado en mujeres.	El 39% del total de las encuestadas indicaron que le pondrían Diva's Fitnees como nombre comercial al gimnasio funcional especializado en mujeres.
Conocer el perfil del entrenador para el gimnasio funcional especializado en mujeres.	Un poco más de la mitad de las encuestadas prefieren ser entrenadas por una mujer; no obstante, el 41% indican que su entrenador podría ser varón o mujer.
Determinar la ubicación para el gimnasio funcional especializado en mujeres.	Más de la mitad de las encuestadas asisten a los gimnasios ubicados a 10 minutos de su casa; siendo esté un factor importante en el momento de su selección.
Estimar el precio mínimo y máximo mensual por los servicios del gimnasio funcional especializado en mujeres.	Se evidencia, con un 95% de nivel de confianza, que el precio mínimo se ubica entre S/ 142.81 y S/156.59 y el precio máximo S/190.34 y S/208.41. Y que el precio optimo mensual sería de S/170.
Estimar la demanda en función de la intención de compra del público objetivo	Existen dos tipos de escenarios para la estimación de la demanda; (i) el optimista que considera el Top Two Box de 89%, representado por aquellas que definitivamente y probablemente contratarían los servicios del gimnasio funcional y (ii) el realista que considera el Top Box de 21%, representado por las mujeres que definitivamente sí contratarían los servicios.
Determinar la frecuencia de asistencia y los medios de comunicación preferidos por el público objetivo del gimnasio funcional especializado en mujeres.	<p>El tiempo por el que se inscribirían durante un año sería de 5 meses.</p> <p>La gran mayoría se entera de promociones de diferentes servicios por medio de las redes sociales (Facebook).</p>

Fuente: Elaboración autores de la tesis

## CAPÍTULO VII. UBICACIÓN DEL GIMNASIO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

En este capítulo se definirá la ubicación del gimnasio dentro de la zona de Lima Norte y se calculará la demanda del servicio. Para ello se recurrirá a información secundaria, así como también a la información recogida de las visitas realizadas a campo.

La importancia de realizar el presente capítulo es poder conocer la ubicación, ya que es de vital importancia la ubicación para el éxito del negocio, y en base a la ubicación poder conocer el área de influencia del gimnasio y, finalmente, poder calcular la demanda.

### 7.1. Localización del gimnasio

Se ha recurrido a información secundaria para determinar el mejor lugar para la implementación del gimnasio dentro de Lima Norte. Según el APEIM los distritos de Lima Norte que cuentan con mayor proporción de personas del nivel socioeconómico B y C se encuentran en la zona 2 (distritos de Los Olivos, San Martín de Porres e Independencia).

Luego, se ha considerado la investigación realizada por Cochachin, Sono & Sánchez (2016) quienes por medio de una evaluación que considera variables como la **seguridad, poder adquisitivo, densidad poblacional, número de gimnasios y valoración de negocio** han determinado que el distrito de Los Olivos es el adecuado para la implementación de un gimnasio funcional mixto.

En la Tabla N° 7.1 se lista las variables y sus pesos relativos. Los puntajes fueron asignados de acuerdo a la estimación de los autores de la tesis en mención. Estos puntajes varían entre 1 (mínimo) y 5 (máximo).

**Tabla N° 7.1 Determinación del distrito para implementar un negocio de gimnasio funcional**

Variable	Peso	San Martín de Porres		Los Olivos		Independencia	
		Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado	Puntaje	Puntaje Ponderado
Índice de seguridad	0.15	3.72	0.56	2.87	0.43	5.00	0.75
Poder adquisitivo	0.25	4.28	1.07	5.00	1.25	3.50	0.87
Densidad poblacional	0.20	4.68	0.94	5.00	1.00	3.66	0.73
N° de gimnasios	0.20	3.61	0.72	5.00	1.00	1.25	0.25
Mejora valoración de la propuesta de negocio	0.20	4.82	0.96	4.62	0.92	5.00	1.00
			4.25		4.60		3.60

*Fuente: Tesis ESAN 2016.*

### **7.1.1. Selección del distrito objetivo**

De acuerdo a los puntajes obtenidos en la Tabla N° 7.1, el distrito de Los Olivos obtiene un puntaje ponderado de 4.60, el cual es superior al puntaje obtenido por el distrito de San Martín de Porres (4.25) e Independencia (3.60). Las variables que más influyeron en esta evaluación fueron el poder adquisitivo de las personas, la densidad poblacional y el número de gimnasios en la zona.

### **7.1.2. Ubicación del gimnasio dentro del distrito seleccionado**

A partir de la identificación del distrito se ubicará el local adecuado para la implementación, el mismo que debe contar con las siguientes características:

- Tamaño entre 300 y 400 metros cuadrados
- Zona de alto tráfico peatonal
- Cercanía a lugares comerciales y de preferencia avenidas principales
- El ruido externo (calle, avenida, negocios, etc.) debe encontrarse dentro de los límites de tolerancia
- Buena iluminación y uniformemente distribuida

Considerando las características en listadas, se ha identificado un local potencial (cumple con los requerimientos) ubicado en la Av. Palmeras 3901, a una cuadra y media de la municipalidad de Los Olivos, el cual presenta un intenso movimiento comercial y su área total abarca unos 400 metros cuadrados (ver Gráfico N° 7.1).

### **Gráfico N° 7.XI1 Ubicación del gimnasio**



*Fuente: Imagen proporcionada por los autores de la tesis*

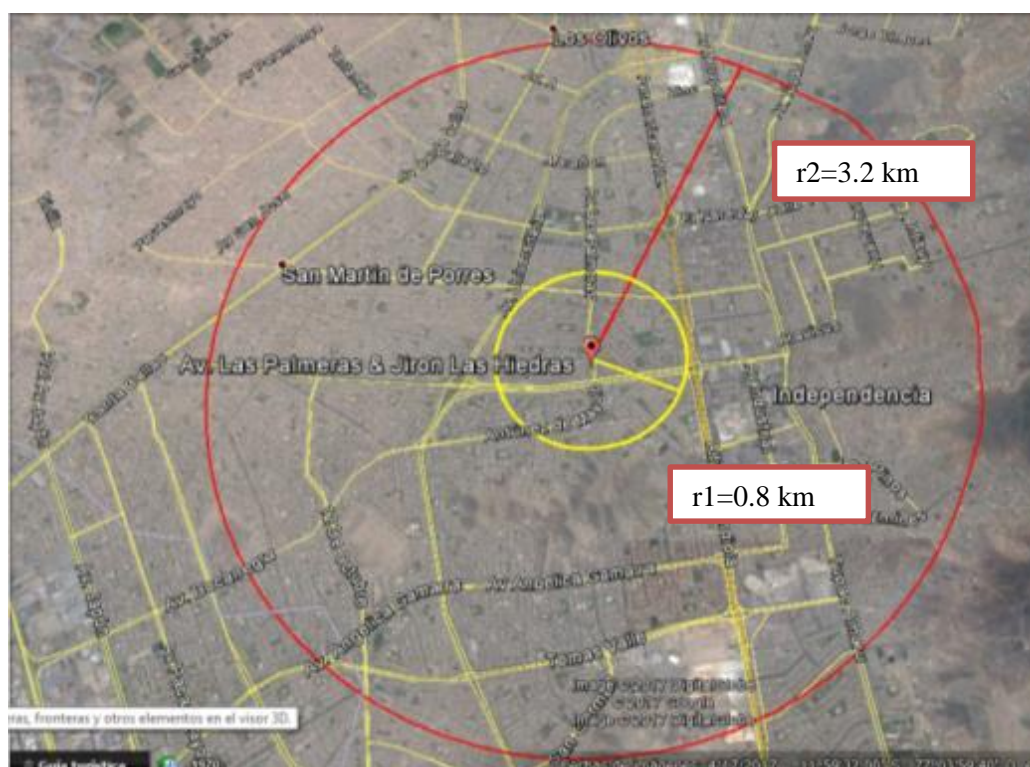
## 7.2. Estimación de la demanda potencial y la demanda efectiva

### 7.2.1. Estimación de la demanda potencial dentro del área de influencia

Para definir el área de influencia, se determinara en base al tiempo que demoran las mujeres en trasladarse a su gimnasio y la distancia que recorren. Según las encuestas realizadas el 62% de las mujeres toman un tiempo de 10 minutos para trasladarse hasta su gimnasio a pie y con movilidad un promedio de 16.5 minutos.

Para un tiempo de 16.5 minutos el recorrido de las personas que usan movilidad es un aproximado de 3.2 kilómetros (se registró el recorrido en campo) y para las personas que se trasladan a pie es una distancia promedio de 0.8 kilómetros (se registró el recorrido en campo). Con esta información se obtiene el área de influencia del gimnasio tal y como se aprecia en el Gráfico N° 7.2.

**Gráfico N° 7.2 Zona de influencia del gimnasio**



Fuente: Google Earth Pro.

La determinación de la zona de influencia nos permitirá obtener la demanda potencial. En ese sentido, primero se calculó la densidad poblacional (ver Tabla N° 7.2) y luego se calculó la cantidad de personas que se ubican dentro del área de influencia (ver Tabla N° 7.3).

**Tabla N° 7.2 Densidad Poblacional**

	Área (km2)	Población	Densidad
Independencia	14.56	220152	15,120.33
SMP	36.91	710932	19,261.23
Los Olivos	18.25	376931	20,653.75
Total Zona2	69.72	1308015	18,760.97

Fuente: INEI. Cuadro: Elaboración propia

**Tabla N° 7.3 Población del área de influencia**

	Área	Área (Km2)	Densidad	Población
Personas que van a pie	$\pi * r1^2$	2.1	18,760.97	37,721.17
Personas que usan movilidad	$\pi * (r2^2 - r1^2)$	18.09	18,760.97	565,817.53
Total		54.11	18,760.97	603,538.69

Fuente: Elaboración: autores de la tesis

Finalmente, en la Tabla N° 7.4 se muestra el cálculo de demanda potencial dentro del área de influencia. Para este cálculo se utilizó la información de Apeim 2016 y se realizó proporciones para aproximar el número de personas de 20 – 40 años (el cálculo se encuentra en el Anexo N°16).

**Tabla N° 7.4 Estimación de la demanda potencial**

		Fuente
Población zona de influencia	603,538.69	Elaboración propia
Población de NSE B y C de la Zona 2	74.60%	Apeim 2016
Porcentaje de población de 20 a 40 años	35.12%	Apeim 2016
<b>Porcentaje de mujeres</b>	51.30%	CPI 2016
<b>Mercado potencial área de influencia (mujeres)</b>	<b>81,118</b>	
<b>Intención de compra</b>	<b>89%</b>	Encuestas
<b>Demanda potencial área de influencia (mujeres)</b>	<b>72,195</b>	

Fuente: Elaboración autores de la tesis

### 7.2.2. Determinación de la demanda efectiva

Para el cálculo de la demanda efectiva, se tomará 5%<sup>19</sup> como expectativa de captura de mercado. En la Tabla N° 7.5 se obtiene la demanda efectiva.

<sup>19</sup> Se tomó como referencia la participación de mercado usado en la tesis Esan 2016 Plan de negocio para la implementación de un gimnasio de entrenamiento funcional orientado al segmento B2 Y C1 de la zona norte de Lima Metropolitana

**Tabla N° 7.5 Estimación de la demanda efectiva**

Demanda potencial área de influencia (mujeres)	72,195	Encuestas
margen de error	6.90%	
Rango de la demanda potencial	66,598	77,792
Participacion de mercado	5%	
Rango de la demanda efectiva	3,330	3,890

*Fuente: Elaboración autores de la tesis<sup>20</sup>*

### **7.3. Conclusiones del capítulo**

- En la determinación de la ubicación del distrito se analizaron cada variable (índice de seguridad, poder adquisitivo, densidad poblacional y numero de gimnasios) y se llegó a las conclusión que el distrito de los Olivos es el más recomendable para la implementación del negocio.
- Dentro del distrito de Los Olivos se ha ubicado un local disponible, en la Av. Palmeras 3901, el cual cumple con los requerimientos de implementación necesarios para la instalación del gimnasio funcional especializado en mujeres.
- El radio del área de influencia del gimnasio es 3.2 kilómetros el mismo que abarca a los distritos clasificados en la Zona 2 de Lima Metropolitana.
- La demanda efectiva de mujeres que contrataría el servicio del gimnasio se encuentra dentro del rango de 3,330 y 3,890.

## CAPÍTULO VIII. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En este capítulo se realizará el análisis de los factores del entorno externo que favorecen o perjudican la implementación del plan de negocio. En este sentido, revisaremos los factores que están incluidos dentro del Macroentorno y Microentorno.

Posteriormente, con los factores extraídos del análisis del entorno, se realizará una evaluación utilizando la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos). Esta herramienta permite valorizar las “oportunidades” o “amenazas” al que se enfrenta el proyecto.

### 8.1. Análisis del Macroentorno

Mediante el análisis del Macroentorno se evaluará aquellos factores externos que influyen en los resultados de la empresa. Se analizarán los siguientes factores: Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico.

#### 8.1.1. Factor Social

En la Tabla N° 8.1 se muestra el análisis de los aspectos relacionados al Factor Social.

**Tabla N° 8.1 Análisis del Factor Social**

Aspecto	Diagnostico	Nivel	Tipo factor externo
<b>Modas (tendencia del mercado Fitness)</b>	En el mercado Fitness se mueve cerca de 150 millones de dólares al año. El entrenamiento funcional se establece hoy en día como la tendencia con mayor crecimiento desde el año 2014 gracias a que brinda servicios personalizados, lúdicos e innovadores (Elcomercio, 2016)	Alto	Oportunidad
<b>Educación</b>	En el Perú el 23% de hombres y el 20% de mujeres cuentan con educación superior, y con relación de educación superior no universitaria (institutos) el porcentaje de mujeres es 17% y el de los hombres 16% (Larepublica.pe, 2015)	Alto	Oportunidad
<b>Desarrollo de la mujer</b>	El Perú lidera la población laboral femenina en América Latina <sup>21</sup> . En este mismo estudio se indica que en el Perú el 66.8% de las mujeres tienen participación en el trabajo, cuando el promedio regional es solo de 56.6%.		
<b>Conciencia de la salud y cuidado personal</b>	Según Arellano Marketing, el 65% de los peruanos consideran muy importante el cuidado personal, esto se ve reflejado por el incremento de gimnasios y salones de belleza en las distintas ciudades del país (Radio programas del Perú, 2015)		
<b>Calidad de vida (inseguridad ciudadana)</b>	Según el INEI, la cifra de víctimas de la delincuencia ha reducido en 6.4% entre setiembre 2016 y febrero 2017 siendo ahora un 26.5% de la población de más de 15 años del área urbana (Gestión, 2017) Según CPI el 51.3% de la población peruana considera a la delincuencia como el principal problema del Perú (Gestión, 2017).	Bajo	Amenaza

*Fuente: elaboración autores de la tesis*

<sup>21</sup> Estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2015),



### 8.1.2. Factor Económico

En la Tabla N° 8.2 se muestran los principales aspectos relacionados al Factor Económico.

**Tabla N° 8.2 Análisis del Factor Económico**

Aspecto	Diagnostico	Nivel	Tipo factor externo
<b>Crecimiento económico (Producto Bruto Interno)</b>	De acuerdo al INEI el PBI, a precios constantes, ha crecido 5.6% el año 2015. Este crecimiento ha sido mayor comparado con el año 2014. El gimnasio especializado en mujeres se ubica dentro del sector denominado “otros servicios” en el cuál se consideran las actividades inmobiliarias, educación, salud, servicios sociales, asociaciones u organizaciones no mercantiles y otras actividades de servicios personales. El PBI de otros servicios tuvo una caída desde el 2012 hasta 2014, pero el 2015 volvió a acelerar con 4.5 % (65.193 millones de soles) (INEI, 2015)	Medio	Oportunidad
<b>Tasa de inflación</b>	Según el reporte del BCRP a febrero del 2017 la inflación llego a 3.25 por ciento y se espera que converja en 2 por ciento al año 2018 (BCRP, 2017).		
<b>Población Económicamente Activa (PEA)</b>	Según el INEI la población económicamente activa ocupada ascendió a 15.9 millones en todo el Perú. En Lima Metropolitana el 67.9% de personas se encuentra en edad de trabajar, la cual está compuesta por la población económicamente activa (5.2 millones) y no activa (2.5 millones). La población económicamente activa ocupada femenina ha venido en crecimiento desde el 2005 llegando a 2.2 millones en el 2016 (INEI, 2016)		
<b>Poder económico (Ingreso promedio)</b>	El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en Lima Metropolitana al 2015 es de 1780.6 soles corrientes <sup>22</sup> , lo cual es un incremento de 6.3% con respecto al 2014. El ingreso promedio mensual de las mujeres muestra una mayor tasa de crecimiento. El ingreso femenino en Lima Metropolitana es 1465 (soles corrientes), frente a 1353.9 (soles corrientes) del 2014. Sin embargo aún los hombres ganan más que las mujeres (565 soles más que las mujeres al 2015) (INEI, 2015)	Alto	Oportunidad

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

### 8.1.3. Factor Político

En la Tabla N° 8.3 se lista las principales leyes que favorecen la implementación de la empresa en relación al Factor Político. En el ANEXO N° 13 se listan la normativa general.

<sup>22</sup> Informe Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI 2015

**Tabla N° 8.3 Análisis del Factor Político**

Aspecto	Diagnostico	Nivel	Tipo factor externo
<b>Ley de protección al consumidor</b>	Política de salud para combatir la obesidad, La Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes, fue publicado el viernes 17 de mayo del 2013, cuyo objetivo es la promoción y protección del derecho de la salud pública a través del fomento de la actividad física (El peruano, 2013).	Medio	Oportunidad
<b>Ley promoción de la inversión</b>	El gobierno está promoviendo estrategias y reformas orientadas a mantener un ambiente propicio para la inversión a través de la Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada, Decreto Legislativo N° 757 aprobado en noviembre de 1991. El marco constitucional y legal peruana abre sus puertas a la inversión privada, así mismo reconoce la libertad de comercio (Guía legal de negocios, 2016).		
<b>Ley de creación de empresas</b>	A partir del 01 de octubre de 2008 entro en vigencia el Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y de acceso al empleo decente (Decreto Supremo N° 007-2008-TR)		
<b>Política Macroeconómica</b>	El informe del Banco Mundial sobre la economía peruana menciona que el Perú tiene una de las deudas públicas más bajas de la región, así como la política fiscal sigue siendo prudente a pesar de que los déficits han aumentado en años recientes (Banco Mundial, 2017).		
<b>Estabilidad política</b>	Según una entrevista al embajador de la república popular de China, Jia Guide, se resalta la estabilidad política del Perú, así como del crecimiento continuo y que lo coloca en las primeras filas de América Latina (Diario El Peruano, 2017).		

Fuente: Elaboración autores de la tesis

#### 8.1.4. Factor Tecnológico

En la Tabla N° 8.4 se lista los principales aspectos relacionados al Factor Tecnológico.

**Tabla N° 8.4 Análisis Factor Tecnológico**

Aspecto	Diagnostico	Nivel	Tipo factor externo
<b>Nuevos productos y desarrollos</b>	La tecnología también se encuentra presente en los gimnasios, pues ayuda a fidelizar y atraer nuevos clientes. En ese sentido, la <b>tecnología Wearables</b> , se manifiesta con el uso del dispositivo tecnológico portable que permite monitorear la actividad física de los clientes a fin de darles seguimiento y orientación para el logro de resultados, así como también las aplicaciones para rutinas de ejercicios y dietas. También existen softwares que ayudan a administrar los gimnasios y ofrecen mejoras en ventas, en gestión y retención. Finalmente, existe la denominada <b>plataforma interactiva (PRAMA<sup>23</sup>)</b> que ofrecen nuevas experiencias para hacer ejercicios.	Alta	Oportunidad
<b>Energía, usos y costos</b>	El Perú comprende uno de los países con menor costo de la electricidad de América Latina con 6.4 centavos de dólar por Kwh (Diario El Comercio, 2015).	Alta	Oportunidad
<b>Oportunidad de internet</b>	Según el portal de marketing online Ondho el 2017 existen nuevas tendencias en cuanto al marketing por internet. Una de las tendencias es el uso del video aprovechando las posibilidades que dan plataformas como Facebook, Youtube e Instagram. Al mismo tiempo se incrementa el uso del video en directo con las propuestas de Snapchat, Instagram o Periscope (Portal ONDHO, 2017).		

Fuente: Elaboración autores de la tesis

<sup>23</sup> Plataforma interactiva creada por la empresa Pavigym para el entrenamiento personal, la plataforma funciona con luces LED y paredes y suelos inteligentes.

### 8.1.5. Factor Ecológico

Actualmente existe mucha preocupación por el medio ambiente en Lima metropolitana, mediante el reciclaje de residuos sólidos. En la Tabla N° 8.5 se describen los principales aspectos ecológicos a considerar.

**Tabla N° 8.5 Análisis Factor Ecológico**

Aspecto	Diagnostico	Nivel	Tipo factor externo
<b>Conciencia por el medio ambiente</b>	Existe una tendencia en cuanto a gimnasios que se preocupan por el medio ambiente. En Lima se tiene al Sport & Fitness que ha sido certificada y acreditada por la U.S. Green Building Council la cual promueve la construcción de lugares medioambientales responsables, provechosos y sanos, los mismos que también desarrollan técnicas de arquitectura responsable y cumplen con las normas vigentes a nivel mundial (Aeronoticias, 2011).	Medio	Amenaza
<b>Contaminación ambiental por parte de los gimnasios</b>	En el rubro de los gimnasios, estos consumen energía eléctrica (aire acondicionado e iluminación), agua y contribuyen al calentamiento global (Diario El Pais, 2013).		

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## 8.2. Análisis del Microentorno

En este acápite describiremos los factores más cercanos que pueden afectar a la empresa como el grado de rivalidad de competidores, los nuevos competidores, poder de negociación con los clientes, poder negociación de los proveedores y los productos sustitutos.

### 8.2.1. Grado de rivalidad de competidores

El análisis de competidores se enfoca en identificar las empresas que existen en la zona norte de Lima Metropolitana y que brindan un servicio similar.

De acuerdo a la investigación desarrollada y considerando que el negocio de gimnasio es zonal, en la zona norte de Lima se ha identificado al gimnasio CUERPO & ARTE FITNESS como competencia directa, este gimnasio se encuentra ubicada en el distrito de Los Olivos y es el único que brinda el servicio exclusivo para mujeres.

En este sentido, de acuerdo a la investigación realizada, se identificó que el gimnasio competidor cuenta con servicios no muy elaborados (poco grado de especialización), lo que supone una estrategia es de bajo costo.

Se debe considerar el grado de rivalidad con el competidor, puesto que tiene posicionamiento en el mercado (aprox. 3 años). Sin embargo, la propuesta que se plantea ofrece un servicio completo y con mayor grado de especialización. En la Tabla N° 8.6 se analiza la intensidad de rivalidad según los factores descritos por Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2008, págs. 56-57).

**Tabla N° 8.6 Análisis grado de rivalidad de competidores**

Factor Microentorno	Factores		Nivel	Tipo factor externo
Grado de rivalidad de competidores	• Los miembros de la industria se mueven solo de vez en cuando o de manera poco agresiva para ganar ventas y participación en el mercado a sus rivales.	✓	Bajo	Amenaza
	• La demanda del comprador crece con rapidez.	✓		
	• Los productos de los vendedores rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta.	✓		
	• Los costos del comprador para cambiar de marca son altos.	-		
	• Hay menos de cinco vendedores o tantos competidores que ninguna acción de las empresas tiene un efecto directo importante en el comercio de los rivales. (Este factor hace mención que en el sector existen menos de 5 empresas competidoras directas)	✓		

*Fuente: Administración Estratégica (2008). McGraw-Hill*

*Elaboración: Autores de la tesis*

### 8.2.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

En el sector de **gimnasios las barreras de entrada son bajas**, debido al bajo costo de implementación y a la tendencia de la implementación de servicios derivados al cuidado de la salud.

Como amenazas de nuevos competidores se ha identificado a las cadenas de negocios posicionadas en la ciudad como son el Gold's Gym, BodyTech y Sportlife.

De igual manera, se ha identificado a los siguientes gimnasios mixtos que brindan servicios de rutinas y ejercicios funcionales: HardWork, Kross Gym, Fighters-Muaythai, Crossfit Marut.

Todos estos gimnasios cuentan, actualmente, con servicios de entrenamiento mixto; no obstante, podrían incursionar en el negocio de la especialización en cualquier momento. En la Tabla N° 8.7 se analiza el grado de amenaza según los factores considerados por Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2008, págs. 60-61).

**Tabla N° 8.7 Análisis amenaza de entrada de nuevos competidores**

Factor Microentorno	Factores		Nivel	Tipo factor externo
Amenaza de entrada de nuevos competidores	• La cantidad de candidatos para entrar es grande y algunos de ellos cuentan con recursos que los harían contendientes importantes.	✓	Alto	Amenaza
	• Las barreras de entrada son bajas o los candidatos pueden saltarlas sin dificultad.	✓		
	• Los miembros existentes de la industria pretenden extender el alcance de su mercado al entrar en segmentos o áreas geográficas en donde hasta entonces no tenían presencia.	✓		
	• Los recién llegados pueden esperar obtener ganancias atractivas.	-		
	• La demanda del comprador crece con rapidez.	✓		
	• Los miembros de la industria son incapaces (o no están dispuestos) a responder con fuerza a la entrada de los recién llegados.	✓		

Fuente: Administración Estratégica (2008). McGraw-Hill. Elaboración: Autores de la tesis

### 8.2.3. Poder de negociación de los clientes

El gimnasio está dirigido a mujeres entre los 20 y 40 años, de los niveles socioeconómicos B y C que residen en la zona norte de Lima. Además, se busca captar a las mujeres que asisten al gimnasio y a las que no asisten a un gimnasio o fueron pocas veces.

En la Tabla N° 8.8 se analiza el poder de negociación con los clientes según los factores considerados por Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2008, págs. 71-72).

**Tabla N° 8.8 Análisis poder de negociación de los clientes**

Factor Microentorno	Factores		Nivel	Tipo factor externo
Poder de negociación de los clientes	• Los costos de cambiar a otras marcas o a productos sustitutos son bajos para el comprador.	✓	Alto	Amenaza
	• Los compradores son grandes y pueden exigir concesiones al adquirir grandes cantidades.	-		
	• Las adquisiciones de grandes volúmenes por parte de los compradores son importantes para los vendedores.	✓		
	• La demanda de compra es débil o está en declive.	-		
	• Hay pocos compradores añade prestigio a la lista de clientes del vendedor.	✓		
	• Los compradores tienen la capacidad de posponer sus adquisiciones si no les agradan las condiciones actuales que ofrecen los vendedores.	✓		
	• Algunos compradores significan una amenaza de integrarse a las primeras etapas de la producción de los vendedores y convertirse en competidores importantes.	✓		

Fuente: Administración Estratégica (2008). McGraw-Hill. Elaboración: Autores de la tesis

#### 8.2.4. Poder de negociación de los proveedores

El gimnasio ofrece rutinas de ejercicios funcionales como base de entrenamiento, en ese sentido, los proveedores serían las empresas que suplan los equipos y accesorios necesarios para la implementación y posterior mantenimiento.

En Lima Metropolitana no tenemos muchos proveedores de accesorios y equipos para gimnasios funcionales; por consiguiente, el nivel de negociación con estos proveedores es relativamente alto.

Por otro lado, existe un mayor nivel de negociación en cuanto a la adquisición de equipos tecnológicos como la plataforma interactiva y los equipos de medición de calorías. Todo ello porque son equipos novedosos y tienen proveedores exclusivos.

En la Tabla N° 8.9 se analiza el poder de negociación con los proveedores según los factores considerados por Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2008, págs. 68-69).

**Tabla N° 8.9 Análisis del poder de negociación de los proveedores**

Factor Microentorno	Factores		Nivel	Tipo factor externo
Poder de negociación de los proveedores	• Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar de proveedores	✓	Alto	Amenaza
	• Hay poca oferta de los insumos necesarios (lo que da a los proveedores una mejor posición para fijar precios).	✓		
	• Un proveedor tiene un insumo diferenciado que aumenta la calidad o desempeño de los productos del vendedor, o es una parte valiosa o básica del proceso de producción del vendedor.	✓		
	• Hay pocos proveedores de un insumo particular.	✓		
	• Algunos proveedores amenazan con integrarse a las etapas posteriores de la producción de los miembros de la industria y quizá convertirse en sus rivales.	-		

*Fuente: Administración Estratégica (2008). McGraw-Hill. Elaboración: Autores de esta tesis*

#### 8.2.5. Amenaza de servicios sustitutos

Entre los servicios sustitutos que ofrezcan servicios especializados en mujeres encontramos los siguientes:

- **Academias de baile** son sustitutos puesto que el 80% (Diario Perú 21, 2014) de las mujeres que asisten a un gimnasio prefieren la práctica de actividades cardiovasculares o ejercicios grupales. Entre las principales empresas que brindan el servicio de baile, encontramos las siguientes empresas ubicadas la

zona norte de Lima: Caribbean Dance, Ritmo Son estudio, Fkj Dance, entre otros.

- **Gimnasios boutique**, estos gimnasios brindan un alto nivel de personalización en sus servicios y cuentan con actividades completas y definidas. De acuerdo a la investigación realizada, en la zona norte de Lima no existe ningún gimnasio de este tipo.

No obstante, la propuesta de gimnasio especializado en mujeres cuenta con servicios variados y complementarios que otorgan una notoria diferencia frente a los programas sustitutos. En la Tabla N° 8.10 se analiza la amenaza de los servicios sustitutos según los factores considerados por Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2008, págs. 64-65).

**Tabla N° 8.10 Análisis amenaza servicios sustitutos**

Factor Microentorno	Factores		Nivel	Tipo factor externo
Amenaza de servicios sustitutos	• Los buenos sustitutos están disponibles o aparecen nuevos.	✓	Alto	Amenaza
	• Los sustitutos tienen precios atractivos.	✓		
	• Los sustitutos son comparables o tienen mejores características de desempeño.	✓		
	• Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos.	✓		
	• Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar sustitutos.	-		

*Fuente: Administración Estratégica (2008). McGraw-Hill. Elaboración: Autores de la tesis*

### 8.3. Evaluación de Factores Externos: Matriz de Oportunidades y Amenazas

Del análisis realizado a los factores externos que afectaría la implementación del negocio, se ha elaborado el siguiente cuadro donde se identifica y valoriza los factores que representan las oportunidades y amenazas para la implementación del negocio (Ver Tabla N° 8.11).

**Tabla N° 8.11 Matriz de evaluación de factores externos que afectan al negocio**

<b>Matriz EFE</b>			
<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
Modas (tendencia del mercado Fitness)	0.09	4	0.36
Educación, conciencia de la salud y cuidado personal.	0.09	4	0.36
Nuevos productos y desarrollos tecnológicos	0.09	4	0.36
Oportunidad de marketing por internet y uso de energía	0.09	2	0.18
Crecimiento económico y tasa de inflación	0.05	2	0.1
Poder económico femenino	0.09	4	0.36
Macro economía Peruana, leyes y estabilidad política	0.05	2	0.1
<b>Amenazas</b>			
Poder de negociación de los clientes	0.09	4	0.36
Amenaza a la entrada de nuevos competidores	0.09	2	0.18
Poder de negociación de los proveedores	0.09	2	0.18
Grado de rivalidad con los competidores	0.02	2	0.04
Conciencia por el cuidado del medio ambiente	0.05	1	0.05
Amenaza de servicios sustitutos	0.09	2	0.18
Calidad de vida (Inseguridad ciudadana)	0.02	1	0.02
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.83</b>

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

Luego de desarrollar la matriz EFE, se observa que una de las oportunidades más relevante es la propuesta de servicio integral que considera **personalización, entretenimiento y nutrición**. Mientras que la amenaza más importante viene hacer el **poder de negociación de los clientes**, puesto son las clientas quienes, en última instancia, deciden si se mantienen o no en el gimnasio.

El resultado ponderado obtenido es de 2.83 que es superior a la media (2.5). Esto quiere decir que las oportunidades son más relevantes que las amenazas; por lo tanto el ambiente externo es favorable para la implementación del negocio.



## **CAPÍTULO IX. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

En este capítulo se determinará el Plan estratégico general del negocio, el mapa de ruta que servirá para impulsar el éxito del negocio.

Según Huamani (2003) el plan estratégico viene a ser el equilibrio entre los procesos analíticos e intuitivos; analíticos por el razonamiento que sigue un método de estudio e intuitivos gracias a que mucho del análisis está sustentado en base a nuestro juicio o propia experiencia.

Para el desarrollo de este capítulo se han realizado entrevistas a expertos (Ver Anexo N°10 entrevistas 1 y 5 ) posteriormente se ha desarrollado la visión, misión y valores, para definir la estrategia genérica, y determinar la ventaja competitiva del negocio.

Todo ello con la finalidad de realizar una gestión eficiente, elevando los niveles de productividad e incrementando la rentabilidad de la empresa. Lo desarrollado en este capítulo servirá para la elaboración de los distintos planes específicos como son el plan de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas.

### **9.1. Visión, Misión y Valores de la empresa**

#### **9.1.1. Visión**

“Ser el gimnasio funcional más reconocido a nivel nacional por crear rutinas especializadas, innovadoras y divertidas para las mujeres que quieran mantener y mejorar su salud y belleza de forma integral”

Esta visión está planteada para un plazo de cinco años, después de dicho periodo de tiempo deberá ser verificada si fue alcanzada y si es que corresponde deberá ser modificada.

#### **9.1.2. Misión**

“Hacemos que a mujer descubra su poder, su fuerza, supere sus límites y vea que es capaz de lograr lo que se propone avanzando paso a paso con la práctica constante de adecuados ejercicios y alimentación saludable para lograr sentirse y verse bien”

#### **9.1.3. Valores de la empresa:**

- **Disfrutar la participación**, Somos un grupo de personas que amamos lo que hacemos y queremos ser parte del éxito de nuestro negocio.

- **Vivir en servicio**, Nuestro objetivo es la satisfacción del cliente y crear lazos de compañerismo entre nuestros colaboradores.
- **Ser Innovador**, Estamos dispuestos a experimentar nuevas ideas para soluciones ingeniosas.
- **Buscar la excelencia**, Nos preocupamos por mejorar personal y profesionalmente para generar el mejor ambiente interno y externo.

## **9.2. Objetivos de la Estrategia**

### **9.2.1. Objetivo Estratégico General:**

Llevar a la zona norte un gimnasio funcional de calidad, divertido y tecnológico que encierre el concepto de vida saludable para la mujer que busca motivación para lograr curvas más definidas.

### **9.2.2. Objetivos Estratégicos Específicos:**

- Alcanzar en promedio alrededor de 1182 membresías mensuales.
- Alcanzar niveles de satisfacción de los clientes alrededor del 80% e implementar acciones de mejora continua.
- Lograr una tasa de retención de cliente de 70 %.
- Mantener márgenes mínimos de rentabilidad de acuerdo al sector.
- Consolidar la presencia de la marca en este segmento a nivel de Lima Metropolitana a niveles del 65%.
- Implementar programas enfocados en el desarrollo y retención de nuestros colaboradores.
- Determinar las acciones necesarias para brindar servicios de calidad.

## **9.3. Estrategia Genérica**

### **9.3.1. Estrategia de Negocio – diferenciación y especialización**

La estrategia de negocio considera que somos pioneros en la implementación de un gimnasio funcional especializado en mujeres, que buscará durante los primeros años cumplir con las metas de captación de clientes, que la marca se haga conocida, y se genere un adecuado clima laboral.

Usando como referencia el planteamiento de Michael Porter determinamos que la estrategia que rige el negocio son: “Especialización” y “Diferenciación”.

La estrategia de Especialización es debido a que la oferta de servicios está dirigida hacia las mujeres que a su vez constituyen un nicho de mercado. Por otro lado, la estrategia de Diferenciación se sustenta debido a que la idea de negocio no existe en Lima y presenta los elementos diferenciadores indicados en el Gráfico N° 9.1.

**Gráfico N° 9.1 Estrategia Genérica – Diferenciación - Elementos**



*Fuente: Basado en las estrategias genéricas de Michael Porter*

#### **9.4. Ventaja Competitiva**

Teniéndose como ventaja competitiva a las características o ventajas que tiene un negocio las cuales la hace sobreponerse a la competencia atrayendo una mayor cantidad de clientes, se tienen las siguientes ventajas competitivas para nuestro negocio:

- El entrenamiento funcional ofrecido por la empresa está diseñado de manera que brinda los resultados deseados (efectivos) por el cliente, mediante lo cual creamos valor para las asociadas.
- La incorporación de la tecnología en la realización de los ejercicios (piso interactivo) y otros equipos no convencionales para la ejecución de los ejercicios incentivarán la asistencia continua al gimnasio de las asociadas, ya que encontrarán las rutinas como innovadoras y divertidas.

- El servicio brindado el cual es especializado en mujeres generará un ambiente de libertad para las asociadas para el desarrollo de sus rutinas.
- La combinación del entrenamiento funcional con otros servicios como el yoga y la asesoría nutricional impulsará el concepto de “salud y belleza”, el cual viene adquiriendo mayor apreciación por la sociedad.

## **9.5. Modelo de negocio – Modelo Canvas**

El modelo de negocio nos permite una visualización gráfica y textual de cómo es que trabaja el negocio, permitiendo relacionar sus componentes principales. Para la explicación del modelo de negocio del gimnasio funcional especializado en mujeres recurrimos al modelo Canvas y los nueve módulos que la componen ya que resulta una de las maneras más sencillas de comprenderlo. Seguidamente se desarrollan los nueve módulos del modelo.

### **9.5.1. Módulo: Segmento del Cliente**

De acuerdo al estudio de mercado desarrollado en el capítulo 6, se ha determinado el perfil del público objetivo por lo tanto, el segmento del cliente al cual nos dirigimos corresponde a mujeres entre las edades de veinte y cuarenta años, las cuales se encuentran familiarizadas con el uso de la tecnología, se preocupan por cuidar su apariencia física y su estado de salud, asimismo viven en la zona norte de Lima Metropolitana y pertenecen a los niveles socioeconómicos B y C.

### **9.5.2. Módulo: Propuesta de Valor**

La propuesta de valor del negocio se obtiene por un lado, a partir de conocer lo que el cliente quiere, conocer la necesidad que desea satisfacer, las características de la solución que busca a alguna de sus necesidades, estas las obtenemos a partir del estudio de mercado (entrevistas a expertas, focus groups y entrevistas); y por otro lado de lo que la empresa ofrece a sus clientes. En la intersección de estos dos componentes es que se define la propuesta de valor del negocio, es decir, la intersección nos indica la razón por la cual los clientes están dispuestos a pagar el precio del producto o servicio al reconocer que la empresa genera valor para ellos.

El estudio de mercado nos indica las principales características que debe tener un gimnasio al cual ellas acudirían, éstas son: Un gimnasio adecuadamente ubicado (cercanía, seguridad, existencia de medios de transporte), un gimnasio cuyo servicio sea

especializado en mujeres y cuenta con personal profesional, como tercer punto, consideran que el gimnasio debe tener rutinas divertidas y eficaces, finalmente el gimnasio debe ofrecer diversas promociones y precios accesibles (Ver anexo N°7, GráficoVII.15. Atributos valorados de los gimnasios)

Por el lado de la empresa se tiene que ésta ofrece ejercicios funcionales, los cuales se apoyan en la tecnología para el desarrollo de rutinas las cuales resulten novedosas y entretenidas, asimismo la tecnología es utilizada para hacer el seguimiento a la evolución hacia los objetivos planteados para cada cliente para garantizar la eficacia de las rutinas, por otro lado, el gimnasio ofrece servicios complementarios como la sala de masajes y el servicio de asesoría nutricional.

Considerando estos dos grandes aspectos es que se define la propuesta de valor de la siguiente manera: “Somos un gimnasio de ejercicios funcionales, especializado en mujeres, tecnológico, el cual cuenta con rutinas divertidas que a su vez resultan eficaces”

### **9.5.3. Módulo: Canales**

Los canales son los medios por los cuales el negocio se comunica con sus clientes y no clientes para darles conocer la propuesta de valor del negocio y da a conocer los servicios que ofrece. Asimismo, el canal es el medio por el cual el negocio brinda (hace llegar) el servicio a sus clientes.

De acuerdo al estudio de mercado, se tiene que la gran mayoría del público objetivo prefiere el uso de las redes sociales para mantener la comunicación con el gimnasio, por ello se hará el uso de las cuentas institucionales de Facebook, Instagram y Twitter (Ver Anexo N° 7, GráficoVII. 27. Medios de comunicación). Por otro lado, para el pequeño grupo que no hace uso de las redes sociales, y dado que el servicio se brindará en las instalaciones del gimnasio, es decir, se utilizará un canal directo, se los mantendrá informados mediante flyers, banners, trípticos y el mismo counter de atención en las instalaciones del gimnasio.

### **9.5.4. Módulo: Relación con el Cliente**

La relación con el cliente es la definición de cómo es que debe ser la relación que la empresa debe tener con el cliente para que se alcancen los objetivos del negocio. La definición de la relación con el cliente, la obtenemos a partir del estudio de mercado, con las siguientes consideraciones:

Primero, del estudio de mercado se tiene que la razón principal (30%) por la cual los clientes siguen asistiendo a los gimnasios es que se sienten motivadas al ver los resultados obtenidos (Ver Anexo N°7, Gráfico VII.12. Razones por las que siguen en los gimnasios)

Segundo, de acuerdo al estudio de mercado se tiene que la segunda razón principal (14%) del por qué es que los clientes abandonan el gimnasio al que asisten o cambian de gimnasio (y se asocia con la relación gimnasio – cliente) es que encuentran que los instructores no se preocupan por ellas, es decir, no hay una asistencia adecuada en el momento de la ejecución de las rutinas así como tampoco no hay un seguimiento ni información sobre la evolución hacia los objetivos deseados por los clientes. (Ver Anexo N°7, Gráfico VII.13. Motivos por los que dejó de asistir al gimnasio o cambia frecuentemente de gimnasio)

Es así que se define que la relación con el cliente debe ser una relación de comunicación sincera y abierta, para que de esta manera los clientes puedan manifestar sus necesidades, sus requerimientos y conjuntamente con el personal del gimnasio plantear los objetivos a alcanzar, hacer el seguimiento adecuado a la evolución (la cual debe ser constantemente comunicada al cliente) para alcanzar los objetivos y de esta manera cumplir y superar las expectativas del cliente.

#### **9.5.5. Módulo: Fuente de Ingresos**

Las fuentes de ingresos del negocio identificadas en orden de importancia son: La venta de membresías, el alquiler de la zona de cafetería a una concesionaria y finalmente la venta de souvenirs en las instalaciones del gimnasio.

Las fuentes de ingreso serán desarrolladas a mayor detalle en el capítulo correspondiente a la evaluación económica y financiera del negocio.

#### **9.5.6. Módulo: Actividades Clave**

Las actividades clave son aquellas que el negocio debe realizar eficiente y eficazmente para lograr los objetivos del negocio. Se han identificado cuatro actividades clave:

- Promoción y venta de servicios: Las labores de marketing asociadas a la promoción de los servicios y el lograr los niveles de venta definidos para cada mes son esenciales para la sostenibilidad del negocio. Por ello se

desarrollará el Plan de Marketing y el Plan de Operaciones en los siguientes capítulos.

- **Atención al cliente:** El escuchar al cliente, para poder acoger sus dudas, quejas y sugerencias, es importante ya que partiendo de ellas éstas podrán ser atendidas, evaluadas e implementadas, lo cual contribuirá en mejorar la atención y la satisfacción de los clientes. Esta actividad es importante para la mejora continua del negocio en todos sus aspectos.
- **Diseño de rutinas y programas:** La propuesta de valor del negocio se asocia con brindar a los clientes rutinas y programas los cuales resultan divertidos y novedosos y a la vez también son eficaces, es por ello que el diseño de las mismas es de gran relevancia para el negocio.
- **Contratación de personal calificado:** Asimismo, la propuesta de valor del negocio indica que somos un gimnasio funcional especializado en mujeres, por lo que el negocio debe contar con personal profesional y con experiencia en ejercicios funcionales y trabajo directo con mujeres.

#### **9.5.7. Módulo: Recursos Clave**

Los recursos clave son los que dan soporte a las actividades clave. Como se indicó, una actividad clave resulta ser la Promoción y Ventas de Servicios, por lo que contar con un área de marketing profesional es importante, asimismo el contar con una fuerza de ventas motivada y con objetivos claros es clave.

Las demás actividades clave se relacionan directamente con la calidad del personal que labora en el gimnasio, es por ello que se identifican como recursos clave a los instructores, al nutricionista, y a todo el personal que tiene trato directo con los clientes.

Finalmente, también se identifica como recursos clave a las instalaciones del gimnasio donde se brinda el servicios, es decir, a la infraestructura puesta a disposición de los clientes, igualmente se resalta la importancia del equipamiento necesario para la realización de los ejercicios.

#### **9.5.8. Módulo: Socios Clave**

Los socios clave son aquellas entidades con las cuales debemos establecer alianzas estratégicas con el fin de que los objetivos del negocio puedan ser logrados. Identificamos los siguientes socios clave:

- Centros de clientes potenciales: Conformado por las distintas instituciones con las cuales podemos establecer relaciones a fin de que podamos promocionar nuestros servicios y obtener clientes, estos son: Centros de educación de la zona como pueden ser universidades, colegios e institutos; centros médicos como hospitales y clínicas.
- Centros de promoción: Constituido por entidades en las cuales podemos promocionar nuestro servicio a la comunidad mediante la realización de eventos deportivos gratuitos, estos pueden ser las distintas municipalidades de la zona de influencia del negocio.
- Proveedores de equipos de ejercitación: Importante el establecer relaciones a largo plazo con proveedores de equipos para de esta manera asegurar el abastecimiento, la calidad y mantenimiento de los equipos necesarios, así como el mantener precios adecuados de los mismos.
- Centros de formación de instructores: Como se indicó anteriormente, el contar con instructores calificados es de extrema importancia por lo que será importante establecer las relaciones adecuadas con los centros de formación y certificación de instructores como pueden ser: Federación Nacional de Fisicoculturismo y Fitness Perú; y distintas universidades que cuenten con escuelas profesionales de educación física.

#### **9.5.9. Módulo: Estructura de Costes**

Es de importancia el identificar las fuentes generadoras de costos para el negocio, para ello se han definido dos etapas en las que se agrupan las fuentes de costos:

- Etapa de Pre-operación: Corresponde a la inversión necesaria para la implementación del negocio, la cual comprende costos como: Adecuación y remodelación del local a alquilar, capital de trabajo necesario, equipamiento correspondiente a los equipos de ejercitación necesarios para el funcionamiento del gimnasio.
- Etapa de Operación: Conformada por los costos en que se incurrirán año tras año una vez iniciado el negocio, se han identificado los siguientes cuatro grandes centros de costos: Salarios al personal (el cual deberá considerar los beneficios sociales correspondientes y las capacitaciones); alquiler de local y su mantenimiento; pagos de servicios (energía eléctrica,



agua y saneamiento, comunicaciones, seguridad, etc.), y finalmente los costos asociados a la promoción y ventas de los servicios.

Los costos serán desarrollados a mayor detalle en el capítulo correspondiente a la evaluación económica y financiera del negocio.

**Tabla N° 9.1 Modelo de negocio del gimnasio de entrenamiento funcional especializado en mujeres**

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
Empresas que cuenten con clientes potenciales (universidades, institutos, colegios, clínicas) Entidades estatales (municipalidades, hospitales) Proveedores de equipos de ejercitación. Centros de formación de instructores.	Promoción y venta de los servicios	Un gimnasio funcional divertido y relajado que se especializa en la mujer de hoy y usa la tecnología como herramienta para que sus clientas obtengan los resultados esperados	Relación de confianza con el cliente basada en un trato amable y sincero, conociendo sus necesidades para cumplir sus expectativas, seguimiento continuo de su desempeño y comunicación abierta.	Mujeres sofisticadas, modernas y tecnológicas entre los 20 y 40 años de edad, pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, que viven en la zona norte de Lima y desean mejorar su apariencia y salud mediante los ejercicios funcionales.
	Atención al cliente			
	Diseño de rutinas y programas		<b>CANALES</b>	
	Contratación de personal calificado (entrenadores, nutricionistas)		Gimnasio Redes sociales Página web Eventos deportivos Banners Flyers y tripticos	
	<b>RECURSOS CLAVE</b>			
	Fuerza de ventas			
	Entrenadores calificados			
	Nutricionista			
	Infraestructura y equipamiento adecuado			
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	
Alquiler y mantenimiento del local Promoción y ventas Equipamiento y renovación Salarios Pago de servicios			Ventas de membresía Ventas de souvenirs, cafetería, alimentos saludables	

Fuente: Elaboración autores de la tesis

En la Tabla N° 9.1 se presenta el lienzo Canvas en el podemos observar las cuatro principales áreas del negocio (clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica) las cuales se dividen en nueve módulos los cuales reflejan la lógica que seguirá la empresa para conseguir los ingresos.

## **9.6. Conclusiones del capítulo**

- La estrategia genérica del negocio corresponde a especialización y a diferenciación. Especialización debido a que está dirigido específicamente a mujeres y diferenciado mostrando los siguientes elementos de diferenciación: Servicio desarrollado específicamente para mujeres, uso de herramientas tecnológicas, rutinas divertidas, cortas y eficaces, asesoría nutricional, sentido de comunidad, acompañamiento hacia el logro de metas, logro rápido de resultados, búsqueda de equilibrio entre salud y belleza.
- La ventaja competitiva que presenta el negocio se basa en la efectividad, la experiencia vivida por los asociados (rutinas divertidas mediante el uso de la tecnología), el servicio especializado para el target determinado, el equilibrio entre salud y belleza que ofrece el servicio.
- El éxito del negocio está definido por ofrecer un gimnasio inusual que combina ambientes divertidos y tecnológicos para la práctica de ejercicios funcionales, salas de baile y relajación y asesoría nutricional mientras bajas de peso y tonificas tu cuerpo.

## **CAPÍTULO X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

En el presente capítulo se describen los requisitos legales necesarios y exigidos por los organismos pertinentes para la implementación del gimnasio “*Divas Fitness*” en el distrito de Los Olivos. También se complementa con los procedimientos y tramites a cumplir para el inicio de sus operaciones.

### **10.1. Requisitos legales**

Para que la empresa pueda iniciar sus actividades, desde el aspecto legal se deben cumplir con los siguientes requerimientos (Pymex, 2017):

- Constitución y formalización de la empresa.
- Elección del Régimen Tributario.
- Elección del Régimen Laboral.
- Inscripción de los trabajadores ante el Seguro Social de Salud (ESSALUD).
- Obtención de la licencia municipal de funcionamiento.

#### ***10.1.1. Constitución y formalización de la empresa***

Inicialmente se elaborará una minuta de constitución de la empresa bajo la forma de Persona Jurídica con el nombre “Divas Fitness” y del tipo societario SAC: Sociedad Anónima Cerrada (En el Anexo N° 9.1 se describen los tipos societarios vigentes). Posteriormente se acudirá ante una notaría pública para la obtención de la escritura pública y se conducirá a la SUNARP (Superintendencia Nacional de Registros Públicos) para la inscripción de la empresa en los registros públicos. Para la suscripción ante la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) se tramitará el número de RUC (Registro Único del Contribuyente) correspondiente.

La constitución de la empresa tendrá las siguientes características (Proinversion, 2012):

- No superará la cantidad de 20 socios/accionistas.
- No tendrá inscrita acciones en el Registro Público de Mercado de Valores.
- El funcionamiento del directorio será opcional.
- Los aportes del capital social serán en moneda nacional y/o en dólares americanos.
- Se designará un Gerente General y se establecerán sus facultades.

#### ***10.1.2. Régimen tributario***

Para la obtención del número de RUC se debe elegir el Régimen Tributario donde se acogerán los pagos de impuestos y obligaciones, entre ellos: Régimen Único Simplificado (RUS), Régimen Especial de Impuesto a la Renta (RER), Régimen

General (RG) o el Nuevo Régimen Mype Tributario (RMT) (Colegio de Contadores Públicos de Lima, 2017).

La empresa se constituirá con menos de 100 trabajadores y con ingresos netos anuales menores a 1,700 UIT, por lo tanto se declarará como Pequeña Empresa (En el Anexo N° 9.2 se describen las características de la micro y pequeña empresa) y se acogerá a los beneficios del Nuevo Régimen Mype Tributario.

Los impuestos que se generen en las actividades del negocio se gravarán en Renta de Tercera Categoría. Sus principales conceptos de pago estarán sujetos a los siguientes impuestos:

- El Impuesto General a las Ventas: El cual gravará la transferencia de bienes y la prestación de servicios con una tasa de 18% de su valor correspondiente (incluye el 2% del Impuesto de Promoción Municipal).
- El Impuesto a la Renta: Para las primeras 15 UIT de utilidades anuales generadas se tributará con una tasa preferencial del 10% y para las utilidades excedentes a dicho cantidad se tributarán con una tasa del 29.5%.
- En relación a los tributos mensuales, para los años donde los ingresos netos anuales estén por debajo de las 300 UIT se pagará el 1% de los ingresos netos obtenidos en el mes; sin embargo, en el momento en que se superen estas 300 UIT, se aplicará el 1.5% al ingreso neto mensual. Los pagos de impuestos mensuales serán deducibles de la regularización anual del Impuesto a la Renta.

Entre las obligaciones también se comprenden:

- Emitir comprobantes de pago por las ventas y servicios que se realicen (Facturas y Boletas de Venta).
- Llevar libros contables y registros de acuerdo a los ingreso obtenidos. Los libros contables adquiridos serán legalizados ante un notario público.
- Presentar las declaraciones de pago mensual y la declaración jurada anual del Impuesto a la Renta.
- Realizar la retención de los trabajadores y otras acciones señaladas por la ley.

### **10.1.3. Régimen Laboral**

La empresa a constituir estará clasificada como una pequeña empresa y dentro de la Mype, por ende se acogerá al Régimen Laboral Especial<sup>24</sup>. Los trabajadores obtendrán los siguientes derechos (Mi empresa propia, 2016):

- Remuneración Mínima Vital de S/. 850.00
- Descansos semanales y en días de feriados.
- Descanso vacacional por 15 días calendarios.
- Cobertura de seguridad social en salud al estar registrados en ESSALUD.
- Indemnizaciones por despido equivalente a 20 días de remuneración por año de servicio (tiene un tope 120 días de remuneración).
- Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de trabajo de Riesgo (SCTR).
- Dos gratificaciones anuales (Fiestas Patrias y Navidad).
- Participación de trabajadores.
- Compensación por Tiempo de Servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración por año de servicio (tiene un tope de 90 días de remuneración).

### **10.1.4. Inscripción de trabajadores en ESSALUD**

Mediante los formularios proporcionados por la SUNAT, se inscribirá a los trabajadores ante el Seguro Social de Salud (ESSALUD) para que puedan tener acceso a las prestaciones de servicio de dicha entidad.

### **10.1.5. Solicitud de Licencia Municipal de Funcionamiento**

Debido a que el negocio se orienta en la atención al público, se solicitará una Licencia Municipal de Funcionamiento dirigida a la Municipalidad de Los Olivos. Los requisitos exigidos son los siguientes (Municipalidad distrital de Los Olivos, 2017):

- Solicitud con carácter de declaración jurada donde se incluya el RUC de la empresa, el DNI del solicitante y del representante legal de la persona jurídica.
- Vigencia de poder del representante legal.
- Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad.
- Adicionalmente, la municipalidad podría exigir:
- Informe sobre el número de estacionamientos de acuerdo a la normativa vigente, en la Declaración Jurada.
- Copia simple de la autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a ley la requieran de manera previa al otorgamiento de licencia de funcionamiento.
- Copia simple de autorización expedida por el Instituto Nacional de Cultura, conforme a la ley n° 28296, Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación

## **10.2. Conclusiones del capítulo**

- Se constituirá la empresa bajo la forma de Persona Jurídica y del tipo SAC (Sociedad Anónima Cerrada) acogiendo a sus beneficios, como la posibilidad de funcionar sin directorio o de no limitar el manejo de grandes capitales así

---

<sup>24</sup> Publicado el 28 de junio de 2008 mediante Decreto Legislativo N°1,086 y con vigencia desde el 1 de octubre del 2018

tenga un máximo de 20 accionistas/socios, y porque se ajusta mejor a las características de la constitución referidas.

- Debido a la cantidad de personas administrativas y de servicio que conformarán la empresa y a sus topes en los ingresos netos anuales proyectados, ésta se inscribirá dentro de la Mype y se categorizará como Pequeña Empresa; asimismo, se suscribirá al Regimen Mype Tributario para ser beneficiado principalmente por la tasa preferencial del impuesto a la renta que comprende el 10% para las primeras 15 UIT de utilidades anuales generadas; asimismo, se optará por un Régimen Laboral Especial y se cumplirán con sus requerimientos legales correspondientes.
- Se cumplirá con la inscripción de los trabajadores en el Seguro Social de Salud (ESSALUD) y con la solicitud de la Licencia Municipal de Funcionamiento hacia la Municipalidad de San Martín de Porres a través del cumplimiento de los trámites y procedimientos correspondientes.

## **CAPÍTULO XI. PLAN DE MARKETING**

En este capítulo se desarrollará el Plan de Marketing del negocio el cuál centra su estrategia en crear valor para el cliente. Luego de analizar de forma crítica el mercado, la competencia, los servicios similares que se ofrecen, y analizar las oportunidades que se presentan para el desarrollo de la propuesta de negocio, haber realizado entrevistas a expertos del sector (Ver Anexo N°10, entrevistas 4 y 6) y haber ejecutado el estudio de mercado pasamos a elaborar el plan anual de marketing.

Se sabe que el éxito de toda empresa es medido por los resultados económicos que origina gracias a la creación y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes y a la identificación de oportunidades de mercado atractivas (Armstrong, 2012) por ello se pretende desarrollar estrategias y tácticas específicas que garanticen en la *etapa de introducción* un adecuado posicionamiento de la marca, un número de clientes matriculados y otros interesados que superen ampliamente el punto de equilibrio para garantizar la subsistencia del negocio, y en una siguiente etapa nos enfocaremos en la *construcción de marca* con la finalidad de fidelizar y retener a los clientes.

Habiendo desarrollado el plan estratégico: la visión, misión y objetivos generales del plan de negocios, en este capítulo vamos a analizar las estrategias y los programas a utilizar a fin de generar valor para el cliente mediante los servicios que ofreceremos y así construir relaciones redituables a largo plazo.

### **11.1. Objetivos de marketing**

#### ***11.1.1. Objetivos generales de Marketing***

Atraer y mantener al número de clientas matriculadas por mes, direccionando los esfuerzos para lograr fidelizarlas y de esta manera fortalecer las ventas.

### **11.2. Objetivos específicos de Marketing**

Se han establecido objetivos retadores pero viables para el primer y segundo año de ingreso al mercado.

- Desarrollar un servicio integral, divertido, personalizado y de alta especialización para el cuerpo femenino que use la tecnología como herramienta de apoyo para lograr resultados que sea reconocido por el mercado en general.

- Lograr el posicionamiento de la marca Divas Fitness con los atributos señalados en por lo menos el 60% del mercado objetivo.
- Lograr un nivel de satisfacción y tasa de renovación superior al 80 % de clientes.
- Conseguir un 25% de crecimiento para las membresías mensuales, 50% para las membresías trimestrales, 50% para las membresías de 6 meses y 25% para las membresías anuales.<sup>25</sup>

### 11.3. Estrategia de marketing

#### 11.3.1. Estrategia de Segmentación de clientes

La estrategia de segmentación más conveniente para el nuevo “gimnasio especializado en mujeres” comienza con la identificación de variables a fin de determinar cuál es la mejor forma de visualizar el mercado de consumidores, en la Tabla N° 11.1 veremos las variables de segmentación del público objetivo al que pretendemos llegar.

**Tabla N° 11.1 Principales variables de segmentación de mercado**

Geográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ciudad:</b> Lima Metropolitana - población urbana de la zona norte: Los Olivos.</li> <li>• <b>Tamaño del distrito:</b> 376, 931</li> </ul>
Demográficas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Edad.</b>- Entre 20 y 40 años</li> <li>• <b>Género.</b>- Mujeres</li> <li>• <b>Ciclo de vida Familiar.</b>- Solteras y sin hijos.</li> <li>• <b>Ingresos.</b>- Ingreso neto entre S/850 y S/2,500</li> <li>• <b>Ocupación.</b>- Trabajadoras dependientes e independientes</li> <li>• <b>Generación.</b>- Del milenio o Millennial</li> </ul>
Psicográficas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clase social.</b>- B y C</li> <li>• <b>Estilo de vida.</b>- Según Arrellano son mujeres sofisticadas, que están dispuestas a pagar por un servicio de calidad y que logre resultados y modernas, interesadas en su salud e imagen personal.</li> <li>• <b>Personalidad.</b>- Buscan legitimidad social, interesadas en su apariencia, abiertas al mundo, detallistas, exigentes, prácticas, tecnológicas,</li> </ul>
Conductuales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ocasiones.</b>- Dos tipos de clientas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las <i>habituales</i>, que asisten de forma constante y</li> <li>• Las <i>estacionales</i>, que asisten solo por ciertas temporadas en el año según sus intereses.</li> </ul> </li> <li>• <b>Beneficios.</b>- Calidad, servicio personalizado, profesionalización, modernidad, tecnología, diversión, de rápido acceso.</li> <li>• <b>Estatus del usuario.</b>- Mujeres que dejaron de asistir, que asisten a otros gimnasios y que quieren asistir.</li> <li>• <b>Frecuencia de uso.</b>- Usuario ocasional, usuario intensivo.</li> <li>• <b>Situación de lealtad.</b>- Media y fuerte.</li> <li>• <b>Actitud hacia el producto.</b>- Entusiasta, positiva.</li> </ul>

<sup>25</sup> Según el portal Mercado Fitness, con una buena estrategia de ventas se puede incrementar hasta 150 personas mensualmente. Para el plan de negocio se ha considerado un incremento promedio de 117 clientes por mes, esto se relaciona con el 25% de incremento de demanda mensual.(Fuente: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/gestionando-la-rentabilidad-en-su-gimnasio-parte-2/>)



*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

### **11.3.2. Definición de público objetivo**

Según el estudio de mercado, las usuarias serán mujeres sofisticadas, modernas y tecnológicas que tienen entre 20 y 40 años de edad<sup>26</sup>, del nivel socioeconómico B y C que viven o trabajan en el distrito de los Olivos y pueden trasladarse caminando, en bus o taxi en un tiempo máximo de 19 minutos hasta el gimnasio, están interesadas en aumentar su masa muscular, mejorar su estado de salud, bajar de peso y verse bien físicamente haciendo ejercicios funcionales en un ambiente de motivación, compañerismo, dinamismo y entretenimiento.

### **11.3.3. Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento estará focalizada en posicionar el servicio en el público objetivo con los atributos obtenidos del estudio de mercado que nos permitan obtener una ventaja sobre los productos sustitutos.

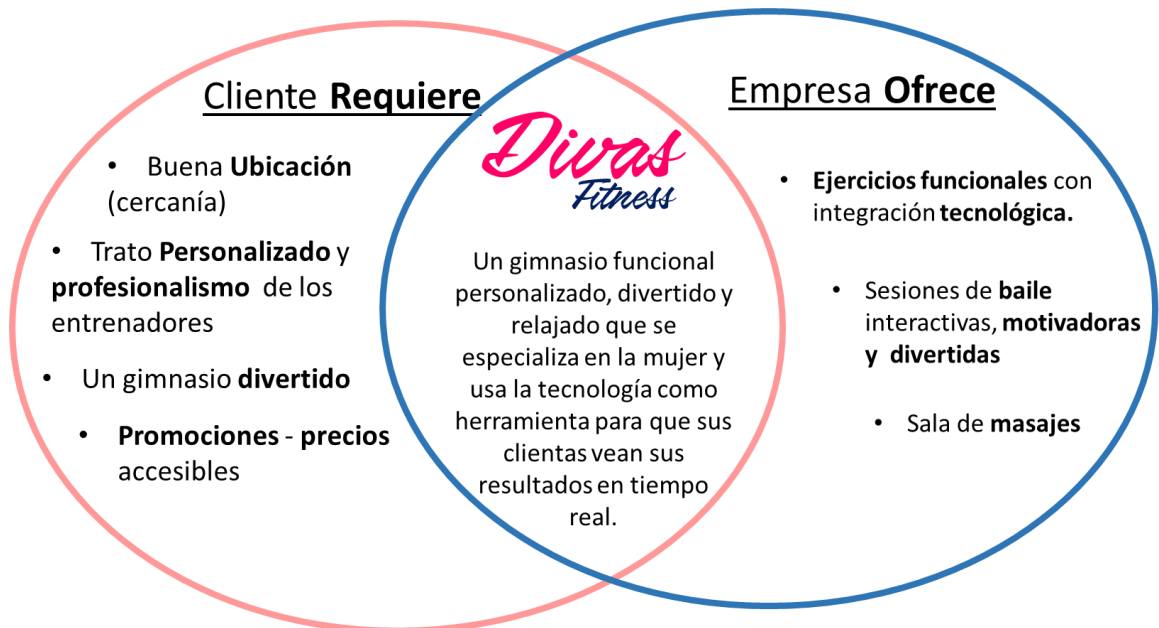
Considerando los resultados del estudio de mercado y las entrevistas realizadas (Ver Anexo N°10 entrevista 5) se ha determinado que las clientas buscan un gimnasio que tenga buena ubicación, sea divertido, ofrezca precios accesibles y tenga buenas promociones y además que los entrenadores brinden un trato personalizado y profesionalismo en su atención. De otro lado, se tiene la propuesta de crear un gimnasio que integre la tecnología con los ejercicios funcionales, tenga una sala de masajes, brinde sesiones de baile que sean interactivas, motivadoras y divertidas.

Del empalme de ambas perspectivas, se ha obtenido la siguiente propuesta de valor: Un gimnasio funcional personalizado, divertido y relajado que se especializa en la mujer y usa la tecnología como herramienta para que sus clientas vean sus resultados en tiempo real. (Véase Gráfico 11.1).

---

<sup>26</sup> Sin embargo para el desarrollo de la estrategia de marketing se va considerar de forma primordial a las mujeres entre 20 y 30 años por ser las muestran que mayor interés en la propuesta de negocio.

**Gráfico N° 11.1 Propuesta de Valor**

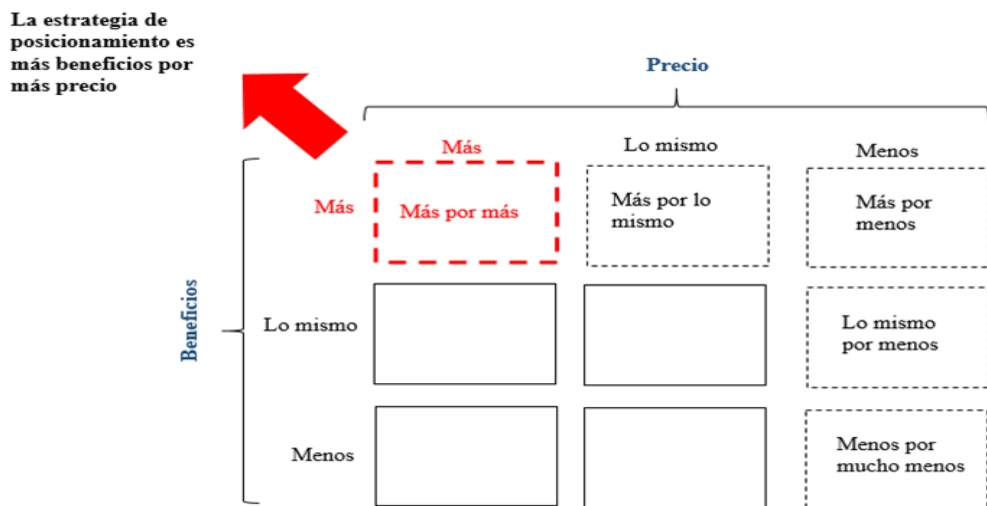


Fuente: Elaboración autores de la tesis

La claridad de la propuesta de valor ayuda a posicionar la marca con los atributos valorados por las clientas y así marcar la diferencia entre quiénes podrían ser los competidores y/o sustitutos.

Utilizando la clasificación de Kotler (2012) la estrategia de posicionamiento de la propuesta de valor es “**Más por más**” (Ver Gráfico N° 11.2) debido a que ofrece un servicio exclusivo a un precio más elevado para cubrir los costos por el servicio con las características presentadas. Es el único “gimnasio funcional especializado en mujeres” del mercado nacional.

**Gráfico N° 11.2 Estrategia general de posicionamiento**



*Fuente: (Armstrong, Marketing, 2012)*

A fin de lograr el posicionamiento de marca deseado se procurará que todos los medios de comunicación que se empleen transmitan las ventajas competitivas de la marca con un mensaje claro de los servicios a brindar.

#### ***11.3.3.1. Elección del nombre***

El nombre que se le ha dado al gimnasio es “Divas Fitness” debido a que el estudio de mercado indica que es el que ha tenido mayor aceptación y a su vez refleja la propuesta de valor. En el Gráfico N° 11.3 se muestra el logo del gimnasio.

**Gráfico N° 11.3 Logo del gimnasio**



*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

#### ***11.3.3.2. Alianza estratégica***

- **La empresa Trainer Max** (Ver Anexo N° 10, entrevista 6), con más de 15 años de experiencia en entrenamiento funcional a profesionales del deporte, y público en general, será el aliado estratégico para la difusión del gimnasio, evaluación y selección de entrenadores certificados, así como la capacitación de estos. En el Gráfico N° 11.4 se muestra la reunión sostenida con el Gerente General y dueño de la empresa Trainer Max (Luis Chavez).

## Gráfico N° 11.4 Imagen Diva's Fitness- Trainer Max



*Fuente: Foto tomada por los autores de la tesis (2017)*

- **Centros de salud y estética** con la finalidad de que nuestras clientas puedan conocer su estado de salud física, resistencia y acceder a tratamientos de belleza promoveremos alianzas con el fin de garantizar descuentos especiales.

### 11.4. Marketing Mix

#### 11.4.1. Producto - Gimnasio funcional especializado en mujeres

##### 11.4.1.1. Objetivo

Ofrecer un servicio de gimnasio para mujeres que busquen implantar o mantener un estilo de vida saludable practicando ejercicios funcionales en un ambiente de exclusividad único en el mercado.

##### 11.4.1.2. Definición del producto

La propuesta de negocio es la puesta en marcha de un gimnasio funcional personalizado, divertido y relajado especializado en mujeres que quieran lograr curvas definidas y un buen estado de salud usando la tecnología como herramienta para que sus clientas vean los resultados en tiempo real. En la Tabla N° 11.2 se muestran los atributos y beneficios del gimnasio.

**Tabla N° 11.2 Atributos y beneficios del Gimnasio**

Atributos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gimnasio especializado en mujeres,</li><li>• Rutinas divertidas, cortas y eficaces</li><li>• Asesoría nutricional médica</li><li>• Entrenadores profesionales</li><li>• Trato personalizado de los entrenadores</li><li>• Ejercicios funcionales con tecnología</li></ul>
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enfoque al logro rápido de resultados</li><li>• Entrenar en un ambiente íntimo</li><li>• Realizar entrenamiento enfocado en los resultados que quieran obtener</li><li>• Aprender en cada visita conceptos de ejercicio, salud y nutrición</li><li>• Seguimiento en tiempo real</li></ul>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

#### **11.4.1.3. Servicios**

Los servicios que se van a ofrecer están enfocados en desarrollar el cuerpo femenino para acentuar la figura femenina y la salud por medio de la ejecución ejercicios funcionales.

##### **11.4.1.3.1. Diagnóstico Inicial**

El diagnóstico inicial está dividido en:

- **Diagnóstico de estado**, la clienta será atendida por un especialista, quién podrá analizar: el estado físico inicial, peso, talla, medidas, índice de masa muscular y de grasa, si tiene dolores, o antecedentes de fracturas, operaciones u otros que podrían afectar su rendimiento.
- **Diagnóstico de expectativas**: El objetivo es saber cuáles son sus objetivos físicos y alinear sus expectativas a lo real en cuanto a servicios y resultados.

##### **11.4.1.3.2. Asesoría nutricional**

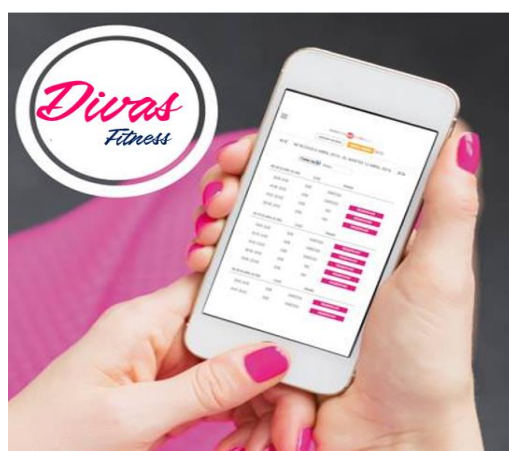
Se realizará un diagnóstico previo acerca de los hábitos de consumo, estilo de vida y el tiempo que disponen para preparar sus alimentos, esto a fin de elaborar una dieta personalizada. Adicionalmente se hará uso de las siguientes herramientas para monitorear la cantidad de calorías quemadas por los clientes.

- **Monitor de actividad física**: Dispositivo que mide el ritmo cardiaco y las calorías quemadas durante el entrenamiento. La data recolectada será enviada inmediatamente a la aplicación Divas Smart y las clientas podrán visualizar en

tiempo real sus resultados para alcanzar el ritmo cardiaco mínimo requerido para seguir quemando calorías a lo largo del día y hasta por 48 horas<sup>27</sup>.

- **Aplicación Divas Smart:** Consistirá en una herramienta tecnológica (aplicación para smartphone), que se utilizará para brindar en tiempo real información personalizada tal como: el acumulado semanal, mensual y anual de calorías quemadas, el peso actual y el avance progresivo hacia los objetivos del cliente. Además mantendrá informado al cliente de las actividades y eventos que se realicen en el gimnasio (Ver Gráfico N° 11.5)

#### Gráfico N° 11.5 Reporte de mi progreso



*Elaboración: Autores de la tesis*

- **HablaPantalla:** Pantallas que están ubicadas en las salas de entrenamiento para que los clientes a ver en tiempo real su ritmo cardiaco y las calorías que están quemando. Esta herramienta se usa junto con los monitores de actividad física. (Ver Gráfico N° 11.6)

---

<sup>27</sup> Acompañado de un entrenamiento de alta intensidad este aparato diseñado para medir el ritmo cardiaco nos ayuda a mantener las frecuencias cardiacas en la zona objetivo y seguir quemando calorías extra aún finalizada la clase.

**Gráfico N° 11.6 Hablapantalla**



*Fuente: Orangetheory*

#### ***11.4.1.3.3. Salas de baile y entrenamiento Funcional***

El servicio que se ofrecerá puede ser realizado por mujeres de diferentes edades y condiciones físicas, el gimnasio contará con 4 salas de ejercicio, 1 sala de relajación, el área de juguería y espacios destinados al control y seguimiento de sus resultados. A continuación se detalla la división de las salas de trabajo.

- **Sala 1**, destinada a la realización de ejercicios funcionales personalizados, los cuales serán diseñados de forma particular, es decir, serán ejercicios individualizados. Esta sala está diseñada para adecuarse a los horarios de cada persona. Cada sesión tendrá una duración entre los 30 y 45 minutos.
- **Sala 2**, destinada a ejercicios funcionales en circuito. Los ejercicios que se desarrollan en el circuito serán divertidos e innovadores a fin de evitar que las clientas se aburran. Las rutinas estarán diseñadas por los entrenadores según el objetivo de la sesión (Ver Tabla N° 11.3).

**Tabla N° 11.3 Sala para ejercicios funcionales grupales**

Etapa	Descripción
Presentación (Tiempo: 2 minutos)	El entrenador se presenta y presentar al asistente a fin de generar un ambiente de compañerismo y respeto entre todas las participantes e integrar a las alumnas nuevas.
Indicar el objetivo (Tiempo: 2 minutos)	En entrenador a cargo deberá dar a conocer el objetivo de la sesión y explicar la forma correcta de ejecutar los ejercicios para obtener resultados y alcanzar a nivel de ritmo cardiaco necesario.
Calentamiento (Tiempo: 8 minutos)	En este tiempo se busca acondicionar el cuerpo. El entrenador tiene libertad para variar sesión a sesión los ejercicios y su forma de ejecución, buscando siempre que sean divertidos y logren el objetivo.
Ejecución (Tiempo: 28 minutos)	Los ejercicios a realizar estarán divididos por estaciones de trabajo. Una de las estaciones será la práctica de ejercicios funcionales en el piso interactivo adicionalmente para las otras estaciones se emplearán ejercicios de piso, con y sin equipo de entrenamiento funcional. Las técnicas empleadas para lograr los resultados variaran dependiendo del grado de intensidad de la sesión, las técnicas empleadas como el Chi kung <sup>28</sup> u otras. Para el desarrollo de la sesión se desafía al entrenador a innovar constantemente.
Relajación ( 5 minutos)	Se busca que el cuerpo se relaje y el ritmo cardiaco disminuya, para lograrlo el entrenador podrá ir bajando la intensidad o propiciar que las alumnas se hagan masajes entre ellas bajo su supervisión.

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

- **Sala 3**, de acuerdo al estudio de mercado las actividades de baile son de las más aceptadas dentro del público objetivo por lo que esta sala estará destinada a tales actividades cuyos horarios también ya estarán definidos.
- **Sala 4**, será una sala multifuncional en la cual se podrá realizar actividades como baile, step, full body, zumba, capacitaciones u otros pero principalmente servirá para cubrir la alta demanda de la sala de baile.
- **Sala 5**, esta sala estará destinada a la zona de relajación en la cual se dará el servicio de masaje.

<sup>28</sup> Los ejercicios de Chi Kung o llamado también Qui Gong, se basan en técnicas de control del Qi, que proponen movilizar la energía interna para lograr la armonía, a través de la unión en perfecto equilibrio, del cuerpo y de la mente. a partir de la práctica de diferentes posturas y movimientos.



**Tabla N° 11.4 Descripción del servicio ofrecido**

Área	Sala 1 / 50 m2	Sala 2 / 50 m2
	Sala de entrenamiento personalizado	Sala para ejercicios funcionales grupales
<b>Decoración y ambientación femenina</b>	Las paredes de la sala serán enchapadas y estarán pintadas de color hueso y en una de ellas que tendrá fondo negro estarán pintados la silueta de una mujer y recomendaciones en color blanco, rosado y colores pasteles.	Las paredes de la sala serán enchapadas y estarán pintadas de color hueso, las columnas son negras; tenemos espejos grandes que tienen marcos gruesos de color negro y están a lo largo de la sala, la luz de fondo es natural y el piso es de un material especial para la ejecución de ejercicio funcional, Para darle un ambiente femenino, utilizamos lámparas negras que estarán a lo largo del techo y para los cuadros grandes utilizaremos imágenes de mujeres con cuerpos atléticos cercanos a la realidad peruana con mensajes motivadores.
<b>Horario de atención</b>	Lunes a Viernes: 6:30 am a 11.30 am / 17.30 a 22.30 pm Sábados: 6.30 am a 11.30 am. / 17.30 a 22.30 Domingo: 6.00 am a 11.00 am	Lunes a Viernes: 6:45 am a 11.45 am / 17.45 a 22.45 pm Sábados: 6.45 am a 11.45 am. / 17.45 a 22.45 Domingo: 7.45 am a 11.45 am
<b>Duración de la clase</b>	Según las necesidades del cliente, su tiempo y sus horarios.	Definida
<b>Beneficios adiciones</b>	Uso del monitor de ejercicio, trabajo con el nutricionista - seguimiento constante.	Uso del monitor de ejercicio, trabajo con el nutricionista - seguimiento constante.
<b>Clientes por horario</b>	15 personas	15 personas
<b>Personal</b>	1 Entrenador/a por máximo 5 personas	1 Entrenador/a y 1 Asistente por horario
<b>Objetivo común</b>	Bajar de Peso, mejorar la salud, relajarse	Bajar de Peso, mejorar la salud, relajarse
<b>Objetivo principal</b>	Entrenamiento específico que requiera una planificación individualizada por temas de tiempo, objetivos del cliente, post lesión u otros.	Aumentar masa muscular y mejora del rendimiento físico
<b>Actividades que se desarrollan en la sala</b>	Variedad de rutinas de entrenamiento que se adecuen a los resultados que esperados por el cliente.	El entrenamiento forma parte de un circuito de alta intensidad que promueve la tonificación y desarrollo integral de la masa muscular mediante ejercicios de fuerza con etapas moderadas de recuperación. Entrenamiento de alta intensidad que promueve la disminución del porcentaje de grasa corporal mediante el aumento del consumo calórico, la realización de ejercicios con etapas cortas de recuperación y trabajo cardiovascular intenso mejorando el rendimiento físico.
<b>Beneficios</b>	Sin horarios definidos, ni duración determinada. El cliente entra cuando llega al gimnasio y junto con el entrenador ejecutan su la rutina que se adapte a sus necesidades de tiempo.	Aumenta la masa muscular, desarrolla las capacidades físicas, contribuye al cuidado de todo el cuerpo y acelera el metabolismo.

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

**Tabla de N° 11.5 Descripción del servicio ofrecido**

	<b>Sala 3 / 50 m2</b>	<b>Sala 4 / 50 m2</b>	<b>Sala 5 / m2</b>
	<b>Sala de Baile Fitness</b>	<b>Sala Multifuncional</b>	<b>Sala de Masajes</b>
<b>Decoración y ambientación femenina</b>	Las paredes de la sala son de color hueso a excepción de una de ellas que tiene una imagen juvenil en toda la pared. La luz de fondo es de color morado suave. Una vez que comienza la sesión, la música suena, se activan las luces escénicas como si fuera una discoteca creando un ambiente divertido y lleno de vida.	Las paredes de la sala son de color hueso a excepción de una de ellas que tiene una imagen juvenil en toda la pared. La luz de fondo es blanca y tiene luces escénicas alrededor de la sala.	Las paredes están pintada de color hueso, la habitación tiene dos camas delgadas de madera, y está decorada con
<b>Horario de atención</b>	Lunes a Viernes: 6:00 am a 11.00 am / 17.00 a 22.00 Sábados: 6.00 am a 11.00 am. / 17.00 a 22.00 Domingo: 7.00 am a 11.00 pm	Lunes a Viernes: 6:00 am a 11.00 am / 17.00 a 22.00 Sábados: 7.00 am a 11.00 am. / 17.00 a 22.00 Domingo: 6.00 am a 11.00 pm	1 vez al mes por cliente, previa cita y confirmación de disponibilidad.
<b>Duración de la clase</b>	Definida	Definida	Definida
<b>Beneficios adiciones</b>	Uso del monitor de ejercicio, trabajo con el nutricionista - seguimiento constante.	Uso del monitor de ejercicio, trabajo con el nutricionista - seguimiento constante.	
<b>Personas en la sala</b>	20 personas	20 personas	2 personas
<b>Personal</b>	1 Entrenador /a y 1 Asistente por horario	1 Entrenador/a por horario	1 Masajista profesional
<b>Objetivo común</b>	Bajar de Peso, mejorar la salud, relajarse	Bajar de Peso, mejorar la salud, relajarse	
<b>Objetivo principal</b>	Reducción de peso y medidas		Relajar el cuerpo y la mente
<b>Actividades que se desarrollan en la sala</b>	Entrenamiento de intensidad media-alta. Fomenta la disminución del porcentaje de grasa corporal mediante el aumento del consumo de calorías.	Variedad de entrenamiento de intensidad media - alta para lograr disminuir medidas practicando zumba, baile, step, full body, zumba, pero en caso de que se requiera en los horarios donde no hay atención se podrán dictar capacitaciones, dar mini charlas, a los clientes y/o personal del gimnasio.	Masajes de relajación de todo el cuerpo que eliminan la tensión muscular, mejoran la circulación sanguínea y linfática
<b>Beneficios</b>	Ayuda al cuidado de todo el cuerpo. Desarrolla las capacidades físicas. Contribuye en la prevención de lesiones. Preparación física para el desarrollo de cualquier actividad deportiva.	Ayuda al cuidado de todo el cuerpo. Desarrolla las capacidades físicas. Contribuye en la prevención de lesiones. Preparación física para el desarrollo de cualquier actividad deportiva.	Ayuda a relajarse, calma los dolores corporales, elimina el cansancio, aumenta la concentración, promueve el bienestar, mejora la piel, la estética y la circulación

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## **11.4.2. Precio – Estrategia de fijación de precios**

### **11.4.2.1. Objetivo**

Establecer un precio que refleje el servicio que se ofrece y sea competitivo en relación a los precios de servicios similares.

### **11.4.2.2. Definición del precio**

Para la definición del precio se analizaron los costos de atención por brindar el servicio (conforme a lo desarrollado en el capítulo XIV Plan económico y Financiero) y el margen de utilidad neta, posteriormente se recogió la percepción de valor para el cliente mediante la encuesta, y haciendo una dispersión de datos sobre los costos y margen esperado y el precio que el cliente estaría dispuesto a pagar se tuvo como resultado la Tabla N° 11.6.

En cuanto al criterio de fijación de las distintas membresías, se hizo una proporción comparativa según el precio fijado por otras empresas del sector de gimnasios.

**Tabla N° 11.6 Lista de precios**

Tipo de membresía	Precio sin IGV
Mensual	S/. 139.00
Trimestral	S/. 335.00
Semestral	S/. 585.00
Anual	S/. 1,004.00

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

Por ser un negocio nuevo y tener una propuesta única, el precio determinado para ingresar el mercado podrá ser evaluado en caso de tener una demanda superior a la planificada.

## **11.4.3. Estrategia de Plaza o Distribución**

### **11.4.3.1. Objetivo**

Definir cuáles son los canales de distribución para llegar de forma directa al cliente.

### **11.4.3.2. Definición del canal**

La estrategia de canal consiste en la venta directa centrandose toda la atención en el cliente en las instalaciones del local, de esta manera se tendrá control sobre las ventas y una relación directa con los clientes.

- Ubicación del local: Está ubicado en una zona comercial de mucha afluencia, accesible, fácilmente localizable, cercana a la municipalidad y centros comerciales.
- El área del local será de 400m<sup>2</sup> (2 pisos de 200 m<sup>2</sup>).
- El layout tiene una distribución adecuada para los ambientes en que se realizan los ejercicios.
- Los ambientes contarán con aire acondicionado, iluminación, música y colores adecuados para fomentar acción, sentido de comunidad, exclusividad.
- La seguridad es parte del servicio por ello contamos con lockers privados para guardar sus objetos personales, las salas de ejercicio tendrán un forro especial que protege el cuerpo en la ejecución de los ejercicios.

#### **11.4.4. Estrategia de Promoción y publicidad**

##### **11.4.4.1. Objetivo**

Posicionar a Divas Fitness con los servicios ofrecidos, los atributos y beneficios que nos diferencian de la competencia.

##### **11.4.4.2. Definición de la promoción**

El gimnasio utilizará la estrategia que se denomina pull, en razón a que no tendrá distribuidores y canalizará todos sus esfuerzos hacia el consumidor final.

Para ingresar al mercado y crear lazos de receptividad y confianza en las potenciales clientas, vincularlas emocionalmente con la marca, dividimos la estrategia en dos fases:

- **Fase de ilusión y pre venta;** Se ejecutará con 30 días de antelación, en esta se concentrarán el mayor número de acciones panificadas para relacionarse emocionalmente con las clientas, despertar expectativas y fomentar la deseabilidad de la nueva propuesta (ver Tabla N° 11.7). Asimismo, en esta etapa se realizará la preventa de membresías.

**Tabla N° 11.7 Fase de ilusión**

Acciones BTL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Bicicletas Tándem” por las calles,</li> <li>• “Divas arlequines” Voltanteo tipo circo.</li> <li>• “Carta de presentación de la marca” a los vecinos de la zona de influencia.</li> </ul>
Publicidad en redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web, Facebook, Twitter e Instagram “Atributos” – “Servicios ofrecidos” . Generar expectativas local.</li> </ul>
Relacionamiento con el vecindario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalizadores de calle.</li> <li>• Banderolas de poste – ruta.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

- **Fase de apertura:** Un día antes de la apertura y tres días después. Estará enfocada a generar la máxima expectativa, generar el “boca a boca” masivo y dar a conocer los factores que van a generar valor agregado: gimnasio funcional divertido y personalizado para las mujeres que quieran lograr curvas definidas y un buen estado de salud con ayuda de la tecnología. (ver Tabla N° 11.8)

**Tabla N° 11.8 Fase de apertura**

Acciones BTL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura exclusiva para clientes matriculados en pre venta</li> <li>• Evento de lanzamiento en el gymnasio.</li> <li>• “Bicicletas Tándem” informando la apertura – Fomentando probar el servicio.</li> </ul>
Publicidad en redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web, Facebook, Twitter e Instagram “Atributos” – “Servicios ofrecidos” “Promociones de apertura” Invitación a la inauguración.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

Tanto en la etapa de preventa como en la etapa de operación del gimnasio, con el objetivo de impulsar las ventas se llevará a cabo:

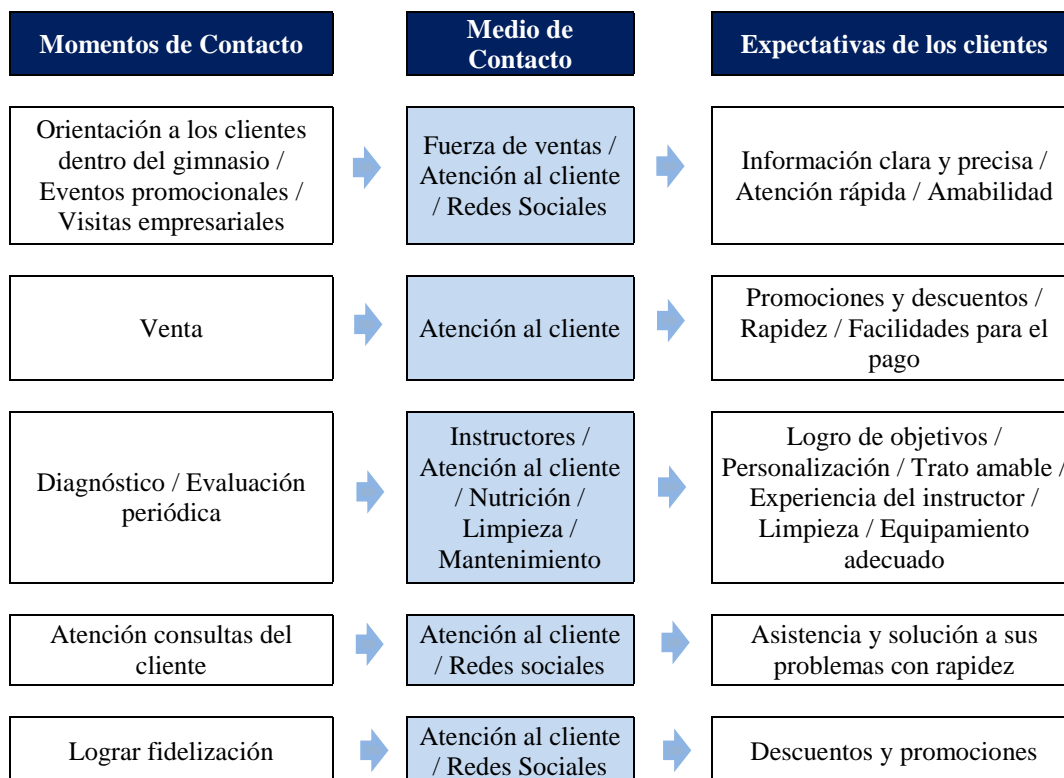
- La clase gratuita de prueba.
- Obsequios por adquirir la membresía.
- Descuentos en las membresías. Para lo cual se asignará un monto anual en el presupuesto de marketing.
- Se realizaran descuentos de inscripción correspondientes al 5% del precio de membresía para aquellas participantes que se inscriban dentro de dos equipos definidos (rojo o azul) con la finalidad de promover días de competición semanales donde se impulse el entretenimiento y la confraternidad entre las mismas. Se entregarán obsequios mensuales para los integrantes del equipo que haya obtenido mayor puntaje acumulado.

### **11.5. Estrategia de Comunicación**

Como parte del plan de marketing se desarrolla la estrategia de comunicación con el fin de establecer los mensajes que se quieren transmitir a los clientes así como los puntos desde donde se transmiten.

A continuación en el Gráfico N° 11.7 se muestran los momentos en que se da el contacto entre los clientes y la empresa, el medio por el cual se da y las expectativas que tienen los clientes en cada uno de los momentos de contacto.

**Gráfico N° 11.7 Momentos de Contacto, Medio de Contacto y Expectativas**



*Fuente: Elaboración autores de la tesis.*

A continuación se describen cada uno de los medios de contacto definidos en el Gráfico N° 11.7.

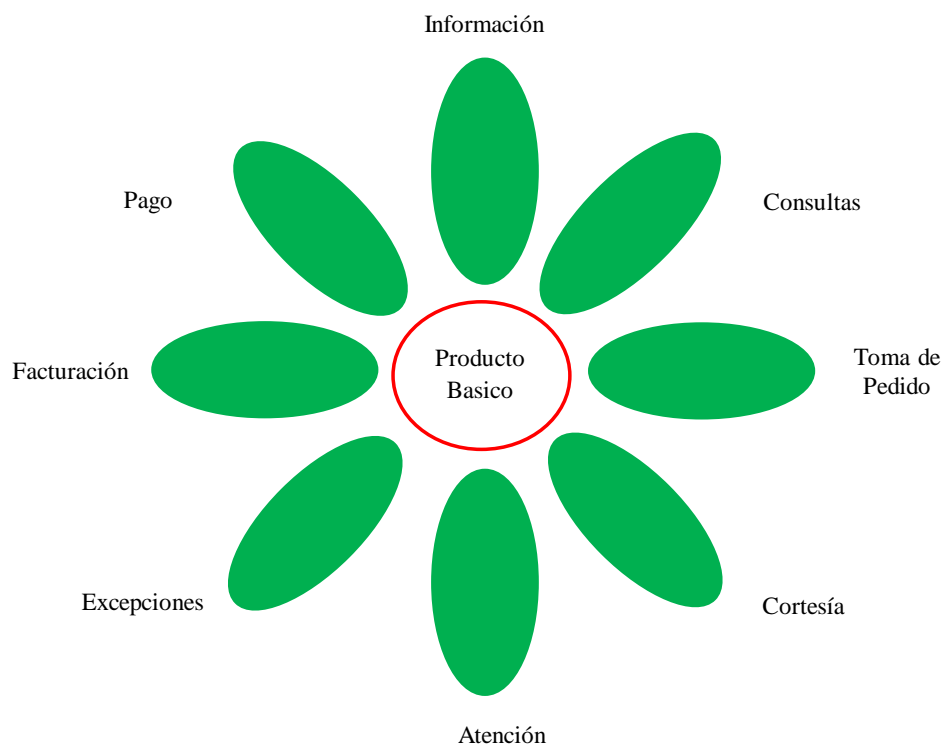
- **Fuerza de ventas:** Deberán tener experiencia en ventas, saber los servicios que brindará la empresa y saber explicar al cliente los beneficios de una manera clara, veraz y siempre amable.
- **Atención al cliente:** Brinda la ayuda oportuna a los clientes dándoles la información necesaria y direccionando sus requerimientos. Se priorizará la atención personal a la de utilización de otros medios como el teléfono, redes sociales, correos electrónicos u otros.
- **Redes sociales:** El uso de redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, página web, correos electrónicos, serán utilizados para informar sobre los servicios, promociones y eventos. También servirá para captar potenciales clientes y ayudará a fomentar la mejora continua de los servicios.

- **Nutricionista y entrenadores:** Son piezas fundamentales para el logro de los objetivos de los clientes. Por ello se promoverá la contratación de personal ranqueado y con experiencia trabajando con mujeres.
- **Limpieza:** Deberán brindar el aseo adecuado y oportuno de los diversos ambientes del gimnasio (salas, baños, vestuarios, etc.) así como también a los equipos utilizados por los clientes.
- **Mantenimiento:** El personal de mantenimiento deberá prever que tanto los ambientes del local como los equipos utilizados por los clientes se encuentren en buenas condiciones para permitir su uso adecuado y brindar las condiciones de seguridad necesarias.

### 11.6. Flor del Servicio

La flor del servicio nos permitirá diferenciarnos de la competencia mediante la utilización de los servicios complementarios del producto básico los cuales son de mejora y de facilitación (Ver Gráfico N° 11.8).

**Gráfico N° 11.8 Flor del Servicio para el gimnasio**



*Fuente: Elaboración autores de la tesis.*

### ***11.6.1. Servicios Complementarios de Mejora***

Los servicios complementarios de mejora, es decir, los que agregan valor al servicio son:

- **Consulta:** El personal del gimnasio, resolverá de forma inmediata las preguntas e inquietudes de los clientes. El personal está capacitado en temas de primeros auxilios, cuenta con certificaciones que garantizan sus conocimientos profesionales y además tiene año de experiencia.
- **Excepciones:** Las excepciones pueden generarse debido a una necesidad especial que requiera el cliente. En el caso de emergencia de salud, serán los profesionales los encargados de atender la emergencia hasta que la persona pueda ser asistido por un especialista. En el caso que el cliente solicite excepciones las cuales hagan incurrir en costos a la empresa, se deberá informar al cliente sobre estos a fin de mantener un trato transparente.

### ***11.6.2. Servicios Complementarios de Facilitación***

Son aquellos que son necesarios para brindar el servicio como:

- **Toma de pedidos:** Para que se registre el servicio que el cliente está adquiriendo se tendrán dos modalidades:
  - **Solicitud de prueba del servicio:** El potencial cliente solicitará una sesión de prueba en las instalaciones del gimnasio o podrá ser registrada por el cliente a través de la página web, redes sociales, correo electrónico, telefónicamente o personalmente.
  - **Solicitud de inscripción a BTL,** la cual podrá darse por medio de la página web o directamente a las instalaciones del gimnasio.
- **Facturación:** Las tarifas de las distintas membresías que ofrece el gimnasio, deberán ser facturadas a los clientes de manera transparente.
- **Pago:** Una vez realizada la facturación se procederá al pago, el cual para comodidad de los clientes podrá ser en efectivo en las instalaciones del gimnasio, con tarjetas de débito o crédito o mediante depósito a la cuenta bancaria del negocio.



## **11.7. Estrategia de Ventas**

La estrategia de ventas estará orientada en una primera etapa a la incorporación de nuevos socios al gimnasio y en una segunda etapa buscar la retención, fidelización de los clientes actuales, generación de más clientes a partir de los clientes actuales, y mas adelante reactivar aquellos clientes que han estado inactivos en el tiempo y recuperar a aquellos que se han perdido.

### ***11.7.1. Incorporación de nuevos socios***

La incorporación de nuevos socios se realizará en dos momentos, la primera al inicio del funcionamiento del gimnasio y la segunda durante el periodo de operación del gimnasio.

**Primero**, para incorporar nuevos socios se ha establecido promociones de enganche (Ver 11.4.4 promoción) que buscan que el cliente pruebe el producto y decida matricularse en el gimnasio.

El área de ventas es la responsable por la cantidad de personas matriculadas por ser las únicas que tienen contacto directo para cerrar la venta. Es por ello que los vendedores de membresías tienen un sueldo fijo mensual y adicionalmente ganan una comisión de ventas del 5% por cada cliente según el tipo de membresía a la cual se inscriben.

**Segundo**, durante el periodo de funcionamiento del gimnasio se va priorizar la atención a los clientes actuales sobre la incorporación de nuevos socios buscando retenerlos y fidelizarlos.

Adicionalmente se organizarán BTL's en coordinación con las municipalidades, clubes vecinales y empresas para la difusión de los servicios que ofrece el gimnasio buscando el posicionamiento e incorporación de nuevos clientes.

Durante los primeros meses con la finalidad de cubrir los horarios de atención al cliente se aprovecharan los horarios muertos (11.30 a 17.00 horas) para posicionar el gimnasio, hacer ventas mediante la realización de actividades motivacionales como las que se citan a continuación:

- **Clases “DEMO” Gratuitas**, los trainers o asistentes podrán dar sesiones de 15 a 20 minutos de ejercicios funcionales según las modalidades de programas que ofrecemos y de defensa personal.
- **Microcharlas a la comunidad**, los trainers o asistentes podrán dar sesiones cortas de ejercicios funcionales, y absolver preguntas sobre temas de Nutrición, y otros.

### ***11.7.2. Retención y fidelización de clientes***

Para el plan de negocios tanto la retención como la fidelización se relacionan con la renovación de membresías. Para lograr ambos objetivos se han identificado las siguientes áreas a tratar: Retención, No insatisfacción, Satisfacción, Motivación, Formación y Comunicación.

#### ***11.7.2.1. Retención***

Acciones que si bien no fidelizan emocionalmente a los clientes, sí tienen efectos sobre la retención ya que dificultan su salida del gimnasio.

**Carnet de socio:** Cada socio contará con un carnet de identificación que le permita acceder a promociones y descuentos que brinde el gimnasio.

**Membresías de dúos, grupo o familiares:** Se mantendrá un descuento en la membresía de los integrantes siempre y cuando el número de integrantes no disminuya. De esta manera los clientes colaborarán con la captación si ocurre una baja.

**Gestión de alarmas:** El personal encargado realizará el seguimiento de los clientes mediante la herramienta CRM. En caso se identifique que un socio está considerando abandonar el gimnasio, el personal a cargo se pondrá en contacto con el cliente para conocer sus apreciaciones y ofrecerle alternativas que permitan su permanencia.

#### ***11.7.2.2. No insatisfacción***

Los aspectos que se deben evitar según el estudio de mercado por generar insatisfacción en los clientes son los siguientes:

- Demasiada gente durante las clases.
- Instructores que no se preocupaban por los resultados
- Rutinas aburridas y largas.
- El precio mensual no incluye nutricionista.
- No veía resultados.
- Cambios continuos de instructores.
- Cambios de horarios en actividades dirigidas.
- Diferencias de nivel de conocimiento de los instructores.
- Trato poco amable.
- Diferencia de precios entre los socios.
- Limpieza y mantenimiento de las instalaciones y equipos.

#### ***11.7.2.3. Satisfacción:***

Para lograr una completa satisfacción de los clientes, se hará uso de herramientas tecnológicas como el CRM, la aplicación Diva's Smart, el monitor de actividad física y

el piso interactivo, con la finalidad de contribuir con la fidelización de los clientes. Para esto vamos a desarrollar las siguientes acciones:

**Primero**, manejar de forma redituable el software denominado Customer relationship management - CRM con la finalidad de:

- Clasificar a nuestros clientes por intereses, frecuencia, horarios, montos de pago, a fin crear promociones que se adapten a sus intereses.
- No pasar por alto fechas importantes como: Cumpleaños de las clientas y trabajadores y sus familias (hijos y esposo), aniversario por asistencia al gimnasio, día de la mujer, día de madre, día de la juventud, día de la vida saludable, día del deporte, día de mujeres internacionalmente reconocidas y finalmente el reconocimiento por logro de objetivos. Todo esto con la finalidad de recordar a nuestras clientas lo importantes que son para nosotros.
- Lanzar promociones y retos focalizando la atención en clientes meta.
- Fomentar la participación activa de nuestros clientes en redes sociales.
- Asegurarse del acompañamiento constante al cliente para el logro de sus objetivos.

**Segundo**, promover el uso adecuado de Diva's Smart como herramienta para mantener la motivación durante la práctica de ejercicios en el gimnasio y fuera del gimnasio.

**Tercero**, propiciar el uso adecuado del piso interactivo como herramienta para lograr los resultados esperados en corto tiempo siempre que sean constantes (3 veces por semana).

Por otro lado, se tendrá en consideración los siguientes puntos enfocados a lograr la satisfacción del cliente:

- Ambientes adecuados para la realización de las actividades (espacio, iluminación, olores, música, etc.), las salas de entrenamiento funcional contarán con 15 alumnos como máximo, mientras que las de baile tendrán un máximo de 25 alumnos.
- Equipamiento en buen estado.
- Trato del personal, es decir, la amabilidad, la atención, la sonrisa, el lenguaje corporal hacen la diferencia entre un trato excelente y uno mediocre.
- Oferta de servicios, es decir, los servicios que se brindan deberán ser los que el cliente necesita, deberán ser variados, completos y actualizados así como de calidad (rutinas de ejercicios, médico nutricionista)
- Servicio de asesoramiento nutricional incluido en todos los paquetes.
- Brindar la opción de días de congelamiento de membresía, por inconvenientes que se le puedan presentar a las clientas.
- Opinión del cliente, ser proactivos en tomar las opiniones de los clientes a fin de evitar el surgimiento de problemas.
- Socialización entre socios, promover las relaciones de cooperación y amistad entre los socios.

#### **11.7.2.4. Motivación**

La monotonía y el aburrimiento son unas de las causas principales para la baja, por lo que se trabajarán con apoyo del uso de la tecnología (piso interactivo, e instrumentos que permiten testear el progreso de los socios) para la realización de los ejercicios.

#### **11.7.2.5. Formación:**

El gimnasio deberá ser el lugar donde los socios adquieran conocimientos sobre salud, ejercitación y alimentación. Cuanto más conocimientos tengan los socios sobre estos aspectos más se valorará el servicio y se vincularán más con el gimnasio. Adicionalmente se colgarán en la página web del gimnasio videos sobre consejos de alimentación (preparación de comidas saludables) y sobre la correcta realización de rutinas de ejercicios y de ser necesario tendremos minicharlas sobre temas solicitados de forma presencial.

#### **11.7.2.6. Comunicación:**

Es importante para la fidelización una adecuada comunicación. En ese sentido, se fomentará la comunicación entre la empresa y los clientes, así como entre la empresa y su entorno.

- **Comunicación con los socios:** La comunicación deberá ser por intermedio de los instructores, ellos comunicarán sus progresos a los socios, esta comunicación podrá ser de manera presencial así como por la aplicación (Divas Smart). Por otro lado, la página web y las redes sociales servirán para comunicar permanentemente sobre eventos, novedades e incidencias.
- **Comunicación con el entorno:** El gimnasio deberá tener presencia en la comunidad mediante la realización de eventos deportivos que integren a los stakeholders. De esta manera el cliente desarrollará el llamado orgullo de marca.

#### **11.8. Estrategia de Responsabilidad Social**

Al ser inherente al negocio el no uso de máquinas convencionales de ejercitación, muchas de las cuales requieren de energía eléctrica, la empresa promocionará como parte de su plan de responsabilidad social el estar alineada con el incentivo de un menor consumo de energía eléctrica lo cual impacta con la disminución de la contaminación ambiental.

Asimismo, como parte de la estrategia de responsabilidad social, la empresa buscará alianzas con municipalidades, centros médicos, organizaciones vecinales, centros de educación con el fin de brindar de clases gratuitas para la comunidad (como por ejemplo aerotones) promoviendo la salud y dos al año se darán clases de ejercicio funcional a personas de bajos recursos de zonas alejadas para que estas puedan aprender rutinas y repetirlas en casa.

## 11.9. Indicadores del Plan de Marketing

Los procesos establecidos en el plan de marketing requieren de indicadores de medición para corroborar la efectividad de los procesos mediante el seguimiento y control de los mismos y de ser el caso para tomar las medidas de acción correctivas.

Las fuentes para la determinación de los valores de los indicadores serán las encuestas realizadas a los clientes y la base de datos de la empresa. Estos indicadores son clasificados en cuatro tipos:

### 11.9.1. Indicadores de Captación

Los indicadores de captación permitirán determinar qué tan efectivo es el plan de marketing con relación a la captación de clientes nuevos (Ver Tabla N° 11.9).

**Tabla N° 11.9 Indicadores de Captación**

Indicador	Definición	Formula	Fuente
Efectividad de la captación de nuevos clientes	Número de nuevos clientes en el periodo respecto de la meta de venta del periodo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes (t)}}{\text{Meta de ventas (t)}}$	Base de datos de la empresa
Crecimiento de clientes	Número de clientes en el periodo (t) respecto del número de clientes en el periodo (t-1)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes (t)}}{\text{N}^\circ \text{ de clientes (t-1)}}$	Base de datos de la empresa

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

### 11.9.2. Indicadores de Fidelización

El siguiente indicador de fidelización permitirán determinar qué tan efectivas son las acciones tomadas con el objetivo de retener y fidelizar a los clientes (Ver Tabla N° 11.10).

**Tabla N° 11.10 Indicadores de Captación**

Indicador	Definición	Formula	Fuente
Efectividad de la fidelización	Número de renovaciones respecto del total de clientes en el periodo	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de renovaciones (t)}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes (t)}}$	Base de datos de la empresa

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

### 11.9.3. Indicadores de satisfacción de la atención brindada

Los clientes podrán enviar sus sugerencias y/o reclamos a través de las distintas plataformas virtuales. Asimismo, periódicamente se realizará la medición de la satisfacción de los clientes con respecto a la atención recibida en el gimnasio y para ello se establecieron los siguientes indicadores (Ver Tabla N° 11.11).

**Tabla N° 11.11 Indicadores de la satisfacción de la atención**

Indicador	Definición	Escala de Evaluación	Fórmula	Fuente
Satisfacción respecto a la información de las actividades	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a la información sobre las actividades	- Muy insatisfecho (1) - Insatisfecho (2) - Regular (3) - Satisfecho (4) - Muy satisfecho (5)	$(\text{N}^\circ \text{ de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Número total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuesta a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto al estado de las instalaciones y el equipamiento	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto de las condiciones de las instalaciones y equipamiento del gimnasio	- Muy insatisfecho (1) - Insatisfecho (2) - Regular (3) - Satisfecho (4) - Muy satisfecho (5)	$(\text{N}^\circ \text{ de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Número total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuesta a través de las plataformas virtuales
Satisfacción con respecto a la disposición de atención del personal	Porcentaje de personas muy satisfechas y satisfechas con respecto de la disposición de atención del personal	- Muy insatisfecho (1) - Insatisfecho (2) - Regular (3) - Satisfecho (4) - Muy satisfecho (5)	$(\text{N}^\circ \text{ de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Número total de clientes encuestados}) \times 100\%$	Encuesta a través de las plataformas virtuales
Satisfacción (relación precio - servicio recibido)	Porcentaje de personas muy satisfechas y satisfechas respecto a la relación precio y servicio recibido	- Muy insatisfecho (1) - Insatisfecho (2) - Regular (3) - Satisfecho (4) - Muy satisfecho (5)	$(\text{N}^\circ \text{ de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Número total de clientes encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a través de las plataformas virtuales

*Fuente: Elaboración autores de la tesis.*

### 11.9.4. Indicadores satisfacción sobre el servicio brindado

Se han establecido los siguientes indicadores relacionados a la satisfacción de los clientes en relación a las características del servicio brindado (Ver Tabla N° 11.12).

**Tabla N° 11.12 Indicadores de la satisfacción del servicio**

Indicador	Definición	Escala de Evaluación	Fórmula	Fuente
Satisfacción respecto a la variedad y amenidad	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a la variedad y amenidad las actividades	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto a la puntualidad en el inicio y término de las clases	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a la puntualidad en el inicio y término de las clases	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto a la información recibida respecto a sus progresos	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a la información sobre sus progresos	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto a si el entrenamiento funcional cumple con sus objetivos planteados desde el inicio	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto al logro de los objetivos planteados desde el inicio	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales

*Fuente: Elaboración autores de la tesis.*

### 11.10. Presupuesto del Plan de Marketing

Para la implementación del plan de marketing se tiene el presupuesto pre operativo y operativo de marketing los cual ascienden a S/. 10,405.00 y S/.50,666.00 respectivamente. En el Anexo N° 21 se presenta el presupuesto de marketing.

### 11.11. Conclusiones del capítulo

- Según el estudio de mercado se ha definido como público objetivo a las mujeres de 20 a 40 años de edad, para las cuales se ha definido la siguiente propuesta de valor: “Un gimnasio funcional, personalizado, divertido y relajado que se especializa en la mujer y usa la tecnología como herramienta para que sus clientas vean sus resultados en tiempo real”, por lo tanto los servicios brindados deben alinearse con el cumplimiento de la propuesta de valor.
- El producto a ofrecer consiste en servicios de entrenamiento funcional (rutinas personalizadas y grupales) así como también de servicios complementarios como asesoría nutricional, masajes, baile, step, full body, zumba entre otros.

- La herramienta fundamental del servicio ofrecido es el uso de la tecnología (monitores de actividad física electrónicos, aplicación Diva's Smart, hablantallas, piso interactivo) por lo que se deberá tener especial cuidado en su implementación y difusión entre los clientes.
- Los precios de la membresía se han definido de la siguiente manera: Membresía mensual S/. 170.00, trimestral S/. 408.00, semestral S/.714.00, y anual S/. 1,224.00.
- El personal que tendrá contacto directo con las clientas debe ser seleccionado con rigurosidad ya que de ellos representa un factor determinante para la fidelización de las clientas y uno de los rasgos característicos de estos debe ser el don de servicio.
- La inscripción de nuevos socios durante la etapa de lanzamiento del gimnasio como durante la operación del mismo se basará en la publicidad de los servicios principalmente mediante redes sociales; convenios con instituciones privadas y públicas; clases de prueba gratuitas; descuentos por los tres primeros meses de inscripción y descuentos por inscripciones en grupales.
- Uno de los principales factores para lograr la retención y fidelización del cliente es lograr su satisfacción, el cual se logrará con el apoyo de las herramientas tecnológicas como el CRM, Diva's Smart, habla pantallas y piso interactivo.
- El plan de responsabilidad social de la empresa se basa en la difusión del entrenamiento funcional como medio para un adecuado estado de salud a través de clases gratuitas brindadas por la empresa en convenio con municipalidades, centros médicos y educativos. Asimismo, la empresa difundirá el ahorro del consumo de energía mediante el no uso de máquinas como si ocurre en gimnasios tradicionales (trotadoras, máquina de escaleras)



## CAPÍTULO XII. PLAN DE OPERACIONES

### 12.1. Objetivos de operaciones

El presente capítulo presenta el plan de operaciones del negocio el cual tiene como objetivo establecer los lineamientos operacionales necesarios para el adecuado funcionamiento del gimnasio como son: la definición de los procesos para la prestación de los servicios, la infraestructura requerida, determinación de horarios de funcionamiento, equipamiento deportivo y mobiliario, asimismo se establecen medidores de gestión de las operaciones a fin de realizar el seguimiento al desempeño operacional. Finalmente, se presenta el presupuesto anual de operaciones.

### 12.2. Procesos de la empresa

Se han identificado los procesos principales y de soporte que la empresa debe llevar a cabo para brindar el servicio adecuadamente. En la Tabla N° 12.1 se muestran tanto los procesos principales como los de soporte.

**Tabla N° 12.1 Procesos de la empresa**

Procesos Principales	Ventas: Nuevos clientes
	Entrenamiento y monitoreo
	Ventas: Renovación de membresías
	Quejas y reclamos
Procesos de Soporte	Logística
	Administración
	Mantenimiento
	Tecnología de la información

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

#### 12.2.1. Procesos principales

##### 12.2.1.1. Ventas: Nuevos Clientes

Este proceso inicia con la atención de los clientes que han recibido información sobre las promociones y servicios que ofrece el gimnasio por medio de la publicidad en los diferentes canales utilizados para informar. El cliente se pone en contacto con el área de ventas y son ellos los responsables de registrar los datos personales necesarios del cliente para programar la clase de prueba trabajando en coordinación con el área de

atención al cliente. Una vez culminada la clase de prueba el cliente podrá decidir si se matricula o no en el gimnasio.

En caso que el cliente optara por matricularse en el gimnasio, el área de atención al cliente registrará los datos completos del cliente dará a conocer las facilidades de pago y en caso fuera necesario recibir el dinero correspondiente a la membresía elegida, elige sus horarios y fija el primer control para realizar el diagnóstico de estado de salud y expectativas del cliente con el especialista. Por el contrario, si el cliente no aceptara matricularse, el área de ventas pedirá al cliente que complete una breve encuesta a fin de conocer las razones por las cuales ha decidido no matricularse. En el Anexo N° 8 (Gráfico N° VIII.1) muestra el proceso descrito.

#### ***12.2.1.2. Entrenamiento y seguimiento de la evolución del cliente***

Este proceso de entrenamiento y seguimiento inicia cuando el cliente comienza su entrenamiento en la sala correspondiente y comienza a asistir dentro de los horarios ofrecidos y con la frecuencia planeada para el logro de sus objetivos. Conforme pasan los días se hace el seguimiento para verificar si se cumplieron los objetivos trazados, si es que esto último no se da se toman acciones para mejorar las rutinas y/o establecer un nuevo programa nutricional. En el Anexo N°8 (Gráfico N°VIII.2) se muestra el flujograma del proceso.

#### ***12.2.1.3. Ventas: Renovación de membresías***

El proceso de renovación de membresías inicia con el seguimiento que el área de ventas hace al cliente a fin de verificar si es que su membresía ya está próxima a vencer, si es que esto ocurre, el vendedor contacta al cliente para saber si renovará o no su membresía.

De ser el caso que el cliente decida renovar su membresía, será el área de atención al cliente quien actualice sus datos y realice el cobro correspondiente para finalmente confirmar la matrícula al cliente. Para el caso de los clientes que decidan no renovar el servicio se les pedirá completar una pequeña encuesta que indique los motivos por los cuales no han renovado. En el Anexo N°8 (Gráfico N°VIII.3) muestra el proceso correspondiente.

#### ***12.2.1.4. Proceso de atención de quejas y reclamos***

En el Anexo N°8 (Gráfico N°VIII.4) se describen las actividades que componen el procedimiento para el manejo de quejas y reclamos de los clientes. Su finalidad es resolver los reclamos de los usuarios tomando en cuenta también sus sugerencias. Inicia con la entrega de una Ficha de Reclamo cuando el cliente lo solicite y posteriormente con la orientación del procedimiento correspondiente.

### 12.2.2. Procesos de soporte

En la Tabla N° 12.2 muestra los cuatro grandes procesos de soporte, algunos de los cuales son llevados a cabo por personal interno de la empresa mientras que otros son tercerizados.

**Tabla N° 12.2 Procesos de soporte del negocio**

Macroproceso	Procesos	Subproceso	Actividades	Recursos
Soporte	Logística	Ocupación	Adecuación de ambientes.	Interno
		Materiales	Administrativo, campañas	Interno
		Externo	Eventos.	Interno
	Administración	Recursos Humanos	Contratación, evaluación, seguimiento de sus funciones.	Interno
		Contabilidad	Registro de ingresos, egresos y tributación.	Externo
		Marketing	Estrategias, promoción.	Interno
	Tecnología de la Información	Contenido y comunidad	Portal web, Divas Smart, hablapantalla, redes sociales interactivas.	Interno
		Operaciones	Programaciones, reservas, seguimiento, acompañamiento, membresías.	Interno
	Mantenimiento	Limpieza	Pulcritud y orden en los ambientes.	Tercerizado
		Mobiliario	Mantenimiento	Tercerizado
		Equipos	Acondicionar, reparar, comprar.	Tercerizado

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

#### 12.2.2.1. Logística

El proceso de Logística buscar asegurar el adecuado funcionamiento del gimnasio mediante la dotación de recursos y su disposición en función de sus tiempos establecidos y programados a fin de que la atención sea de forma oportuna.

Dentro del proceso de logística tenemos el subproceso de ocupación del local, el cual se enfoca en garantizar la correcta adecuación de los ambientes a las necesidades de espacio para el normal desarrollo de sus rutinas.

En el subproceso de materiales, se busca que las clases estén adecuadamente equipadas asegurándonos de contar con la indumentaria necesaria para su normal desarrollo, también se deberá asegurar que las campañas y los eventos que realice el gimnasio cuenten con todo el material necesario para su ejecución.

En el subproceso externo, consideramos que este atenderá todos los temas relacionados a la logística de los eventos que se realicen en el día a día y los eventos que sean considerados como especiales.

#### ***12.2.2.2. Administración***

Los procesos administrativos están orientados a tener un control sobre la gestión de personas dentro de la organización sobre el orden regulatorio para los temas de carácter legal.

El subproceso de recursos humanos es uno de los más importantes para el éxito del negocio debido a que estará enfocado en tener el control sobre el proceso de selección de personal, definiendo el perfil y el proceso de evaluación para la colocación del personal para las diferentes áreas de la empresa, en esta área se desarrollan las evaluaciones de desempeño, ascensos, premiaciones, recolocaciones, despidos, así como también los planes de retención y fidelización del personal.

El sub proceso de contabilidad se encargará de analizar la situación financiera y contable para realizar un mejor seguimiento a los objetivos propuestos. Este sub proceso va a ser tercerizado con la finalidad de enfocarnos en el core del negocio para lograr el éxito del negocio en el tiempo planificado.

El sub proceso de marketing tiene a su cargo determinar cuáles son las exigencias de los clientes, con la finalidad de satisfacerlas ofreciendo servicios que cubran esas exigencias y también deberán elaborar las estrategias de promoción y ventas que permita alcanzar los objetivos del negocio.

#### ***12.2.2.3. Tecnologías de información***

El área de tecnología de la información se encargará de dar soporte de tal manera que permita el cumplimiento de los objetivos trazados para la mejor gestión del personal, gestión de la empresa, y sobre todo la gestión de los clientes trabajando de la

mano con el sub proceso de marketing, debido a que el gimnasio usa la tecnología también como medio para que el cliente pueda ver los resultados de su trabajo en tiempo real. La implementación es externa pero el control y seguimiento es interno.

Para el subproceso de Gestión de Contenido y comunidad se necesitará una solución que permita la difusión de comunicaciones para saber la opinión del cliente sobre el servicio, mantenerlo al tanto de promociones, programas, horarios, así como también lograr que los clientes sientan que pertenecen a un equipo para lo cual es importante que conozcan a sus integrantes, compartan el sentido de vida saludable y cuidado de su salud. Para lograrlo se va trabajar con el portal web, las aplicaciones (Divas smart), hablapantalla, chats, blogs, integración en las redes sociales, Facebook y twitter.

#### ***12.2.2.4. Mantenimiento***

El mantenimiento permite contar con la infraestructura y equipamiento adecuado para el buen funcionamiento del gimnasio, para lograrlo se trabajará en el diseño de local y su acondicionamiento. Los tres sub procesos van ser tercerizados.

En el subproceso de limpieza se toma en consideración el aseo y orden del gimnasio con especial énfasis en los baños y áreas donde se practique deporte. La frecuencia de limpieza deberá ser diaria y será supervisada por el área de operaciones por la importancia que tiene para el negocio.

El subproceso de mobiliarios trabajará específicamente con los muebles de apoyo como los lockers, sillas, escritorios y otros. Se deberá tener control mensual y en caso de requerir mejoras deberán ser solicitadas como prioridad.

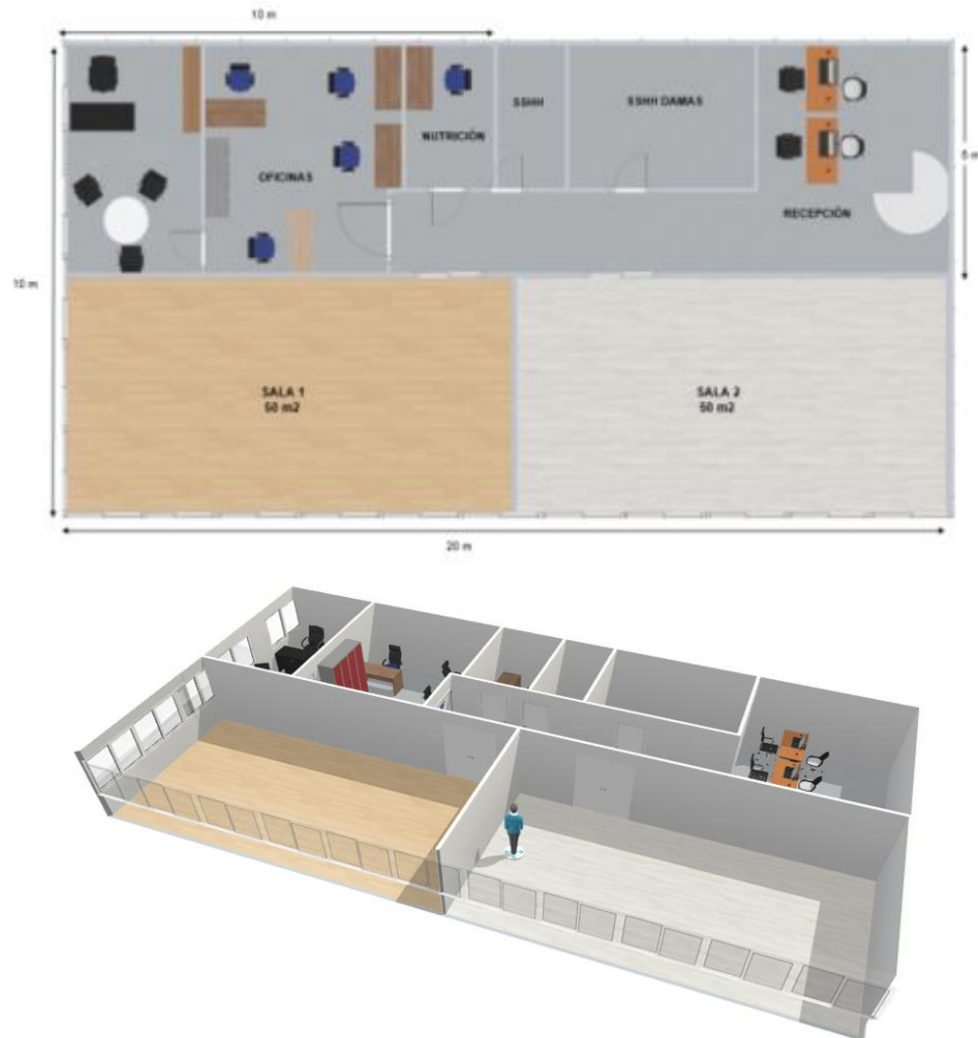
El subproceso de equipos va mantener en buen estado todo el equipamiento y accesorios relacionados con los programas definidos como el servicio a fin de dar buena calidad de atención. Se deberá tener control mensual sobre su funcionamiento, estado de mantención y uso, y en caso de requerir mejoras deberán ser solicitadas como prioridad.

### **12.3. Layout del gimnasio**

El gimnasio cuenta con un área total de 400 m2 dividido en dos niveles de 200m2 cada una. Se ha realizado la distribución de manera funcional, por lo que existen áreas administrativas, salas para los ejercicios y capacitaciones, la sala de masajes y juguería.

En el Gráfico N° 12.1 se muestra la distribución de áreas del primer nivel. En este nivel se encuentran las dos salas de ejercicios funcionales (sala 1 y sala 2), las oficinas administrativas, la oficina de nutrición, el área de recepción y los servicios higiénicos.

**Gráfico N° 12.1 Layout del gimnasio – Primer piso**



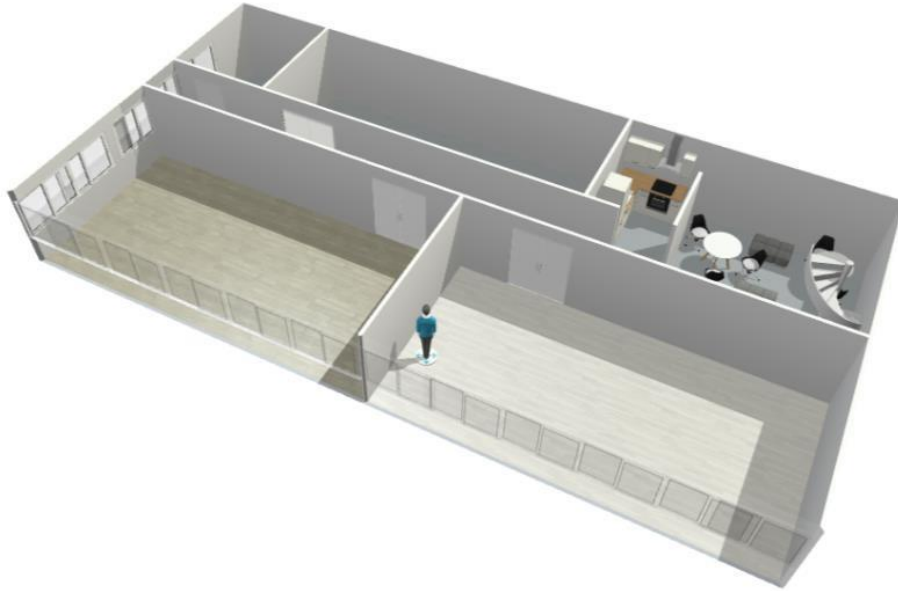
*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis*

En el Gráfico N° 12.2 se puede observar la división de áreas del segundo nivel. En este nivel se encuentran las salas 3 y 4 que son destinadas a los bailes y/o actividades relacionadas. También podemos ubicar en este nivel la sala de masajes y la zona de juguería, las duchas y los lockers.

**Gráfico N° 12.2 Layout del gimnasio – Segundo piso**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis*



#### **12.4. Capacidad**

El cálculo de la capacidad permite conocer el aforo del gimnasio. En base a ello se puede programar las clases sin sobrepasar el número de personas por salón.

Se ha considerado que las salas 1 y 2 tienen capacidad para 15 personas; las sala 3 y 4 capacidad para 20 personas haciendo un total de 70 personas por hora en el gimnasio. Solo se atenderá 10 horas por día ya que las personas acuden a los gimnasios 3 veces a la semana. Por consiguiente, la capacidad máxima de atención es de 1400 personas al mes.

### 12.4.1. Horario

El horario definido es el siguiente:

- Lunes a sábado: 06:30 – 22:30 horas
- Domingo: 06:30 – 11:30 horas

Según la investigación de mercado, el horario entre las 11:30 horas y las 17:00 horas no tiene mucha demanda, en ese sentido, durante ese horario solo se atenderá para dar informes y hacer efectivas las actividades de promoción y publicidad. En el Anexo N° 9 (Tabla N° IX.1, 2, 3, 4) se muestran los horarios y actividades para cada sala.

### 12.4.2. Estimación de clientes por hora

Se ha considerado que el aforo de salas de ejercicios funcionales de 15 personas y el aforo de las salas de bailes es de 20 personas atendidas por hora.

Asimismo, se ha identificado, a través del análisis comparativo con otros gimnasios, que el horario comprendido entre las 17:00 horas y las 22:30 horas tiene mayor demanda. Por consiguiente, se ha proyectado una mayor capacidad de atención con respecto al horario de la mañana, incrementando la cantidad de salas a atender según la demanda.

En la Tabla N° 12.3 se ha proyectado la capacidad de atención del gimnasio por día y hora. Se puede observar que la capacidad máxima por hora es de 50 personas y por día es de 375 personas.

**Tabla N° 12.3 Estimación de clientes por hora (primer año)**

Horario	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
6:00 - 7:00	20	20	20	20	20	20	0
7:00 - 8:00	35	25	35	25	35	25	25
8:00 - 9:00	50	50	50	50	50	50	50
9:00 - 10:00	50	50	50	50	50	50	50
10:00 - 11:00	20	20	20	20	20	20	20
11:00 - 12:00	0	0	0	0	0	0	0
12:00 - 13:00	0	0	0	0	0	0	0
13:00 - 14:00	0	0	0	0	0	0	0
14:00 - 15:00	0	0	0	0	0	0	0
15:00 - 16:00	0	0	0	0	0	0	0
16:00 - 17:00	0	0	0	0	0	0	0
17:00 - 18:00	25	20	25	20	25	20	0
18:00 - 19:00	50	35	50	35	50	50	0
19:00 - 20:00	50	50	50	50	50	50	0
20:00 - 21:00	50	35	50	35	50	50	0
21:00 - 22:30	25	15	25	15	25	15	0
<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>320</b>	<b>375</b>	<b>320</b>	<b>375</b>	<b>350</b>	<b>145</b>

Fuente y elaboración: Autores de la tesis



En la Tabla N° 12.4 se muestra la proyección de la capacidad máxima del gimnasio para el segundo año. Se considera que para el segundo año el gimnasio cubrirá su capacidad máxima por hora que es de 70 personas. Asimismo, se proyecta una capacidad máxima por día de 610 personas.

La estimación de las cantidades diarias y por hora se obtuvo según una proporción de asistencia a gimnasios en la zona y considerando el aforo del gimnasio.

**Tabla N° 12.4 Estimación de clientes por hora (segundo año)**

Horario	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
6:00 - 7:00	25	15	25	15	25	15	0
7:00 - 8:00	50	45	50	45	50	45	45
8:00 - 9:00	70	70	70	70	70	70	70
9:00 - 10:00	70	70	70	70	70	70	70
10:00 - 11:00	45	45	45	45	45	45	25
11:00 - 12:00	0	0	0	0	0	0	0
12:00 - 13:00	0	0	0	0	0	0	0
13:00 - 14:00	0	0	0	0	0	0	0
14:00 - 15:00	0	0	0	0	0	0	0
15:00 - 16:00	0	0	0	0	0	0	0
16:00 - 17:00	0	0	0	0	0	0	0
17:00 - 18:00	70	50	60	60	70	70	0
18:00 - 19:00	70	70	65	65	70	70	0
19:00 - 20:00	70	70	70	70	70	70	0
20:00 - 21:00	70	70	60	60	70	70	0
21:00 - 22:30	70	40	40	60	70	70	0
<b>TOTAL</b>	<b>610</b>	<b>545</b>	<b>555</b>	<b>560</b>	<b>610</b>	<b>595</b>	<b>210</b>

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

### **12.5. Equipos de entrenamiento funcional**

En el ANEXO N° 11, se muestran los equipos de ejercitación requeridos para llevar a cabo las sesiones de entrenamiento funcional en las dos salas destinadas a tal tipo de entrenamiento, mientras que en la ANEXO N° 12 se tiene el equipamiento necesario para el desarrollo de las sesiones en la sala de baile y la sala multifuncional.

### **12.6. Mobiliario**

De acuerdo al layout del gimnasio en la Tabla N° 12.5 se muestra el mobiliario necesario para la implementación del gimnasio.

**Tabla N° 12.5 Mobiliario**

Área	Descripción	Cantidad
Recepción	Counter de recepción	1
Recepción	Televisor	1
Oficinas	Sillas administrativas	10
Oficinas	Escritorios	5
Oficinas	Estante	4
Oficinas	Mesa de reuniones	1
Oficinas	Reloj de pared	2
Oficinas	Caja fuerte	1
Oficinas	Laptops	6
Sala de entrenamiento funcional grupal	Televisor	1
Sala de entrenamiento funcional individual	Televisor	1
Sala de entrenamiento funcional (grupal e individual)	Equipo de sonido	1
Sala de baile	Equipo de sonido	1
Sala de baile	Proyector de luces led	4
Sala de baile	Mezclador de sonido	1
Sala de baile	Micrófonos inalámbricos solaperos	1
Sala de baile	Parlantes ambientales (par)	1
Sala multifuncional	Proyector	1
Sala multifuncional	Ecran	1
Sala multifuncional	Sillas plásticas	20
Sala multifuncional	Equipo de sonido	1
Sala multifuncional	Proyector de luces led	4
Sala multifuncional	Mezclador de sonido	1
Sala multifuncional	Micrófonos inalámbricos solaperos	1
Sala multifuncional	Parlantes ambientales (par)	1
Sala de masajes	Camilla	2
Sala de masajes	Estante	1
Salas varias	Reloj de pared	4
Salas varias	Balanza	2
Vestuarios	Banca	6
Vestuarios	Lockers	1
Varios	Dispensador de agua	4
Varios	Tachos de basura	5

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

### **12.7. Indicadores de gestión**

Los indicadores de rendimiento identificados son herramientas utilizadas para medir la efectividad de los planes operativos definidos. Su medición sirve para realizar

comparaciones periódicas a fin de proveer medidas correctivas si estos no cumplieren sus objetivos correspondientes.

### 12.7.1. Indicadores de operación

En la Tabla N° 12.6 se muestran los principales indicadores definidos para medir la efectividad de los planes de operación. Esta se encuentra relacionada con las asistencias de los participantes a las clases (individuales y grupales), al cumplimiento de sus objetivos (metas) y la tasa de retención de los mismos.

**Tabla N° 12.6 Indicadores de operación**

Indicador	Definición	Formula	Técnica	Métrica
Asistencia promedio de clase (grupal)	Porcentaje de asistentes a las clases grupales programadas (medición diaria)	$\% ( \text{Asistentes} / \text{Capacidad de participantes programada} )$	Base de datos de la organización	> 85%
Asistencia promedio de clase (Individual)	Porcentaje de asistentes a las clases individuales programadas (medición diaria)	$\% ( \text{Asistencias} / \text{Total de clases programadas} )$	Base de datos de la organización	> 85%
Cumplimiento de los objetivos en el cliente	Porcentaje de objetivos (metas) planificados en el cliente	$\% ( \text{Metas cumplidas} / \text{Total de objetivos planificados} )$	Base de datos de la organización	' = 100%
Ingresos por sesión	Porcentaje de ingreso por sesiones para determinar aquellas que resultan más rentables en función del tipo de clase y/o instructor	$\% ( \text{Ingreso real} / \text{ingreso programado} )$	Base de datos de la organización	> 85%
Tasa de retención de clientes	CE = número de clientes al final del período, CN = número de nuevos clientes adquiridos durante el período y CS = número de clientes al inicio del período (medición mensual)	$\% ((\text{CE}-\text{CN}) / \text{CS})$	Base de datos de la organización	> 90%

*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

### 12.7.2. Indicadores de satisfacción del servicio recibido

En la Tabla N° 12.7 se muestran los indicadores definidos para medir la satisfacción que encuentra el cliente en relación a las operaciones de servicio definidas. Sus emisiones serán a través de encuestas en plataformas virtuales, y su recopilación y medición, en periodos mensuales.

**Tabla N° 12.7 Indicadores de satisfacción del servicio recibido**

Indicador	Definición	Escala de Evaluación	Fórmula	Fuente
Satisfacción respecto al procedimiento de inscripción y renovación de membresías	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a los procedimientos de inscripción y renovación de membresías	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto al servicio general recibido	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto al servicio general recibido	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto al servicio de recepción/atención al cliente	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a la atención recibida por la recepción / atención al cliente	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Satisfacción respecto a la atención recibida por el instructor durante las sesiones	Porcentaje de personas que están muy satisfechas y satisfechas respecto a la atención recibida por el instructor durante las sesiones	Muy insatisfecho: 1 Insatisfecho: 2 Regular: 3 Satisfecho: 4 Muy satisfecho: 5	$(\text{Número de personas muy satisfechas y satisfechas} / \text{Total de personas encuestadas}) \times 100\%$	Encuesta a clientes a través de las plataformas virtuales
Quejas y reclamaciones en relación a la atención prestada	Las quejas y reclamos serán aquellas formuladas por las usuarias y que dejan registrada en la organización	-	$(\text{Número de quejas o reclamaciones formuladas por las usuarias} / \text{Total de personas usuarias atendidas})$	Registros de quejas y reclamaciones

*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

## 12.8. Presupuesto de operaciones

Son gastos necesarios para mantener en marcha el negocio después de la implementación, en su mayoría son gastos fijos, uno de los más significativos es el alquiler del local. En el Anexo N° 23 se muestra el presupuesto de gastos operacionales para el primer año de operación (S/. 202,540).

## 12.9. Conclusiones del capítulo

- Para la prestación de los servicios brindados por el gimnasio se han definido los siguientes procesos principales: Ventas nuevos Clientes, Entrenamiento y monitoreo, Ventas renovación de membresías y Atención de quejas y reclamos

de los clientes, estos procesos cuentan con los procesos de apoyo de Logística, Administración, Tecnología de la Información y Mantenimiento.

- El local consistirá de dos pisos, el primero de los cuales albergará a la recepción, oficinas administrativas, dos salas de entrenamiento y servicios higiénicos. Mientras que en el segundo nivel se tendrá la zona de juguería, vestuarios, dos salas de entrenamiento y la sala de masajes.
- La máxima cantidad de clientes por día durante el primer año de operación del gimnasio será de 375, mientras que para el segundo año esta cantidad será de 610 clientes.
- Los horarios de atención del gimnasio para las sesiones de entrenamiento se han establecido de 6:30am a 11:45am y de 5:30pm a 10:30pm de lunes a sábado, mientras que los días domingos el gimnasio funcionará de 7:00am a 11:30am.
- Se han establecido indicadores de gestión relacionados a las operaciones en sí mismas y a la satisfacción del servicio recibido por parte de los clientes, estos indicadores permitirán evaluar la performance de las operaciones del negocio.

## CAPÍTULO XIII. PLAN ORGANIZACIONAL

En el presente capítulo se describen los elementos importantes que constituyen la estructura organizacional del gimnasio “Divas Fitness” a fin de comprender su organigrama y las jerarquías que involucra. Asimismo, se abarcan los procedimientos relacionados con el Reclutamiento, Selección y Contratación del personal nuevo, la Gestión del Talento y las estimaciones económicas propuestas para el cumplimiento del Plan Organizacional.

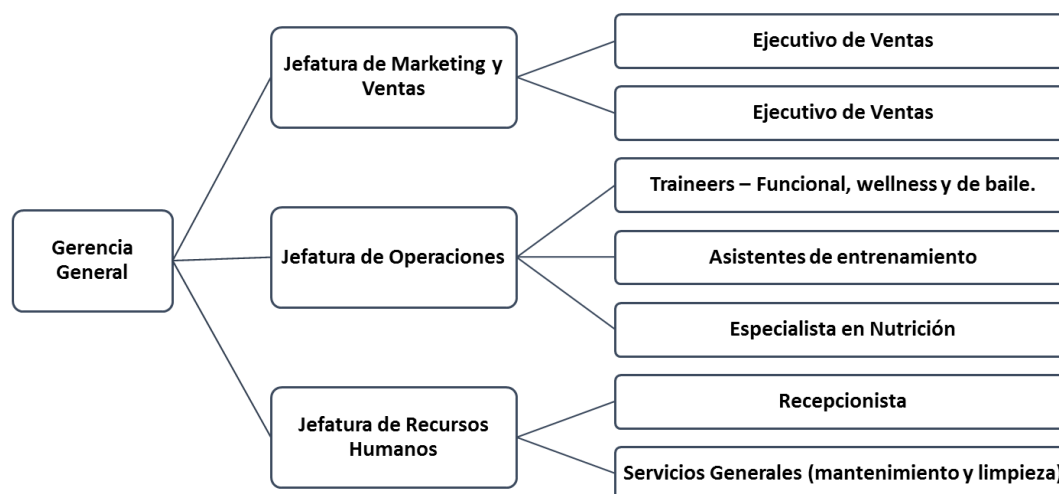
### 13.1. Objetivos específicos

- Establecer el Organigrama y describir las áreas que la componen.
- Definir los procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal.
- Desarrollar los procesos que abarca la Gestión del Talento, en donde además se establecerán los Planes de Remuneración, políticas de desarrollo humano y la Evaluación de Desempeño.
- Aspectos a considerar para la continuidad del negocio.
- Estimar un presupuesto anual para el Plan Organizacional.

### 13.2. Estructura organizacional

El Organigrama de la empresa estará basado en el modelo Organizacional Funcional (Louffat, 2007), El mismo que se presenta en el Gráfico N° 13.1.

**Gráfico N° 13.1 Organigrama organizacional**



*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

### **13.3. Descripción de áreas y funciones**

La Gerencia General tiene la mayor jerarquía de la organización y además es la representante legal de la empresa ante otras instituciones públicas o privadas. Sus principales funciones comprenden el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y el control de las inversiones asignadas a la empresa; para ello mantendrá una continua coordinación con las tres principales áreas funcionales definidas: (i) Marketing y ventas, (ii) Operaciones y (iii) Administración y Recursos Humanos.

La Jefatura de Marketing y ventas coordinará las estrategias de ventas teniendo como objetivo el posicionamiento de la empresa en el mercado a fin de conseguir el incremento progresivo de sus ingresos. Buscará la selección y fidelización de los clientes calificados dentro del segmento meta del mercado.

La Jefatura de Operaciones se encargará de planear y organizar el funcionamiento de las áreas operativas de la empresa. Se regirá por instrucciones y procedimientos aplicados a las secciones donde se desarrollen los servicios de acondicionamiento y preparación física de los clientes (Fitness y Wellness, instrucción nutricional y asesoramiento psicológico). Se encargarán además de realizar revisiones periódicas a los procedimientos que permitan encontrar puntos de mejoras.

La Jefatura de Administración y Recursos Humanos tendrá a su cargo la planificación y administración del personal en la organización. Deberá prever las contrataciones de personal (sobre todo en los periodos estacionales donde se pronostica el aumento en la demanda). Asimismo, desarrollará su contratación y formación. Por otro lado, su función también incluye la administración de los servicios generales (mantenimiento y limpieza de las instalaciones que se pretende tercerizar) y la atención a los usuarios en relación a temas administrativos.

### **13.4. Reclutamiento, selección y contratación de personal**

Comprende uno de los principales procesos de la organización cuyo enfoque relaciona la contratación del personal adecuadamente calificado y su aporte al desarrollo de la empresa.

Se inicia cuando una determinada área de la organización emite una solicitud de necesidad de personal a la Jefatura de Administración y Recursos Humanos. Dicha área evaluará el requerimiento en función a la estructura organizacional (perfil de la vacante y/o requerimientos específicos) y el presupuesto asignado por la empresa a fin de emitir

un informe sobre sus apreciaciones hacia el Gerente General quien finalmente decidirá sobre la continuidad del proceso de reclutamiento, selección y contratación.

**En la etapa del reclutamiento** se deben identificar y reunir el mayor número de aspirantes para el puesto a fin de elegir al más capaz e idóneo para su inserción en la empresa. Las vacantes serán publicadas en los portales de empleo manteniendo en reserva el nombre de la empresa. En caso se requiera incremento de personal para cubrir la demanda, como en el caso de los periodos estacionales anuales, las ofertas de empleo también serán publicadas dentro de las instalaciones del gimnasio (en el área de recepción y atención al cliente) y también se considerarán a personas recomendadas por el mismo personal de la organización.

Para los candidatos que sean elegidos y antes que sean remitidos a la etapa de Selección, se deberá solicitar información relacionada a sus antecedentes penales, referencias personales y certificados de estudios.

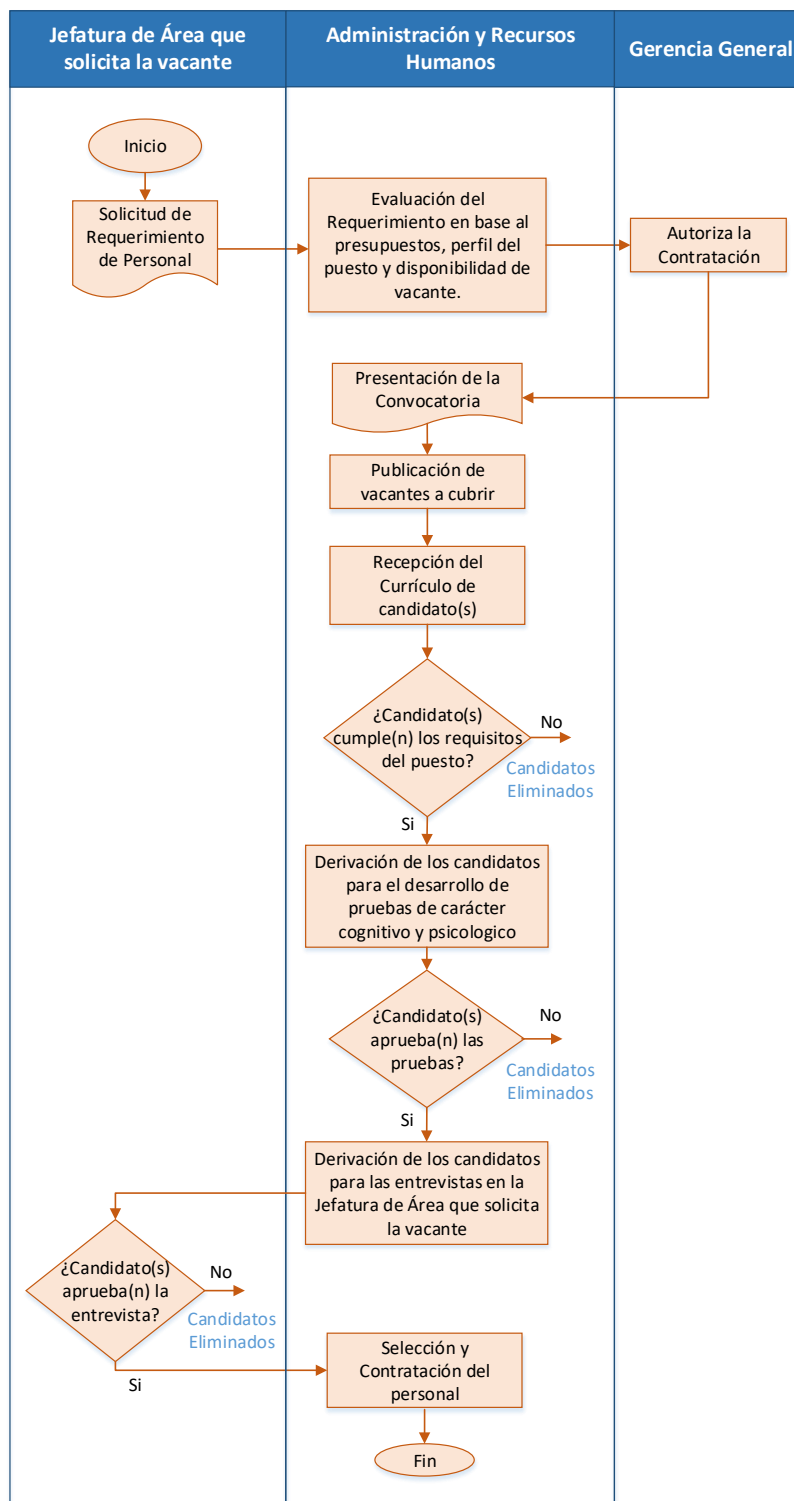
**En la etapa de selección** se aplicarán evaluaciones de carácter cognitivo y psicológico a los postulantes. Los que obtengan mejores resultados serán derivados a una entrevista personal a cargo del jefe de área que requiere la vacante. En caso la vacante a ocupar sea la de jefe de alguna de las áreas, la entrevista personal será llevada a cabo por el Gerente General.

Finalmente se procederá a la **contratación del personal** que haya cumplido y aprobado el procedimiento descrito.

En el Gráfico N° 13.2 se presenta el diagrama de flujo del proceso de Reclutamiento, Selección y Contratación del personal.



**Gráfico N° 13.2 Proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal**



*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

### **13.5. Gestión del talento**

Comprende los procesos de incorporación y retención del personal en la organización. El desarrollo del capital humano y el reconocimiento de sus beneficios legales (que se inician desde su formalización laboral) son disposiciones importantes de la organización que busca alcanzar el bienestar de sus colaboradores y que se traduzca en el mejoramiento de la competitividad de la empresa.

#### ***13.5.1. Política de remuneración y beneficios***

En el Capítulo 10 se ha determinado que el Régimen laboral a aplicar en la organización será del tipo Especial; asimismo, se mencionan los correspondientes derechos que disponen los trabajadores, entre ellos destacan el reconocimiento de la Cobertura de Seguro de Vida y Seguro Complementario de Riesgo (SCTR), compensación por tiempo de servicios (CTS), vacaciones y su participación en las utilidades de la empresa.

Se incluirán también alumnos universitarios que cursen sus últimos ciclos de la carrera de Educación Física y que estén interesados con cumplir sus prácticas pre-profesionales desempeñándose como asistentes de los Instructores funcionales.

Los instructores funcionales especializados serán reclutados de centros de formación especializadas como la Federación Nacional de Fisicoculturismo y Fitness, y egresados universitarios de la carrera de Educación Física.

En la Tabla N° 13.1 se estiman las remuneraciones correspondientes al personal de la organización; sin embargo, para realizar las proyecciones en los salarios que se considerarán en la evaluación económica del Plan de Negocio, se aplicarán los ajustes anuales indexados a la evolución de la inflación que afecta a estos montos.

**Tabla N° 13.1 Remuneraciones mensuales estimadas para el persona durante el primer año de funcionamiento del gimnasio**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Salario Bruto S/.</b>	<b>Costo Real<sup>29</sup> S/.</b>	<b>Costo Anual S/.</b>
Gerente General	1	5,000	7,299	87,582
Jefe de Marketing y Ventas	1	3,500	5,109	61,307
Ejecutivo de Ventas <sup>30</sup>	2	2,000	2,920	35,032
Jefe de Operaciones	1	3,500	5,109	61,307
Instructores baile	4	1,200	1,752	84,079
Instructores especializados funcional	4	1,600	2,336	112,105
Practicante para instructor <sup>31</sup>	2	531	775	18,602
Masajista	2	850	1,241	29,778
Nutricionista	1	1,800	2,627	31,530
Jefe de Administración y RRHH	1	3,500	5,109	61,307
Asistente administrativo	1	1,250	1,825	21,896
Recepcionista	1	950	1,387	16,641
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>25,681</b>	<b>37,487</b>	<b>621,167</b>

*Fuente y Elaboración: Autores de esta Tesis.*

Si se requiriese un personal que solicite una remuneración mayor a las estimadas en la Tabla N° 13.1, se deberá emitir una solicitud al Gerente General donde se sustenten los motivos que conllevan dicha petición a fin de ser evaluada y posteriormente aceptada o rechazada.

### ***13.5.2. Política de Desarrollo Humano***

Se establecerá una Política de Desarrollo Humano para el personal con el objetivo de mejorar su factor competitivo. La rentabilidad económica de la empresa está relacionada con la optimización en el uso de los recursos y es el capital humano un medio por el cual se pueden optimizar los procesos productivos. Se plantea la consecución de los siguientes programas:

#### ***13.5.2.1. Inducción***

<sup>29</sup> El Costo Total Real incluye beneficios laborales (CTS, vacaciones, gratificaciones) y Contribuciones Sociales (Seguro Social de Salud), su estimación ha sido considera de acuerdo al portal:

[http://www.empleo.com.pe/empresas/calculadora/calculadora\\_empresasPe.aspx](http://www.empleo.com.pe/empresas/calculadora/calculadora_empresasPe.aspx)

<sup>30</sup> El ejecutivo de marketing se encargará de ejecutar las estrategias de marketing diseñadas por su jefatura; asimismo, apoyará en las coordinaciones logísticas de los eventos promocionales y mantendrá actualizado la base de datos de los clientes, la página web y otros activos digitales. El ejecutivo de ventas recibirá una comisión por cada cliente nuevo que inscriba, adicional a su sueldo fijo, correspondiente al 5% del precio de la membresía monto que está incluido en el costo de ventas y administrativos.

<sup>31</sup> El contrato de prácticas pre-profesionales considera un salario bruto de S/ 532 que es proporcional, equivalente a 5 horas diarias, del sueldo mínimo vital (S/. 850).

Es la parte inicial del proceso de inserción del personal en la empresa y la gestiona el área de Administración y Recursos Humanos. Consiste principalmente en la transmisión de información fundamental: Visión, misión, objetivos estratégicos, políticas de la empresa, entre otros. Asimismo, se incluye una descripción de las diferentes áreas que componen la empresa y las relaciones que guardan entre ellas. Se desarrolla además una preparación personalizada donde se comuniquen las responsabilidades y funciones a desempeñar en relación al cargo del personal a emplear.

### **13.5.2.2. Capacitación**

La capacitación busca incorporar conocimientos, habilidades y actitudes al personal para que sus competencias evolucionen a la par con las necesidades de la organización (relacionadas con su entorno, su misión y su estrategia).

Dentro de la organización se establecerá como política un Plan de Capacitación Anual cuyos temas serán enfocados en relación de las necesidades de sus áreas correspondientes. Se buscará que las capacitaciones sean dirigidas por el personal con mayor jerarquía y experiencia laboral de la organización sin descartar la posibilidad de especialistas externos a fin de cumplir con los temas propuestos.

En la Tabla N° 13.2 se describen los principales temas propuestos para el Plan anual de capacitación y la estimación de sus costos correspondientes.

**Tabla N° 13.2 Plan de capacitación anual**

<b>Temas de Capacitación</b>	<b>Personal</b>	<b>Costo S/.</b>
Primeros Auxilios y reanimación cardiovascular	Todas las áreas	1,300
Team Work Trabajos en equipos altamente efectivos	Todas las áreas	2,400
Actualización - Técnicas de entrenamiento funcional	Entrenadores	4,000
Calidad y excelencia en el servicio al cliente	Todas las áreas	1,300
Estrategias para retener a clientes	Marketing y ventas	1,300
Actualización - Nutrición deportiva	Nutricionista y entrenadores	1,600
<b>Total</b>		<b>11,900</b>

*Elaboración: Autores de esta Tesis.*

### **13.5.2.3. Evaluación de desempeño**

Es una parte importante del Sistema de Gestión del Talento que busca evaluar como los conocimientos, comportamientos y habilidades (competencias) de los trabajadores aportan en la consecución de los objetivos de la organización. Su propósito principal es conseguir la optimización del rendimiento de los trabajadores y que se relacione con su satisfacción personal. El Área de Administración y Recursos Humanos se encargará del

desarrollo del Plan de Evaluación Anual de Desempeño, éste será remitido para su aprobación al Gerente General y será efectuado por los jefes de áreas correspondientes.

Entre los beneficios del sistema de evaluación de desempeño se encuentran:

- Medir el rendimiento de cada trabajador y buscar su relación con la productividad de la empresa.
- Identificar necesidades de capacitación y entrenamiento.
- Desarrollar retroalimentación a los trabajadores destacando sus adecuadas competencias y estableciendo los puntos de mejoras.

### **13.6. Continuidad del negocio**

El desarrollo de las operaciones en la organización pueden verse afectadas por diferentes riesgos (Poca preparación de entrenadores, problemas tecnológicos, incendios dentro de las instalaciones, mala calidad del servicio, entre otros). Es importante que se puedan gestionar los mismos, identificándolos y mitigando su efecto a través de planes de contingencia determinados.

En el Capítulo 15 se realiza un análisis sobre los riesgos del negocio, en base a ello se establecerá una Política de Gestión de Riesgos para la empresa. Será promovida y desarrollada por la Gerencia General y aplicada por las jefaturas de áreas correspondientes.

### **13.7. Presupuesto del Plan Organizacional**

En el Anexo N° 22 se resumen los conceptos que comprenden el Plan Organizacional y sus montos anuales estimados (Total S/. 637,363).

### **13.8. Conclusiones del capítulo**

- Según el organigrama definido, la Gerencia General tendrá el mayor grado jerárquico y su gestión será soportada por tres jefaturas determinadas: (i) Marketing y ventas, (ii) Operaciones y (iii) Administración y Recursos Humanos.
- La Gerencia General se encargará de promover el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y llevar el control de las inversiones asignadas. La Jefatura de Marketing y Ventas se encargará de manejar y coordinar las

estrategias de Ventas, la Jefatura Operacional se encargará de planificar y organizar el funcionamiento de las áreas operativas y la Jefatura de Administración y Recursos Humanos se encargará de la administración del personal y de desarrollar los procedimientos de Reclutamiento, Selección y Contratación de personal.

- Se reconoce al desarrollo del capital humano como parte importante para la mejora en la competitividad de la organización y será promovida a través de la Gestión del Talento. Se presentan estimaciones de las remuneraciones según los cargos que conforman el organigrama; asimismo, se mencionan los principales beneficios legales que obtendrá el personal (la empresa se acogerá al Régimen Tributario Especial). Se estima un monto mensual total por el concepto de remuneraciones al personal de S/. 37,487
- La inducción del personal nuevo y las capacitaciones al personal actual son importantes para mejorar su factor competitivo y de progreso. Según el Plan de Capacitación anual, se estima un monto anual de S/. 11,900 para su desarrollo.
- La continuidad del negocio puede verse afectado por los riesgos que lo comprometen, por ello se hace necesario su identificación y mitigación a través de planes de contingencia a determinar.
- Se ha determinado que el Presupuesto del Plan de Organización anual comprende la suma de S/. 637,363.

## CAPÍTULO XIV. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este capítulo se desarrollará la evaluación económica financiera del plan de negocio. Esta evaluación considera el presupuesto de marketing, operaciones y organización.

### 14.1. Supuestos y consideraciones generales

Para la realización de la tesis se ha considerado las siguientes suposiciones:

- Se ha realizado una evaluación a 120 meses.
- Se considera que la inflación es de 2.9%.
- La tasa de fidelización esperada es de 80%.
- La capacidad instalada del gimnasio permite atender 610 clientas en un día<sup>32</sup>.

### 14.2. Ingresos

Los ingresos corresponden a la venta de membresías mensuales, trimestrales, semestrales y anuales. Asimismo, se tiene un ingreso adicional por el alquiler del espacio destinado a la cafetería. En la Tabla N° 14.1-a se muestra proyección de ingresos por membresías, y en la Tabla N° 14.1-b los ingresos totales, hasta el año 10.

**Tabla N° 14.1-a Proyección de Ingresos por Membresías**

Año	Año 0 (preventa)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingreso (ver anexo N° 17)	27,880	655,557	1,543,991	1,735,458	1,785,786	1,837,574	1,890,863	1,945,698	2,002,124	2,060,185	2,119,930

*Fuente: elaboración autores de la Tesis*

**Tabla N° 14.1-b Proyección de Ingresos**

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS ANUALES	688,357	1,549,053	1,740,667	1,791,146	1,843,090	1,896,539	1,951,539	2,008,133	2,066,369	2,126,294

*Fuente: elaboración autores de la Tesis*

**Demanda del servicio:** La inscripción de clientas en el gimnasio va a estar condicionado a una tasa de los siguientes factores:

- Retención: La tasa de retención estimada es de 80%.

<sup>32</sup> La capacidad instalada de atención diaria del gimnasio fue calculada en el ítem 12.4.2. "Estimación de clientes por hora".

- Las membresías vendidas presentan un crecimiento en la demanda promedio de: 25% mensual para las membresías mensuales, 50% anual trimestral para las membresías de 3 meses, 50% anual semestral para las membresías de 6 meses y 25% anual para las membresías de 12 meses.

En la Tabla N° 14.2 se presentan las ventas de membresía para los diez años de evaluación. Del total de ventas, se ve que gran parte de los ingresos proviene de la renovación de membresías gracias a la estrategia de retención.

**Tabla N° 14.2 Venta de membresías**

Año	Año 0 (preventa)	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6	Año7	Año8	Año9	Año10
N° membresías (ver anexo N° 17)	200	4,653	12,266	14,132	14,182	14,182	14,182	14,182	14,182	14,182	14,182

*Fuente: elaboración autores de la Tesis*

### 14.3. Gastos

#### 14.3.1. Gastos pre operativos

En la Tabla N° 14.3 se muestran los gastos que serán necesarios para el inicio de la operación.

**Tabla N° 14.3 Gastos pre operativos**

Descripción (Inversión inicial)	Cantidad	Unid	Costo unitario S/.	Costo Total S/.
Licencia de funcionamiento	1	Glb	80	80
Licencia de aviso publicitario	1	Glb	294	294
Inspección de Defensa Civil	1	Glb	82	82
Layout	1	Glb	820	820
Gastos notariales	1	Glb	492	492
Garantía de alquiler	3	Unid	6,724	20,172
Diseño de página web	1	Glb	574	574
Hosting página web, cuentas correo corporativo	1	Glb	574	574
Software CRM	1	Glb	2,050	2,050
Publicidad en redes sociales	1	Glb	984	984
Flyers, volantes, folletos, otros	1	Glb	984	984
Señalización metálica en los postes	1	Glb	615	615
Gastos inauguración (decoración, pancartas, coctel, otro)	1	Glb	1,640	1,640
Impresión de banner estáticos dentro del local	6	Unid	164	984
Trípticos	1	Glb	500	500
Publicidad externa - vallas	1	Glb	1,500	1,500
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>			<b>32,345</b>

*Fuente: elaboración autores de la Tesis*



### 14.3.2. Gastos de administración

Los gastos de administración anuales se muestran en la Tabla N° 14.4.

**Tabla N° 14.4 Gastos de administración**

Concepto	Costo S/.
Remuneración anual del personal <sup>33</sup>	621,167
Presupuesto del plan organizacional anual <sup>34</sup>	16,197
<b>Total</b>	<b>637,363</b>

*Fuente: elaboración autores de la Tesis*

## 14.4. Inversiones y financiamiento

### 14.4.1. Inversión

Para la implementación del gimnasio se precisa de una inversión de S/. 598,723 (Ver Tabla N° 14.5)

**Tabla N° 14.5 Estructura de Inversión**

Flujo de caja de inversiones	Año 0
Inversión en Activos (Ver Anexo N°18)	269,813
Inversión neta en capital de trabajo	296,565
Gastos pre-operativos	32,345
<b>Flujo de caja de inversiones</b>	<b>598,723</b>

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

En relación al capital de trabajo inicial esta se estimó utilizando el método de déficit máximo acumulado como se muestra en la Tabla N° 14.6. De acuerdo a la naturaleza del negocio no se requerirán inversiones adicionales en capital de trabajo, recuperándose al final de los 10 años.

**Tabla N° 14.6 Capital de Trabajo**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ingresos (ver anexo 17)		7,380	17,487	26,189	35,184	42,017	47,860	54,767	66,265	76,080	89,853	97,130	100,266
Egresos (ver anexo 23, 2 y 21)	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214	74,214
Deficit	-66,834	-56,728	-48,026	-39,030	-32,197	-26,354	-19,447	-7,949	1,865	15,639	22,916	26,052	
<b>Deficit acumulad</b>	<b>-66,834</b>	<b>-123,562</b>	<b>-171,587</b>	<b>-210,617</b>	<b>-242,815</b>	<b>-269,169</b>	<b>-288,616</b>	<b>-296,565</b>	<b>-294,700</b>	<b>-279,061</b>	<b>-256,145</b>	<b>-230,093</b>	
<b>Capital de trabajo</b>	<b>-296,565</b>												

*Fuente y elaboración: autores de la Tesis*

<sup>33</sup> Ver Tabla N° 13.2

<sup>34</sup> Ver Tabla N° 13.4

#### 14.4.2. *Financiamiento*

Se necesita una inversión de S/. 598,722 soles, la cuál será financiada en un 50% mediante capital propio y el otro 50% a través de un préstamo en soles monto ascendiente a S/. 299,361 soles a una tasa efectiva anual de 16.5%, pagar en 10 años. La estructura de financiamiento se indica en la Tabla N°14.7.

**Tabla N°14.7 Estructura de financiamiento**

Inversión	Año 0
Deuda Financiera	299,361
Capital Propio	299,361
<b>Total de Inversión</b>	<b>598,722</b>

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

#### 14.5. **Tasa de descuento**

No se aplicará el modelo CAPM por cuanto no somos accionistas diversificados. Para hacer la evaluación económica se utilizará el Costo de capital económico (KOA). El costo de oportunidad del capital (Koa) del accionista fue determinado de la siguiente manera:

$$(1+Koa) = (1+Kd) * (1+Spread)$$

*Fuente: Notas de clase del curso Gerencia Financiera del Prof. Luis A. Piazzon*

Nomenclatura:

- El spread viene a ser la prima por riesgo mínima exigida por el accionista, 10%.
- El costo de deuda (Kd) viene a ser la tasa de financiamiento que se puede obtener en el mercado local de acuerdo a información del Banco de Crédito BCP. Se consideró 16.5%<sup>35</sup>.
- El costo de oportunidad de capital exigido por el inversionista es 28%.

#### 14.6. **Evaluación económica y financiera**

Para realizar la evaluación financiera se usará el método de valoración Adjusted Present Value (APV), ya que permite obtener información relevante para la toma de decisiones, al distinguir si el valor generado proviene propiamente del negocio o del manejo financiero de la deuda y por tener una relación deuda/capital variable a lo largo

<sup>35</sup> Tasa de Créditos proporcionado por el BCP:  
<http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEEPportal/Paginas/TIActivaTipoCreditoEmpresa.aspx?tip=>

de la vida del proyecto la cual será amortizada periódicamente (el servicio de la deuda es conocido).

Este método descuenta el flujo de caja libre de una empresa desapalancada mediante una tasa de rentabilidad exigida por los accionistas, más el valor presente del escudo fiscal que se obtiene al usar deuda en la financiación del flujo de inversiones.

La fórmula es la siguiente:

$$APV = VA(FCE; Koa) + VA(\text{escudo fiscal de la deuda}; Kd)$$

Nomenclatura:

- FCE : Flujo de caja económico
- Koa: Costo del accionista
- Kd: Costo de la deuda

#### **14.6.1. Flujo de caja proyectado**

Se presenta una proyección de los ingresos y egresos para los diez años de evaluación. Para determinar el valor total del plan de negocio mediante el APV –según se muestra en la Tabla N° 14.18, se ve el Flujo de Caja para la propuesta de negocio.

A través de los indicadores de rentabilidad Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y payback se determinó que el plan de negocio es económicamente viable, toda vez que el flujo de caja libre del proyecto cuenta con un VAN positivo total de S/. 586,321 considerando una tasa de rentabilidad del accionista de 28%, una TIRE de 46% y un payback de 3.95 años.

Tabla N° 14.8 Flujo de caja proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos		688,357	1,549,053	1,740,667	1,791,146	1,843,090	1,896,539	1,951,539	2,008,133	2,066,369	2,126,294
Costo de ventas y Admini.		-906,647	-938,735	-961,554	-988,176	-1,016,833	-1,046,321	-1,076,664	-1,107,888	-1,140,016	-1,173,077
Utilidad bruta		-218,290	610,319	779,113	802,971	826,257	850,218	874,874	900,246	926,353	953,217
Depreciación y Amortización		-59,864	-27,519	-27,519	-27,519	-27,519	-27,519	-27,519	-27,519	-27,519	-27,519
Utilidad antes de impuestos		-278,154	582,799	751,594	775,451	798,737	822,699	847,355	872,726	898,834	925,698
Participación de los Trabajadores (5%)		-	-29,140	-37,580	-38,773	-39,937	-41,135	-42,368	-43,636	-44,942	-46,285
(-)Impuestos		83,446	-183,582	-236,752	-244,267	-251,602	-259,150	-266,917	-274,909	-283,133	-291,595
Utilidad neta		-194,708	370,078	477,262	492,412	507,198	522,414	538,071	554,181	570,759	587,818
(+) Depreciación y Amortización		59,864	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519
<b>Flujo de Caja Operativo</b>		<b>-134,844</b>	<b>397,597</b>	<b>504,781</b>	<b>519,931</b>	<b>534,718</b>	<b>549,933</b>	<b>565,590</b>	<b>581,701</b>	<b>598,279</b>	<b>615,337</b>
Inversión en Activos		-269,813									9,968
Inversión neta en capital de trabajo		-296,565									296,565
Gastos pre-operativos		-32,345									
Reinversión de equipos						-114,747		-15,010	-22,000		-
<b>Flujo de caja de inversiones</b>		<b>-598,723</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-114,747</b>	<b>-</b>	<b>-15,010</b>	<b>-22,000</b>	<b>-</b>	<b>306,533</b>
<b>Flujo de Caja Económico</b>		<b>-598,723</b>	<b>-134,844</b>	<b>397,597</b>	<b>504,781</b>	<b>419,971</b>	<b>549,933</b>	<b>550,580</b>	<b>559,701</b>	<b>598,279</b>	<b>921,870</b>
VAN		531,792									
TIRE		46%									
Flujo Escudo Fiscal de la Deuda	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Escudo Fiscal de los Intereses		14,818	14,140	13,350	12,430	11,357	10,108	8,653	6,957	4,982	2,681
<b>FC Escudo fiscal de la deuda</b>		<b>14,818</b>	<b>14,140</b>	<b>13,350</b>	<b>12,430</b>	<b>11,357</b>	<b>10,108</b>	<b>8,653</b>	<b>6,957</b>	<b>4,982</b>	<b>2,681</b>
Kd		16,50%									
<b>VAN (Kd, FC Escudo fiscal de la deuda)</b>		<b>54,528</b>									
<b>Valor APV</b>		<b>586,321</b>									
Flujo Financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FC Económico		-598,723	-134,844	397,597	504,781	519,931	419,971	549,933	550,580	559,701	598,279
Desembolso de deuda		299,361									
Amortización		-13,701	-15,961	-18,595	-21,663	-25,237	-29,401	-34,253	-39,904	-46,488	-54,159
Gastos Financieros		-49,395	-47,134	-44,500	-41,432	-37,858	-33,694	-28,843	-23,191	-16,607	-8,936
FC Escudo fiscal de la deuda		-	14,818	14,140	13,350	12,430	11,357	10,108	8,653	6,957	4,982
<b>FC Financiero</b>		<b>-313,062</b>	<b>-185,381</b>	<b>346,008</b>	<b>451,968</b>	<b>465,691</b>	<b>364,069</b>	<b>492,095</b>	<b>490,486</b>	<b>496,979</b>	<b>532,495</b>
<b>TIRF</b>		<b>60%</b>									

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

## 14.7. Análisis de punto de equilibrio

Para analizar el punto de equilibrio que lleva a obtener al VAN del plan de negocio se definieron las variables que son relevantes: tarifa, demanda, tasa de retención e inflación. En la Tabla N° 14.9 se pueden ver los valores de punto de equilibrio para cada variable.

**Tabla N° 14.9. Análisis de punto de equilibrio**

Variable	Actual	Punto de equilibrio
Tarifa	139	115
Demanda	25%	11.42%
Cant. de piso PRAMA	4	31

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

## 14.8. Análisis de sensibilidad

Por medio de este análisis se determina como es afectado el VAN cuando varía de forma independiente las variables que son relevantes para la elaboración de los proyecciones financieras. En la Tabla N° 14.10 se presenta el resumen del análisis de sensibilidad sobre el VAN.

**Tabla N° 14.10 resumen del análisis de sensibilidad**

VAN			VAN			
Variación	Tarifa	Demanda	Variación	Retención	Inflación	Inversión
-50.0%	-1,186,140	-5,250	-25.0%	556,846	554,466	647,631
-40.0%	-820,677	140,355	-20.0%	562,741	560,762	635,369
-30.0%	-455,214	262,193	-15.0%	568,636	567,095	623,107
-20.0%	-97,717	389,848	-10.0%	574,531	573,465	610,845
-10.0%	246,000	540,465	-5.0%	580,426	579,874	598,583
0.0%	586,321	586,321	0.0%	586,321	586,321	586,321
10.0%	921,936	559,685	5.0%	592,215	592,805	574,059
20.0%	1,253,243	742,129	10.0%	598,110	599,329	561,797
30.0%	1,583,425	560,262	15.0%	604,005	605,891	549,535
40.0%	1,911,712	894,102	20.0%	609,900	612,492	537,273
50.0%	2,237,408	563,518	25.0%	615,795	619,133	525,011

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

Se puede indicar que las variables que presentan mayor sensibilidad son: la tarifa y la demanda, debido a que producen una variación de en el VAN.

## 14.9. Análisis de escenarios

Se han determinado tres escenarios para el análisis económico y financiero: un escenario optimista, pesimista y uno esperado. Las variables analizadas son: tarifa, demanda, tasa de retención e inflación.

En la Tabla N° 14.11 asumimos posibles valores pesimistas y optimistas.

**Tabla N° 14.11 Definición de escenarios**

Resumen del escenario	Valores actuales:	Esperado	Optimista	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Tarifa		139.40	150	120
Demanda		25%	30%	15%
Retención		80%	80.0%	60.0%
Inflación		2.9%	4.0%	2.0%
<b>Celdas de resultado:</b>				

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

Como se puede observar en la Tabla 14.12 en los escenarios esperado y optimista se obtiene resultados favorables, un VAN total positivo.

**Tabla N° 14.12 Resultados análisis de escenarios**

Resumen del escenario	Valores actuales:	Esperado	Optimista	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
Tarifa	170	170	200	150
Demanda	5%	5%	10%	1%
Retención	70%	70%	80%	60%
Inflación	2.9%	2.9%	3.2%	2.5%
<b>Celdas de resultado:</b>				
VAN total	612,441	612,441	1, 501,105	-300,694

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

## 14.10. Simulación de Montecarlo

### 14.10.1. Variables a sensibilizar

Se consideran las siguientes variables cuya iteración mediante la simulación Montecarlo presentará la dispersión en los valores del Valor Presente Neto:

- Variación en los precios de membresía básicos.
- Porcentaje de retención de clientes.

- Porcentaje de incremento de demanda.

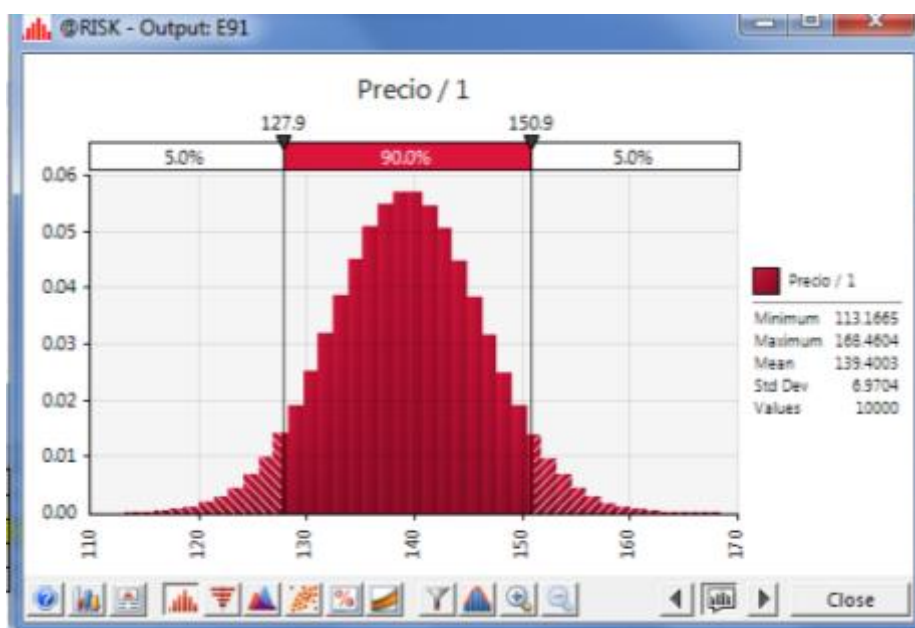
Estas variables han sido analizadas de forma independiente cada año con la finalidad de simular escenarios cuya probabilidad de ocurrencia no este necesariamente relacionada con su correspondiente anterior.

Las variaciones porcentuales han sido aplicadas a los valores esperados de cada variable.

#### **14.10.2. Variación de los precios de membresía básicos.**

Corresponde a la variación de precios que se generan por condiciones del mercado (oferta y demanda). A esta variable se le ha asignado una distribución normal con una media de S/. 139.4 y una desviación estándar de S/. 6.97 como se aprecia en el Gráfico N° 14.1.

**Gráfico N° 14.1 Variación porcentual del Precio de Membresía básicos**

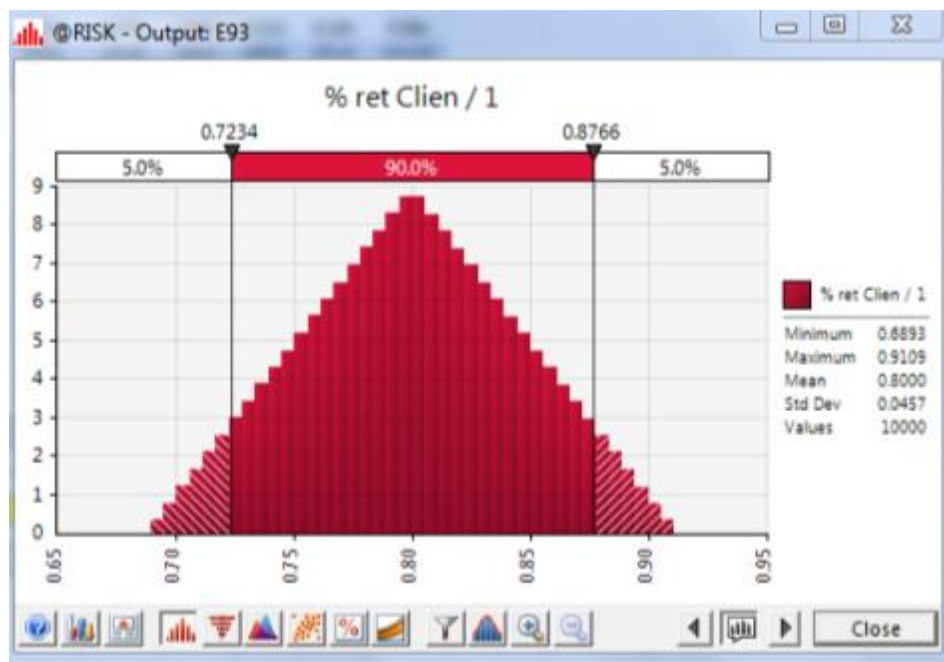


*Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis*

#### **14.10.3. Distribución porcentual en la retención de clientes**

Se ha tomado una distribución triangular con un máximo de 91%, un mínimo del 68.9% y una desviación estándar del 4.57%, como se aprecia en el Gráfico N° 14.2

**Gráfico N° 14.2 Variación porcentual en la retención de clientes**

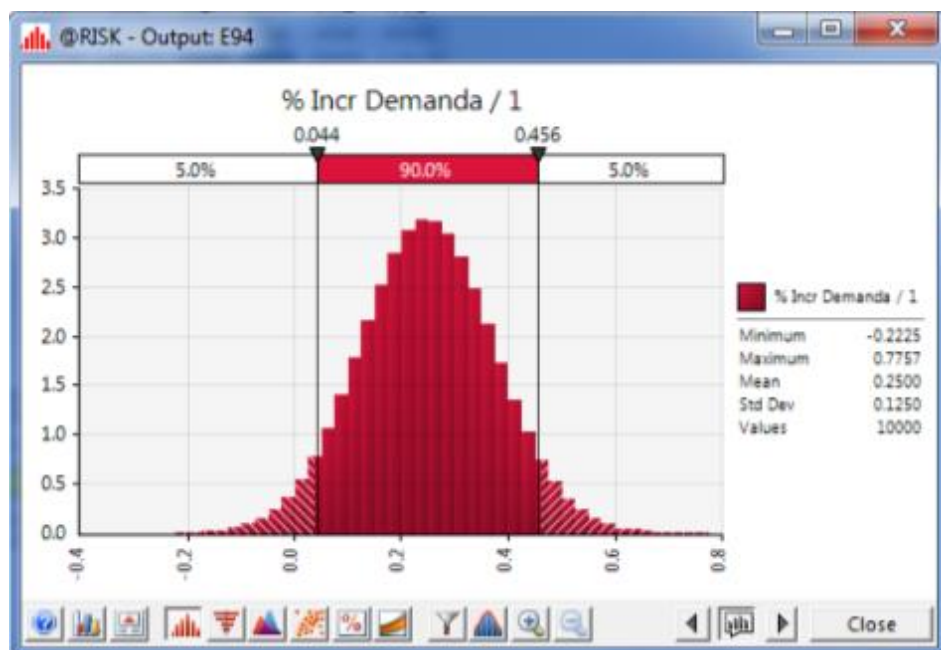


*Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis*

#### **14.10.4. Distribución porcentual en el incremento de demanda**

Se le ha asignado una distribución normal con una media del 25.0% y una desviación estándar del 12.5% como se muestra en el Gráfico N° 14.3.

**Gráfico N° 14.3 Variación porcentual en el incremento de demanda**



*Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis*



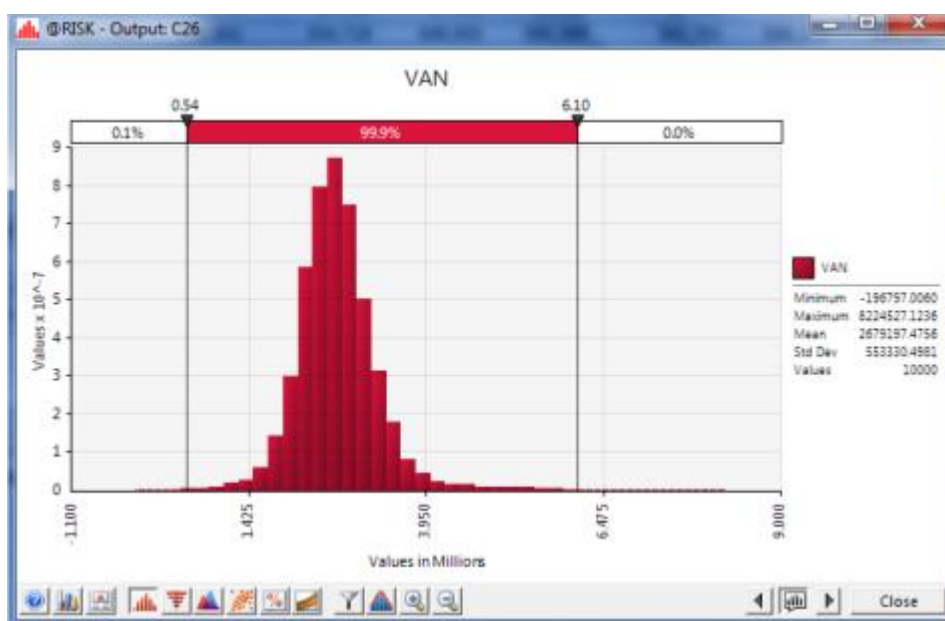
## 14.11. Resultados

Para la estimación de la distribución porcentual del VAN se ha considerado el rendimiento promedio histórico de los T-Bonds de los últimos 10 años (2,007 al 2,016) que ascendía al 5%<sup>36</sup>.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El VAN siempre es positivo (99.9% de probabilidad), presenta un valor promedio de S/ 2,679,197 con una desviación estándar de S/ 553,330 como se muestra en el Grafico N° 14.4
- Las variables que más correlacionadas están con el cálculo del VAN son las que se muestran en el Grafico N° 14.5: El incremento de la demanda en los años 1 y 2. Por lo tanto se deben buscar medidas para controlar sus variaciones a fin de evitar escenarios que ocasionen riesgos que perjudiquen la valoración económica del proyecto.

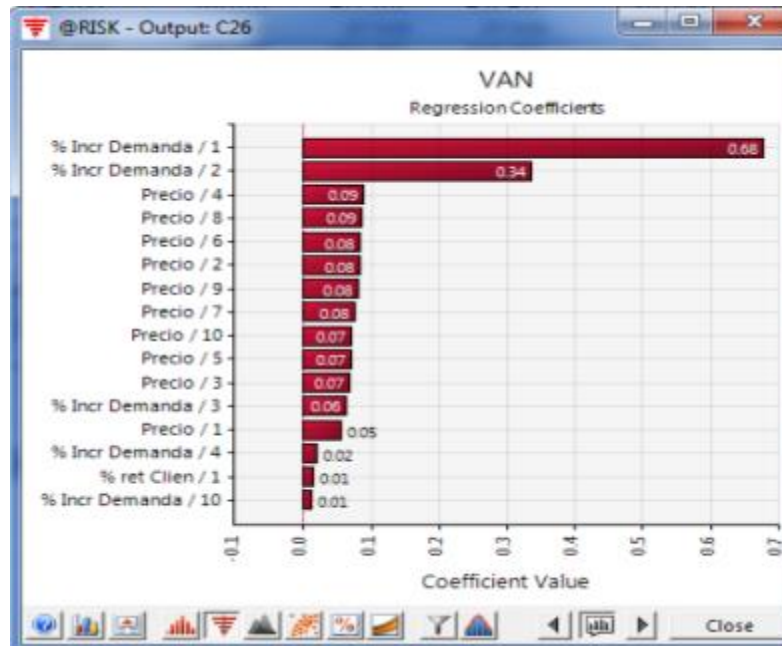
**Grafico N° 14.4 Distribución porcentual en los resultados del VAN**



Fuente: Elaboración autores de la tesis

<sup>36</sup> Fuente: Damodaran Online, <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

**Grafico N° 14.5 Coeficiente de correlación entre las variables a sensibilizar y el VAN**



*Fuente y elaboración: Autores de esta Tesis*

## CAPÍTULO XV. EVALUACIÓN DE RIESGOS

### 15.1. Objetivos de la evaluación de riesgos

Puesto que en la elaboración del plan de negocio del gimnasio se ha utilizado información que siempre tendrá cierto grado de incertidumbre, como por ejemplo: la aceptación real del servicio por parte del segmento meta, la estimación de los ingresos y los costos, entre otros, se hace necesaria la identificación de los riesgos, el análisis cualitativo de los mismos y un plan de respuesta a estos ya que en el caso de ocurrir tendrían un efecto positivo o negativo en el negocio, por lo que con la evaluación de los riesgos se busca maximizar la probabilidad e impacto de las oportunidades y minimizar la probabilidad e impacto de las amenazas. La metodología utilizada en el presente capítulo está alineada con la “Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (PMBOK)” desarrollada por el Project Management Institute (PMI).

### 15.2. Identificación de los riesgos

Se define como riesgo a aquel evento o condición incierta, que si ocurre, tiene un efecto positivo o negativo sobre el negocio. En el capítulo VIII se realizó el análisis del entorno identificándose las oportunidades y amenazas que presenta el plan de negocio, estos han sido reagrupados y conjuntamente con otros riesgos adicionales identificados se presentan en la Tabla N° 15.1.

**Tabla N° 15.1 Identificación de riesgos**

Item	Riesgo	Tipo de Riesgo	Objetivo Impactado	Causa raíz
R1	Buena aceptación de los servicios ofrecidos	Oportunidad	Ventas	Calidad, efectividad de los servicios
R2	Baja aceptación de los servicios ofrecidos.	Amenaza	Ventas	Deficiente calidad y efectividad de los servicios / Publicidad y promoción inadecuada
R3	Recesión económica.	Amenaza	Ventas	Deterioro de la economía nacional.
R4	Copia del formato por otros gimnasios.	Amenaza	Ventas	Buena recepción del público sobre el formato del negocio.
R5	Incremento de utilización de APPs para la realización de ejercicios funcionales.	Amenaza	Ventas	Precios percibidos por la gente como demasiado elevados
R6	Incremento del precio del equipo tecnológico (piso interactivo)	Amenaza	Costos	Único proveedor del equipo interactivo
R7	Ocurrencia de accidentes en las instalaciones del gimnasio durante los entrenamientos.	Amenaza	Imagen Costos	Deficiente dirección en la ejecución de los ejercicios o en el uso de las instalaciones del gimnasio
R8	Dificultad para conseguir Instructores calificados	Amenaza	Calidad	Poca oferta laboral del mercado de instructores de entrenamiento funcional

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

Adicionalmente, la Tabla N°15.1 muestra el impacto que tiene cada riesgo sobre los distintos objetivos que pretende lograr el negocio así como también la determinación de la causa raíz de estos riesgos.

### 15.3. Análisis cualitativo de los riesgos

El análisis cualitativo de los riesgos permite priorizar los riesgos mediante la evaluación y combinación de la probabilidad relativa de ocurrencia y el impacto de dichos riesgos sobre los objetivos del negocio.

La Tabla N° 15.2 utilizada por el Project Management Institute (PMI) muestra la cuantificación de la probabilidad de ocurrencia de un riesgo así como también la cuantificación del impacto de un riesgo en el desempeño del negocio.

**Tabla N° 15.2 Cuantificación de probabilidad e impacto**

Probabilidad		Impacto	
Muy alto	0.9	Muy alto	0.8
Alto	0.7	Alto	0.4
Medio	0.5	Medio	0.2
Bajo	0.3	Bajo	0.1
Muy bajo	0.1	Muy bajo	0.05

*Fuente: PMBOK – Project Management Institute*

Por otro lado, la Tabla N° 15.3 corresponde a la Matriz de Probabilidad e Impacto que nos permite determinar la importancia de cada riesgo y por consiguiente su prioridad de atención, clasificando los riesgos como de prioridad baja (color verde), media (color amarillo) y alta (color rojo).

**Tabla N° 15.3 Matriz de Probabilidad e Impacto**

Probabilidad	Amenazas					Oportunidades				
0.9	0.05	0.09	0.18	0.36	0.72	0.72	0.36	0.18	0.09	0.05
0.7	0.04	0.07	0.14	0.28	0.56	0.56	0.28	0.14	0.07	0.04
0.5	0.03	0.05	0.10	0.20	0.40	0.40	0.20	0.10	0.05	0.03
0.3	0.02	0.03	0.06	0.12	0.24	0.24	0.12	0.06	0.03	0.02
0.1	0.01	0.01	0.02	0.04	0.08	0.08	0.04	0.02	0.01	0.01
Escala Relativa	0.05	0.1	0.2	0.4	0.8	0.8	0.4	0.2	0.1	0.05

*Fuente: PMBOK – Project Management Institute*

En base a las dos tablas anteriormente mostradas se asignan para cada uno de los riesgos identificados las probabilidades de ocurrencia y el impacto en los objetivos relacionados a dichos riesgos para finalmente obtener la prioridad de cada riesgo. La Tabla N° 15.3 corresponde a la evaluación cualitativa de los riesgos que enfrenta el negocio, a su vez nos indica el plan de contingencia para hacer frente a dichos riesgos.

**Tabla N° 15.4 Evaluación cualitativa de los riesgos**

Item	Riesgo	Objetivo Impactado	Probabilidad (Desc)	P	Impacto (Desc)	I	Prioridad	Prioridad (Desc)	Prioridad "Color"	Plan de contingencia
R1	Buena aceptación de los servicios ofrecidos	Ventas	Alta	0.7	Alto	0.4	0.28	Alta	R	- Ampliación de las instalaciones del gimnasio. - Elevar precios de las membresías
R2	Baja aceptación de los servicios ofrecidos.	Ventas	Baja	0.3	Muy alto	0.8	0.24	Media	A	- Aumentar la publicidad - Diseñar nuevas promociones - Revisar diseño de los servicios ofrecidos
R3	Recesión económica.	Ventas	Baja	0.3	Medio	0.2	0.06	Media	A	- Verificar posibilidad de ajustes en los costos y gastos
R4	Copia del formato de negocio por otros gimnasios.	Ventas	Media	0.5	Medio	0.2	0.10	Media	A	- Aumentar la publicidad haciendo énfasis en la diferenciación.
R5	Incremento de utilización de APPs para la realización de ejercicios funcionales.	Ventas	Muy baja	0.1	Medio	0.2	0.02	Baja	V	- Publicidad enfocada a promover los beneficios de asistir al gimnasio.
R6	Incremento del precio de mantenimiento del equipo tecnológico (piso interactivo)	Costos	Media	0.5	Alto	0.4	0.20	Media	A	- Registrar una clausula (en el contrato de compra) para que los precios se mantengan durante el periodo registrado en la compra del equipo
R6	Ocurrencia de accidentes en las instalaciones del gimnasio durante los entrenamientos.	Imagen	Media	0.5	Medio	0.2	0.20	Media	A	- Adecuado seguimiento a los clientes durante su permanencia en el gimnasio. - Adquisición de seguro contra todo riesgo (SCTR)
		Costos	Media	0.5	Medio	0.2				
R7	Dificultad para conseguir Instructores calificados	Calidad	Media	0.5	Alto	0.4	0.20	Media	A	- Realización de convenios con instituciones educativas de entrenadores funcionales certificados y con los socios estratégicos como TrainerMax

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

#### **15.4 Conclusiones del capítulo**

- Los riesgos identificados a los cuales se encuentran expuestos los objetivos de la empresa se encuentran relacionados a la cantidad de ingresos proyectados, a la imagen del gimnasio, a la calidad y a los costos.
- Se ha determinado que un riesgo positivo existente, es decir, una oportunidad que más adelante puede tener el negocio, podría ser la buena aceptación de los servicios ofrecidos por la empresa, teniéndose que para que esta oportunidad se concrete será indispensable que los servicios ofrecidos por el gimnasio sean de calidad y de gran efectividad, de ocurrir esto se tendrá que tomar acciones para elevar el precio de las membresías e incrementar la capacidad de atención del negocio.
- Se tiene que el riesgo negativo más importante que enfrenta el negocio sería la baja aceptación de los servicios ofrecidos, lo cual se daría si es que la calidad y efectividad de los servicios fuese deficiente o si la publicidad y promociones brindadas no fuesen las adecuadas, en tal caso se debería hacer ajustes a los diseños de los servicios ofrecidos así como también a la publicidad y a las promociones.
- Puesto que el origen de los riesgos se fundamenta en aspectos inciertos, se recomienda realizar el monitoreo periódico de los riesgos con el fin de identificar nuevos riesgos, reevaluar los riesgos actuales mediante las actualizaciones a la probabilidad, al impacto, a la prioridad, a los planes de respuesta, finalmente el monitoreo también permitirá el cierre de riesgos que ya no aplican para determinados momentos.

## CAPÍTULO XVI. CONCLUSIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones de la tesis, las cuales están basadas en el desarrollo de los capítulos anteriores.

- **Objetivo General: Evaluar la viabilidad comercial, operativa y económica de un gimnasio especializado en mujeres ubicado en la Zona Norte de Lima del nivel socioeconómico B y C.**

El plan de negocio para operar un gimnasio funcional y especializado para mujeres ubicado en la zona norte de Lima es viable desde el punto de vista comercial, operativo y económico, puesto que: existe un público femenino interesado en la propuesta del negocio, es factible adquirir los recursos materiales y humanos necesarios para operar haciendo que los resultados económicos sean satisfactorios.

- **Objetivo específico N°1: Determinar el segmento objetivo y la localización geográfica dentro de Lima Metropolitana donde se implementará el gimnasio propuesto.**

Las mujeres han pasado a ser agentes activos en la economía de nuestro país y su ingreso promedio mensual de las mujeres ha incrementado de forma significativa.

Las mujeres entre los 20 a 40 años de los niveles socioeconómicos B y C, clase media, están concentradas en mayor proporción en Lima Norte y según la observación en campo son las que más frecuentan los gimnasios tipo funcional.

El local del gimnasio se ha establecido en el distrito de los Olivos en razón a una ponderación de variables como: seguridad, poder adquisitivo, densidad poblacional y cantidad de gimnasios existentes.

- **Objetivo Específico N°2: Evaluar alternativas de negocio similares en otros países a fin de establecer las mejores prácticas.**

En el análisis del mercado global y local se ha identificado que el número de gimnasios especializados en mujeres incrementan en número de sedes y cantidad de inscritas.

Del análisis de estos gimnasios se han extraído las mejores prácticas, entre las cuales destacan: Ofrecer rutinas divertidas, de corta duración que generen resultados en poco tiempo, brindar atención personalizada por profesionales con experiencia en



temas de nutrición, y entrenamiento y crear un ambiente motivador, femenino y acogedor.

Brindar servicios adicionales como el servicio de juguería, clases de prueba y promociones tales como bonos y descuentos destinados a la fidelización de los clientes.

- **Objetivo Específico N°3: Realizar una investigación de mercado al segmento objetivo y determinar el grado de aceptación de la oferta.**

El estudio de mercado revela que el principal motivo para que las mujeres asistan a los gimnasios es bajar de peso (42%), seguido de mejorar su salud y aumentar masa muscular (ambos con 35%). Por otro lado, de acuerdo al estudio de mercado se tiene que el concepto de gimnasio funcional especializado en mujeres cuenta con un alto grado de deseabilidad (99%), diferenciabilidad (99%) y asociación al estilo de vida (93%), mientras que la puntuación más baja la obtuvo en verosimilitud (70%). Asimismo, el 75% de encuestadas muestran agrado por el uso de la tecnología para el entrenamiento. El mismo estudio indica que el 21% de las encuestadas definitivamente compraría el servicio, mientras que el 68% probablemente lo haría.

- **Objetivo Específico N°4: Definir las acciones estratégicas para implementar la idea de negocio.**

La estrategia genérica del negocio corresponde a la especialización y a la diferenciación. Especializado puesto que está dirigido solo a mujeres y diferenciado ya que cuenta con elementos diferenciadores como: Uso de herramientas tecnológicas, rutinas especializadas en el cuerpo femenino a fin de lograr resultados visibles en corto tiempo, sentido de comunidad, acompañamiento hacia el logro de metas, búsqueda de equilibrio entre salud y belleza.

- **Objetivo Específico N°5: Elaborar el plan comercial y operativo sobre la base de las acciones estratégicas propuestas.**

El plan de marketing cuenta con un presupuesto pre-operativo para actividades de promoción y pre venta y además un presupuesto operativo para mantener y fidelizar a los clientes y a partir de ellos captar más clientes así como posicionar la marca.

La propuesta de valor del gimnasio se ha definido como: Un gimnasio funcional personalizado, divertido y relajado que se especializa en la mujer y usa la tecnología como herramienta para que sus clientas vean sus resultados en tiempo real.

El plan de operaciones ha permitido establecer los procesos principales y de soporte del negocio con el fin de tener procesos más claros y eficientes, permitiendo que el cliente reciba servicios de calidad.

El plan organizacional desarrollado para el gimnasio plantea la implementación de las siguientes áreas: Gerencia general, Marketing y ventas, Operaciones y Administración y Recursos Humanos, la selección y la capacitación del personal es pieza clave en el éxito del negocio.

- **Objetivo Específico N° 6: Analizar la viabilidad económica del plan de negocio.**

De la evaluación económica y financiera se tiene que el plan de negocio es viable puesto que para un horizonte de 10 años el VAN asciende a S/. 586,321.0, la TIRE es de 46%, la cual resulta superior al costo de oportunidad del accionista que de 28%, mientras que el periodo de recuperación de la inversión se concibe en tres años y once meses.

- **Objetivo Específico N°7: Desarrollar el análisis de riesgos del proyecto**

Se han identificado riesgos a los que está expuesto el negocio, algunos de los cuales, en el caso de ocurrir, pueden afectar negativamente a las ventas e imagen del negocio así como también a la calidad de los servicios por lo que se han definido planes de respuesta que a los que se deberá recurrir en caso de materializarse un riesgo.

## **CAPÍTULO XVII. RECOMENDACIONES**

En este capítulo se presentan las recomendaciones que pueden ser implementados luego de la puesta en marcha del negocio.

- Puesto que actualmente en el mercado no se tiene el modelo de negocio desarrollado en la presente tesis y que al verificarse la viabilidad comercial, operativa y económica, se recomienda realizar el emprendimiento.
- Estar constantemente atentos a las innovaciones y tendencias del mundo “fitness” y “wellness” con el objetivo de brindar a los clientes entrenamientos vanguardistas y entretenidos que superen las expectativas de los clientes.
- Llevar acabo el seguimiento periódico de los diversos indicadores de gestión establecidos en los distintos planes desarrollados con el fin de estar alineados con los objetivos trazados del negocio propiciando la mejora continua.
- A un año de operación del negocio se recomienda realizar el análisis FODA puesto que con el negocio en operación ya será posible analizar las fortalezas y debilidades propias de la empresa, éstas en conjunto con el análisis de las oportunidades y amenazas permitirán definir las estrategias que seguirá el negocio.
- La calidad del capital humano es clave para la sostenibilidad del negocio por lo que se deberá tener especial cuidado en las capacitaciones que sean necesarias, así como el respeto de sus derechos laborales, las remuneraciones estarán sujetas a un ajuste de incremento relacionada con la inflación (se considera un aumento anual de 2.9% anual). Estos aspectos serán en un medio para alcanzar la fidelización de los colaboradores.
- La permanente comunicación con los clientes, atendiendo sus sugerencias, quejas permitirá tomar decisiones relacionadas a la calidad del servicio, y al servicio en sí mismo.
- En los horarios de baja demanda (11:30-17:30) se debe evaluar la incorporación de rutinas y/o programas especiales para incrementar el nivel ocupabilidad del gimnasio. Los programas pueden ser atención a madres gestantes, personas de la tercera edad, entre otros.

- Logrando del posicionamiento del gimnasio se recomienda, minimizar la variedad de membresías con la finalidad de gestionar de mejor manera la estrategia de marketing.
- Antes de llevar a cabo la implementación del gimnasio se recomienda preparar un prototipo para ser testeado en un focus group a fin de optimar y/o validar las características de este.
- Para crear barreras de entrada se recomienda asociar la imagen del gimnasio con una deportista destacada del medio.
- Promover alianzas estratégicas con aseguradoras para brindar servicios de rehabilitación pos – lesión en el centro de trabajo.

## ANEXO N° 1. GUIA DE PAUTAS DE FOCUS GROUP

### Guía de Pautas Focus Group las que no asisten a los gimnasios

Para seleccionar a las participantes y cumplir con el segmento objetivo, se ha considerado su edad (entre 18 a 55 años), lugar de residencia, ocupación y además se ha tomado como referencia su poder adquisitivo.

#### Introducción (5 minutos)

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, sean todos bienvenidas. Les agradezco su participación en este focus group.

En principio me gustaría indicarles que sean totalmente espontáneas y sinceras al responder. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean será completamente confidencial. Para comenzar con la reunión les pido que cada uno haga una breve introducción personal, indicándonos su nombre y ocupación.

#### Conocimiento y hábitos sobre los gimnasios (30 min)

Me gustaría que conversemos un poco de nuestra salud. ¿Qué cosas hacemos para mantenernos bien físicamente? (**M: verificar si entre las actividades expuestas se encuentra el ejercicio como prioritario**).

**Conocimiento de gimnasios.** ¿Qué gimnasio conocen? ¿Alguna de ustedes ha ido alguna vez?

- **Razones de consumo:** ¿Por qué no asisten a los gimnasios?
- **Atributos valorados:** ¿Cuáles son las características principales o más importantes que tomarían en cuenta al momento de contratar los servicios de un gimnasio? (**M: indagar por recomendaciones, prestigio de la cadena, ubicación, marca, precio, servicios adicionales, amistades, trainers, accesibilidad, seguridad, limpieza**)

#### Imagen y posicionamiento de gimnasios especializado en mujeres (15 min)

**Específico.** Ahora me gustaría que habláramos específicamente de gimnasios especializados en mujeres ¿Conocen algún lugar específicamente?

#### Expectativa sobre un gimnasio especializado en mujeres (15 min)

**Imagen ideal.** Imaginemos que ustedes tienen que crear un gimnasio especializado en mujeres ¿cómo sería éste? Díganme todas las características que tendría:

- **Servicios que deben incluirse:** ¿qué servicios deberían incluirse de todas maneras en un gimnasio especializado en mujeres? (**M: Asumir que maquinas, servicios, áreas debe tener un gimnasio al que quisieran ir que han escuchado es bueno**)
- **Servicios complementarios:** ¿Consideran que el gimnasio especializado en mujeres debería brindarles servicios complementarios? ¿Cuáles serían estos servicios?
- **Perfil ideal del entrenador:** ¿Qué características debería tener el entrenador ideal? (**M: edad, nivel de conocimiento, compromiso, actitud, aspecto físico, experiencia**).

#### Evaluación de concepto de un gimnasio especializado para mujeres (30 min)

Leer el concepto

Te presentamos al “gimnasio especializado en mujeres” un espacio de libertad, dedicado a la salud y la belleza, nuestro objetivo es tu bienestar físico y emocional para alcanzar la realización personal completa de tú ser, un gimnasio especializado en mujeres sin importar sus condiciones (madres, profesionales, emprendedoras o estudiantes), en el cual podrán contar con los siguientes beneficios:

- Modelar tu cuerpo por medio de ejercicios entretenidos y completos, organizados en sesiones cortas ( 30 a 45 minutos), que buscan el fortalecimiento equilibrado de tu cuerpo más que solo focalizarse en músculos aislados con rutinas largas como la mayoría de gimnasios.
- Asesoría y seguimiento nutricional permanente realizada por nutricionistas deportivos;
- Atención personalizada dirigidos por especialistas que conocen tus necesidades y se preocupan por ti mientras dura el proceso de reducción de medidas y posterior mantenimiento de tus nuevas curvas.

Todo esto desarrollado en un ambiente femenino y de confraternidad donde cada una de nuestras clientas se sienta en confianza, pues comparten un objetivo en común “salud y belleza”.

- **Comprensión del concepto:** ¿Qué hemos entendido de esta idea? ¿Hay algo que nos haya quedado claro? ¿Qué parte? ¿Cómo quedaría más claro?
- **Agrado del concepto:** ¿Qué les parece esta idea? ¿Qué fue lo que más le gustó? ¿Por qué? ¿Qué fue lo que menos les gustó? ¿Por qué?
- **Ajuste con sus necesidades:** La idea de tener un gimnasio especializado en nosotras ¿Se ajusta a nuestras necesidades? ¿Por qué? ¿Qué beneficios tiene?
- **Mostrar ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal: *Mostrar fotos y videos (ejercicios funcionales grupales)*** ¿Qué les parece ejercitar su cuerpo a través de rutinas funcionales mostradas?
- **Mostrar ejercicios y rutinas del tipo funcional específico: *Mostrar fotos y videos (ejercicios funcionales específicos)*** ¿Qué les parece ejercitar su cuerpo a través de rutinas funcionales mostradas?
- **Mostrar ejercicios y rutinas: *Mostrar fotos y videos (Pilates, Zumba, yoga, combinación de rutinas, clases grupales, aeróbicos, etc.)*** ¿Qué les parece ejercitar su cuerpo a través de rutinas grupales mostradas?
- **Originalidad / Innovación:** ¿La idea de gimnasio funcional que acabamos de presentar es original o innovadora?
- **Días y horarios preferidos:** ¿Con que frecuencia nos parecería conveniente ir a este gimnasio especializado en mujeres? ¿Qué días de semana? (**M: veces por semana, mes**)
- **Infraestructura:** ¿Cómo debería ser la infraestructura de este gimnasio especializado en mujeres?
- **Factores diferenciados:** ¿Qué características diferenciadoras debería de tener este gimnasio especializado en mujeres?

- **Precios percibidos:** Pensando en el precio de este sistema de entrenamiento, apoyo médico y nutricional. ¿Cuánto sería lo máximo y mínimo que estarían dispuestos a pagar por este sistema?
- **Ubicación:** ¿Dónde les gustaría que este ubicado este gimnasio? ¿A cuánto tiempo de su casa debería estar ubicado el gimnasio en sea accesible?
- **Comunicación:** ¿Cómo les gustaría enterarse en el momento que este gimnasio salga mercado? ¿A través de qué medios? ¿Por qué?
- **Nivel de interés:** En general, ¿Qué tan atractiva les parece esta nueva idea? ¿Les gustaría contar con los servicios descritos? ¿Por qué si o no?
- **Sugerencias finales:** ¿Qué tendría que pasar para que se encuentren totalmente interesadas en contar con los servicios de un gimnasio especializado en mujeres?

**Agradecimiento y Despedida.**

## Guía de Pautas Focus Group las que sí asisten a los gimnasios

Para seleccionar a las participantes y cumplir con el segmento objetivo, se ha considerado su edad (entre 18 a 55 años), lugar de residencia, ocupación y además se ha tomado como referencia su poder adquisitivo.

### Introducción (5 minutos)

Buenos días, mi nombre es \_\_\_\_\_, sean todas bienvenidas. Les agradezco su participación en este focus group.

En principio me gustaría pedirles que sean totalmente espontáneas y sinceras al responder. Así mismo hacerles saber que toda la información que ustedes provean será completamente confidencial. Para comenzar con la reunión les pido que cada una haga una breve introducción personal, indicándonos su nombre y ocupación.

### Conocimiento y hábitos sobre los gimnasios (30 min)

Me gustaría que conversemos un poco acerca de nuestra salud. ¿Qué cosas hacemos para mantenernos bien físicamente? (**M: verificar si entre las actividades expuestas se encuentra el ejercicio como prioritario**).

**Conocimiento de gimnasios.** ¿Qué gimnasio conocen? y ¿Qué gimnasios ustedes frecuentan?

- **Razones de consumo:** ¿Por qué asisten a los gimnasios? (**M: saber cuáles son resultados que más buscan las mujeres al asistir a un gimnasio, sus motivaciones**)
- **Tiempo:** ¿Hace cuánto tiempo asisten a los gimnasios?  
Desde que comenzaron a asistir al gimnasio ¿Por cuántos gimnasios han pasado?
- **Nivel de satisfacción con la oferta actual.** ¿Están satisfechas con los servicios del gimnasio que frecuentan o habría una alternativa que ustedes consideren mejor?  
1.
- **Ubicación:** ¿Dónde están ubicados?
- **Frecuencia:** ¿Con qué frecuencia asisten a los gimnasios? y ¿En qué horarios prefieren asistir al gimnasio?
- **Servicios:** ¿Cuáles son los ejercicios que más practican? ¿Cuánto tiempo?
- **Atributos valorados:** Al momento de contratar los servicios de un gimnasio Dime, ¿Cuáles crees que son las características más importantes con las que debe contar un gimnasio para matricularte? (**M: indagar por recomendaciones, prestigio de la cadena, ubicación, precio, marca, servicios adicionales, amistades, trainers, accesibilidad, estacionamiento, limpieza, seguridad**)

### Imagen y posicionamiento de gimnasios especializado en mujeres (15 min)

**Específico.** Ahora me gustaría que habláramos específicamente de gimnasios especializados en mujeres ¿Conocen algún lugar específicamente?

### Expectativa sobre un gimnasio especializado en mujeres (15 min)



**Imagen ideal.** Imaginemos que ustedes tienen que crear un gimnasio especializado en mujeres ¿cómo sería éste? Díganme todas las características que tendría:

- **Servicios que deben incluirse:** ¿Qué servicios deberían incluirse de todas maneras en un gimnasio especializado en mujeres?
- **Servicios complementarios:** ¿Consideran que el gimnasio especializado en mujeres debería brindarles servicios complementarios? ¿Cuáles serían estos servicios?
- **Perfil ideal del entrenador:** ¿Qué características debería tener el entrenador ideal? (**M:** edad, nivel de conocimiento, compromiso, actitud, aspecto físico, sexo, experiencia).

### **Evaluación de concepto de un gimnasio especializado para mujeres (30 min)**

#### **Leer el concepto**

Te presentamos al “gimnasio funcional especializado en mujeres” un espacio de libertad, dedicado a la salud y la belleza, nuestro objetivo es tu bienestar físico y emocional para alcanzar la realización personal completa de tú ser, un gimnasio especializado en mujeres sin importar sus condiciones (madres, profesionales, emprendedoras o estudiantes), en el cual podrán contar con los siguientes beneficios:

- Modelar tu cuerpo por medio de ejercicios entretenidos y completos, organizados en sesiones cortas (30 a 45 minutos), que buscan el fortalecimiento equilibrado de tu cuerpo más que solo focalizarse en músculos aislados con rutinas largas como la mayoría de gimnasios.
- Atención personalizada dirigida por especialistas que conocen tus necesidades y se preocupan por ti mientras dura el proceso de reducción de medidas y posterior mantenimiento de tus nuevas curvas.
- Asesoría y seguimiento nutricional permanente realizada por nutricionistas deportivos;
- Todo esto desarrollado en un ambiente femenino y de confraternidad donde cada una de nuestras clientas se sienta en confianza, pues comparten un objetivo en común “salud y belleza”.
- **Comprensión del concepto:** ¿Qué hemos entendido esta idea? (**M:** saber si se entiende la idea de hacer un gimnasio funcional con ejercicios especializados en mujeres)
- **Agrado del concepto:** ¿Qué les parece esta idea? ¿Qué fue lo que más le gustó? ¿Por qué? ¿Qué fue lo que menos les gustó? ¿Por qué?
- **Ajuste con sus necesidades:** La idea de tener un gimnasio especializado en para nosotras ¿Se ajusta a nuestras necesidades? ¿Por qué? ¿Qué beneficios tiene?
- **Mostrar ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal:** *Mostrar fotos y videos (ejercicios funcionales grupales)* ¿Qué les parece ejercitar su cuerpo a través de rutinas funcionales mostradas?
- **Mostrar ejercicios y rutinas del tipo funcional específico:** *Mostrar fotos y videos (ejercicios funcionales específicos)* ¿Qué les parece ejercitar su cuerpo a través de rutinas funcionales mostradas?

- **Mostrar ejercicios y rutinas:** *Mostrar fotos y videos (Pilates, Zumba, yoga, combinación de rutinas, clases grupales, aeróbicos, etc.)* ¿Qué les parece ejercitar su cuerpo a través de rutinas grupales mostradas?
- **Originalidad / Innovación:** ¿La idea de gimnasio funcional que acabamos de presentar es original o innovadora?
- **Días y horarios preferidos:** ¿Con que frecuencia nos parecería conveniente ir a este gimnasio especializado en mujeres? ¿Qué días de semana? (**M: veces por semana, mes**)
- **Infraestructura:** ¿Cómo debería ser la infraestructura de este gimnasio especializado en mujeres?
- **Factores diferenciados:** ¿Qué características diferenciadoras debería de tener este gimnasio especializado en mujeres?
- **Precios percibidos:** Pensando en el precio de este sistema de entrenamiento, apoyo médico y nutricional. ¿Cuánto sería lo máximo y mínimo que estarían dispuestos a pagar por este sistema?
- **Ubicación:** ¿Dónde les gustaría que este ubicado este gimnasio? ¿A cuánto tiempo de su casa debería estar ubicado el gimnasio para sea accesible?
- **Comunicación:** ¿Cómo les gustaría enterarse en el momento que este gimnasio salga mercado? ¿A través de qué medios? ¿Por qué?
- **Nivel de interés:** En general, ¿Qué tan atractiva les parece esta nueva idea? ¿Les gustaría contar con los servicios descritos? ¿Por qué si o no?
- **Sugerencias finales:** ¿Qué tendría que pasar para que se encuentren totalmente interesadas en contar con los servicios de un gimnasio especializado en mujeres?

**Agradecimiento y Despedida.**

## ANEXO N° 2. IMÁGENES DEL CONCEPTO







## ANEXO N° 3. CUESTIONARIO

Cuestionario N°

### CUESTIONARIO POR CONTACTO

Somos alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad ESAN y deseamos conocer su opinión sobre los gimnasios en Lima Norte. Quisiéramos contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos y no será revelada a persona alguna, su identidad será mantenida en el anonimato.

#### I. PREGUNTAS FILTRO

B. ¿Su rango de edad se encuentra en?

1. 20 A 40 AÑOS (E: PASAR C)	2. NO (E: TERMINAR)
------------------------------	---------------------

C. ¿Usted vive o trabaja en los Olivos, San Martín de Porres o Independencia?

1. SI	2. NO (E: TERMINAR)
-------	---------------------

#### II. PERFIL DE LAS PERSONAS

1. ¿Usted va al gimnasio? **R. ÚNICA**

1. SI VOY (PASAR P.2)	3. HE ASISTIDO (PASAR P.2)	2. NUNCA HE IDO (PASAR P.3)
-----------------------	----------------------------	-----------------------------

2. ¿Cuál es el principal motivo por el cual decidió matricularse por primera vez en un gimnasio? **R. MÚLTIPLE**

1. BAJAR DE PESO	2. AUMENTAR MASA MUSCULAR	3. RELAJARSE (DISMINUIR EL STRESS)	4. MEJORAR MI AUTOESTIMA (SENTIRME BIEN)	5. MEJORAR SU SALUD	6. SOCIABILIZARSE	7. VERSE BIEN FÍSICAMENTE	88: OTROS (_____)
------------------	---------------------------	------------------------------------	--	---------------------	-------------------	---------------------------	-------------------

3. ¿Por qué motivo nunca se ha matriculado en un gimnasio? **R. MÚLTIPLE (PASAR A LA PREGUNTA DE SECCIÓN IV EVALUACION CONCEPTO)**

1. FALTA DE TIEMPO	2. SIN PRESUPUESTO	3. FALTA DE MOTIVACIÓN	4. HAGO ACTIVIDAD FÍSICA EN OTRO LADO	88: OTROS (_____)
--------------------	--------------------	------------------------	---------------------------------------	-------------------

#### III. GUSTOS Y PREFERENCIAS POR PERSONAS QUE ASISTEN / ASISTIAN A LOS GIMNASIOS

4. **Para las que asisten:** Actualmente, ¿Qué objetivos busca al realizar su entrenamiento? **R. MÚLTIPLE**

1. BAJAR DE PESO	2. AUMENTAR MASA MUSCULAR	3. RELAJARSE (DISMINUIR EL STRESS)	4. MEJORAR MI AUTOESTIMA (SENTIRME BIEN)	5. MEJORAR SU SALUD	6. SOCIABILIZARSE	7. VERSE BIEN FÍSICAMENTE	88: OTROS (_____)
------------------	---------------------------	------------------------------------	--	---------------------	-------------------	---------------------------	-------------------

5. **Para las que asisten:** ¿Con qué frecuencia se cambia de gimnasio? **R. ÚNICA**

1. NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
----------	---------------	------------	-----------------	------------

(SI RESPONDE 3,4 O 5, REALIZAR LA P. 12, APARTE DE LA P11.)

6. **Para las que asisten y han asistido:** ¿Cuál es el paquete que usted contrato el gimnasio que asiste o el que asistió por última vez? **R. ÚNICA**

	1. DIARIO	2. MENSUAL	3. TRIMESTRAL	4. SEMESTRAL	5. ANUAL
<b>MONT O (S/).</b>					

7. **Para las que asisten y han asistido:** ¿Cuántos meses le dieron gratis?

\_\_\_\_\_

8. **Para las que asisten y han asistido:** ¿Qué actividades realiza / realizaba en su gimnasio? **R. MÚLTIPLE**

1. MAQUINAS	2. SPINNING (BICLETA ESTACIONARIA)	3. FULL BODY	4. BAILE O ZUMBA	5. EJERCICIOS FUNCIONALES	88: OTROS (_____)
-------------	------------------------------------	--------------	------------------	---------------------------	-------------------

9. **Para las que asisten y han asistido:** ¿Con qué frecuencia asiste / asistía a su gimnasio? **R. ÚNICA**

1. DIARIAMENTE	2. INTERDIARIO (2 A 3 VECES POR SEMANA)	3. INTERDIARIO (4 A 6 VECES POR SEMANA)	4. UNA VEZ A LA SEMANA
5. UNA VEZ CADA DOS SEMANAS	6. 4 A 6 VECES CADA DOS SEMANAS	7. UNA VEZ AL MES	88. OTROS (_____)

10. **Para las que asisten y han asistido:** ¿Qué meses del año se matriculan o matriculaban con mayor frecuencia? **R. MÚLTIPLE**

1.ENERO	2.FEBRERO	3.MARZO	4.ABRIL	5.MAYO	6.JUNIO
7.JULIO	8.AGOSTO	9.SETIEMBRE	10.OCTUBRE	11.NOVIEMBRE	12.DICIEMBRE

11. **Para las que asisten:** ¿Cuál fue la primera razón por la cual aún sigue en el gimnasio? ¿El segundo? **R. ÚNICA**

	RU	RU	RU
	Primero	Segundo	Tercero
1.ME MOTIVÓ VER RESULTADOS	1	1	1
2.TRATO PERSONALIZADO DE LOS INSTRUCTORES	2	2	2
3.HORARIOS FLEXIBLES	3	3	3
4.PRECIOS MANEJABLES	4	4	4
5.SEGUIIMIENTO CONSTANTE A MIS OBJETIVOS (MOTIVACIÓN)	5	5	5
6 MIS AMIGOS ESTÁN ALLÍ	6	6	6
7.ASESORAMIENTO NUTRICIONAL	7	7	7

12. **Para las que asistieron y cambian de gimnasio:** ¿Por qué dejó de asistir o cambió de gimnasio? ¿Cuál fue el primer motivo por lo que hizo? ¿El segundo? ¿Y el Tercero? **(E: EVALUAR QUE LAS PERSONAS QUE RESPONDIERON LA P.5 LAS RPTAS 3, 4 O 5 HACER ESTA PREGUNTA).**

	RU	RU	RU
	Primero	Segundo	Tercero
1.NO VEÍA RESULTADOS	1	1	1
2.EL ENTRENADOR NO SE PREOCUPABA	2	2	2
3.RUTINAS ABURRIDAS Y LARGAS	3	3	3
4.DEMASIADA GENTE	4	4	4
5.NO CUENTA CON DÍAS DE CONGELAMIENTO	5	5	5
6.MAQUINAS SIN MANTENIMIENTO	6	6	6
7.EL PRECIO MENSUAL NO INCLUYE NUTRICIONISTA	7	7	7
8.MIRADAS INTIMIDANTES DE VARONES	8	8	8
9.SERVICIOS HIGIÉNICOS LLENOS	9	9	9

#### IV. ATRIBUTOS VALORADOS DE LOS GIMNASIOS POR PERSONAS QUE ASISTEN /ASISTIAN A LOS GIMNASIOS

13. **Para las que asisten y han asistido.** Una vez que decidió en contratar los servicios del gimnasio ¿Cuál es el atributo que Ud. Considera más importante al momento de matricularse? ¿Cuál fue el primer motivo que priorizó para contratarlo? ¿El segundo? ¿Y el tercero?

	RU	RU	RU
	Primero	Segundo	Tercero
1.UBICACIÓN	1	1	1
2.TRATO PERSONALIZADO PROFESIONALISMO DE LOS ENTRENADORES	2	2	2
3.PROMOCIONES / PRECIO ACCESIBLE	3	3	3
4.MÁQUINAS E INSTALACIONES (ILUMINACIÓN, MÚSICA DE AMBIENTE, HIGIENE)	4	4	4
5.ASESORÍA NUTRICIONAL	5	5	5
6.ENTRENAMIENTO FUNCIONAL	6	6	6
7.CLASES GRUPALES (AERÓBICOS, BAILE, ZUMBA)	7	7	7

#### V. NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS GIMNASIOS ACTUALES POR PERSONAS QUE ASISTEN /ASISTIAN A LOS GIMNASIOS

14. **Para las que asisten y han asistido.** ¿Qué tan satisfecha está / estuvo con los servicios brindados por su gimnasio? **R. ÚNICA**

1.NADA SATISFECHA	2.POCO SATISFECHA	3. REGULARMENTE SATISFECHA	4. SATISFECHA	5.MUY SATISFECHA
-------------------	-------------------	----------------------------	---------------	------------------

#### VI. EVALUACIÓN DEL CONCEPTO – ENTRENAMIENTO FUNCIONAL (VER ILUSTRACIONES)

Ahora le voy a leer un concepto acerca de un gimnasio funcional especializado en mujeres.

¿Te gustaría divertirte perdiendo peso o ganando masa muscular, sin dañar tus articulaciones con ejercicios funcionales y asesoría nutricional en un ambiente interactivo y tecnológico, donde no encontraras maquinas (musculación, trotadoras, elípticas, etc.)?

Te presentamos a un gimnasio especializado en mujeres, donde realizarás ejercicios funcionales como saltos, flexiones, abdominales, sentadillas, peso muerto, entre otros; en un ambiente amplio, climatizado e interactivo; además con el apoyo de la tecnología sabrás en tiempo real cuántas calorías vas quemando. Y te sentirás en poco tiempo más saludable y con curvas más definidas.

Nuestros entrenadores, junto con la asesoría nutricional y psicológica te motivarán a lograr tus objetivos. Además, disfrutarás de clases de baile, zumba, yoga y pilates; para que luego puedas relajarte en nuestra sala de masajes y jugaría con alimentos saludables.

Considerando el concepto de este gimnasio y lo que piensa al respecto, que tan de acuerdo está con las siguientes frases: **R. ÚNICA**

1. TOTALMENTE EN DESACUERDO	2. EN DESACUERDO	3. NI EN DESACUERDO NI DE ACUERDO	4. DE ACUERDO	5. TOTALMENTE DE ACUERDO	
15. ES UN SERVICIO ATRACTIVO	1	2	3	4	5
16. ES CREÍBLE QUE CUMPLA LO QUE PROMETE	1	2	3	4	5
17. ES DIFERENTE A OTROS GIMNASIOS QUE HAY EN LA ZONA	1	2	3	4	5
18. ES UN GIMNASIO PARA MI	1	2	3	4	5

A continuación, le voy a mencionar una serie de aspectos relacionados con el concepto que acabamos de leer y me gustaría que me dijera, en una escala del 1 al 5 que tanto le gustaría que tenga este gimnasio **R. ÚNICA**

1. ME DISGUSTA MUCHO	2. ME DISGUSTA	3. NI ME DISGUSTA / NI ME GUSTA	4. ME GUSTA	5. ME GUSTA MUCHO	
19. SESIONES DE EJERCICIOS FUNCIONALES EN PISO INTERACTIVO	1	2	3	4	5
20. SESIONES DE EJERCICIOS FUNCIONALES CON SALTOS EN TRAMPOLÍN	1	2	3	4	5
21. INCORPORACIÓN DE TECNOLOGÍA QUE LE PERMITE VER CUÁNTAS CALORÍAS QUEMA	1	2	3	4	5
22. SESIONES DE EJERCICIOS INTENSOS LOCALIZADOS CON MANEJO DEL PROPIO PESO	1	2	3	4	5
23. SESIONES DE CLASES DE BAILE	1	2	3	4	5
24. SESIONES DE CLASES DE YOGA	1	2	3	4	5
25. SESIONES DE CLASES DE PILATES	1	2	3	4	5
26. SESIONES DE CLASES DE FULL BODY	1	2	3	4	5
27. SALA DE MASAJES	1	2	3	4	5

#### VII. ATRIBUTOS VALORADOS DEL CONCEPTO

28. A continuación, le voy a mostrar los atributos de este gimnasio. Ordene según los atributos que escogería para contratar los servicios de este gimnasio. **R. ÚNICA**

	RU Primero	RU Segundo	RU Tercero
1. GIMNASIO ESPECIALIZADO EN MUJERES	1	1	1
2. EJERCICIOS FUNCIONALES CON TECNOLOGÍA	2	2	2
3. RESULTADOS EN CORTO TIEMPO	3	3	3
4. ENTRENADORES PROFESIONALES	4	4	4
5. RUTINAS DIVERTIDAS	5	5	5
6. ASESORÍA NUTRICIONAL MÉDICA	6	6	6
7. APOYO CONSTANTE PARA VER RESULTADOS	7	7	7
8. PRECIO ACCESIBLE	8	8	8
9. ENTRENAMIENTO DIFERENCIADO POR OBJETIVO	9	9	9

#### VIII. EVALUACIÓN DE MARCA

29. Si usted tuviera que elegir un nombre para este gimnasio ¿Cuál de los nombres transmite lo que se menciona en el concepto? **R. ÚNICA**

1. BODY WOMAN	2. NOSOTRAS GYM	3. DIVA'S FITNESS	4. WARMI GYM
---------------	-----------------	-------------------	--------------

#### IX. PERFIL DEL ENTRENADOR

30. Usted, ¿preferiría que el entrenador sea hombre o mujer? **R. ÚNICA**

1. HOMBRE	2. MUJER	3. CUALQUIERA DE LOS DOS	88. OTROS (_____)
-----------	----------	--------------------------	-------------------

#### X. UBICACIÓN

31. ¿Qué medio de transporte utiliza / utilizaba con mayor frecuencia para trasladarse a su gimnasio? **R. MÚLTIPLE**

1. BUS	2. AUTO PROPIO	3. TAXI	4. BICICLETA	5. A PIE	88. OTROS
--------	----------------	---------	--------------	----------	-----------

32. ¿Cuántos minutos se demora / demoraba normalmente de su casa a su gimnasio, según el medio de transporte mencionado?

#### XI. INTENCIÓN DE COMPRA

33. ¿Qué tan dispuesta estaría usted en contratar los servicios de este gimnasio? **R. ÚNICA**



1.DEFINITIVAMENTE NO LO HARÍA (TERMINAR)	2.PROBABLEMENTE NO LO HARÍA	3.TAL VEZ SÍ, TAL NO LO HARÍA	4.PROBABLEMENTE SI LO HARÍA	5.DEFINITIVAMENTE SI LO HARÍA
--	-----------------------------	-------------------------------	-----------------------------	-------------------------------

34. ¿Cuál considera usted que es el precio MENSUAL MÍNIMO para este servicio (nutrición, control médico y rutina ejercicios)?

S/ \_\_\_\_\_

35. ¿Cuál considera usted que podría ser el precio MENSUAL MÁXIMO pagar por este servicio (nutrición, control médico y rutina ejercicios)?

S/ \_\_\_\_\_

## XII. FRECUENCIA Y MEDIO DE CONTACTO

36. Luego de todo lo mostrado, ¿En un año, cuántos meses estarías en este gimnasio? **R. ÚNICA**

\_\_\_\_\_

37. ¿Con qué frecuencia utiliza / utilizaba las redes sociales para mantenerse al tanto de las promociones y beneficios? **R. ÚNICA**

1.NUNCA	2. CASI NUNCA	3. A VECES	4. CASI SIEMPRE	5. SIEMPRE
---------	---------------	------------	-----------------	------------

38. ¿Me podría decir que medio? **R. MÚLTIPLE**

1.FACEBOOK	2. INSTAGRAN	3. TWITTER	4. OTROS
------------	--------------	------------	----------

## XIII. INFORMACIÓN ADICIONAL

39. ¿Cuál es su principal ocupación? **R. ÚNICA**

1. ESTUDIANTE	3. TRABAJADORA INDEPENDIENTE	88. OTROS _____
2. AMA DE CASA	4. TRABAJADORA DEPENDIENTE	

40. ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_\_

41. ¿En qué rango se encuentra su ingreso?

1.DE 850 A MENOS	2.DE 850 A 1500 SOLES	3.DE 1501 A 2500 SOLES	4.DE 2501 A 3500 SOLES	5.DE 3500 A 5000 SOLES	6.MÁS DE 5000 SOLES
------------------	-----------------------	------------------------	------------------------	------------------------	---------------------

#### ANEXO N° 4. FÓRMULA ESTADÍSTICA

$$n = \frac{z^2 \times P \times Q}{e^2}$$
$$n = \frac{(1.96^2) * (0.5) * (0.5)}{(0.069^2)}$$
$$n = 200$$

Z: es la desviación estándar (para un margen de confianza de 95% es 1.96).

P: poder estadístico, es la probabilidad de no cometer un error tipo II. Un error tipo II es la equivocación de decir que no hay una diferencia cuando sí la hay. La fórmula del tamaño estándar de la muestra supone de manera implícita un poder de 50%.

Q: 1-P, es la probabilidad de no ocurrencia.

e: error de la muestra resulta de una variación al azar. La variación aleatoria es la diferencia entre el valor de la muestra y el verdadero valor de la población promedio. (McDaniel & Gate, 2011).

#### CÁLCULO DEL ERROR

En razón a que se cuenta con el porcentaje de personas que están dispuestas a comprar el producto se puede volver a recalcular el error como se ve en el gráfico.

$$e = z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$$
$$e = \frac{1.96 \times \text{Raiz}(0.21 \times 0.79)}{\text{Raiz}(200)}$$
$$e = 5.60\%$$

## ANEXO N° 5. EVALUACIÓN DE PRECIO

<b>Precio mínimo</b>	<b>Tamaño de Muestra</b>	200
	<b>Promedio muestral</b>	149.70
	<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	49.42
	<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
	<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
	<b>Grados de Libertad</b>	199.00
	<i>Valor t</i>	1.97196
	<b>Error Estándar</b>	3.49
	<b>Margen de Error</b>	6.89
	<b>Estimado Puntual</b>	149.70
	<b>Límite Inferior</b>	142.81
	<b>Límite Superior</b>	156.59

<b>Precio máximo</b>	<b>Tamaño de Muestra</b>	200
	<b>Promedio muestral</b>	199.38
	<b>Desv.Estánd.Muestral</b>	64.82
	<b>Nivel de Confianza</b>	95.00%
	<b>Nivel de Signif. (alpha)</b>	5.00%
	<b>Grados de Libertad</b>	199.00
	<i>Valor t</i>	1.97196
	<b>Error Estándar</b>	4.58
	<b>Margen de Error</b>	9.04
	<b>Estimado Puntual</b>	199.38
	<b>Límite Inferior</b>	190.34
	<b>Límite Superior</b>	208.41

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## ANEXO N° 6. RESULTADOS DE LOS FOCUS GROUP

### *Resultados obtenidos del primer focus group*

El focus group N° 1 se realizó con mujeres que no están matriculadas en un gimnasio. Ellas pertenecen al NSE B y C; se caracterizan por ser jóvenes con edades entre 21 y 43 años. La gran mayoría de ellas tienen trabajo independiente y son amas de casa. En la Tabla N° 6.5, se presentan los resultados del primer focus group:

### **Resultados de focus group N°1**

<b>Resultados de focus group N° 1</b>
<b>Conocimiento y hábitos sobre los gimnasios</b>
<p>Las participantes se caracterizan por ser jóvenes con edades entre los 22 y 40 años. La gran mayoría de ellas tienen trabajo independiente y son amas de casa.</p> <p>Se evidencia en este focus group que las actividades físicas que realizan, para mantener un estado saludable, dependen de la edad y carga familiar. Las participantes más jóvenes y sin hijos salen a correr o manejar bicicleta. Mientras que las participantes mayores y con hijos, no realizan algún tipo de actividad física. Sin embargo, todas mencionan que la alimentación es un hábito muy esencial en su salud y consideran que comer a la hora, ingerir ensaladas, frutas y agua les ayuda a mantenerse bien.</p> <p>Los gimnasios que ellas conocen son Golds Gym, Spa Manuel, Riveros, Veras Gym y Super Gym; algunos gimnasios a los que han asistido son Golds Gym y Spa Manuel. Manifestaron que si ingresarían a un gimnasio buscarían mantenerse bien físicamente.</p> <p>Actualmente, las participantes no asisten a los gimnasios por falta de tiempo, decisión, carga familiar y cansancio. En relación a la falta de tiempo mencionan al trabajo y en carga familiar a la responsabilidad de cuidar a sus hijos, ya que ellas se dedican exclusivamente al cuidado de sus hijos. Sin embargo, algunas indicaron haber estado un tiempo en el gimnasio.</p> <p>Las participantes mencionan que los atributos valorados al momento de seleccionar un gimnasio son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesionalismo de los entrenadores: deben motivar, inspirar y mostrar entusiasmo; además de conocer de nutrición y salud.</li><li>• Máquinas: modernas y variadas que cumplen diferentes funciones.</li><li>• Infraestructura: ambientes amplios, limpios, ventilados</li><li>• Ubicación: céntrica.</li><li>• Horarios flexibles: en especial para las clases de full body y yoga</li><li>• Precios accesibles.</li><li>• Promociones.</li><li>• Servicio de nutrición.</li></ul> <p>Casi la mitad de las participantes indican que no se han sentido incómodas al hacer ejercicio con varones, ya que ellas se concentran en sus rutinas. No obstante, la otra mitad menciona que sí se han sentido incómodas e intimidadas por las miradas indecentes de algunos varones.</p>
<b>Imagen y posicionamiento de gimnasios especializados en mujeres</b>
<p>La gran mayoría de las participantes no conocen un gimnasio especializado en mujeres; sin embargo, una participante mencionó conocer uno. Ella indica que ese gimnasio tiene pocas máquinas, es pequeño y siempre está lleno, lo que en ocasiones puede generar incomodidad.</p>

## Resultados de focus group N° 1

### Expectativa sobre un gimnasio especializado en mujeres

Se realizó una dinámica para la construcción de un gimnasio especializado en mujeres en Lima Norte, para ello se solicitó a las participantes asumir el rol de empresarias. De la información obtenida se identificaron los siguientes factores importantes:

- **Servicios básicos:** sugieren incluir los servicios de baile, yoga, full body, spinning, sauna, peluquería, pilates y nutrición; con horarios flexibles para las clases de yoga y full body.
- **Servicios complementarios:** recomiendan spa, masajes, sauna, piscina (natación), peluquería, psicología y nutrición.
- **Perfil de entrenador ideal:** debe caracterizarse por ser joven, guapo, no tan musculoso, paciente, sociable, amable, sincero, comprometido y con conocimientos en ejercicios funcionales, nutrición y salud. Además, su edad debe fluctuar entre 25 y 40 años.

*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

Se detalló a las participantes el concepto de un gimnasio especializado en mujeres con la integración de ejercicios funcionales y tecnología en Lima Norte; posteriormente se les solicitó que evaluaran el concepto en relación a los 15 factores que se detallan en la Tabla N° 6.6.

### Resultados de la evaluación del concepto – Focus Group N°1

Factores	Resultados
Comprensión del concepto	Concepto innovador e integral; utiliza los ejercicios funcionales con la tecnología, lo que permite el desarrollo físico en todo el cuerpo sin necesidad de utilizar mucho peso.
Agrado del concepto	Concepto con nuevo formato en el Perú, además de ser innovador, fabuloso y genial. Consideran que este gimnasio generaría interés en otras mujeres por el servicio integral de los ejercicios; ya que les ayudaría a bajar de peso, cuidar y mantener su cuerpo. Los servicios adicionales más valorados fueron el spa y la tecnología.
Ajuste con sus necesidades	Sí se ajusta a sus necesidades ya que es un trabajo completo y personalizado, y que promete excelentes beneficios sin riesgo de dañar las articulaciones. Muchas de ellas se animan por asistir a este gimnasio; sin embargo, consideran como atributos importantes antes de la contratación los siguientes factores: precio, horarios y ubicación.
Evaluación de ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal	Los ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal generan motivación, compañerismo y entretenimiento entre ellas; además consideran que se trabaja mucho mejor en grupo que sola. Manifiestan que sería "bajar de peso jugando" con amigas.
Evaluación de ejercicios y rutinas del tipo funcional específico	Los ejercicios y rutinas del tipo funcional específico, son un trabajo personalizado y se recomienda hacerlos antes de cualquier rutina, ya que les ayuda a perfeccionar las técnicas de los ejercicios funcionales.
Evaluación de ejercicios y rutinas (Pilates, Zumba, yoga, combinación de rutinas, clases grupales, aeróbicos)	Los servicios adicionales como pilates, zumba, yoga y aeróbico les parece interesante e innovador. El yoga lo perciben como una rutina espiritual ya que les ayuda a relajarse.

<b>Factores</b>	<b>Resultados</b>
Originalidad / Innovación del concepto	El gimnasio funcional es original e innovador; porque en el Perú no existe un gimnasio con este formato, que integre tantos servicios y que sea especializado en mujeres.
Días y horarios preferidos	Las participantes mostraron interés de ir todos los días a este gimnasio; sin embargo, los viernes, sábados y domingos serían sus días más preferidos. Los horarios por las mañanas entre las 8 y 11 am y por las noches de 7 a 11pm. Manifiestan que asistirían entre 2, 3 o 4 veces por semana.
Infraestructura	Los ambientes de este gimnasio funcional deben ser modernos, amplios, ordenados y acogedores; recomiendan que debería tener entre 4 y 5 pisos. Los colores deberían ser pasteles.
Factores diferenciados del gimnasio	Las características diferenciadoras que debería tener este gimnasio son: (i) exclusivo para mujeres, (ii) servicio de asesoría nutricional y psicológica, (iii) charlas motivacionales, (iv) entrenadores profesionales y capacitados, (v) sesiones de clases interactivas, motivadoras y divertidas, (vi) servicio de examen médico cardiaco, (vii) programas de entrenamiento diferenciado por objetivo y (ix) servicio de spa.
Precios percibidos	Los precios de los servicios en conjunto ofrecidos por el gimnasio se clasifican en precio mínimo que sería 190 soles y máximo 250 al mes.
Ubicación	Las participantes indicaron que les gustaría que el gimnasio esté ubicado cerca a los grandes centros comerciales como Mega Plaza y/o Plaza Norte; o en su defecto que esté en las avenidas principales como: Av. Izaguirre, Antúnez de Mayolo o Palmeras. Con respecto a la distancia esta debería oscilar entre 10 a 15 min de su domicilio.
Comunicación	Las participantes manifiestan que les gustaría enterarse de este gimnasio por las redes sociales, televisión, radio, periódicos, volantes y recomendaciones por parte de sus amigas. Recomendán que deben aplicar un marketing directo con el otorgamiento de clases modelos en centros de estudios (universidades) y de incentivo económico a quienes traen nuevos socios.
Nivel de interés	El concepto les pareció muy atractivo, innovador y excelente. Porque consideran una forma sencilla y efectiva de hacer rutinas integrando todas las partes de su cuerpo. Además, manifiestan que sí llevarían a sus amigas a conocer el gimnasio.
Sugerencias finales	Las participantes recomiendan que el gimnasio debe contar con los siguientes atributos para que estén totalmente interesadas: (i) ambientes cómodos, (ii) buena atención, (iii) entrenadores profesionales y capacitados, (iv) precios competitivos, (v) promociones, (vi) aplicar la modalidad de congelamiento, (vii) horarios flexibles, (viii) zona de wifi, (ix) guardería de niños, (x) entrenadores mixtos y (xi) orientarlo a mujeres de 18 a 40 años.

*Fuente: Elaboración autores de la tesis.*

### ***Resultados obtenidos de segundo focus group***

El focus group N° 2 se realizó con mujeres que sí están matriculadas en un gimnasio. Ellas pertenecen al NSE B y C; sus edades están entre los 21 y 54 años. La

gran mayoría de ellas son amas de casa y estudiantes. En la Tabla N° 6.7, se presentan los resultados del segundo focus group:

### Resultados del focus group N°2

Resultados de focus group N° 2
<p><b>Conocimiento y hábitos sobre los gimnasios</b></p> <p>Los gimnasios más reconocidos dentro de su zona geográfica son Sport Life, BodyTech y Golds Gym; sin embargo, la gran mayoría de ellas están matriculadas en Aventura Gym, por precio y porque cuenta con máquinas nuevas.</p> <p>Algunas participantes indicaron que estuvieron en BodyTech y llegaron a aprender posturas correctas para realizar los ejercicios.</p> <p>Se evidencia que las participantes jóvenes prefieren tomarse más tiempo en el transporte para ir al gimnasio; mientras que las participantes mayores buscan gimnasios más cerca a su domicilio.</p> <p>Las razones por las que asisten a los gimnasios se diferencian por edades. Por ejemplo, las participantes jóvenes buscan bajar de peso y aumentar masa muscular; mientras que las participantes mayores van para disminuir el nivel de estrés, sentirse relajadas y bajar de peso.</p> <p>Elas prefieren ir a los gimnasios entre 3 y 4 veces por semana, y prefieren hacerlo por las mañanas.</p> <p>Las participantes mencionan que hace 2 o 3 años asisten a los gimnasios. Las más jóvenes indican que han cambiado de gimnasio entre 2 y 4 veces, mientras que las mayores indican que se mantienen en el mismo gimnasio en el que han empezado, por la cercanía a su vivienda.</p> <p>El nivel de satisfacción en el piso de máquinas es bajo, ya que indican que no existen muchos entrenadores en hora punta y que ellos no corrigen o no enseñan las posturas correctas al momento de hacer los ejercicios, además que no existe supervisión de un médico. No obstante, el nivel de satisfacción en clases de baile, aeróbicos o full body es normal.</p> <p>Los gimnasios están ubicados en avenidas principales o zonas céntricas. Tales como la Av. Universitaria, Angélica Gamarra e Izaguirre.</p> <p>Los ejercicios que más practican dependen de los objetivos personales que cada participante busca; las que buscan ganar masa muscular hacen máquinas y las que quieren bajar de peso hacen cardio, baile, aeróbicos o full body.</p> <p>Las participantes mencionan que los atributos valorados al momento de seleccionar un gimnasio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio accesible.</li> <li>• Ubicación: importa cuán distante está de su casa.</li> <li>• Infraestructura: ambientes atractivos y cómodos.</li> <li>• Equipos o máquinas: les gusta la variedad y funcionalidad.</li> <li>• Forma de pago: tarjeta de débito o crédito.</li> <li>• Promoción: meses de cortesía, paquetes promocionales por meses, años.</li> <li>• Entrenadores profesionales y especializados.</li> <li>• Horarios flexibles.</li> </ul> <p>Las participantes que realizan posiciones como sentadillas o peso muerto, se sienten más intimidadas por las miradas de los varones que las que realizan full body o baile.</p>
<p><b>Imagen y posicionamiento de gimnasios especializados en mujeres</b></p> <p>La gran mayoría de las participantes mencionan que no conocen gimnasios especializados en mujeres y las que dijeron que sí conocían indican que no tuvieron éxito porque no renovaban sus máquinas.</p>

## Resultados de focus group N° 2

Ellas son conscientes que al no tener las posturas correctas cuando realizan ejercicios con máquinas, pueden sufrir lesiones musculares.

Todas tienen conocimiento de los ejercicios funcionales, manifiestan que son ejercicios donde se trabaja todo el cuerpo mediante movilidad, saltos, fitness y obstáculos, lo que les permite bajar de peso y tonificar el cuerpo en poco tiempo.

### Expectativa sobre un gimnasio especializado en mujeres

Se realizó una dinámica para la construcción de un gimnasio especializado en mujeres en Lima Norte, para ello las participantes que asumieron el rol de empresarias. De la información obtenida se identificaron los siguientes factores importantes:

- **Servicios básicos:** sugieren incluir los servicios de nutrición, entrenamiento personalizado, ejercicios con piscinas, clases de baile, full body, karate, yoga, escaleras, pilates y gimnasia rítmica.
- **Servicios complementarios:** recomiendan baile, psicología, asistencia clínica y juguería mixta en donde vendan productos como quemadores, ensaladas y proteínas. Además de tener una zona que permita medir el porcentaje de grasa corporal.
- **Perfil de entrenador ideal:** deben caracterizarse por tener cuerpos tonificados, ser motivadores, comunicativos, amables, colaborativos y atentos; además de ser profesionales con gran experiencia y con acreditaciones en ejercicio funcional. Prefieren más a entrenadoras mujeres.

*Fuente Elaboración autores de la tesis.*

A las participantes de este grupo también se les explicó el concepto de la implementación de un gimnasio especializado en mujeres con la integración de ejercicios funcionales y tecnología en Lima Norte; posteriormente se les solicitó que evaluaran el concepto en relación a los 15 factores que se detallan en la Tabla N° 6.8.

### Resultados de la evaluación del concepto – Focus Group N°2

Factores	Resultados
Comprensión del concepto	Es un gimnasio innovador, interesante y exclusivo, que hace uso de la tecnología para romper con los esquemas de los gimnasios convencionales. El apoyo tecnológico con los ejercicios funcionales permite tener un mejor control y seguimiento de la frecuencia cardíaca, permitiendo quemar calorías después de clases. Esto trae beneficios emocionales y físicos a sus participantes, porque les otorga un equilibrio integral en todo su cuerpo.
Agrado del concepto	El concepto es muy interesante y divertido; porque implementa ejercicios funcionales sin necesidad de usar máquinas, ya sea individual o grupal. Además, permite controlar las calorías que queman con el uso de la tecnología. Los pisos interactivos con luces contribuyen en su coordinación y flexibilidad. Las actividades que más les gustaron fueron el usar el trampolín, yoga y masajes. A las participantes que no llevan mucho tiempo en los gimnasios no les gusto el trampolín porque consideran que es para aquellas que ya llevan más tiempo en un gimnasio.
Ajuste con sus necesidades	Las participantes manifiestan que los servicios de este gimnasio especializado, sí se ajustan a sus necesidades; porque les permite bajar de peso de forma integrada, además de tonificar y ganar masa muscular sin necesidad de hacer uso de pesas. Sienten que este es una forma de



Factores	Resultados
	hacer ejercicios de manera divertida. Recomiendan que el gimnasio debe educar e informar sobre los ejercicios funcionales antes de empezar con las rutinas.
Evaluación de ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal	Los ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal, les parecen divertidos, dinámicos e interesantes. Porque se motivan entre ellas mismas, además de ayudarse en su coordinación. El utilizar accesorios como TRX, mancuernas y trampolín, les ayuda en su flexibilidad, coordinación y agilidad.
Evaluación de ejercicios y rutinas del tipo funcional específico	Los ejercicios y rutinas del tipo funcional individual les parecen interesantes, porque interactúan los pisos y pantallas dinámicas Indican que se sentirían cómodas realizando las rutinas.
Evaluación de ejercicios y rutinas ( <i>Pilates, Zumba, yoga, combinación de rutinas, clases grupales, aeróbicos</i> )	Las clases de pilates, zumba, yoga, aeróbicos, les parecen bien, sin embargo, más les gusta el yoga y pilates.
Originalidad / Innovación del concepto	El concepto de un gimnasio especializado en mujeres es innovador, original y divertido, ellas mencionan que no habían visto algo igual. Que muchas veces se sentían aburridas de las mismas rutinas realizadas en los gimnasios convencionales.
Días y horarios preferidos	Las participantes indican que asistirían a este gimnasio de manera diaria; no obstante, sus días preferidos serían los lunes, miércoles y viernes. Y su frecuencia oscilaría entre 2 a 3 veces por semana. Los horarios serían de lunes a viernes de 9.30 am a 7.30pm.
Infraestructura	Recomiendan que la infraestructura de este gimnasio tenga ambientes amplios, climatizados y con techos altos. Los colores que deben proyectar tienen que estar acorde al tipo de ejercicio; recomiendan contar con paredes inteligentes y dinámicas y atractivas tarjetas de ingreso.
Factores diferenciados del gimnasio	Las características diferenciadoras que debería tener este gimnasio especializado en mujeres son: (i) tecnología, (ii) ambiente musical, (iii) ambientes atractivos y motivadores, (iv) zona de venta de alimentos nutritivos, (v) accesorios modernos (Trx, trampolín) y (vi) máquinas que permitan medir la grasa y masa corporal.
Precios percibidos	El precio mínimo para este sistema de entrenamiento integral con el apoyo médico y nutricional es de 125 soles mensual y el precio máximo 200 soles mensual.
Ubicación	Las participantes recomiendan que este gimnasio esté ubicado en las avenidas principales de los Olivos como: Av. Izaguirre y Universitaria. Y que estén como máximo a 30 minutos de sus domicilios.
Comunicación	Sugieren como medios de difusión para que se puedan enterar de este gimnasio: las redes sociales, correo electrónico, televisión, periódicos, volantes y las recomendaciones por amistades.
Nivel de interés	El concepto de un gimnasio especializado en mujeres es muy atractivo. Manifiestan una alta disposición de contratar los servicios, ya que ellas no conocen un gimnasio de este formato en su sector. Consideran como un servicio atractivo el karate.
Sugerencias finales	Para que las participantes se encuentren totalmente interesadas en contratar los servicios de este gimnasio, consideran los siguientes atributos como importantes: (i) asesoría nutricional, (ii) supervisión

Factores	Resultados
	médica, (iii) charlas sobre alimentación y bienestar emocional, (iv) paquetes promocionales, (v) aplicar la modalidad de congelamiento, (vi) paquetes promocionales, (vii) precio competitivo y (viii) orientado a mujeres desde los 15 años.

*Fuente: Elaboración autores de esta tesis.*

### Matriz comparativa de evaluación de concepto de los dos focus group

Factores	Resultados de focus group N°. 1	Resultados de focus group N°. 2
Comprensión del concepto	Concepto innovador e integral. Utiliza los ejercicios funcionales con la tecnología. Desarrollo físico en todo el cuerpo sin necesidad de utilizar mucho peso.	Concepto innovador, interesante y exclusivo. Utiliza la tecnología con los ejercicios funcionales. Permite un mejor control y seguimiento de la frecuencia cardíaca y de las calorías. Beneficios emocionales y físicos a sus participantes, otorga equilibrio integral en todo el cuerpo.
Agrado del concepto	<p>Concepto con nuevo formato en el Perú, además de ser innovador, fabuloso y genial.</p> <p>Consideran que este gimnasio generaría interés en otras mujeres por el servicio integral de los ejercicios; ya que les ayudaría a bajar de peso, cuidar y mantener su cuerpo.</p> <p>Los servicios adicionales más valorados fueron el spa y la tecnología.</p>	<p>El concepto es muy interesante y divertido; porque implementa ejercicios funcionales sin necesidad de usar máquinas. Los pisos interactivos con luces contribuyen en su coordinación y flexibilidad.</p> <p>Las actividades que más gustaron fueron: uso del trampolín, yoga y masajes.</p>
Ajuste con sus necesidades	<p>Sí se ajusta a sus necesidades ya que es un trabajo completo y personalizado, y que promete excelentes beneficios sin dañar las articulaciones.</p> <p>Muchas de ellas se animan asistir a este gimnasio; sin embargo, consideran como atributos importantes antes de la contratación los siguientes factores: precio, horarios y ubicación.</p>	<p>Sí se ajusta a sus necesidades; porque les permite bajar de peso de forma integrada, además de tonificar, bajar de peso y ganar masa muscular sin necesidad de hacer uso de pesas.</p> <p>Recomiendan que el gimnasio debe educar e informar sobre los ejercicios funcionales antes de empezar con las rutinas.</p>
Evaluación de ejercicios y rutinas del tipo funcional grupal	Generan motivación, compañerismo y entretenimiento entre ellas. Manifiestan que sería como "bajar de peso jugando" con amigas.	Es divertido, dinámico y motivador. Valoran el uso de accesorios como TRX, mancuernas y trampolín, porque ayuda a la flexibilidad, coordinación y agilidad.
Evaluación de ejercicios y rutinas del tipo funcional específico	Trabajo personalizado y específico. Recomiendan que sea antes de empezar el gimnasio.	Específico, personalizado e interesante porque interactúan con los pisos y pantallas dinámicas.

Factores	Resultados de focus group N°. 1	Resultados de focus group N°. 2
Evaluación de ejercicios y rutinas ( <i>Pilates, Zumba, yoga, combinación de rutinas, clases grupales, aeróbicos</i> )	Los servicios adicionales como pilates, zumba, yoga y aeróbico les parecen interesantes e innovadores. El yoga lo perciben como una rutina espiritual ya que les ayuda a relajarse.	Las clases de pilates, zumba, yoga, aeróbicos, les parecen bien, sin embargo, más les gusta el yoga y pilates.
Originalidad / Innovación del concepto	Concepto original e innovador; porque en el Perú no existe un gimnasio con este formato, que integre tantos servicios y que sea especializado en mujeres.	Concepto innovador, original y divertido, ellas mencionan que no habían visto algo igual. Que muchas veces se sentían aburridas de las mismas rutinas realizadas en los gimnasios convencionales.
Días y horarios preferidos	Días preferido viernes, sábados y domingos. Los horarios por las mañanas entre las 8 y 11 am y por las noches de 7 a 11pm. Manifiestan que asistirían entre 2, 3 o 4 veces por semana.	Días preferidos lunes, miércoles y viernes. Y su frecuencia oscilaría entre 2 a 3 veces por semana. Los horarios serían de lunes a viernes de 9.30 am a 7.30pm.
Infraestructura	Modernos, amplios, ordenados y acogedores; recomiendan que debería tener entre 4 y 5 pisos. Los colores deberían ser pasteles.	Ambientes amplios, climatizados y con techos altos. Los colores que deben proyectar tienen que estar acorde al tipo de ejercicio; recomiendan contar con paredes inteligentes y dinámicas y atractivas tarjetas de ingreso.
Factores diferenciados del gimnasio	Las características diferenciadoras que debería de tener este gimnasio son: (i) exclusivo para mujeres, (ii) servicio de asesoría nutricional y psicológica, (iii) charlas motivacionales, (iv) trainers profesionales y capacitados, (v) sesiones de clases interactivas, motivadoras y divertidas, (vi) servicio de examen médico cardiaco, (vii) programas de entrenamiento diferenciado por objetivo y (ix) servicio de spa.	Las características diferenciadoras que debería tener este gimnasio especializado en mujeres son: (i) tecnología, (ii) ambiente musical, (iii) ambientes atractivos y motivadores, (iv) zona de venta de alimentos nutritivos, (v) accesorios modernos (Trx, trampolín) y (vi) máquinas que permitan medir la grasa y masa corporal.
Precios percibidos	Los precios de los servicios ofrecidos por el gimnasio se clasifican en precio mínimo que sería 190 soles y máximo 250 al mes.	El precio mínimo para este sistema de entrenamiento integral con el apoyo médico y nutricional es de 125 soles mensual y el precio máximo 200 soles mensual.
Ubicación	Las participantes indicaron que les gustaría que este gimnasio este ubicado cerca a los grandes centros comerciales como Mega Plaza y/o Plaza Norte; o en su defecto que estén en las avenidas principales como: Av. Izaguirre, Antúnez de Mayolo y Palmeras.	Las participantes recomiendan que este gimnasio este ubicado en las avenidas principales de los Olivos como: Av. Izaguirre y Universitaria.  Y que esté como máximo 30 minutos de sus domicilios.

Factores	Resultados de focus group N°. 1	Resultados de focus group N°. 2
	Con respecto a la distancia, debería oscilar entre 10 a 15 min de su domicilio.	
Comunicación	Las participantes manifiestan que les gustaría enterarse de este gimnasio por las redes sociales, televisión, radio, periódicos, volantes y recomendaciones por parte de sus amigas. Recomiendan que deben aplicar un marketing directo con el otorgamiento de clases modelos en centros de estudios (universidades) y de incentivo económico a quienes traen nuevos socios.	Sugieren que los medios de difusión para que ellas se puedan enterar de este gimnasio son: las redes sociales, correo electrónico, televisión, periódicos, volantes y las recomendaciones por amistades.
Nivel de interés	El concepto les pareció muy atractivo, innovador y excelente. Porque consideran una forma sencilla y efectiva de hacer rutinas integrando todas las partes de su cuerpo. Además, manifiestan que sí llevarían a sus amigas a conocer el gimnasio.	El concepto de un gimnasio especializado en mujeres es muy atractivo. Manifiestan una alta disposición de contratar los servicios, ya que ellas no conocen un gimnasio de este formato en su sector. Consideran como un servicio atractivo al karate.
Sugerencias finales	Las participantes recomiendan que el gimnasio debe contar con los siguientes atributos para que estén totalmente interesadas: (i) ambientes cómodos, (ii) buena atención, (iii) trainers profesionales y capacitados, (iv) precios competitivos, (v) promociones, (vi) aplicar la modalidad de congelamiento, (vii) horarios flexibles, (viii) zona de wifi, (ix) guardería de niños, (x) entrenadores mixtos y (xi) orientarlo a mujeres de 18 a 40 años.	Para que las participantes se encuentren totalmente interesadas en contratar los servicios de este gimnasio, consideran los siguientes atributos como importantes: (i) asesoría nutricional, (ii) supervisión médica, (iii) charlas sobre alimentación y bienestar emocional, (iv) paquetes promocionales, (v) aplicar la modalidad de congelamiento, (vi) paquetes promocionales, (vii) precio competitivo y (viii) orientado a mujeres desde los 15 años.

*Fuente:Elaboración autores de esta tesis.*

**ANEXO N° 7 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS**

**Tabla N° VII.1 Visita gimnasios funcionales en la Zona Norte de Lima**

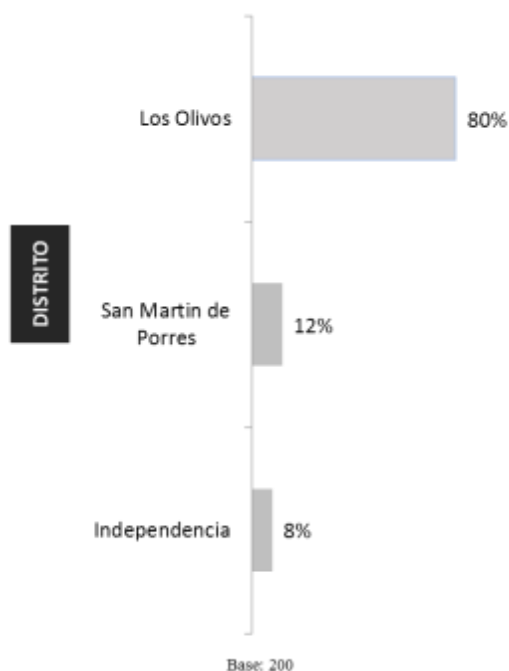
N°	Distrito	Gimnasio	Tipo de Gimnasio	Ubicación	Salon funcional (m2 aprox).	Tipo de Funcional	Rango de edad	Cantidad de mujeres	Cantidad de hombres	% de mujeres
1	Los Oivos	J&M FITNESS	Máquinas y Funcional	Av. Antunes de Mayolo 1399	38 m2	Entrenamiento funcional mixto Horarios: 06:00-09:00 y 19:00-21:00	18- 45	15	3	83%
2	Los Oivos	FITNESS LINE	Máquina y Funcional	Av. Alisos con Av. Universitaria	40 m2	Entrenamiento funcional mixto Horarios: 10:00- 11:00 y 19:00-20:00	18-40	17	4	81%
3	Los Olivos	Aventura Gym	Máquina y Funcional	Av. Naranjal 796	50 m2	Entrenamiento funcional mixto Horario: 09:00 -11:00 y 18:00 - 21:00	22-42	16	3	84%
4	Los Olivos	Crossfit	Entrenamiento funcional	Mz. N1 Lt. 5-13 de mayo (Ref. cdra. 10 de Av. Los Alisos)	70 m2	Entrenamiento funcional mixto Horario: 07:30 -11:00 y 17:00-22:00	25-30	3	6	33%
5	San Martin de Porres	Aventura Gym	Máquina y Funcional	Av. Universitaria cruce con Av. Angelica Gamarra	70 m2	Entrenamiento funcional mixto Horario: 09:00 -11:00 y 18:00 - 21:00	18-40	14	3	82%
6	San Martin de Porres	HardWork	Entrenamiento funcional	Av. Universitaria 2756	60 m2	Entrenamiento funcional mixto Horario: 07:00 - 22:00	20-44	15	4	79%
7	Los Olivos	CUERPO & ARTE FITNESS	Entrenamiento funcional	Av. Las Palmeras 5271	45 m2	Entrenamiento funcional funcional, baile, Full Body chicas 08:00-10:15 y 18:00-20:00	22-37	17	0	100%
<b>Promedio</b>					<b>53 m2</b>	<b>Rango de edad gimnasio funcional especializado en mujeres en Lima Norte</b>	<b>20-40</b>	<b>Promedio</b>		<b>78%</b>

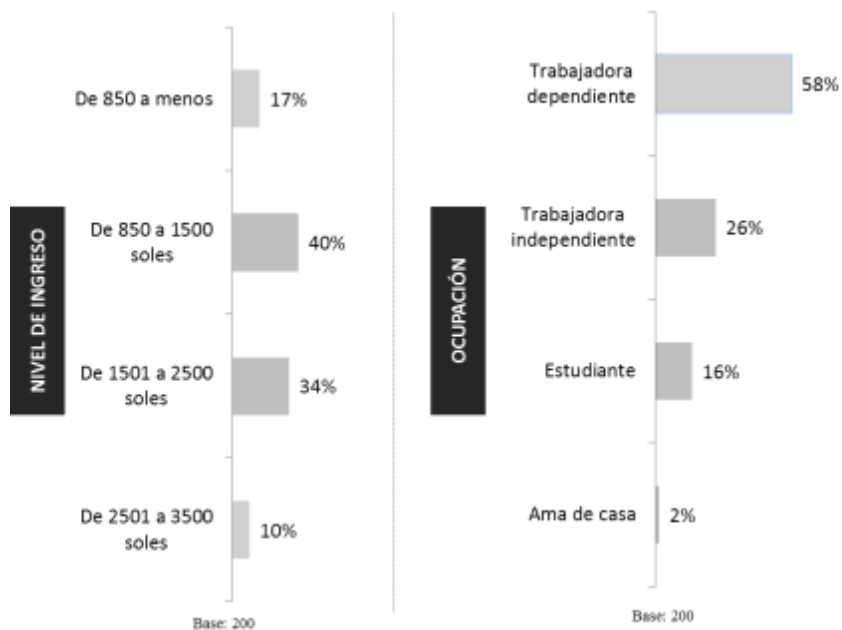
*Fuente: Investigación realizada por los autores de la tesis.*

En el Gráfico N° VII.1 se presentan las características demográficas, observándose que la muestra de mujeres estuvo compuesta en un 80% por mujeres que provenían del distrito de Los Olivos, 12% de San Martín de Porres y 8% de Independencia. Todas pertenecientes al rango de edad entre 20 a 40 años.

En relación a su nivel de ingresos mensuales, el 17% gana menos de S/850, el 40% de S/850 a S/1,500, 34% de S/1,501 a S/2,500 y 10% de S/2,501 a S/3,500. También se aprecia que el 58% de las encuestadas son trabajadoras dependientes, 26% trabajadoras independientes, 16% estudiantes y 2% amas de casa.

**Gráfico N° VII.1 Características demográficas de la muestra**





Fuente y elaboración: Autores de la tesis

El 18% de las encuestadas indicaron que asisten a algún gimnasio, el 45% que en algún momento asistieron y el 38% que nunca se han matriculado en un gimnasio, tal como se muestra en el Gráfico N° 6.2.

**Gráfico N° VII.2 Distribución de la muestra que asisten a los gimnasios**

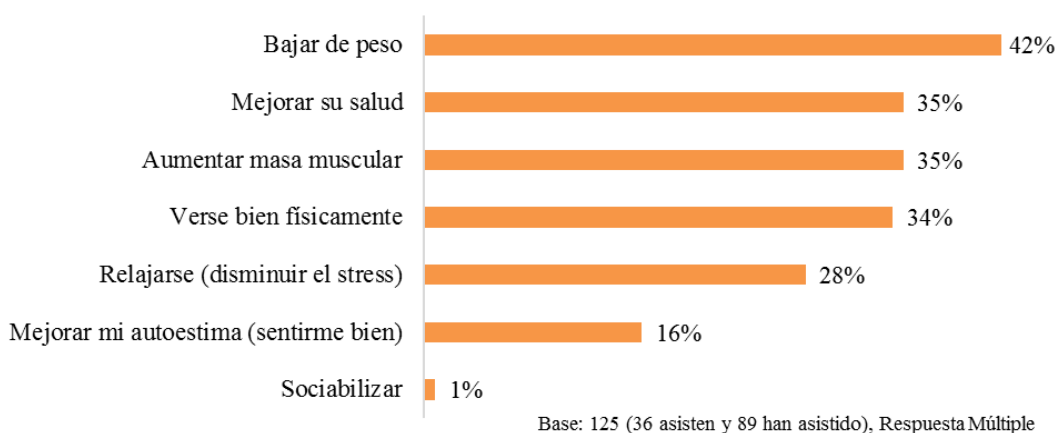


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Del total de las personas que asisten o han asistido a un gimnasio, mencionaron que los principales motivos por los cuales se matricularon en un gimnasio fueron (i) bajar de peso (42%), mejorar su salud (35%), aumentar masa muscular (35%) y verse bien físicamente (34%); tal como se muestra en el Gráfico N° VII.3



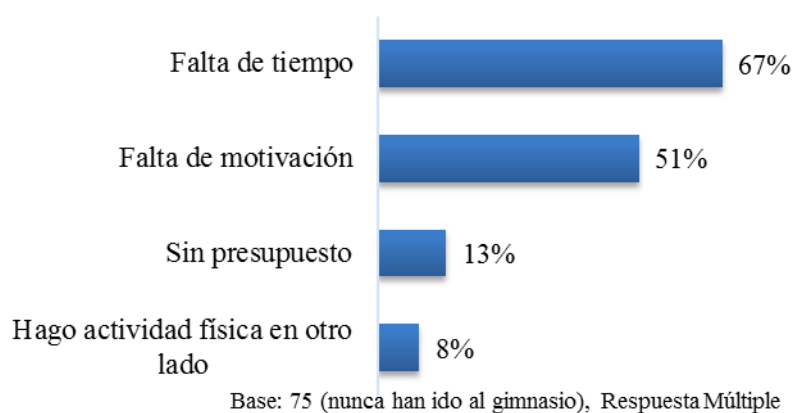
**Gráfico N° VII.3 Motivos por la cual se matricularon por primera vez en un gimnasio**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

Y del total de las personas que nunca han ido a un gimnasio indicaron que se debe a falta de tiempo (67%) y motivación (51%), tal como se aprecia en el Gráfico N° VII.4

**Gráfico N° VII.4 Motivos por los cual nunca se han matriculado en un gimnasio**

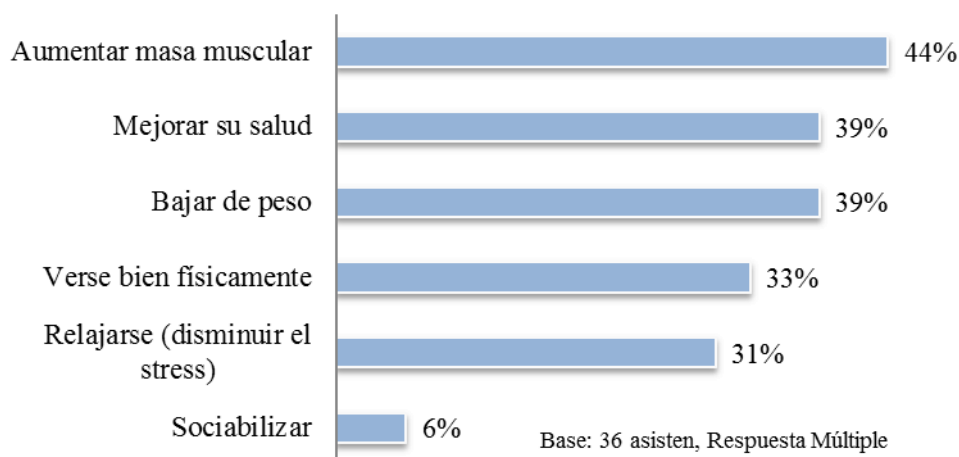


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- **Gustos y preferencias de las personas que asisten o asistían a los gimnasios**

Actualmente, las personas que asisten a los gimnasios tienen como principales objetivos aumentar masa muscular (44%), mejorar su salud (39%) y bajar de peso (39%), tal como se observa en el Gráfico N° VII.5

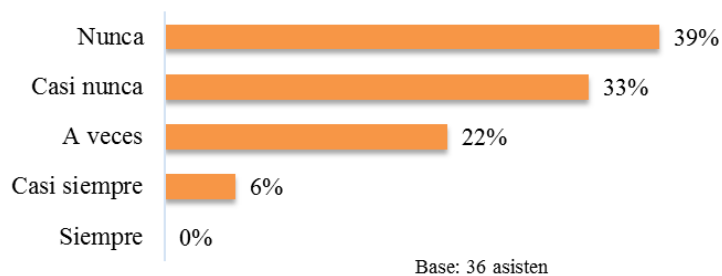
**Gráfico N° VII.5 Objetivos que buscan las personas que asisten a los gimnasios**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

El 39% de ellas indicaron que nunca se han cambiado de gimnasio, 33% casi nunca, 22% a veces y 6% casi siempre (ver Gráfico N° VII.6).

**Gráfico N° VII.6 Frecuencia de cambio de gimnasio**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

El 64% de las personas que asisten y han asistido a un gimnasio se han matriculado de forma mensual, 18% trimestral y 9% diario. El importe pagado por una membresía anual es de S/1,100, trimestral S/320, diario S/10, semestral S/ 927 y mensual S/133; tal como se observa en el Gráfico N° VII.7

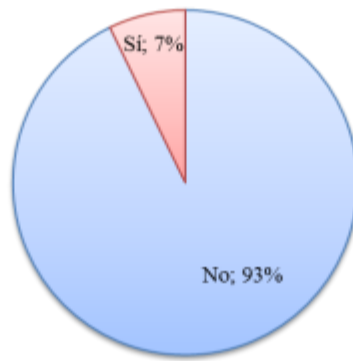
**Gráfico N° VII.7 Paquetes contratados en los gimnasios**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Las membresías que ofrecían promociones de meses gratis son por lo general las de un año y seis meses, y en algunos casos las de tres meses. El Gráfico N° VII.8 muestra que al 93% de las matriculadas en un gimnasio no les dieron meses gratis y al 7% sí.

**Gráfico N° VII.8 Promoción de meses gratis**

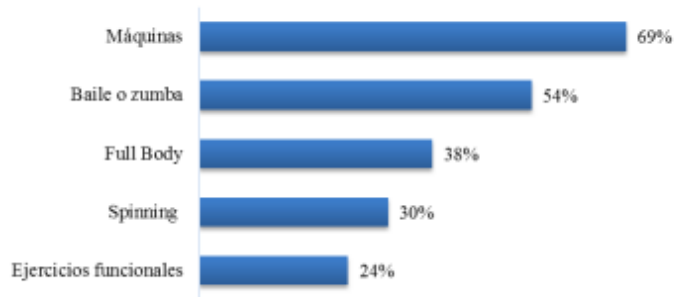


Base: 125 (36 asisten y 89 han asistido)

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Las actividades que realizan o realizaban las encuestadas en los gimnasios fueron musculación con máquinas (69%), baile o zumba (54%), *Full Body* (38%), *spinning* (30%) y ejercicios funcionales (24%), tal como se muestra en el Gráfico N° VII.9

**Gráfico N° VII.9 Actividades realizadas en los gimnasios**

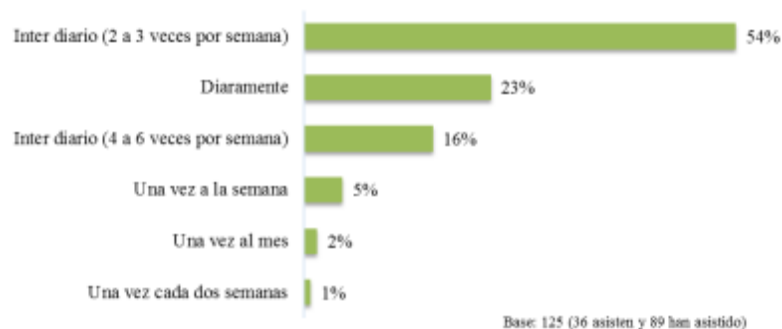


Base: 125 (36 asisten y 89 han asistido), Respuesta Múltiple

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

La frecuencia de asistencia de las mujeres que van o acudían al gimnasio es de 2 a 3 veces por semana (54%), de 4 a 6 veces por semana (16%) y diariamente (23%), tal como se observa en el Gráfico N° VII.10

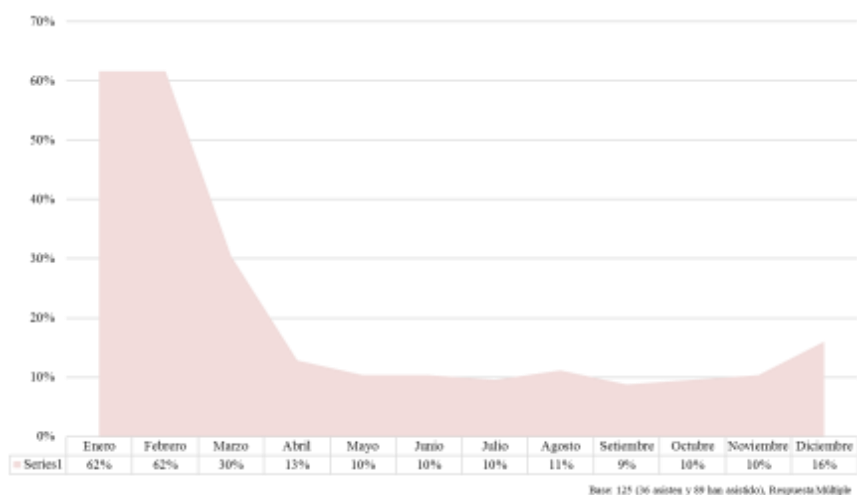
**Gráfico N° VII.10 Frecuencia de asistencia al gimnasio**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

Los meses de inscripción más frecuentes son enero (62%), febrero (62%) y marzo (30%) y los meses de menor asistencia son de mayo a noviembre, tal como se muestra en el Gráfico N° VII.11

**Gráfico N° VII.11 Meses con mayor asistencia a los gimnasios**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

Actualmente, las personas que continúan asistiendo a los gimnasios lo hacen porque les motiva ver los resultados que han logrado (30%), por los horarios flexibles (19%) y por los precios accesibles (13%), tal como se muestra en el Gráfico N° VII.12

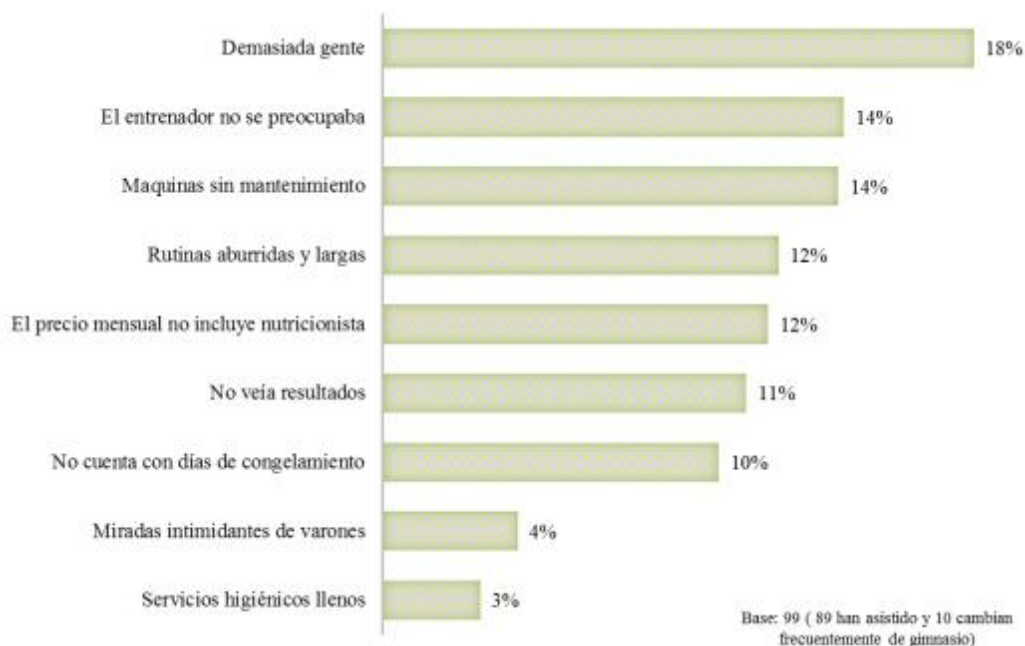
**Gráfico N° VII.12 Razones por las que aún siguen en el gimnasio**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

Las encuestadas que cambian frecuentemente de gimnasio mencionaron que esto se debe a que hay demasiada gente en las instalaciones (18%), el entrenador no se preocupaba por ellas (14%), existían máquinas sin mantenimiento (14%), las rutinas son aburridas y largas (12%) y el precio mensual no incluía el servicio de nutrición (12%); tal como se muestra en el Gráfico N° VII.13

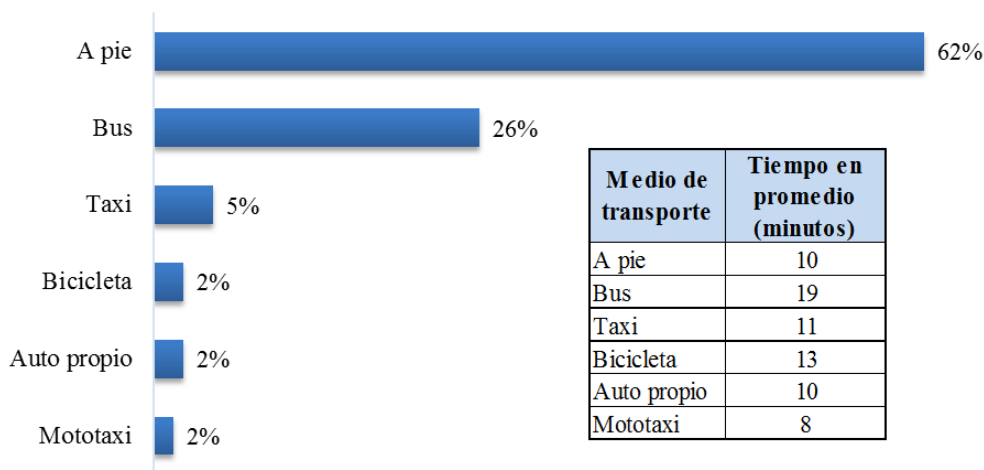
**Gráfico N° VII.13 Motivos por las que dejó de asistir a los gimnasios o por que cambian frecuentemente**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

El 62% de las personas que van e iban al gimnasio se trasladaba a pie, 26% en bus y 5% en taxi. El tiempo que les tomaba ir de su casa al gimnasio era de 10 minutos para las que iban a pie, 19 minutos a las que iban en bus y 11 minutos a las que iban en taxi; tal como se muestra en el Gráfico N° VII.14

**Gráfico N° VII.14 Medio de transporte al gimnasio**



Base: 125 (36 asisten y 89 han asistido)

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- Atributos valorados de los gimnasios**

Los atributos que evalúan las mujeres que están o han estado en un gimnasio al momento de inscribirse son la ubicación (27%), trato personalizado de los entrenadores (21%), promociones / precios accesibles (15%) y máquinas e instalaciones (15%); tal como se observa en el Gráfico N° VII.15

**Gráfico N° VII.15 Atributos valorados de los gimnasios**



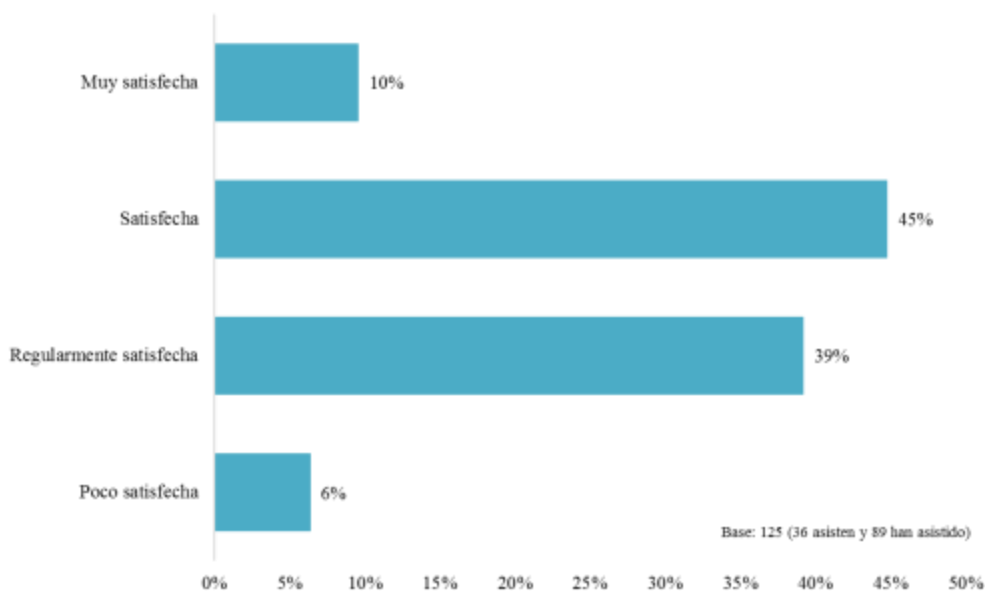
Base: 125 (36 asisten y 89 han asistido)

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- Nivel de satisfacción del público objetivo por los gimnasios.**

En el Gráfico N° VII.16, se muestra el nivel de satisfacción mencionado por las encuestadas acerca de los gimnasios, el 10% se sienten muy satisfechas, el 45% satisfechas, 39% regularmente satisfecha y 6% poco satisfecha.

**Gráfico N° VII.16 Nivel de satisfacción por los gimnasios**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

- **Evaluación del concepto**

Se utilizaron cuatro indicadores para la evaluación del concepto presentado en la Tabla N° VII.2 ellos fueron: deseabilidad, verosimilitud, diferenciación y asociación con el estilo de vida.

**Tabla N° VII.2 Concepto de un gimnasio especializado en mujeres**

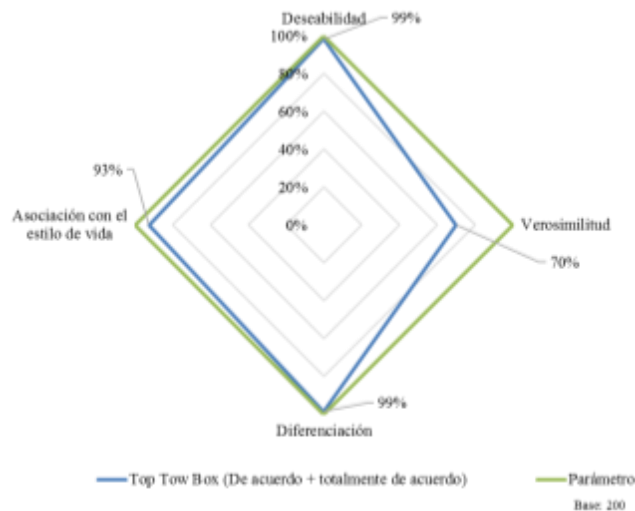


<b>CONCEPTO</b>
<p>Ahora le voy a leer un concepto acerca de un gimnasio funcional especializado en mujeres.</p> <p>¿Te gustaría divertirse perdiendo peso o ganando masa muscular, sin dañar tus articulaciones con ejercicios funcionales y asesoría nutricional en un ambiente interactivo y tecnológico, donde no encontraras máquinas (musculación, trotadoras, elípticas, etc.)?</p> <p>Te presentamos a un gimnasio especializado en mujeres, donde realizarás ejercicios funcionales como saltos, flexiones, abdominales, sentadillas, peso muerto, entre otros; en un ambiente amplio, climatizado e interactivo; además con el apoyo de la tecnología sabrás en tiempo real cuántas calorías vas quemando. Y te sentirás en poco tiempo más saludable y con curvas más definidas.</p> <p>Nuestros entrenadores, junto con la asesoría nutricional y psicológica te motivarán a lograr tus objetivos. Además, disfrutarás de clases de baile, zumba, yoga y pilates; para que luego puedas relajarte en nuestra sala de masajes y jugarías con alimentos saludables.</p>
<b>CONCEPTO</b>
<p>Ahora le voy a leer un concepto acerca de un gimnasio funcional especializado en mujeres.</p> <p>¿Te gustaría divertirse perdiendo peso o ganando masa muscular, sin dañar tus articulaciones con ejercicios funcionales y asesoría nutricional en un ambiente interactivo y tecnológico, donde no encontraras máquinas (musculación, trotadoras, elípticas, etc.)?</p> <p>Te presentamos a un gimnasio especializado en mujeres, donde realizarás ejercicios funcionales como saltos, flexiones, abdominales, sentadillas, peso muerto, entre otros; en un ambiente amplio, climatizado e interactivo; además con el apoyo de la tecnología sabrás en tiempo real cuántas calorías vas quemando. Y te sentirás en poco tiempo más saludable y con curvas más definidas.</p> <p>Nuestros entrenadores, junto con la asesoría nutricional y psicológica te motivarán a lograr tus objetivos. Además, disfrutarás de clases de baile, zumba, yoga y pilates; para que luego puedas relajarte en nuestra sala de masajes y jugarías con alimentos saludables.</p>
<b>CONCEPTO</b>
<p>Ahora le voy a leer un concepto acerca de un gimnasio funcional especializado en mujeres.</p> <p>¿Te gustaría divertirse perdiendo peso o ganando masa muscular, sin dañar tus articulaciones con ejercicios funcionales y asesoría nutricional en un ambiente interactivo y tecnológico, donde no encontraras máquinas (musculación, trotadoras, elípticas, etc.)?</p> <p>Te presentamos a un gimnasio especializado en mujeres, donde realizarás ejercicios funcionales como saltos, flexiones, abdominales, sentadillas, peso muerto, entre otros; en un ambiente amplio, climatizado e interactivo; además con el apoyo de la tecnología sabrás en tiempo real cuántas calorías vas quemando. Y te sentirás en poco tiempo más saludable y con curvas más definidas.</p> <p>Nuestros entrenadores, junto con la asesoría nutricional y psicológica te motivarán a lograr tus objetivos. Además, disfrutarás de clases de baile, zumba, yoga y pilates; para que luego puedas relajarte en nuestra sala de masajes y jugarías con alimentos saludables.</p>

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

De acuerdo a los resultados mostrados en el Gráfico N° VII.17, se puede observar que el concepto se presenta bastante atractivo obteniendo un 99% en deseabilidad por parte del público analizado. Lo mismo sucede con diferenciación que obtuvo un resultado sobresaliente del 99% y asociación con el estilo de vida 93%; sin embargo, el indicador más bajo fue el de verosimilitud es decir si es creíble que cumpla con lo que promete, el cual obtuvo un puntaje de 70%.

### **Gráfico N° VII.17 Evaluación del concepto de un gimnasio especializado en mujeres**

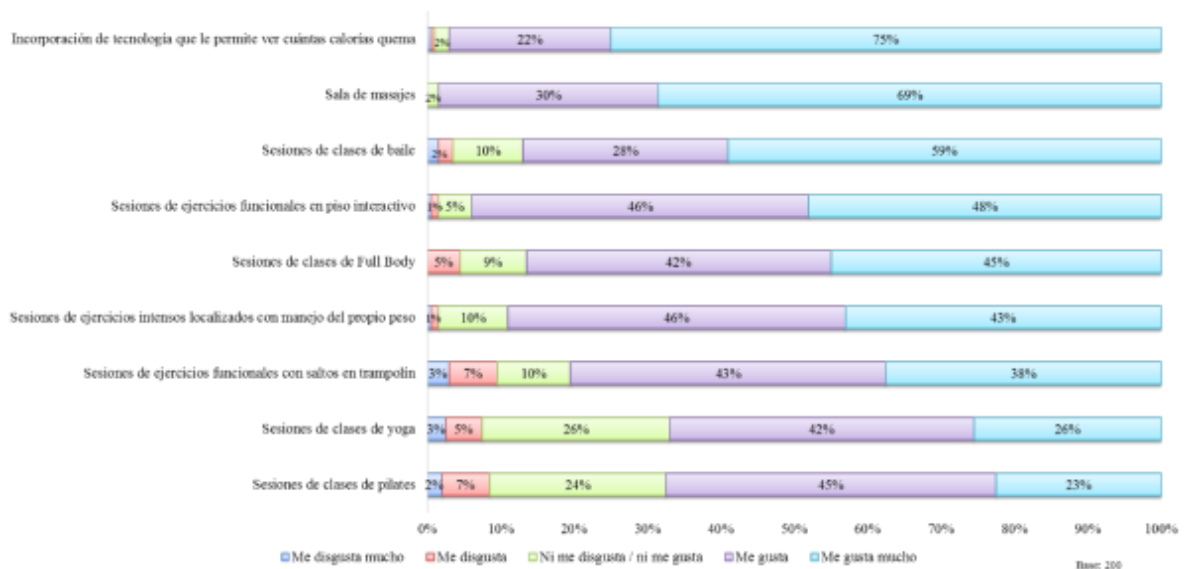


Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- Atributos valorados del concepto**

En el Gráfico N° VII.18, se muestran las valoraciones de las encuestadas, según su nivel de agrado, a una serie de servicios ofrecidos por el gimnasio especializado en mujeres.

**Gráfico N° VII.18 Valoraciones de los servicios ofrecidos por el gimnasio especializado en mujeres**



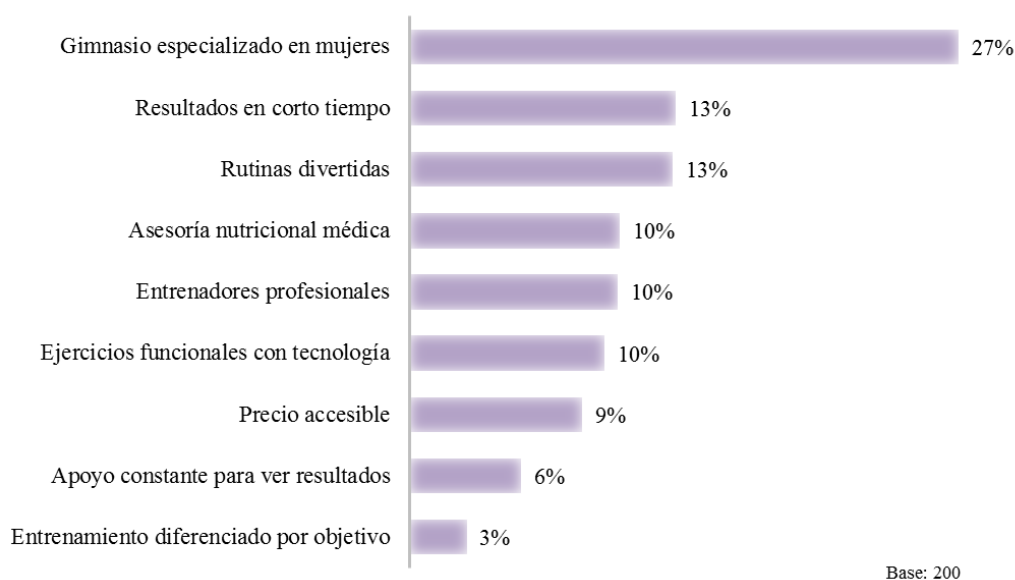
Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

Al 75% del total de las encuestadas les gusta mucho la incorporación de tecnología que permita ver en tiempo real cuántas calorías queman durante los ejercicios y al 69% les gusta mucho la existencia de una sala de masajes.

En relación a los servicios ofrecidos por el gimnasio especializado en mujeres, al 59% les gusta mucho las clases de baile, 48% ejercicios funcionales en el piso interactivo, 45% clases de *Full Body*, 43% ejercicios intensos localizados y 38% ejercicios funcionales con trampolín. En las clases de yoga y pilates se aprecia que solo les gusta al 42% y 45% respectivamente.

En el Gráfico N° VII.19, se muestra la relación de los atributos valorados del concepto, se observa que el 27% valora que sea un gimnasio especializado en mujeres, 13% que obtendrán resultados en corto tiempo, 13% que las rutinas serán divertidas, 10% que ofrece asesoría nutricional médica, 10% que cuenta con entrenadores profesionales y 10% que los ejercicios funcionales se hacen con tecnología.

**Gráfico N° VII.19 Atributos valorados de un gimnasio especializado en mujeres**

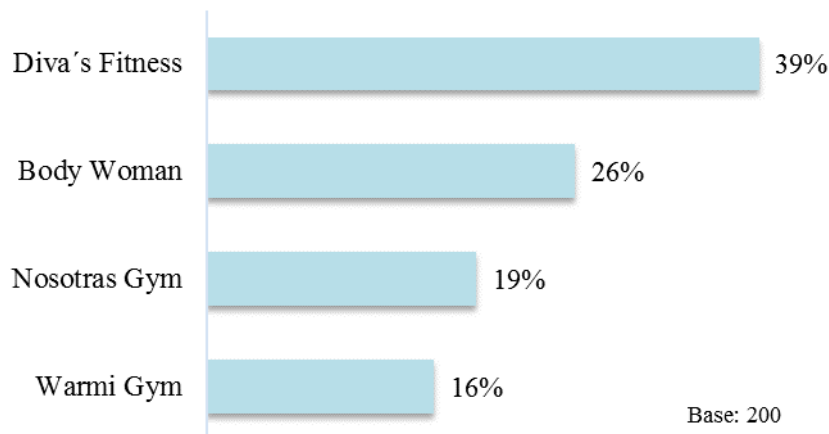


*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

- **Marca**

De la evaluación de marca realizada para el gimnasio especializado en mujeres, se tiene que el 39% de las encuestadas le pondrían el nombre *Diva's Fitness*, el 26% *Body Woman* y 19% *Nosotras Gym*; tal como se muestra en el Gráfico N° VII.20

**Gráfico N° VII.20 Marcas para el gimnasio especializado en mujeres**

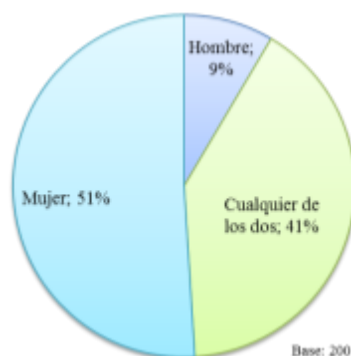


*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

- **Perfil del entrenador**

En relación al perfil del entrenador, el 51% sugieren que sean mujeres, 41% indican que pueden ser mujeres o varones y el 9% prefiere un entrenador varón; tal como se muestra en la Gráfico N° VII.21

**Gráfico N° VII.21 Perfil del entrenador**

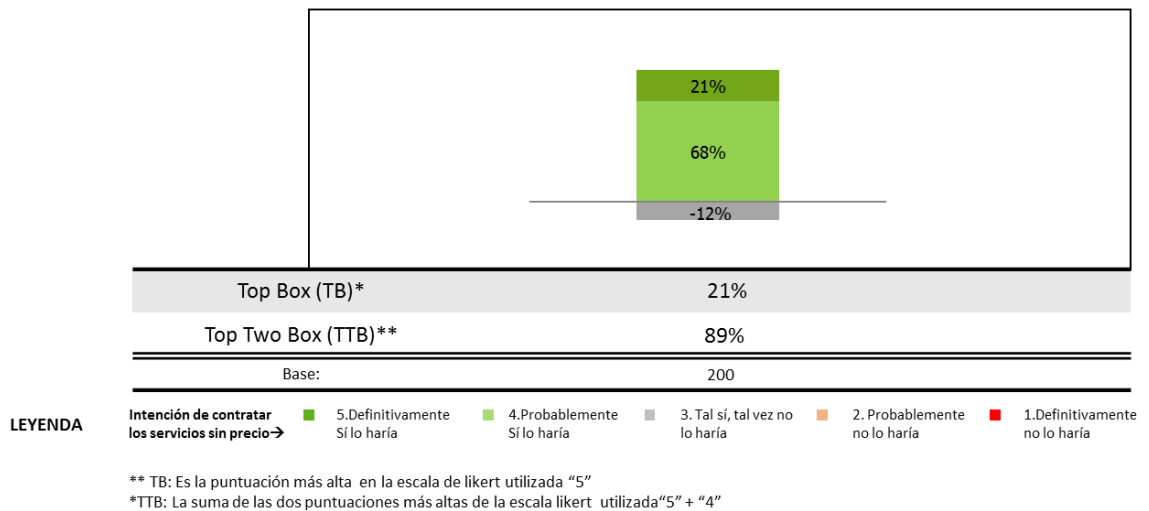


*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

- **Intención de compra**

Se evaluó la intención de contratar los servicios del gimnasio especializado en mujeres; resultando que el 21% definitivamente si lo haría y 68% probablemente lo haría, obteniéndose en conjunto (*Top Two Box - TTb*) el 89% de probabilidad de contratar los servicios del gimnasio; tal como se aprecia en el Gráfico N° VII.22

**Gráfico N° VII.22 Intención de contratar los servicios de un gimnasio especializado en mujeres**



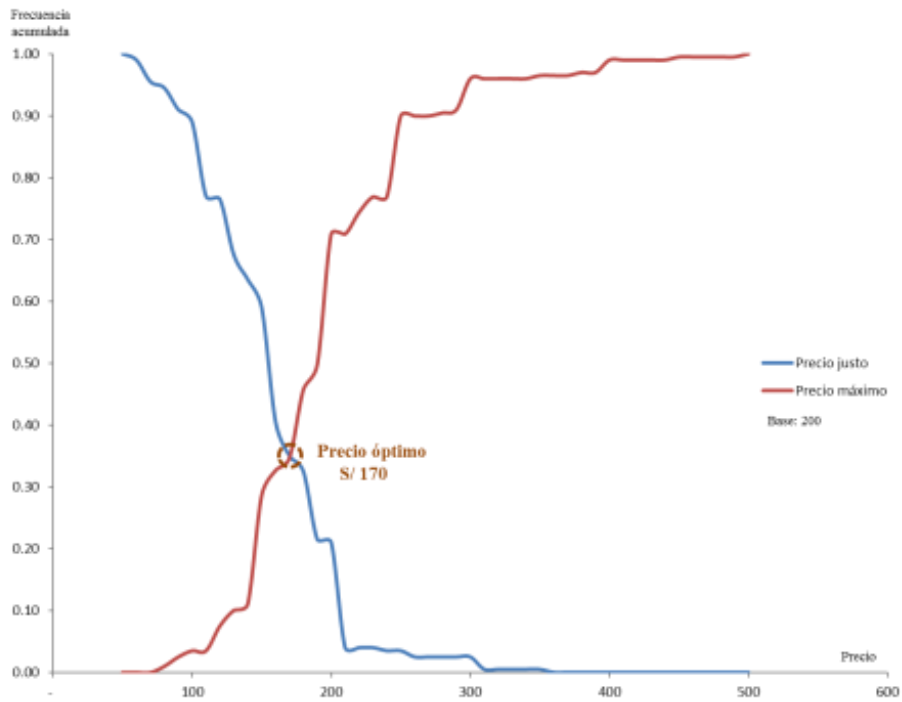
*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

- Evaluación de precio

Existe evidencia estadística, con un 95% nivel de confianza, de que el precio mínimo mensual para los servicios del gimnasio especializado en mujeres se ubica entre S/142.81 y S/156.59; y que el precio máximo se ubica entre S/190.34 y S/208.41

Se realizó una dispersión de datos de los precios mínimo y máximo para el servicio, obteniéndose un precio óptimo de S/170 mensual; tal como se muestra en el Gráfico N° VII.23

**Gráfico N° VII.23 Precios mínimo y máximo mensual para los servicios del gimnasio especializado en mujeres**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

- Frecuencia y medio de contacto

Las encuestadas indicaron que las se inscribirían en el gimnasio especializado, en promedio por un periodo de 5 meses durante un año; tal como se muestra en la Tabla N° VII.3

**Tabla N° VII.3 Estadística descriptiva: frecuencia**

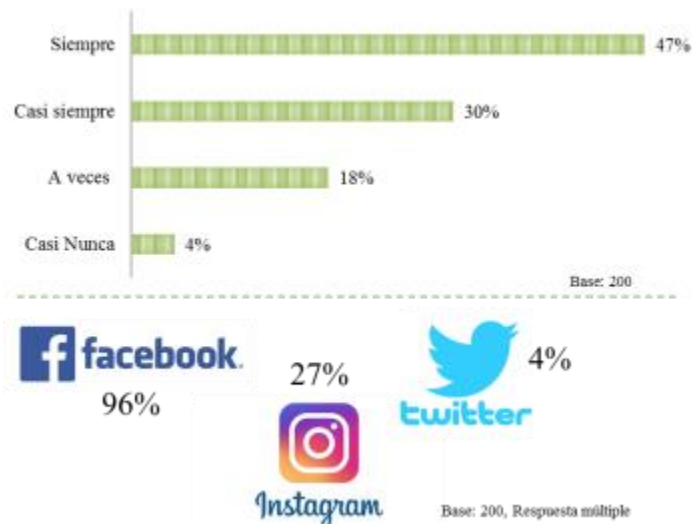
<i>Estadística descriptiva : frecuencia</i>		<i>Estadística descriptiva : frecuencia</i>	
Media	5.535	Media	5.535
Error típico	0.208714358	Error típico	0.208714358
Mediana	6	Mediana	6
Moda	6	Moda	6
Desviación estándar	2.951666764	Desviación estándar	2.951666764
Varianza de la muestra	8.712336683	Varianza de la muestra	8.712336683
Curtosis	0.21589767	Curtosis	0.21589767
Coefficiente de asimetría	0.898822422	Coefficiente de asimetría	0.898822422
Rango	11	Rango	11
Mínimo	1	Mínimo	1
Máximo	12	Máximo	12
Suma	1107	Suma	1107
Cuenta	200	Cuenta	200

<i>Estadística descriptiva : frecuencia</i>	
Media	5.535
Error típico	0.208714358
Mediana	6
Moda	6
Desviación estándar	2.951666764
Varianza de la muestra	8.712336683
Curtosis	0.21589767
Coefficiente de asimetría	0.898822422
Rango	11
Mínimo	1
Máximo	12
Suma	1107
Cuenta	200

*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

El Gráfico N° VII.24 señala, la frecuencia de uso de redes sociales para conocer promociones de diferentes servicios, de los cuales el 47% indican que siempre utilizan las redes sociales para mantenerse informado de las promociones, 30% casi siempre, 18% a veces y 4% nunca. Las redes sociales que utilizan con mayor frecuencia son el Facebook (96%) e Instagram (27%).

### **Gráfico N° VII.24 Medios de comunicación**



*Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.*

- **Determinación del concepto**

De la información recabada en los dos focus group realizados, se construyó un concepto definido en esta sección. El público objetivo decisor de compra son mujeres de 18 a 40 años, perteneciente al NSE B y C del distrito de Los Olivos.

Las mujeres buscan bienestar emocional como sentirse tranquilas, felices y mejorar su autoestima; también buscan verse mejor. Las participantes de los dos focus group manifestaron: “este nuevo concepto de gimnasio es divertido y funcional”.

**Concepto:**

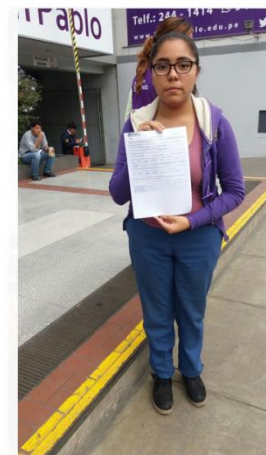
¿Te gustaría divertirte perdiendo peso o ganando masa muscular, sin dañar tus articulaciones con ejercicios funcionales y asesoría nutricional en un ambiente interactivo y tecnológico?

Te presentamos a un gimnasio especializado en mujeres, donde realizarás ejercicios funcionales como saltos, flexiones, abdominales, sentadillas, peso muerto, entre otros; en un ambiente amplio, climatizado e interactivo; además con el apoyo de la tecnología sabrás a tiempo real cuántas calorías vas quemando. Y te sentirás en poco tiempo más saludable y con curvas más definidas.

Nuestros entrenadores, junto con la asesoría nutricional y psicológica le motivará a lograr sus objetivos propuestos. Además, disfrutarás de clases de baile, zumba, yoga y pilates; para que luego puedas relajarte en nuestro spa y juguería con alimentos saludables.

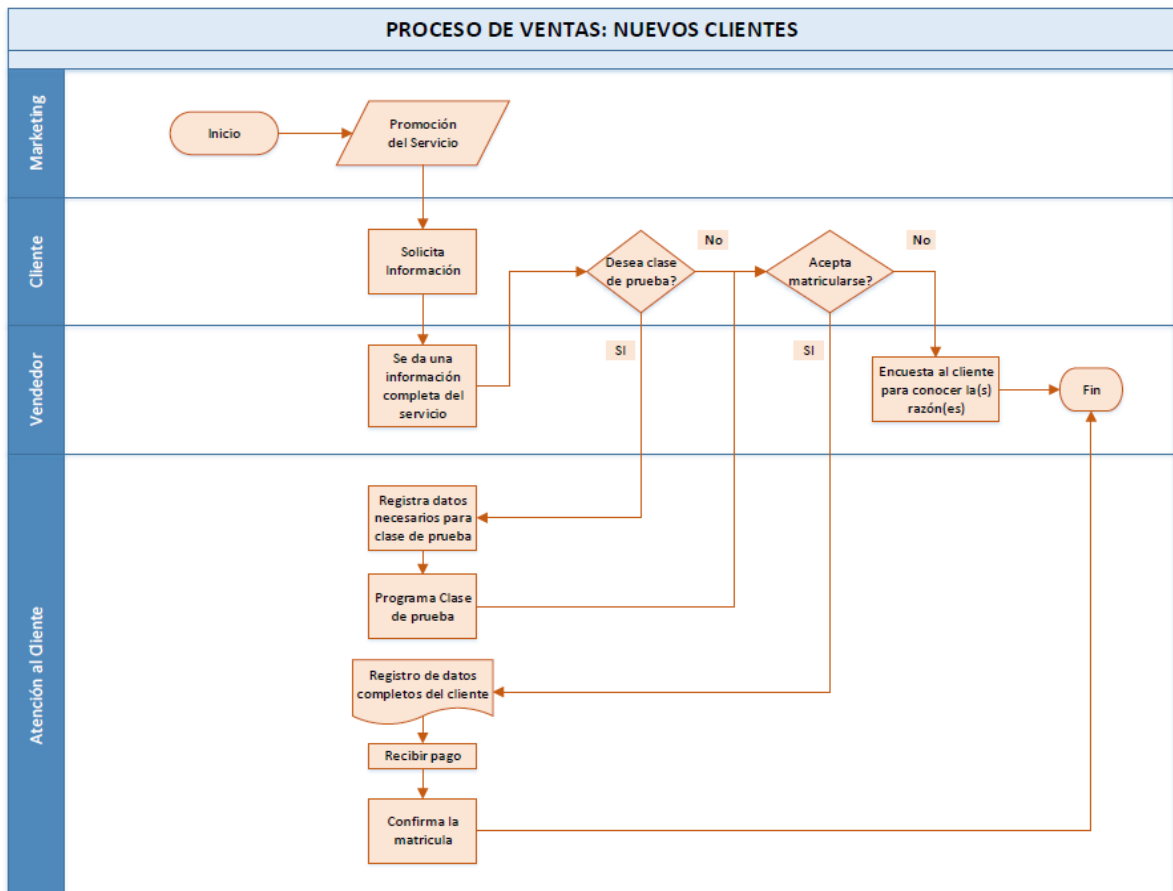
**FOTOS ENCUESTA**





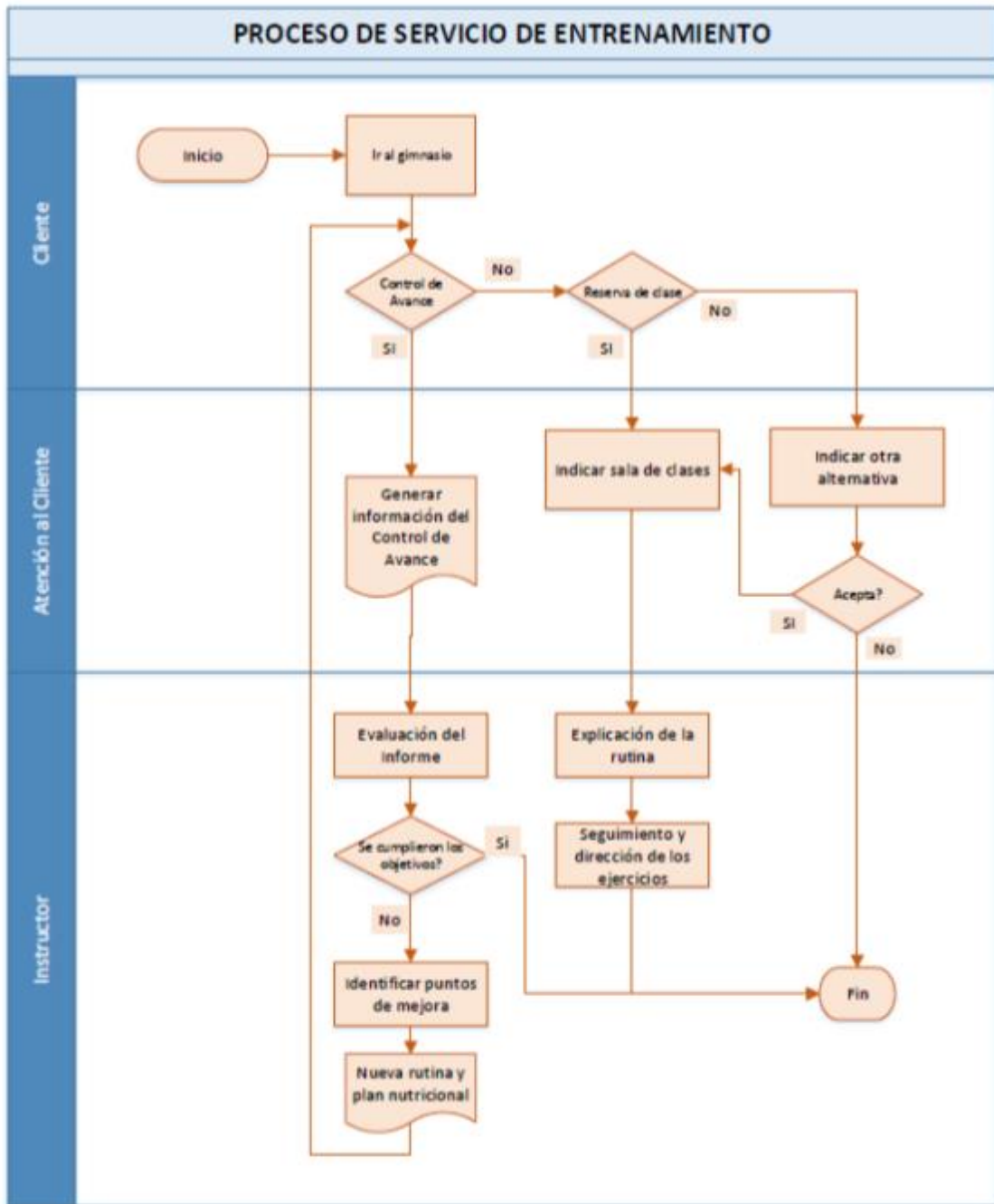
**ANEXO N° 8 FLUJOS**

**Gráfico N° VIII.1 Flujo de nuevos clientes**



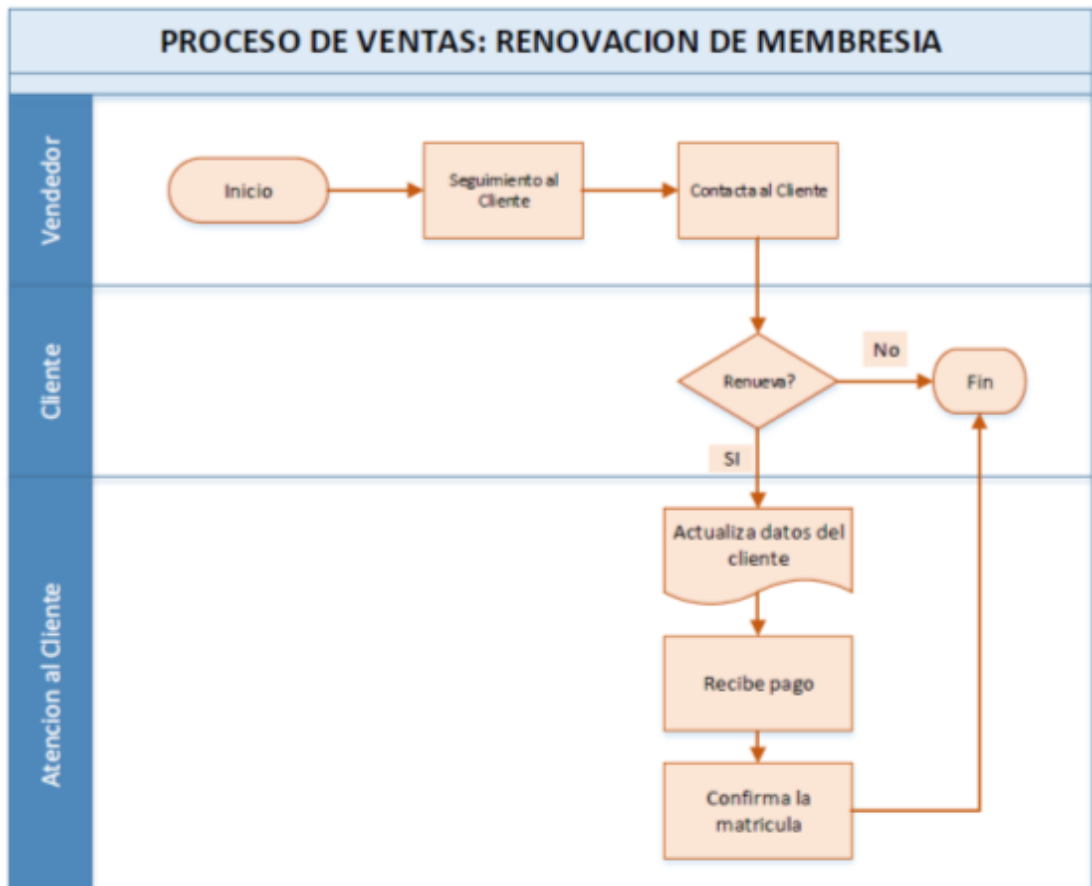
*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

**Gráfico N° VIII.2 Flujo de proceso de entrenamiento y monitoreo**



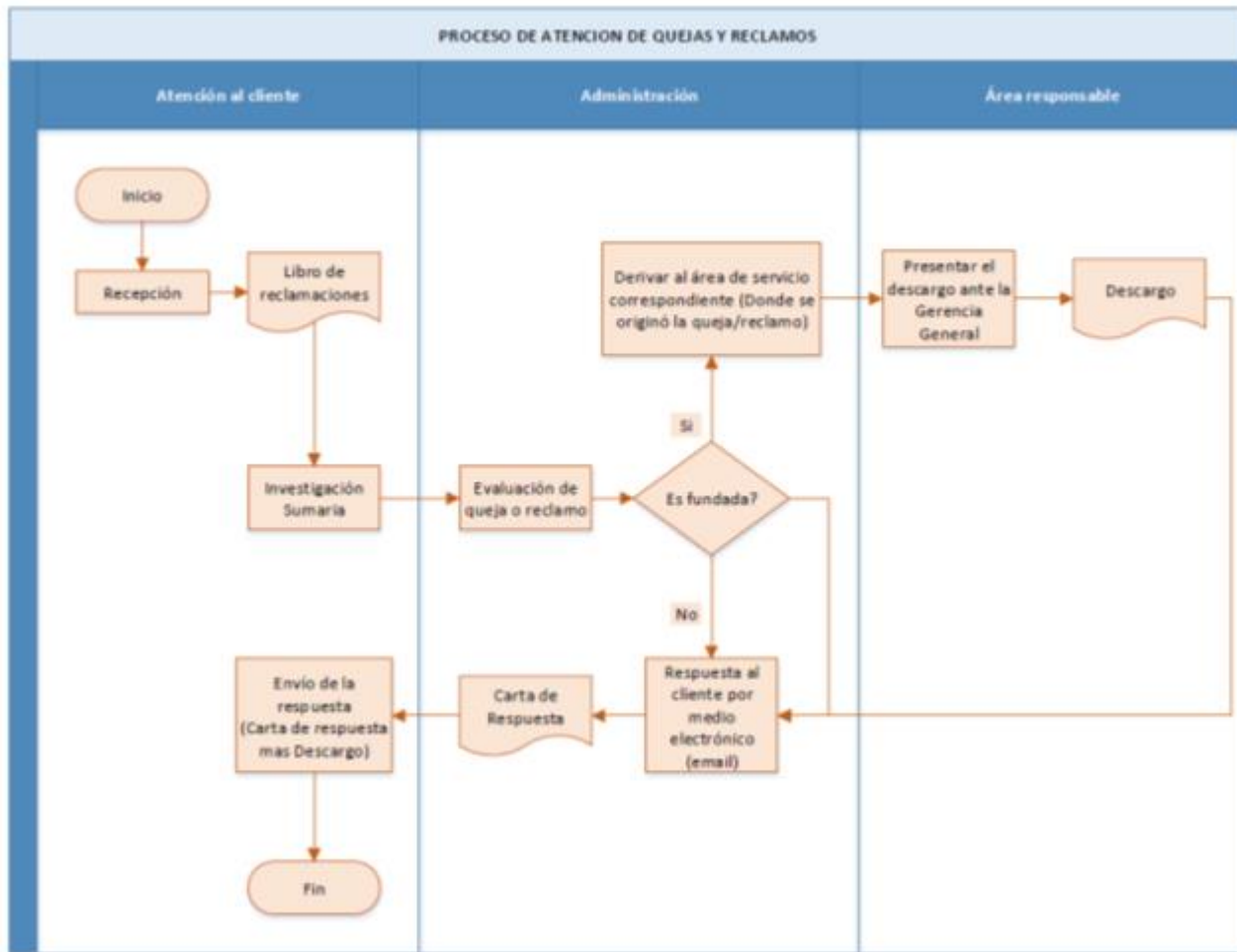
Fuente y elaboración: Autores de la tesis

**Gráfico N° VIII.3 Flujo de proceso de ventas renovación de membresías**



*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

**Grafico N° VIII.4 Flujograma del proceso de atención de quejas y reclamos de los clientes**



*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

**ANEXO N° 9. HORARIOS DE TRABAJO**

**Tabla N° IX.1 Horario Sala 1**

Sala 1							
Horario	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
6:30 - 7:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
7:30 - 8:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
8:30 - 9:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
9:30 - 10:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
10:30 - 11:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
11:30 - 12:30							
12:30 - 13:30							
13:30 - 14:30							
14:30 - 15:30							
15:30 - 16:30							
16:30 - 17:30							
17:30 - 18:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
18:30 - 19:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
19:30 - 20:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
20:30 - 21:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
21:30 - 22:30	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	

**Tabla N° IX.2 Horario Sala 2**

Sala 2							
Horario	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
6:45 - 7:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
7:45 - 8:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
8:45 - 9:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
9:45 - 10:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
10:45 - 11:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional
11:45 - 12:45							
12:45 - 13:45							
13:45 - 14:45							
14:45 - 15:45							
15:45 - 16:45							
16:45 - 17:45							
17:45 - 18:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
18:45 - 19:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
19:45 - 20:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
20:45 - 21:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	
21:45 - 22:45	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	Funcional	

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

**Tabla N° IX.3 Horario Sala 3**

Sala 3							
Horario	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
6:00 - 7:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
7:00 - 8:00	Zumba	Baile	Zumba	Baile	Zumba	Baile	Zumba
8:00 - 9:00	Zumba	Baile	Zumba	Baile	Zumba	Baile	Zumba
9:00 - 10:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile
10:00 - 11:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile
11:00 - 12:00							
12:00 - 13:00							
13:00 - 14:00							
14:00 - 15:00							
15:00 - 16:00							
16:00 - 17:00							
17:00 - 18:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
18:00 - 19:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
19:00 - 20:00	Aerobics	Aerobics	Aerobics	Aerobics	Aerobics	Aerobics	
20:00 - 21:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
21:00 - 22:00	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

**Tabla N° IX.4 Horario Sala 4**

Sala 4							
Horario	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Sab	Dom
6:15 - 7:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
7:15 - 8:15	Baile	Zumba	Baile	Zumba	Baile	Zumba	Baile
8:15 - 9:15	Baile	Zumba	Baile	Zumba	Baile	Zumba	Baile
9:15 - 10:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile
10:15 - 11:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile
11:15 - 12:15							
12:15 - 13:15							
13:15 - 14:15							
14:15 - 15:15							
15:15 - 16:15							
16:15 - 17:15							
17:15 - 18:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
18:15 - 19:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
19:15 - 20:15	Aerobics	Aerobics	Aerobics	Aerobics	Aerobics	Aerobics	
20:15 - 21:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	
21:15 - 22:15	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	Baile	

## ANEXO N° 10. ENTREVISTAS A EXPERTOS

### Entrevista a Especialista1

**Nombre: Adriana Zavala**

**Ocupación: Nutricionista**

**Años de experiencia: 10 años**

**Lugar donde trabaja. Consultoría en nutrición**

---

1. ¿Qué tan importante es una correcta alimentación como actividad complementaria para una persona que asiste a un gimnasio?  
Es sumamente importante, la alimentación incide en un 70% para poder bajar de peso, si una persona no sigue una dieta y solo hace ejercicios es muy probable que baje de peso. Con el complemento de los ejercicios se baja de peso más rápido.
2. ¿Son diferentes las recomendaciones de alimentación para un hombre y una mujer?  
Sí por que el hombre tiene mayor masa muscular que las mujeres, las mujeres necesitan otros tipos de nutrientes que los hombres, y el tema hormonal de las mujeres también incide en su dieta.
3. ¿Son diferentes las recomendaciones de alimentación para cada mujer que asiste a un gimnasio? ¿Dependen de los objetivos de cada una?  
Sí cada persona es diferente, las mujeres tienen diferentes edades diferentes objetivos, cada caso se tiene que evaluar individualmente.
4. ¿Cómo se realiza el seguimiento nutricional de las personas que asisten a un gimnasio? Primero una evaluación inicial, (edad, peso, talla % de grasa, actividades que realiza, etc.), después se le indica la dieta y se evalúa cada dos semanas, y se puede cambiar la dieta según el usuario.
5. ¿En cuánto tiempo puede lograr resultados una mujer que asiste a un gimnasio y cuanto la que no asiste?  
Siguiendo la dieta y haciendo ejercicios 3 veces por semana, puede bajar de 4 a 5 kg por mes, es un promedio sin descuidar los nutrientes. También hay personas que bajan de peso más rápido, depende del metabolismo.
6. Si el objetivo de una mujer que asiste a un gimnasio es solo bajar de peso, ¿Existen programas de nutrición que permitan lograr este objetivo?  
Sí con ejercicios y una dieta baja en calorías, se sigue la dieta hasta que logre su objetivo, y luego se le da una dieta de mantenimiento, para que pueda mantener su peso.
7. Si el objetivo de una mujer que asiste a un gimnasio es moldear su figura (por ejemplo, aumentar piernas, reducir cintura, aumentar glúteos) ¿Existen programas de nutrición diseñadas para lograr este tipo de objetivos?  
No, se bajas todo, no se puede bajar una zona específica, para poder ir a una zona específica se puede realizar con los ejercicios y poder moldear el cuerpo.
8. ¿Qué recomendaciones nos daría para la implementación de un gimnasio. Especializado en mujeres que buscan un peso ideal, moldear su figura y mantener una vida saludable?  
Buscar entrenadores que sean buenos, que sean especializados, que trabajen bastante la reducción de medidas. De igual manera nutricionistas que sean especializados que conozca en ejercicios, y que tenga experiencia en personas de la edad que se busca.  
Rutinas cortas en los ejercicios de 40 min, y horarios bien temprano a las 6 de la mañana y en la noche hasta las 11pm.



GRACIAS POR SU TIEMPO, SU OPINION ES VALIOSA PARA NOSOTROS!

### Entrevista a Especialista2

**Nombre: Magaly Urdanivia**

**Ocupación: Nutricionista**

**Años de experiencia: 4 años**

**Lugar donde trabaja. Consultoría en nutrición**

- 
1. ¿Qué tan importante es una correcta alimentación como actividad complementaria para una persona que asiste a un gimnasio?  
La alimentación es el 80% y el 20% es el gimnasio. Si una persona quiere bajar porcentaje de grasa, tener una vida saludable, tienen que completarlo con una correcta alimentación. Si no cambia sus hábitos alimenticios no podrán ver resultados.
  2. ¿Son diferentes las recomendaciones de alimentación para un hombre y una mujer?  
Sí, las recomendaciones alimentarias son totalmente diferentes. La recomendación alimentaria es en base a los indicadores de peso y talla.
  3. ¿Son diferentes las recomendaciones de alimentación para cada mujer que asiste a un gimnasio? ¿Dependen de los objetivos de cada una?  
Son diferentes. Se le da un plan de acuerdo al peso, talla, corporación corporal, edad, entre otros. Luego se le prepara una recomendación alimentaria acuerdo a los objetivos que desea alcanzar.
  4. ¿Cómo se realiza el seguimiento nutricional de las personas que asisten a un gimnasio?  
La nutricionista prepara la dieta nutricionista después de una evaluación inicial del cliente. Los planes se preparan para 15 o 20 días. Estos planes cuentan con indicadores de los puntos de quiebre y mucho dependen del metabolismo de cada cliente. Pasado los 20 días se vuelve a realizar una evaluación completa y en ese momento se planifica el plan de nutrición de acuerdo a los objetivos de cada cliente. Todo esto va de la mano con las actividades físicas que debe desarrollar.
  5. ¿En cuánto tiempo puede lograr resultados una mujer que asiste a un gimnasio y cuanto la que no asiste?  
Si va tres veces a la semana, el resultado se pueden observar en tres meses. Y si la clienta es constante y va todos los días se puede ver los resultados en dos meses.  
Si el objetivo de una mujer que asiste a un gimnasio es solo bajar de peso,
  6. ¿Existen programas de nutrición que permitan lograr este objetivo?  
Todos los programas de nutrición están enfocados en bajar de peso. En el Perú el promedio de personas con sobrepeso se ha incrementado. Aproximadamente el 90 % de personas que asisten al nutricionista buscan bajar de peso.
  7. Si el objetivo de una mujer que asiste a un gimnasio es moldear su figura (por ejemplo, aumentar piernas, reducir cintura, aumentar glúteos) ¿Existen programas de nutrición diseñadas para lograr este tipo de objetivos?  
Primero la mujer debe bajar el porcentaje de grasa. Cuando estas en un programa de nutrición la reducción de grasa se produce en todo el cuerpo. Si se desea moldear alguna parte del cuerpo, el plan nutricional debe ir de la mano con los ejercicios físicos focalizados para esa parte específica.
  8. ¿Qué recomendaciones nos daría para la implementación de un gimnasio especializado en mujeres que buscan un peso ideal, moldear su figura y mantener una vida saludable?  
Las mujeres son muy especiales, solicitan mucha atención. El nutricionista debe tener un trato más cordial y de monitoreo para con sus clientes no deben dejarlas solas. El cliente debe sentir que el nutricionista se preocupa por ellas. El gimnasio debería tener una cafetería con productos que sumen al objetivo de nutrición y fomente una vida saludable.  
Existen entrenamientos como Pilates, yoga que una mujer puede realizar. Estos son ejercicios especializados para mujer. Con ello pueden prevenir problemas de osteoporosis,

mejorar la articulación, previene la artrosis. El enfoque debe ir relacionar la belleza con la salud.

GRACIAS POR SU TIEMPO, SU OPINION ES VALIOSA PARA NOSOTROS!

### Entrevista a Especialista3

**Nombre: Miguel Astete**

**Ocupación: Personal trainer**

**Años de experiencia: 15 años**

**Lugar donde trabaja: Lima Golf Club (San Isidro) Numero de contacto:**

---

1. ¿Cuáles son los resultados más frecuentes que desean alcanzar las mujeres al asistir a un gimnasio? ¿Que actividades deberían *integrarse* para lograr dichos resultados?  
Pérdida de peso corporal y porcentaje de grasa  
Un buen régimen alimenticio complementado con actividad física
2. ¿Cree que un gimnasio debe trabajar la parte emocional, como la motivación, de las mujeres para potenciar su compromiso de asistir a clases?  
Por supuesto que SI  
Es muy importante ya que muchas chicas abandonan al no ver resultados y todo es un proceso que lleva tiempo, paciencia y perseverancia.
3. Si hablamos solo de mujeres, ¿Podría describir rasgos comunes en sus clientas? (*Edades, forma de actuar, vestimenta u otros*)
4. ¿Cree que la actitud con la que maneja los grupos mixtos sería la misma si fueran solo mujeres? ¿por qué?  
La actitud sería la misma la forma de llegar sería diferente.  
La mujer es más susceptible a la forma de hablarle  
Palabras con menos  
ajos
5. ¿Si hablamos de una rutina corta y eficaz, cree que debería ser diferente cuando se dirija solo a mujeres? ¿Cuáles serían?  
No! La rutina debe ser la misma solo cambiarían las cargas
6. ¿Qué opina de la idea de abrir un gimnasio *especializado* en mujeres?; ¿Qué debería tener este local para que Ud. Lo recomiende? (*a nivel personal, maquinas, áreas comunes, ambientación, costos, entre otros*)  
Especializado? En lo personal Sería un gimnasio solo para mujeres. Si quieren “especializarse” deberán incluir servicios de embellecimiento.
7. De los ejercicios o deportes que Ud. conoce, ¿En cuál cree Ud. que las mujeres liberan más el stress? ¿por qué?  
Los de combate
8. ¿Podría señalar que porcentaje es mayor: si el número de mujeres que desean estilizar su cuerpo o las que desean aumentar sus músculos?  
Obviamente que buscan la estética
9. ¿Qué opina acerca de la combinación de Bike, Box y Ballet como rutina de trabajo dentro de un gimnasio?  
Cambiaría el ballet por el yoga, pilates o stretching
10. ¿Cuáles serían los resultados que se podrían lograr con la rutina antes mencionada?  
Como dije anteriormente todo depende del compromiso de La Persona con su régimen alimenticio ya que este es el.85% del éxito.
11. ¿Podríamos considerar que es una rutina de ejercicios completa y eficaz (bike, box y ballet)? ¿por qué?

- Si! Combinas actividad cardiovascular que t hace quemar calorías con actividad de tonificación indirecta que te permite seguir quemando calorías y terminas con una actividad de relajo y estiramiento de los músculos.
12. ¿Cree que esta propuesta de rutina podría funcionar si se implementa en la zona norte de lima?  
No sabría decir pero todo lo nuevo llama la atención PROPUESTA DE NEGOCIO:  
<http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/estarforma/2016/01/24/56a0c99c268e3e8b368b4653.html>
  13. ¿Con que otras combinaciones de ejercicios se puede llegar a estilizar el cuerpo de una mujer?  
Entiendan que la estilización se logra con la alimentación. Concéntrense en eso y las actividades son el valor agregado. Si realmente se preocupan x lograr objetivos de sus futuras clientas la clave está ahí.
  14. ¿Cuántos días a la semana suelen asistir las mujeres a un gimnasio? Podría indicar ¿Cuánto tiempo debe dedicar una mujer para lograr resultados efectivos?  
Asisten diariamente  
Mínimo 3 veces por semana
  15. ¿Cuáles son las actividades que más valoran las mujeres en el gimnasio? (Ejemplo: Pilates, yoga, zumba, taichi, spinning, otros) ¿Por qué?  
Spinning  
Pesas y maquinas  
Zumba  
Otras clases grupales  
Pilates y yoga
  16. ¿Cuál es la cantidad promedio de personas que deben tener los grupos para ser manejables y personalizados? Hasta un máximo de 10
  17. ¿Otros ambientes que ofrece un gimnasio son valorados por las chicas? Ejemplo: Sauna, Masajes  
Si ofrecen masajes gratis sería un golazo; Sauna siempre atrae; Peluquería
  18. ¿Cuál es la forma más frecuente de inscripción por membresía? *Pago mensual, trimestral, por cupones y otros*  
Anual y 6 meses
  19. ¿Cuántas mujeres están matriculadas y cuantas asisten?  
No lo sé
  20. ¿Cuáles son los horarios con mayor cantidad de personas asistentes?  
Horas punta, 6 a 10  
Tanto x las mañanas como x las tardes

GRACIAS POR SU TIEMPO, SU OPINION ES VALIOSA PARA NOSOTROS!

#### Entrevista a Especialista4

**Nombre: Jesus Rey**

**Ocupación: Entrenador personal – Futbolista profesional**

**Estudio en la federación peruana para trabajar con menores.**

**Años de experiencia: 13 años.**

1. ¿Cuáles son los resultados más frecuentes que desean alcanzar las mujeres al asistir a un gimnasio ¿Que actividades deberían *integrarse* para lograr dichos resultados?

Parte física, el cuerpo. Tonificar tratar de mantener duro los músculos, abdomen plano. Ya los entrenadores nos encargamos de transmitir la idea de bienestar, sentirse bien con su salud y cambiar hábitos de vida como los de su alimentación.

El ejercicio funcional sería una muy buena opción debido a que trabaja todo el cuerpo. Con los ejercicios core podemos trabajar la parte media del cuerpo. La parte viene de núcleo la parte central del cuerpo. Cardio.- piernas.

2. ¿Cree que un gimnasio debe trabajar la parte emocional, como la motivación, de las mujeres para potenciar su compromiso de asistir a clases?  
Sí, por que lo dejan, tienen pereza y se dejan vencer.
3. Si hablamos solo de mujeres, ¿Podría describir rasgos comunes en sus clientas? (*Edades, forma de actuar, vestimenta u otros*)  
Ahora asisten de toda edad, ya no es como antes que solo asistían jóvenes. Todas vienen para sentirse cómodas con su cuerpo y mejorar su salud.  
Antes las personas no se cuidaban tanto, pero hoy en día todas las personas quiere verse bien y estar en forma.
4. ¿Cree que la actitud con la que maneja los grupos mixtos sería la misma si fueran solo mujeres? ¿por qué?  
No, considero que a las mujeres se las tiene que motivar bastante y ayudarlas a seguir adelante en cambio con los varones no tanto porque ellos ya vienen con una pre disposición para hacer ejercicios.
5. ¿Si hablamos de una rutina corta y eficaz, cree que debería ser diferente cuando se dirija solo a mujeres? ¿Cuáles serían?  
No, las rutinas no dependen de género sino de la persona. Cuanto practicas ejercicio funcional lo que varía son las cargas para realizar el ejercicio, los varones requieren de más peso que las mujeres debido a los resultados que buscan alcanzar.  
Normalmente la mujer no quiere incrementar hombros y estar mas ancha y el varón si. La mujer normalmente no quiere desarrollar musculatura y el varón si.
6. ¿Qué opina de la idea de aperturar un gimnasio *especializado* en mujeres?; ¿Qué debería tener este local para que Ud. Lo recomiende? (*a nivel personal, maquinas, áreas comunes, ambientación, costos, entre otros*)  
Lo veo complicado, siempre ambos sexos han estado presentes pero sería una buena opción, no he visto un gimnasio solo para mujeres.
7. De los ejercicios o deportes que Ud. conoce, ¿En cuál cree Ud. que las mujeres liberan más el stress? ¿por qué?  
En verdad todos los deportes son para liberar el estrés pero el ejercicio funcional es el más completo porque trabaja todo el cuerpo.
8. ¿Podría señalar que porcentaje es mayor: si el número de mujeres que desean estilizar su cuerpo o las que desean aumentar sus músculos?  
Estilizar su cuerpo
9. ¿Qué opina acerca de la combinación de Bike, Box y Ballet como rutina de trabajo dentro de un gimnasio?  
Es interesante, pero no logras resultados. No lo recomendaría.
10. ¿Cuáles serían los resultados que se podrían lograr con la rutina antes mencionada?  
Siempre es bueno hacer trabajos físicos, creo que no lograrían los resultados esperados.
11. ¿Con que otras combinaciones de ejercicios se puede llegar a estilizar el cuerpo de una mujer?  
Va depender del estado inicial con que llegan las clientes y que es lo que quiere lograr. Regularmente podemos mezclar máquinas con ejercicios de cardio.
12. ¿Cuántos días a la semana suelen asistir las mujeres a un gimnasio? Podría indicar ¿Cuánto tiempo debe dedicar una mujer para lograr resultados efectivos?  
Es variable, depende de los resultados. Para principiantes, intermedios y avanzados es diferente. Pueden asistir 4, o 6 días a la semana.
13. ¿Cuáles son las actividades que más valoran las mujeres en el gimnasio? (Ejemplo: Pilates, yoga, zumba, taichi, spinning, otros) ¿Por qué?  
Cuando haces ejercicio funcional te sientes con más energía, y sigues quemando grasas. Ese tipo de entrenamiento genera buenos resultados.

GRACIAS POR SU TIEMPO, SU OPINION ES VALIOSA PARA NOSOTROS!

### Entrevista a Especialista5

**Nombre: Benny Baca Rivas**

**Ocupación: Deportista (cliente ejercicio funcional)**

**Años de experiencia: 7 años**

---

1. ¿Cuáles son los resultados más frecuentes que desean alcanzar las mujeres al asistir a un gimnasio? ¿Que actividades deberían *integrarse* para lograr dichos resultados?  
La mayoría de las mujeres busca bajar de peso y marcar su cuerpo. Pero 1ro bajar de peso, las actividades que ayudan a bajar con hacer cardio, baile, correr y la rutina no lo es todo, necesitan tener una buena alimentación porque si no logran los resultados y dejan el gimnasio.
2. ¿Cuántos días a la semana suelen asistir las mujeres a un gimnasio? Podría indicar ¿Cuánto tiempo debe dedicar una mujer para lograr resultados efectivos?  
Es variable, depende de los resultados. Para principiantes, intermedios y avanzados es diferente. Pueden asistir 4, o 6 días a la semana
3. ¿Cree que un gimnasio debe trabajar la parte emocional, como la motivación, de las mujeres para potenciar su compromiso de asistir a clases? Siempre, la mujer busca que la traten de otra manera, incluso puedes ver que los entrenadores dan preferencia a las mujeres, y todo el tiempo están apoyándolas incluso más que a los varones.  
A ellas no solo las tienes que motivar sino tienes que lograr que se hagan lazos de amistad, hacer que se hagan amigas por que la mujer siempre está buscando apoyo en las otras chicas. Diría que las mujeres si van a entrenar al gimnasio más que hacer vida social, porque a diferencia de los varones ellas no están sacando plan y se enfocan en hacer ejercicios. Con ellas debes ser más tranquilo y saber cómo ayudarlas para que logren sus resultados, la alimentación ayuda mucho.
4. Si hablamos solo de mujeres, ¿Podría describir rasgos comunes en sus clientas? (*Edades, forma de actuar, vestimenta u otros*)  
Hay de todo en verdad, yo he visto inclusive señoras que no les interesa tanto hacer ejercicios intensos, sino compartir y verse con sus amigas por eso es importante tender un lugar donde las mujeres se reúnan.  
Las mujeres jóvenes que van son las que ya tienen habito de asistir a un gimnasio o hacer deporte, algunas quieren bajar de peso otras incrementar masa muscular otras mantenerse y marcar.
5. ¿Cree que la actitud con la que maneja los grupos mixtos sería la misma si fueran solo mujeres? ¿por qué?  
De hecho, son más sensibles y se les debe tratar de otra manera.
6. ¿Si hablamos de una rutina corta y eficaz, cree que debería ser diferente cuando se dirige solo a mujeres? ¿Cuáles serían?  
Depende de los objetivos de cada persona, pero si o si debe haber cardio, baile actividades grupales como yoga, spinning.  
Lo ideal seria que bajen de peso, se mantengan en su peso y marquen cuerpo. A ellas no les gusta tener la espalda ancha, ni los brazos muy marcados, esos son características que buscan los hombres.
7. ¿Qué opina de la idea de aperturar un gimnasio *especializado* en mujeres?; ¿Qué debería tener este local para que Ud. Lo recomiende? (*a nivel personal, maquinas, áreas comunes, ambientación, costos, entre otros*)  
Yo no sé si sea buena en verdad, pero debe ser algo muy especial para que una mujer opte por ir a gimnasio donde solo están mujeres pudiendo ir a otro. Que cosas tan interesantes le podrían ofrecer para que no valla a uno mixto.

Si o si debe ser interactiva, donde las mujeres puedan comunicarse con otras, generar camaradería, a ellas les gusta ir con amigas, se debe fomentar mediante actividades que se unan, que hagan cosas juntas.

El área de nutrición es básica para lograr resultados y para las mujeres mucho más porque si no bajan de peso de desmotivan rápido.

Un área de alimentación saludable donde puedan comer algo, y ponerse a charlar. Y sería un éxito si pudieran dar masajes, o sino sauna.

8. ¿Podría señalar que porcentaje es mayor: si el número de mujeres que desean estilizar su cuerpo o las que desean aumentar sus músculos?  
De hecho estilizar su cuerpo, las que aumentan músculos es porque son muy flaquitas y ellas requieren una dieta y tratamiento totalmente diferente.
9. ¿Qué opina acerca de la combinación de Bike, Box y Ballet como rutina de trabajo dentro de un gimnasio?  
Si puede ser suena interesante. Pero no es para todo tipo de mujer, no sé si funcionaria.
10. ¿Podríamos considerar que es una rutina de ejercicios completa y eficaz (bike, box y ballet)? ¿por qué?  
No incrementas masa muscular, y bajas de peso podría resultar si solo pensamos de esa manera.
11. ¿Con que otras combinaciones de ejercicios se puede llegar a estilizar el cuerpo de una mujer?  
Hay varios ejercicios, el tema está en la personalización que quiere cada clienta, ellas tiene sus propios objetivos.
12. ¿Cuáles son las actividades que más valoran las mujeres en el gimnasio? (Ejemplo: Pilates, yoga, zumba, taichi, spinning, otros) ¿Por qué?  
Todo lo que sea en grupo.
13. ¿Otros ambientes que ofrece un gimnasio son valorados por las chicas? Ejemplo: Sauna, Masajes  
Masajes y sauna estaría muy bien, otros podría ser como cuidado de la piel, uñas, cuidado del rostro así podrían ser consideramos especializados en la mujer pienso.

GRACIAS POR SU TIEMPO, SU OPINION ES VALIOSA PARA NOSOTROS!

### Entrevista a Especialista 6

**Nombre: Luis Chávez**

**Ocupación: Entrenador**

**Años de experiencia: 25 años**

---

1. ¿Cómo definiría el ejercicio funcional?  
Funcional quiere decir que los ejercicios que se realizan se relacionan con lo que se hace habitualmente, es decir, los ejercicios se asemejan a las actividades que realizan las personas a diario.
2. ¿Considera usted que existen ejercicios funcionales especializados para las mujeres?  
No, las diferencias entre ejercicios para damas y caballeros son pocas. Lo que sí se puede decir es que los hombres se enfocan en trabajar brazos y tren superior y las mujeres en piernas y tren inferior. En los ejercicios no hay mucha variación.
3. ¿Cuál sería el diseño de una clase de entrenamiento funcional?  
Una sesión de entrenamiento funcional, se compondría de las siguientes etapas:  
Calentamiento:
  - Cinco a ocho minutos para acondicionar articulaciones, cuello, hombros, muñecas, caderas rodillas, tobillos.Clase funcional:







- Clase funcional, se puede realizar el ejercicio funcional con diversos equipos. Utilizas el piso en un día o los rebotadores y otro día los pisos y rebotadores. Para que un ejercicio sea eficaz tiene que durar 3 rondas.

Relajamiento:

- Tiene como objetivo retornar al ritmo cardiaco normal.
4. ¿Con cuántos ambientes debería contarse para el entrenamiento funcional?  
Considero que podría contar con dos salas, estas podrían ser:
    - Sala grupal, la cual debería funcionar con horarios definidos en la cual los clientes van pasando por distintas estaciones durante la sesión de entrenamiento. Cada estación debería estar compuesta de un determinado tipo de ejercicio funcional.
    - Sala individual, recomendaría contar con una sala funcional personalizada esta podría ser utilizada para personas que tienen dificultades para llegar a incorporarse a la sala de entrenamiento grupal por distintos motivos, como por ejemplo personas con dolencias, en esta sala recomiendo un entrenador para cada cinco alumnos.
  5. ¿Qué recomendaciones nos daría sobre los entrenadores a contratar para el gimnasio funcional?  
Sería importante desafiar a los instructores a que frecuentemente innoven las rutinas, una renovación semanal, que graben los ejercicios y los revisen para mejorarlos. Esto con el fin de que las clientas no se aburran.  
Es bueno que los entrenadores expliquen los objetivos de los ejercicios que se están realizando, esto motiva a los alumnos.  
Asimismo, recomiendo contratar practicantes universitarios para que asistan a los entrenadores.  
Por otro lado, recomiendo contratar instructores especialistas en entrenamiento funcional, por ejemplo, la Federación Peruana de Fisicoculturismo certifica entrenadores. También sería bueno contratar instructores certificados en primeros auxilios, la Cruz Roja Peruana da esta certificación.
  6. ¿Qué otros servicios considera usted que debería brindar el gimnasio?  
Bailes diversos, por ejemplo zumba el cual puede ser combinado con el ejercicio funcional. Puesto que los 8 ritmos en el baile es algo universal y dependiendo del tipo de música se puede jugar con ese conteo, si se cuenta se está involucrando a la mente para hacer ejercicios.  
También se podría practicar el Chi kung el cual usa el propio peso corporal, de esta manera el movimiento y concentración lleva a la coordinación y concentración.  
El entrenamiento HIIT es la alternancia de rutinas de baja intensidad con rutinas de alta intensidad. El máximo tiempo del HIIT es de 25 min, y es fácilmente adaptable a los ejercicios funcionales. Es bueno para personas con diferentes niveles de resistencia porque cada uno se adapta a su resistencia. Es ideal cuando se tiene un grupo de 15 personas de diferentes edades.  
La asesoría de un Nutricionista también es importante, este debería poder atender vía skype adecuándose a los horarios de los clientes.
  7. ¿Qué recomendaciones nos brindaría para la ambientación del local?  
Les recomiendo utilizar el concepto de la coloterapia fitness para el local, así como también considero importante la instalación de equipos de aire acondicionado y de extracción de aire viciado, esto es importante para la comodidad de los clientes.
  8. ¿Algunas recomendaciones finales?  
Es importante llevar una ficha de inscripción de los clientes, donde se haga un diagnóstico inicial del cliente y luego sirva para hacer seguimiento de su evolución.  
Finalmente, la idea de negocio que plantean me parece bastante interesante, puesto que actualmente no se cuenta en lima con un gimnasio funcional especializado en mujeres el cual integre la tecnología en el entrenamiento de la manera en que ustedes la plantean.







GRACIAS POR SU TIEMPO, SU OPINION ES VALIOSA PARA NOSOTROS!





## ANEXO N° 11 EQUIPAMIENTO REQUERIDO SALAS FUNCIONALES

Item	Nombre	Cantidad	Equipo
1	Banda de suspensión TRX	10	
2	Rack para TRX	1	
3	Accesorios para planchas	10	
4	Bosu	15	
5	Rack para bosu	1	
6	Cajones de salto (4 de diferentes tamaños)	4	









7	Kettlebell (4, 6, 8, 10, 12, 14 kg) x 2	3	
8	Rack para kettlebell	1	
9	Pelota medicinal (2, 3, 4, 5 y 6 kg)	15	
10	Rack para pelotas medicinal	1	
11	Bolsas de entrenamiento con arena	15	
13	Ligas de resistencia	15	

14	Rebotador de pelota medicinal	1	
15	Mancuernas (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8) x 2	3	
16	Rack para mancuernas	1	
17	Piso interactivo (PRAMA)	2	
18	Soga para crossfit	4	
19	Monitor de actividad física	15	

20	Escalera de 12 pasos	2	
21	Colchoneta	30	
22	Fitball (balón de pilates) 65cm	15	
23	Rack para fitball	1	
24	Conos	15	
25	Soga para salto	15	



26	Trampolín	15	
27	Cinturón de reacción <b>56</b>	30	
28	Pelotas de equilibrio	30	
29	Tabla de equilibrio <b>90</b>	30	
30	Cuadrilátero de coordinación <b>20</b>	30	



31	Vallas individuales	15	
32	Cinturón sobreesfuerzo <b>110</b>	30	
33	Elásticos múltiples <b>80</b>	15	
34	Jumper <b>60</b>	15	

35	Tirante musculador <b>60</b>	15	
36	Banda con tobillera <b>40</b>	30	

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

### **ANEXO N° 12. EQUIPOS PARA SALA DE BAILE Y MULTIFUNCIONAL**

Nombre	Equipo	Cantidad
Ula ula		20
Step De 2 Pisos Live Up		20

Mancuernas de Neopreno Vinil plastificado (1k,2k,3k,4k,5k)		20
Rack de Mancuernas		4

*Fuente y elaboración: Autores de la tesis*

### ANEXO N° 13. NORMAS LEGALES DEL ASPECTO POLITICO-LEGAL

TIPO	NORMA LEGAL
<b>NORMATIVA GENERAL</b>	
<b>Creación de empresas</b>	- Decreto Legislativo N° 1086, Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y de acceso al empleo decente.
<b>Organización estatutaria</b>	- Ley 26887, Ley General de Sociedades.
<b>Marcas y patentes</b>	- Decreto legislativo N° 823, Ley de Propiedad Industrial, para regular y proteger los elementos constitutivos de propiedad intelectual de la actividad económica.
<b>Contratación de empleados</b>	- Decreto legislativo N° 728, Ley de Productividad y competitividad laboral.
<b>Obligaciones fiscales</b>	- Decreto legislativo N° 774, Ley del Impuesto a la Renta. - Decreto legislativo N° 821, Ley del Impuesto General a las Ventas.
<b>Protección de los consumidores y el libre mercado</b>	- Decreto Legislativo N° 1044, Ley de represión de la competencia desleal, para evitar prácticas y conductas que impidan o afecten la libre competencia. - Ley N° 29571, Código de protección y defensa del consumidor, para asegurar que los consumidores accedan a productos y servicios de calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreto legislativo N° 691, Normas de la publicidad en defensa del consumidor, para delimitar los aspectos relacionados al contenido de los anuncios y la publicidad.</li> <li>- Decreto legislativo N° 691, Normas de la publicidad en defensa del consumidor, para delimitar los aspectos relacionados al contenido de los anuncios y la publicidad.</li> </ul>
<b>NORMATIVA DE SALUD Y PREVENCIÓN</b>	
<b>Salud Pública</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículo 14 de la Constitución Política del Perú señala que la educación promueve el conocimiento, el aprendizaje y la práctica de las humanidades, la ciencia, la técnica, las artes, la educación física y el deporte.</li> <li>- Ley N° 26842 - Ley General de Salud</li> <li>- Ley N° 27813 - Ley del Sistema Nacional Coordinado y Descentralizado de Salud</li> <li>- Resolución Ministerial N° 111-2005/MINSA “Lineamientos de Política de Promoción de la Salud”.</li> </ul>
<b>Deporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley N° 28036 - Ley de promoción y desarrollo del deporte</li> <li>- Resolución Ministerial N° 034-2015/MINEDU “Plan Nacional de Fortalecimiento de la Educación Física y el Deporte Escolar.</li> </ul>

*Fuente: Tesis ESAN 2015 (Plan de negocio para determinar la viabilidad comercial, operativa y financiera de un gimnasio integral exclusivo para mujeres en la ciudad de Lima)*

#### ANEXO N° 14. CUADRO COMPARATIVO DE SOCIEDADES

<b>SOCIEDAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</b>	<b>Características</b>	De 2 a 20 socios participacionistas
	<b>Denominación</b>	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "S.R.L."
	<b>Órganos</b>	Junta General de Socios y Gerencia
	<b>Capital social</b>	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
	<b>Duración</b>	Indeterminada
	<b>Transferencia</b>	La transferencia de participaciones se formaliza mediante escritura pública y debe inscribirse en el Registro Público de Personas Jurídicas.
<b>SOCIEDAD ANÓNIMA ABIERTA</b>	<b>Características</b>	Es aquella que realizó oferta primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones, tiene más de 750 accionistas, más del 35% de su capital pertenece a 175 o más accionistas, se constituye como tal o sus accionistas deciden la adaptación a esta modalidad.
	<b>Denominación</b>	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Abierta", o de las siglas "S.A.A."
	<b>Órganos</b>	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia
	<b>Capital social</b>	Representado por participaciones y deberá estar pagada cada participación por lo menos en un 25%
	<b>Duración</b>	Determinado o Indeterminado
	<b>Transferencia</b>	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.



<b>SOCIEDAD ANONIMA CERRADA</b>	<b>Características</b>	De 2 a 20 accionistas.
	<b>Denominación</b>	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima Cerrada", o de las siglas "S.A.C."
	<b>Órganos</b>	Junta General de Accionistas, Directorio (opcional) y Gerencia
	<b>Capital social</b>	Aportes en moneda nacional y/o extranjera y en contribuciones tecnológicas intangibles.
	<b>Duración</b>	Determinado o Indeterminado
	<b>Transferencia</b>	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.
<b>SOCIEDAD ANONIMA</b>	<b>Características</b>	2 accionistas como mínimo. No existe número máximo.
	<b>Denominación</b>	La denominación es seguida de las palabras "Sociedad Anónima", o de las Siglas "S.A."
	<b>Órganos</b>	Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia.
	<b>Capital social</b>	Aportes en moneda nacional y/o extranjera, y en contribuciones tecnológicas intangibles.
	<b>Duración</b>	Determinado o Indeterminado
	<b>Transferencia</b>	La transferencia de acciones debe ser anotada en el Libro de Matrícula de Acciones de la Sociedad.

Fuente: Proinversion

#### ANEXO N° 15. CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

<b>MICROEMPRESA</b>	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	
NÚMERO DE TRABAJADORES	De uno (1) hasta cien (100) trabajadores inclusive.
VENTAS ANUALES	Hasta el monto máximo de 1,700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) (*)

Fuente: Sunat

(\*) Monto de la UIT para el 2017 es de S/. 4,050 nuevos soles.

#### ANEXO N° 16. CALCULO DEL PORCENTAJE DE PERSONAS DE 20 - 40 AÑOS

<b>LIMA METROPOLITANA: GRUPO DE EDAD 2016</b>				
<b>GRUPO EDADES</b>	<b>TOTAL</b>		<b># de edades</b>	<b>% por edad</b>
		<b>%</b>		

18 - 24 años		13.2	7	1.89
25 - 39 años		24.5	15	1.63
40 - 55 años		19.1	16	1.19
<b>20 - 40 años</b>	<b><math>5*1.89+15*1.63+1*1.19</math></b>	<b>35.12</b>		

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

### **ANEXO N° 17. INGRESOS DEL AÑO 1 AL AÑO 10**

## INGRESOS AÑO 1

Control de Instructos	AÑO 1												
	Preventa	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Indice de precios													
Meses	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Total Retenidos	200	50	63	78	98	122	153	191	238	298	373	373	373
Bajas			40	50	63	78	98	122	153	191	238	298	298
Nuevos	200	50	10	13	16	20	24	31	38	48	60	75	75
Total Retenidos	0		25	27	29	38	41	44	56	61	65	84	91
Bajas						20	22	23	30	32	35	45	49
Nuevos	0		25	27	29	18	19	20	26	28	30	39	43
Total Retenidos	0			10	11	12	13	14	15	15	17	18	20
Bajas										8	9	10	10
Nuevos	0			10	11	12	13	14	15	7	8	8	9
Total Retenidos	0				5	5	5	5	5	5	6	6	6
Bajas													
Nuevos	0				5	5	5	5	5	5	6	6	6
Nuevos Totales	200	50	48	65	80	78	92	108	132	148	178	128	132
1 meses	200	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3 meses	0	50	63	78	98	122	153	191	238	298	373	373	373
6 meses	0	0	25	27	29	38	41	44	56	61	65	84	91
12 meses	0	0	0	10	11	12	13	14	15	15	17	18	20
Total	200	50	88	115	143	177	211	253	315	379	460	481	489
Capacidad Copada en GYM													
1 meses	200	50	63	78	98	122	153	191	238	298	373	373	373
3 meses	0	0	25	52	81	94	107	122	140	161	182	210	241
6 meses	0	0	0	10	21	33	46	60	75	80	86	92	98
12 meses	0	0	0	0	5	10	15	20	25	30	36	42	48
Total	200	50	88	140	205	259	321	392	479	569	676	716	759
Ingresos por nuevos													
1 meses	27,880	6,970	3,137	3,921	4,901	6,126	7,657	9,572	11,965	14,956	18,695	10,386	10,386
3 meses	0	0	8,364	9,033	9,702	5,855	6,323	6,792	8,782	9,485	10,187	13,173	14,227
6 meses	0	0	0	5,855	6,440	7,026	7,611	8,197	8,782	4,098	4,508	4,918	5,328
12 meses	0	0	0	0	5,018	5,018	5,018	5,018	5,018	5,018	6,022	6,022	6,022
Total	27,880	6,970	11,501	18,809	26,062	24,025	26,610	29,579	34,548	33,558	39,413	34,500	35,963
Ingresos													
	27,880	6,970	8,713	10,891	13,613	17,017	21,271	26,588	33,236	41,544	51,931	51,931	51,931
	0	0	8,364	9,033	9,702	12,546	13,550	14,553	18,819	20,325	21,830	28,229	30,487
	0	0	0	5,855	6,440	7,026	7,611	8,197	8,782	8,782	9,660	10,539	11,417
	0	0	0	0	5,018	5,018	5,018	5,018	5,018	5,018	6,022	6,022	6,022
	27,880	6,970	17,077	25,779	34,774	41,607	47,450	54,357	65,855	75,670	89,443	96,720	99,856
<b>Ingreso</b>													<b>655,557</b>

## INGRESOS AÑO 2

Control de Instructos	AÑO 2											
Indice de precios	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03	1.03
Meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	98	127	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	52	68	73	78	101	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	13	17	18	20	25	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	46	59	64	69	89	27	29	38	27	29	38	27
Total	21	23	23	25	27	29	32	34	34	37	41	44
Retenidos	11	12	12	13	14	16	17	18	18	20	22	23
Bajas	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	5	6
Nuevos	10	11	11	12	13	14	15	16	16	17	19	20
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos				4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas				1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	6	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	136	150	155	156	177	116	120	129	119	122	133	124
1 meses	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	98	127	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	21	23	23	25	27	29	32	34	34	37	41	44
Total	497	528	538	549	594	543	556	601	548	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	273	316	361	410	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	105	113	120	128	137	147	158	169	180	192	206	221
12 meses	54	60	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	805	861	920	977	1,049	1,059	1,069	1,081	1,092	1,104	1,118	1,132
Ingresos por nuevos												
1 meses	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687	10,687
3 meses	15,724	20,333	21,960	23,586	30,499	9,411	10,108	13,071	9,411	10,108	13,071	9,411
6 meses	5,904	6,326	6,326	6,958	7,591	8,224	8,856	9,489	9,489	10,438	11,386	12,335
12 meses	6,197	6,197	6,197	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,033	1,239	1,239	1,239
Total	38,512	43,543	45,169	42,265	49,811	29,355	30,685	34,280	30,620	32,473	36,384	33,673
Ingresos												
	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437	53,437
	33,695	43,571	47,056	50,542	65,356	47,056	50,542	65,356	47,056	50,542	65,356	47,056
	12,652	13,555	13,555	14,911	16,266	17,622	18,977	20,333	20,333	22,366	24,400	26,433
	6,197	6,197	6,197	5,164	5,164	5,164	5,164	5,164	5,164	6,197	6,197	6,197
	105,980	116,759	120,245	124,053	140,223	123,279	128,120	144,289	125,990	132,542	149,389	133,122
<b>Ingreso</b>												<b>1,543,991</b>

## INGRESOS AÑO 3

Control de Instructos	AÑO 3											
Indice de precios	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06	1.06
Meses	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	25	27	27	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	6	7	7	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	22	24	24	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	127	137	127	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	236	253	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,148	1,165	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997	10,997
3 meses	10,402	13,450	9,684	10,402	13,450	9,684	10,402	13,450	9,684	10,402	13,450	9,684
6 meses	13,669	14,646	14,646	4,603	5,021	5,440	5,858	6,277	6,277	4,603	5,021	5,440
12 meses	1,275	1,275	1,275	1,063	1,063	1,063	1,063	1,063	1,063	1,275	1,275	1,275
Total	36,344	40,369	36,603	27,065	30,532	27,184	28,320	31,787	28,021	27,277	30,744	27,397
Ingresos												
	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986	54,986
	52,008	67,251	48,421	52,008	67,251	48,421	52,008	67,251	48,421	52,008	67,251	48,421
	29,292	31,384	31,384	23,015	25,107	27,199	29,292	31,384	31,384	23,015	25,107	27,199
	6,376	6,376	6,376	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	6,376	6,376	6,376
	142,662	159,998	141,168	135,323	152,658	135,920	141,599	158,935	140,105	136,385	153,721	136,983
<b>Ingreso</b>												<b>1,735,458</b>

## INGRESOS AÑO 4

Control de Instructos	AÑO 4											
Indice de precios	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09	1.09
Meses	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316	11,316
3 meses	10,703	13,840	9,965	10,703	13,840	9,965	10,703	13,840	9,965	10,703	13,840	9,965
6 meses	6,028	6,459	6,459	4,736	5,167	5,598	6,028	6,459	6,459	4,736	5,167	5,598
12 meses	1,312	1,312	1,312	1,094	1,094	1,094	1,094	1,094	1,094	1,312	1,312	1,312
Total	29,360	32,928	29,052	27,849	31,417	27,972	29,141	32,709	28,834	28,068	31,636	28,191
Ingresos												
	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581	56,581
	53,516	69,202	49,825	53,516	69,202	49,825	53,516	69,202	49,825	53,516	69,202	49,825
	30,141	32,294	32,294	23,682	25,835	27,988	30,141	32,294	32,294	23,682	25,835	27,988
	6,561	6,561	6,561	5,468	5,468	5,468	5,468	5,468	5,468	6,561	6,561	6,561
	146,799	164,638	145,261	139,247	157,086	139,862	145,706	163,544	144,168	140,340	158,179	140,956
<b>Ingreso</b>												<b>1,785,786</b>

## INGRESOS AÑO 5

Control de Instructos	AÑO 5											
	Indice de precios	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12	1.12
Meses	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644	11,644
3 meses	11,014	14,242	10,254	11,014	14,242	10,254	11,014	14,242	10,254	11,014	14,242	10,254
6 meses	6,203	6,646	6,646	4,874	5,317	5,760	6,203	6,646	6,646	4,874	5,317	5,760
12 meses	1,350	1,350	1,350	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,125	1,350	1,350	1,350
Total	30,211	33,882	29,895	28,657	32,328	28,784	29,986	33,657	29,670	28,882	32,553	29,009
Ingresos												
	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222	58,222
	55,068	71,208	51,270	55,068	71,208	51,270	55,068	71,208	51,270	55,068	71,208	51,270
	31,015	33,231	33,231	24,369	26,585	28,800	31,015	33,231	33,231	24,369	26,585	28,800
	6,752	6,752	6,752	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	5,626	6,752	6,752	6,752
	151,056	169,412	149,474	143,285	161,641	143,918	149,931	168,287	148,349	144,410	162,766	145,043
<b>Ingreso</b>												<b>1,837,574</b>

## INGRESOS AÑO 6

Control de Instructos	AÑO 6											
	Indice de precios	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15	1.15
Meses	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982	11,982
3 meses	11,333	14,655	10,551	11,333	14,655	10,551	11,333	14,655	10,551	11,333	14,655	10,551
6 meses	6,383	6,839	6,839	5,015	5,471	5,927	6,383	6,839	6,839	5,015	5,471	5,927
12 meses	1,389	1,389	1,389	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,158	1,389	1,389	1,389
Total	31,087	34,865	30,762	29,488	33,266	29,618	30,856	34,633	30,530	29,720	33,497	29,850
Ingresos												
	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910	59,910
	56,665	73,274	52,757	56,665	73,274	52,757	56,665	73,274	52,757	56,665	73,274	52,757
	31,915	34,194	34,194	25,076	27,355	29,635	31,915	34,194	34,194	25,076	27,355	29,635
	6,947	6,947	6,947	5,790	5,790	5,790	5,790	5,790	5,790	6,947	6,947	6,947
	155,437	174,325	153,809	147,440	166,329	148,092	154,279	173,167	152,651	148,598	167,486	149,250
<b>Ingreso</b>												<b>1,890,863</b>



## INGRESOS AÑO 7

Control de Instructos	AÑO 7											
	Indice de precios											
Meses	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329	12,329
3 meses	11,662	15,080	10,857	11,662	15,080	10,857	11,662	15,080	10,857	11,662	15,080	10,857
6 meses	6,568	7,037	7,037	5,161	5,630	6,099	6,568	7,037	7,037	5,161	5,630	6,099
12 meses	1,430	1,430	1,430	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,191	1,430	1,430	1,430
Total	31,989	35,876	31,654	30,343	34,230	30,477	31,751	35,638	31,416	30,582	34,469	30,716
Ingresos												
	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647	61,647
	58,308	75,398	54,287	58,308	75,398	54,287	58,308	75,398	54,287	58,308	75,398	54,287
	32,840	35,186	35,186	25,803	28,149	30,494	32,840	35,186	35,186	25,803	28,149	30,494
	7,149	7,149	7,149	5,957	5,957	5,957	5,957	5,957	5,957	7,149	7,149	7,149
	159,945	179,381	158,269	151,716	171,152	152,386	158,753	178,189	157,078	152,908	172,344	153,578
Ingreso												1,945,698

## INGRESOS AÑO 8

Control de Instructos	AÑO 8											
	Indice de precios	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22	1.22
Meses	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687	12,687
3 meses	12,000	15,517	11,172	12,000	15,517	11,172	12,000	15,517	11,172	12,000	15,517	11,172
6 meses	6,759	7,241	7,241	5,310	5,793	6,276	6,759	7,241	7,241	5,310	5,793	6,276
12 meses	1,471	1,471	1,471	1,226	1,226	1,226	1,226	1,226	1,226	1,471	1,471	1,471
Total	32,917	36,917	32,572	31,223	35,223	31,361	32,671	36,671	32,327	31,468	35,468	31,606
Ingresos												
	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435	63,435
	59,999	77,585	55,861	59,999	77,585	55,861	59,999	77,585	55,861	59,999	77,585	55,861
	33,793	36,206	36,206	26,551	28,965	31,379	33,793	36,206	36,206	26,551	28,965	31,379
	7,356	7,356	7,356	6,130	6,130	6,130	6,130	6,130	6,130	7,356	7,356	7,356
	164,583	184,583	162,859	156,116	176,116	156,805	163,357	183,357	161,633	157,342	177,342	158,031
<b>Ingreso</b>												<b>2,002,124</b>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## INGRESOS AÑO 9

Control de Instructos	AÑO 9											
	Indice de precios	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26	1.26
Meses	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055	13,055
3 meses	12,348	15,967	11,496	12,348	15,967	11,496	12,348	15,967	11,496	12,348	15,967	11,496
6 meses	6,955	7,451	7,451	5,464	5,961	6,458	6,955	7,451	7,451	5,464	5,961	6,458
12 meses	1,514	1,514	1,514	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,262	1,514	1,514	1,514
Total	33,871	37,987	33,516	32,129	36,245	32,271	33,619	37,735	33,264	32,381	36,497	32,523
Ingresos												
	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275	65,275
	61,739	79,835	57,481	61,739	79,835	57,481	61,739	79,835	57,481	61,739	79,835	57,481
	34,773	37,256	37,256	27,321	29,805	32,289	34,773	37,256	37,256	27,321	29,805	32,289
	7,570	7,570	7,570	6,308	6,308	6,308	6,308	6,308	6,308	7,570	7,570	7,570
	169,356	189,936	167,582	160,643	181,223	161,353	168,094	188,674	166,320	161,905	182,484	162,614
Ingreso												2,060,185

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## INGRESOS AÑO 10

Control de Instructos	AÑO 10											
Indice de precios	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29	1.29
Meses	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
Total	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
Retenidos	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298	298
Bajas	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Nuevos	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
Total	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
Retenidos	117	152	109	117	152	109	117	152	109	117	152	109
Bajas	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Nuevos	29	38	27	29	38	27	29	38	27	29	38	27
Total	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Retenidos	38	41	41	30	32	35	38	41	41	30	32	35
Bajas	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Nuevos	9	10	10	7	8	9	9	10	10	7	8	9
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Retenidos	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
Bajas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nuevos Totales	115	124	113	112	122	112	114	124	113	112	122	112
1 meses	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
3 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
6 meses	147	190	137	147	190	137	147	190	137	147	190	137
12 meses	47	51	51	37	41	44	47	51	51	37	41	44
Total	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6
Total	573	619	566	561	608	558	572	618	565	562	609	559
Capacidad Copada en GYM												
1 meses	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373	373
3 meses	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473	473
6 meses	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
12 meses	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66
Total	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182	1,182
Ingresos por nuevos												
1 meses	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434	13,434
3 meses	12,706	16,430	11,830	12,706	16,430	11,830	12,706	16,430	11,830	12,706	16,430	11,830
6 meses	7,156	7,667	7,667	5,623	6,134	6,645	7,156	7,667	7,667	5,623	6,134	6,645
12 meses	1,558	1,558	1,558	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,298	1,558	1,558	1,558
Total	34,853	39,089	34,488	33,060	37,296	33,206	34,594	38,829	34,229	33,320	37,555	33,466
Ingresos												
	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168	67,168
	63,529	82,150	59,148	63,529	82,150	59,148	63,529	82,150	59,148	63,529	82,150	59,148
	35,781	38,337	38,337	28,114	30,669	33,225	35,781	38,337	38,337	28,114	30,669	33,225
	7,789	7,789	7,789	6,491	6,491	6,491	6,491	6,491	6,491	7,789	7,789	7,789
	174,267	195,444	172,442	165,302	186,478	166,032	172,969	194,146	171,144	166,600	187,777	167,330
<b>Ingreso</b>												<b>2,119,930</b>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## ANEXO N° 18. INVERSIONES

Area	Activo	Descripción	cantidad	precio unitario	vida util	Precio
sala 1	Activo fijo	Televisor de 46"	1	1,500	5	1,230
sala 1	Activo fijo	Extractor de aire	1	540	5	443
sala 2	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos solaperos	1	90	5	74
sala 1	Activo fijo	Aire acondicionado	1	1,500	5	1,230
sala 1	Activo fijo	Equipo de sonido	1	800	5	656
sala 1	Activo fijo	Piso Prama	4	33,000	10	108,240
sala 1	Activo fijo	Piso de zona funcional	1	42,667	10	34,987
sala 1	Activo fijo	Accesorios para planchas	10	40	5	328
sala 1	Activo fijo	Bosu	10	245	5	2,009
sala 1	Activo fijo	Rack para bosu	1	800	10	656
sala 1	Activo fijo	Cajones de salto (4 de diferentes tamaños)	4	220	5	722
sala 1	Activo fijo	Pelota medicinal (2, 3, 4, 5 y 6 kg)	3	1,660	5	4,084
sala 1	Activo fijo	Rack para pelotas medicinal	1	600	10	492
sala 1	Activo fijo	Mancuernas (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)	3	603	10	1,483
sala 1	Activo fijo	Rack para mancuernas	1	900	10	738
sala 1	Activo fijo	Soga para crossfit	5	345	5	1,415
sala 1	Activo fijo	Colchoneta	10	40	5	328
sala 1	Activo fijo	Liga de resistencia (5 ligas)	1	80	5	66
sala 1	Activo fijo	Monitor de ritmo cardiaco	20	60	5	984
sala 1	Activo fijo	Soga para salto	10	25	5	205
sala 1	Activo fijo	Dispensador de agua	1	500	8	410
Sala 2	Activo fijo	Televisor de 46"	1	1,500	5	1,230
Sala 2	Activo fijo	Aire acondicionado	1	1,500	5	1,230
Sala 2	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos solaperos	1	90	5	74
Sala 2	Activo fijo	esquipo de sonido	1	800	5	656
Sala 2	Activo fijo	Banda de suspensión TRX	10	245	5	2,009
Sala 2	Activo fijo	Rack para TRX	1	180	10	148
Sala 2	Activo fijo	Accesorios para planchas	10	40	5	328
Sala 2	Activo fijo	Bosu	10	245	5	2,009
Sala 2	Activo fijo	Rack para bosu	1	800	10	656
Sala 2	Activo fijo	Cajones de salto (4 de diferentes tamaños)	4	220	5	722
Sala 2	Activo fijo	Kettlebell (4, 6, 8, 10, 12, 14 kg)	3	700	10	1,722
Sala 2	Activo fijo	Rack para kettlebell	1	600	10	492
Sala 2	Activo fijo	Pelota medicinal (2, 3, 4, 5 y 6 kg)	5	1,660	5	6,806
Sala 2	Activo fijo	Rack para pelotas medicinal	1	600	10	492
Sala 2	Activo fijo	Bolsas de entrenamiento con arena	10	150	5	1,230
Sala 2	Activo fijo	Rack para bolsas de entrenamiento	1	900	10	738
Sala 2	Activo fijo	Ligas de resistencia	10	80	5	656
Sala 2	Activo fijo	Rebotador de pelota medicinal	2	800	5	1,312
Sala 2	Activo fijo	Mancuernas (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)	3	603	10	1,483
Sala 2	Activo fijo	Rack para mancuernas	1	900	10	738
Sala 2	Activo fijo	Soga para crossfit	3	345	5	849
Sala 2	Activo fijo	Escalera de 12 pasos	2	60	5	98
Sala 2	Activo fijo	Step De 2 Pisos Live Up	10	80	8	656
Sala 2	Activo fijo	Colchoneta	10	40	5	328
Sala 2	Activo fijo	Fitball (balón de pilates) 65cm	10	62	5	508
Sala 2	Activo fijo	Tabla de equilibrio	10	30	5	246
Sala 2	Activo fijo	Junper	10	60	5	492
Sala 2	Activo fijo	elasticos multiples	10	80	5	656
Sala 2	Activo fijo	Banda con tobillera	10	40	5	328
Sala 2	Activo fijo	Cinturon de esfuerzo	10	110	5	902
Sala 2	Activo fijo	Cinturón de reacción	10	56	5	459
Sala 2	Activo fijo	Rack para fitball	1	600	10	492
Sala 2	Activo fijo	Conos	15	3	5	41
Sala 2	Activo fijo	Soga para salto	10	25	5	205
Sala 2	Activo fijo	Trampolin	15	230	5	2,829
Sala 2	Activo fijo	Cuadrilatero de coordinación	2	75	5	123
Sala 2	Activo fijo	Dispensador de agua	1	500	8	410

Area	Activo	Descripción	cantidad	precio unitario	vida util	Precio
Sala 3	Activo fijo	Proyector	1	1,700	5	1,394
Sala 3	Activo fijo	Ecran	1	700	5	574
Sala 3	Activo fijo	Sillas plásticas	20	30	7	492
Sala 3	Activo fijo	Equipo de sonido	1	800	5	656
Sala 3	Activo fijo	Proyector de luces led	4	130	5	426
Sala 3	Activo fijo	Mezclador de sonido	1	570	7	467
Sala 3	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos solaperos	1	90	5	74
Sala 3	Activo fijo	Parlantes ambientales (par)	1	550	7	451
Sala 3	Activo fijo	Onyx Led Rgbw Ritmico Dmx Discoteca Bar	1	269	5	221
Sala 3	Activo fijo	Laser Big Dipper De 4 Colores Escenario Discoteca Led	1	670	5	549
Sala 3	Activo fijo	Step De 2 Pisos Live Up	80	20	8	1,312
Sala 3	Activo fijo	Ula ula	3	20	5	49
Sala 3	Activo fijo	Mancuernas de Neopreno Vinil plastificado	3	603	10	1,483
Sala 3	Activo fijo	Rack para mancuernas	1	900	10	738
Sala 3	Activo fijo	Dispensador de agua	4	500	8	1,640
Sala 4	Activo fijo	Equipo de sonido	1	800	5	656
Sala 4	Activo fijo	Proyector de luces led	4	130	5	426
Sala 4	Activo fijo	Mezclador de sonido	1	570	7	467
Sala 4	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos solaperos	1	90	5	74
Sala 4	Activo fijo	Parlantes ambientales (par)	1	550	7	451
Sala 4	Activo fijo	Onyx Led Rgbw Ritmico Dmx Discoteca Bar	1	269	5	221
Sala 4	Activo fijo	Laser Big Dipper De 4 Colores Escenario Discoteca Led	1	670	5	549
Sala 4	Activo fijo	Step De 2 Pisos Live Up	80	20	8	1,312
Sala 4	Activo fijo	Ula ula	3	20	5	49
Sala 4	Activo fijo	Mancuernas de Neopreno Vinil plastificado	3	603	10	1,483
Sala 4	Activo fijo	Dispensador de agua	4	500	8	1,640
Recepción	Activo fijo	Counter de recepción	1	750	7	615
Recepción	Activo fijo	Equipo teléfono / fax Panasonic	1	180	7	148
Recepción	Activo fijo	Televisor	1	1,500	5	1,230
Recepción	Activo fijo	Sillas normales	2	45	7	74
Oficinas admin	Activo fijo	Sillas administrativas	8	200	7	1,312
Oficinas admin	Activo fijo	Escritorios	4	420	7	1,378
Oficinas admin	Activo fijo	Estante	3	280	7	689
Oficinas admin	Activo fijo	Mesa de reuniones	1	300	7	246
Oficinas admin	Activo fijo	Reloj de pared	2	80	7	131
Oficinas admin	Activo fijo	Caja fuerte	1	280	7	230
Oficinas admin	Activo fijo	Laptops	3	1,400	5	3,444
Oficinas admin	Activo fijo	Tacho de basura	4	50	7	164
Oficinas admin	Activo fijo	Impresora multifuncional	2	900	5	1,476
Nutricionista	Activo fijo	Sillas administrativas	2	200	7	328
Nutricionista	Activo fijo	Escritorios	1	420	7	344
Nutricionista	Activo fijo	Estante	1	280	7	230
Nutricionista	Activo fijo	Reloj de pared	1	80	7	66
Nutricionista	Activo fijo	Laptops	1	1,400	5	1,148
Nutricionista	Activo fijo	Sistema integrado de medidas y peso	1	1,950	5	1,599
Nutricionista	Activo fijo	Tacho de basura	1	50	7	41
Sala de masajes	Activo fijo	Camilla	2	350	7	574
Sala de masajes	Activo fijo	Estante	1	280	7	230
Sala de masajes	Activo fijo	Equipo de sonido	1	800	5	656
Sala de masajes	Activo fijo	Masajeador	1	109	5	89
Vestuario	Activo fijo	Banca	3	150	7	369
Vestuario	Activo fijo	lockers	1	2,800	7	2,296
Vestuario	Activo fijo	Termas a gas	3	1,000	5	2,460
Vestuario	Activo fijo	Cortinas para cerrar duchas	8	80	5	525
Áreas comunes	Activo fijo	Extintor	1	60	10	49
Áreas comunes	Activo fijo	Luces de emergencia	2	150	5	246
Adecuación de	Activo fijo	Diseador de interiores	1	2,000	10	1,640
Adecuación de	Intangible	Adecuación	1	40,000	10	32,800
<b>Total sin IGV</b>						<b>269,813</b>

Fuente: Elaboración autores de la tesis

## ANEXO N°19 DEPRECIACIÓN

Area	Activo	Descripción	% de deprec	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Valor de rescate
sala 1	Activo fijo	Televisor de 46"	20%	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	-
sala 1	Activo fijo	Extractor de aire	20%	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	-
sala 2	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos solaperos	20%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	-
sala 1	Activo fijo	Aire acondicionado	20%	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	-
sala 1	Activo fijo	Equipo de sonido	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
sala 1	Activo fijo	Piso Prama	10%	10,824	10,824	10,824	10,824	10,824	10,824	10,824	10,824	10,824	10,824	-
sala 1	Activo fijo	Piso de zona funcional	10%	3,499	3,499	3,499	3,499	3,499	3,499	3,499	3,499	3,499	3,499	-
sala 1	Activo fijo	Accesorios para planchas	20%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
sala 1	Activo fijo	Bosu	20%	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402	-
sala 1	Activo fijo	Rack para bosu	10%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
sala 1	Activo fijo	Cajones de salto (4 de diferentes tamaños)	20%	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	-
sala 1	Activo fijo	Pelota medicinal (2, 3, 4, 5 y 6 kg)	20%	817	817	817	817	817	817	817	817	817	817	-
sala 1	Activo fijo	Rack para pelotas medicinal	10%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	-
sala 1	Activo fijo	Mancuernas (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)	10%	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	-
sala 1	Activo fijo	Rack para mancuernas	10%	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	-
sala 1	Activo fijo	Soga para crossfit	20%	283	283	283	283	283	283	283	283	283	283	-
sala 1	Activo fijo	Colchoneta	20%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
sala 1	Activo fijo	Liga de resistencia (5 ligas)	20%	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	-
sala 1	Activo fijo	Monitor de ritmo cardiaco	20%	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	-
sala 1	Activo fijo	Soga para salto	20%	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	-
sala 1	Activo fijo	Dispensador de agua	13%	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	308
Sala 2	Activo fijo	Televisor de 46"	20%	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	-
Sala 2	Activo fijo	Aire acondicionado	20%	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	-
Sala 2	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos so	20%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	-
Sala 2	Activo fijo	equipo de sonido	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
Sala 2	Activo fijo	Banda de suspensión TRX	20%	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para TRX	10%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	-
Sala 2	Activo fijo	Accesorios para planchas	20%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
Sala 2	Activo fijo	Bosu	20%	402	402	402	402	402	402	402	402	402	402	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para bosu	10%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
Sala 2	Activo fijo	Cajones de salto (4 de diferentes tamaños)	20%	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	-
Sala 2	Activo fijo	Kettlebell (4, 6, 8, 10, 12, 14 kg)	10%	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para kettlebell	10%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	-
Sala 2	Activo fijo	Pelota medicinal (2, 3, 4, 5 y 6 kg)	20%	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	1,361	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para pelotas medicinal	10%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	-
Sala 2	Activo fijo	Bolsas de entrenamiento con arena	20%	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para bolsas de entrenamiento	10%	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	-
Sala 2	Activo fijo	Ligas de resistencia	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
Sala 2	Activo fijo	Rebotador de pelota medicinal	20%	262	262	262	262	262	262	262	262	262	262	-
Sala 2	Activo fijo	Mancuernas (2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)	10%	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para mancuernas	10%	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	-
Sala 2	Activo fijo	Soga para crossfit	20%	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	-
Sala 2	Activo fijo	Escalera de 12 pasos	20%	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	-
Sala 2	Activo fijo	Step De 2 Pisos Live Up	13%	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	492
Sala 2	Activo fijo	Colchoneta	20%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
Sala 2	Activo fijo	Fitball (balón de pilates) 65cm	20%	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	-
Sala 2	Activo fijo	Tabla de equilibrio	20%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	-
Sala 2	Activo fijo	Jumper	20%	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	-
Sala 2	Activo fijo	elasticos multiples	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
Sala 2	Activo fijo	Banda con tobillera	20%	66	66	66	66	66	66	66	66	66	66	-
Sala 2	Activo fijo	Cinturon de esfuerzo	20%	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	-
Sala 2	Activo fijo	Cinturón de reacción	20%	92	92	92	92	92	92	92	92	92	92	-
Sala 2	Activo fijo	Rack para fitball	10%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	-
Sala 2	Activo fijo	Conos	20%	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	-
Sala 2	Activo fijo	Soga para salto	20%	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	-
Sala 2	Activo fijo	Trampolin	20%	566	566	566	566	566	566	566	566	566	566	-
Sala 2	Activo fijo	Cuadrilatero de coordinación	20%	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	-
Sala 2	Activo fijo	Dispensador de agua	13%	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	308

Area	Activo	Descripción	% de deprec	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Valor de rescate
Sala 3	Activo fijo	Proyector	20%	279	279	279	279	279	279	279	279	279	279	-
Sala 3	Activo fijo	Ecran	20%	115	115	115	115	115	115	115	115	115	115	-
Sala 3	Activo fijo	Sillas plásticas	14%	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	281
Sala 3	Activo fijo	Equipo de sonido	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
Sala 3	Activo fijo	Proyector de luces led	20%	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	-
Sala 3	Activo fijo	Mezclador de sonido	14%	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	267
Sala 3	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos so	20%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	-
Sala 3	Activo fijo	Parlantes ambientales (par)	14%	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	258
Sala 3	Activo fijo	Onyx Led Rgbw Rítmico Dmx Discoteca Bar	20%	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	-
Sala 3	Activo fijo	Laser Big Dipper De 4 Color	20%	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	-
Sala 3	Activo fijo	Step De 2 Pisos Live Up	13%	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	984
Sala 3	Activo fijo	Ula ula	20%	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	-
Sala 3	Activo fijo	Mancuernas de Neopreno Vinil plastificado	10%	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	-
Sala 3	Activo fijo	Rack para mancuernas	10%	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	-
Sala 3	Activo fijo	Dispensador de agua	13%	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	1,230
Sala 4	Activo fijo	Equipo de sonido	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
Sala 4	Activo fijo	Proyector de luces led	20%	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	-
Sala 4	Activo fijo	Mezclador de sonido	14%	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	267
Sala 4	Activo fijo	Micrófonos inalámbricos so	20%	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	-
Sala 4	Activo fijo	Parlantes ambientales (par)	14%	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	258
Sala 4	Activo fijo	Onyx Led Rgbw Rítmico Dm	20%	44	44	44	44	44	44	44	44	44	44	-
Sala 4	Activo fijo	Laser Big Dipper De 4 Color	20%	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	-
Sala 4	Activo fijo	Step De 2 Pisos Live Up	13%	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	984
Sala 4	Activo fijo	Ula ula	20%	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	-
Sala 4	Activo fijo	Mancuernas de Neopreno Vinil plastificado	10%	148	148	148	148	148	148	148	148	148	148	-
Sala 4	Activo fijo	Dispensador de agua	13%	205	205	205	205	205	205	205	205	205	205	1,230
Recepcid	Activo fijo	Counter de recepción	14%	88	88	88	88	88	88	88	88	88	88	351
Recepcid	Activo fijo	Equipo teléfono / fax Panasonic	14%	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	84
Recepcid	Activo fijo	Televisor	20%	246	246	246	246	246	246	246	246	246	246	-
Recepcid	Activo fijo	Sillas normales	14%	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	42
Oficinas	Activo fijo	Sillas administrativas	14%	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	750
Oficinas	Activo fijo	Escritorios	14%	197	197	197	197	197	197	197	197	197	197	787
Oficinas	Activo fijo	Estante	14%	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	394
Oficinas	Activo fijo	Mesa de reuniones	14%	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	141
Oficinas	Activo fijo	Reloj de pared	14%	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	75
Oficinas	Activo fijo	Caja fuerte	14%	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	131
Oficinas	Activo fijo	Laptops	20%	689	689	689	689	689	689	689	689	689	689	-
Oficinas	Activo fijo	Tacho de basura	14%	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	-
Oficinas	Activo fijo	Impresora multifuncional	20%	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	-
Nutricio	Activo fijo	Sillas administrativas	14%	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	187
Nutricio	Activo fijo	Escritorios	14%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	197
Nutricio	Activo fijo	Estante	14%	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	131
Nutricio	Activo fijo	Reloj de pared	14%	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	37
Nutricio	Activo fijo	Laptops	20%	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	-
Nutricio	Activo fijo	Sistema integrado de medidas y peso	20%	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	-
Nutricio	Activo fijo	Tacho de basura	14%	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	-
Sala de r	Activo fijo	Camilla	14%	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	328
Sala de r	Activo fijo	Estante	14%	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	131
Sala de r	Activo fijo	Equipo de sonido	20%	131	131	131	131	131	131	131	131	131	131	-
Sala de r	Activo fijo	Masajeador	20%	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	-
Vestuari	Activo fijo	Banca	14%	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	211
Vestuari	Activo fijo	lockers	14%	328	328	328	328	328	328	328	328	328	328	1,312
Vestuari	Activo fijo	Termas a gas	20%	492	492	492	492	492	492	492	492	492	492	-
Vestuari	Activo fijo	Cortinas para cerrar duchas	20%	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	-
Áreas cd	Activo fijo	Extintor	10%	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	-
Áreas cd	Activo fijo	Luces de emergencia	20%	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	-
Adecuaa	Activo fijo	Diseñador de interiores	10%	164	164	164	164	164	164	164	164	164	164	-
Adecuaa	Intangible	Adecuación	10%	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	3,280	-
Depreciación anual				27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	27,519	9,968

Fuente: Elaboración autores de la tesis

## ANEXO N°20 REINVERSIONES

Reinversiones	
Reinversión a los 5 años	114,747.00
Reinversión a los 7 años	15,010.00
Reinversión a los 8 años	22,000.00

Fuente: Elaboración autores de la tesis



## ANEXO N°21 PRESUPUESTO DE MARKETING

Ítem	Cantidad Eventos	Unidad de Medida	Costo Unitario	Costo Total	Gastos Pre operativos	Primer año
<b>Gastos pre operativos</b>						
Diseño de página web	1		700	574	574	
Hosting página web, cuentas correo corporativo	1		700	574	574	
Software CRM	1		2500	2,050	2,050	
Publicidad en redes sociales	1		1,200	984	984	
Flyers, volantes, folletos, otros	1		1,200	984	984	
Señalización metálica en los postes	1		750	615	615	
Gastos inauguración (decoración, pancartas, coctel, otro)	1		2,000	1,640	1,640	
<b>Gastos marketing</b>						
Web corporativa - programación mensual	12		350	3,444		3,444
Anuncios en redes sociales	12		90	886		886
Eventos internos de fidelización - Días festivos	6		200	984		984
Flyers/volantes impresos	12	1/4 millar	70	689		689
Impresión de banner estáticos dentro del local	6	unidad	200	984	984	984
Tripticos	12	1/2 millar	500	4,920	500	4,920
Promociones				24,000		24,000
Publicidad externa - vallas	12		1,500	14,760	1,500	14,760
<b>Total</b>				<b>58,087</b>	<b>10,405</b>	<b>50,666</b>

Fuente: Elaboración autores de la tesis

## ANEXO N°22 PRESUPUESTO DEL PLAN ORGANIZACIONAL

GASTOS PERSONAL					
Cargo	Cantidad	Remuneración	Costo Total	Costo anual por cargo	Costo anual planilla
Gerente General	1	5,000.0	7,298.5	87,582.0	87,582
Jefe de Marketing y Ventas	1	3,500.0	5,109.0	61,307.4	61,307
Ejecutivo de Marketing	1	1,000.0	1,459.7	17,516.4	17,516
Ejecutivo de Ventas	1	1,000.0	1,459.7	17,516.4	17,516
Jefe de Operaciones	1	3,500.0	5,109.0	61,307.4	61,307
Instructores baile	4	1,200.0	1,751.6	21,019.7	84,079
Instructores especializados funcional	4	1,600.0	2,335.5	28,026.2	112,105
Practicantes	2	531.0	775.1	9,301.2	18,602
Masajista	2	850.0	1,240.7	14,888.9	29,778
Nutricionista	1	1,800.0	2,627.5	31,529.5	31,530
Jefe de Administración y RRHH	1	3,500.0	5,109.0	61,307.4	61,307
Asistente administrativo	1	1,250.0	1,824.6	21,895.5	21,896
Recepcionista	1	950.0	1,386.7	16,640.6	16,641
	<b>21</b>	<b>25,681.0</b>	<b>37,486.6</b>	<b>449,838.7</b>	<b>S/. 621,167</b>
PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL					
Temas de Capacitación	Personal	Costo S/.			
Primeros Auxilios y reanimación cardiovascular	Todas las áreas	1,300.0			
Team Work Trabajos en equipos altamente efectivos	Todas las áreas	2,400.0			
Actualización - Técnicas de entrenamiento funcional	Entrenadores	4,000.0			
Calidad y excelencia en el servicio al cliente	Todas las áreas	1,300.0			
Estrategias para retener a clientes	Marketing y ventas	1,300.0			
Actualización - Nutrición deportiva	Nutricionista y entrenadores	1,600.0			
	<b>Total</b>	<b>11,900.0</b>			
PLAN ORGANIZACIONAL					
Programa	Frecuencia	Cantidad	Personas	Costo unitario	Costo Total
Plan de Capacitación Anual	anual	1	-	S/. 11,900	S/. 11,900
Celebración de cumpleaños	mensual	12	-	S/. 50	S/. 600
Vale de consumo	trimestral	4	-	S/. 80	S/. 320
Navidad del colaborador (vale de pavo)	diciembre	1	21	S/. 65	S/. 1,365
Brindis de Navidad	diciembre	1	21	S/. 6	S/. 122
Exámenes médicos ocupacionales	anual	1	21	S/. 80	S/. 1,680
Diseño e impresión manuales organizacionales	anual	1	21	S/. 10	S/. 210
					<b>S/. 16,197</b>
<b>TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO</b>					<b>S/. 637,363</b>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## ANEXO N°23 PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO

	<b>Actividad</b>	<b>Año 1</b>
1	Alquiler de local	98,400
2	software	3,000
3	Arbitrios	2,000
4	Luz	36,000
5	Agua	12,000
6	Telefono, internet y cable	2,160
7	Gas	1,200
8	Seguro contra incendio	240
9	Seguro contra robo	1,200
10	Servicio de contabilidad y tributación	6,000
11	Servicios de sistemas	1,000
12	Servicio de limpieza	24,000
13	Servicio de mantenimiento de equipo	36,000
14	Papelera y utiles	3,000
15	Ropa de trabajo	3,800
16	Mantenimiento de los equipos	12,000
17	Otros	5,000
	<b>Total Sin IGV</b>	<b>202,540</b>

*Fuente: Elaboración autores de la tesis*

## ANEXO N°24 CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERO

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FC Económico	-598,723	-134,844	397,597	504,781	519,931	419,971	549,933	550,580	559,701	598,279	921,870
<b>VAN (koa)</b>	<b>-598,723</b>	<b>-105,223</b>	<b>242,106</b>	<b>239,854</b>	<b>192,784</b>	<b>121,514</b>	<b>124,165</b>	<b>97,004</b>	<b>76,950</b>	<b>64,185</b>	<b>77,176</b>
FC Escudo fiscal de la deuda	0	14,818	14,140	13,350	12,430	11,357	10,108	8,653	6,957	4,982	2,681
<b>VAET (kd)</b>	<b>0</b>	<b>12,720</b>	<b>10,418</b>	<b>8,443</b>	<b>6,748</b>	<b>5,292</b>	<b>4,043</b>	<b>2,971</b>	<b>2,050</b>	<b>1,260</b>	<b>582</b>
<b>Flujos totales a VP</b>	<b>-598,723</b>	<b>-92,504</b>	<b>252,525</b>	<b>248,298</b>	<b>199,532</b>	<b>126,806</b>	<b>128,208</b>	<b>99,975</b>	<b>79,000</b>	<b>65,446</b>	<b>77,758</b>
	-598,723	-691,226	-438,702	-190,404	9,127	135,934	264,142	364,116	443,116	508,562	586,321

Koa	28%
Kd	17%

Periodo de recuero	3.95	años
	años	meses
<b>Periodo de recuero</b>	<b>3</b>	<b>11</b>

Fuente: Elaboración autores de la tesis

## ANEXO N°25 CÁLCULO DEL SERVICIO DE DEUDA

Servicio de Deuda											
Deuda	299,361										
Kd	17%										
Periodos	10 años										
Cuota	63,095.15										
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
Saldo Inicial	299,361.46	285,660.95	269,699.86	251,105.18	229,442.39	204,205.23	174,803.94	140,551.44	100,647.28	54,158.93	
Interés	49,394.64	47,134.06	44,500.48	41,432.35	37,857.99	33,693.86	28,842.65	23,190.99	16,606.80	8,936.22	
Amortización	13,700.51	15,961.09	18,594.67	21,662.80	25,237.16	29,401.29	34,252.50	39,904.16	46,488.35	54,158.93	
Cuota	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	63,095.15	
Saldo Final	285,660.95	269,699.86	251,105.18	229,442.39	204,205.23	174,803.94	140,551.44	100,647.28	54,158.93	0.00	

Fuente: Elaboración autores de la tesis

## BIBLIOGRAFÍA

- 360 sports chile. (2017). *360 sports chile*. Obtenido de <http://360sports.cl/>
- 360sports. (2017). Obtenido de <http://360sports.cl/nosotros/>
- Aaker, D., V.Kumar, & Day, G. (2003). *Investigación de mercados*. México: Limusa Wiley.
- Aeronoticias. (29 de 06 de 2011). *Aeronoticias.com*. Obtenido de [http://aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com\\_content&view=article&id=18887:el-primer-gimnasio-verde-del-peru-abre-sus-puertas-en-lima-norte&catid=47:47&Itemid=578](http://aeronoticias.com.pe/noticiero/index.php?option=com_content&view=article&id=18887:el-primer-gimnasio-verde-del-peru-abre-sus-puertas-en-lima-norte&catid=47:47&Itemid=578)
- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing* (Vol. 14). (L. E. Ayala, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Armstrong, P. K. (2012). *Marketing* (14 ed.). México: Pearson.
- B3b womanstudio. (2017). *B3b womanstudio*. Obtenido de <http://b3bwomanstudio.com/>
- Banco Mundial. (17 de 4 de 2017). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Bodytech. (2017). Obtenido de <https://www.bodytech.com.co/Bodytech/nuestra-historia/>
- Capital. (05 de agosto de 2016). *Capital.com.pe*. Obtenido de <http://www.capital.com.pe/actualidad/que-regiones-del-peru-tienen-el-mayor-indice-de-obesidad-aqui-el-ranking-noticia-984967>
- Carolina. (1 de Febrero de 2016). *Los 5 beneficios del entrenamiento funcional*. Recuperado el 04 de marzo de 2017, de Fisioterapia es Vida: <http://www.fisioterapiaesvida.com/beneficios-del-entrenamiento-funcional/>
- Cochachin Torres, D. I., Marchán Sono, G. G., & Sánchez Quispe, J. O. (2016). *Plan de negocio para la implementación de un gimnasio de entrenamiento funcional orientado al segmento B2 Y C1 de la zona norte de Lima Metropolitana*. Lima: Publicaciones ESAN.
- Colegio de Contadores Públicos de Lima. (1 de Enero de 2017). Obtenido de [www.ccpl.org.pe/eventos-gratuitos/.../17.01.17\\_Regimen-MYPE-Tributario-RMT.pdf](http://www.ccpl.org.pe/eventos-gratuitos/.../17.01.17_Regimen-MYPE-Tributario-RMT.pdf)
- Curves. (2017). *curves latinoamérica*. Obtenido de [www.curveslatinoamerica.com](http://www.curveslatinoamerica.com)
- Daza, C. H. (2002). La obesidad: un desorden metabólico de alto riesgo para la salud. *Colombia Médica*, 33(2), 72-80. Obtenido de <http://colombiamedica.univalle.edu.co/index.php/comedica/article/view/224/227>
- Diario El Comercio. (21 de 07 de 2015). Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/grafico-dia-peru-menor-coste-electrico-industrial-194866>
- Diario el Correo. (21 de abril de 2015). Obtenido de <http://diariocorreo.pe/ciudad/una-decada-cuatro-peruanas-es-obesa-581555/>
- Diario El Pais. (13 de 06 de 2013). Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2013/06/13/alterconsumismo/1371111925\\_137111.html](https://elpais.com/elpais/2013/06/13/alterconsumismo/1371111925_137111.html)
- Diario El Peruano. (18 de 6 de 2017). Obtenido de <http://www.elperuano.com.pe/noticia-%E2%80%9Cestabilidad-politica-y-economica-pone-al-peru-primera-fila%E2%80%9D-56814.aspx>

- Diario Lagranepoca.* (13 de 08 de 2008). Obtenido de <http://www.lagranepoca.com/medio-ambiente/15180-asi-funciona-green-gym-el-gimnasio-que-convierte-el-ejercicio-fisico-en-energia-electrica.html>
- Diario Perú 21. (22 de noviembre de 2014). *peru21.pe*. Obtenido de <http://peru21.pe/emprendedores/gimnasios-mujeres-oportunidad-nicho-alta-demanda-2204668>
- Dieguez, J., & Papí, J. (2006). *Entrenamiento Funcional en programas de fitness* (Vol. 1). Inder.
- El peruano.* (17 de 05 de 2013). Obtenido de <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable-para-ninos-ni-ley-n-30021-938532-1/>
- Elcomercio.* (14 de 11 de 2016). Obtenido de <http://elcomercio.pe/economia/negocios/cuales-son-tendencias-mercado-fitness-peruano-noticia-1946589>
- Encuesta Lima como vamos. (2015). *lima como vamos*. Obtenido de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf>
- Fitstudio. (2017). *Fitstudio panama*. Obtenido de [www.fitstudiopanama.com](http://www.fitstudiopanama.com)
- Garcia, H. (2012). *Entrenamiento Funcional: Una mirada critica.* (Vol. 25). España: Jornada de Medicina del Deporte. Obtenido de [http://www.jmebages.cat/pdf/ponencias\\_12/05.pdf](http://www.jmebages.cat/pdf/ponencias_12/05.pdf)
- Gestión.* (17 de 03 de 2017). Obtenido de <http://gestion.pe/economia/inei-265-peruanos-15-y-mas-anos-edad-fue-victima-algun-hecho-delictivo-2185765>
- Gestión.* (30 de 01 de 2017). Obtenido de <http://gestion.pe/politica/cpi-513-peruanos-considera-que-delincuencia-principal-problema-pais-2180877>
- goldsgymperu.* (2017). Obtenido de <http://www.goldsgymperu.com/historia/historia.aspx>
- Guía legal de negocios.* (2016). Obtenido de [file:///C:/Users/Marco/Downloads/guia\\_legal\\_de\\_negocios\\_2016.pdf](file:///C:/Users/Marco/Downloads/guia_legal_de_negocios_2016.pdf)
- http://www.serperuano.com.* (19 de 11 de 2013). Obtenido de <http://www.serperuano.com/2013/11/llega-al-peru-vo2-el-primer-centro-de-alto-rendimiento-deportivo/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Perú Enfermedades No transmisibles y Transmisibles. Lima, Perú.
- J Reverter Masià, J. B. (2007). Del gimnasio al ocio-salud Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness & Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apuntss. Educación física y deportes*(núm.90), p. 50 -68.
- Lancet, T. (4 de abril de 2016). *Instituto Europeo de la Obesidad\_The Lancet*. Obtenido de <https://stopalaobesidad.com/tag/the-lancet/>
- Larepublica.pe.* (17 de 01 de 2015). Obtenido de <http://larepublica.pe/17-01-2015/inei-lima-tiene-9-millones-752-mil-habitantes>
- Louffat, E. (2007). *Organigramas y manuales organizacionales : fundamentos para su elaboración*. Lima: ESAN ediciones.
- Matinez, G. (26 de 01 de 2016). *Expansion.com*. Obtenido de <http://www.expansion.com/directivos/estilo-vida/est-forma/2016/01/24/56a0c99c268e3e8b368b4653.html>
- McDaniel, C., & Gate, R. (2011). *Investigación de mercados*. México D.F: Cengage Learning.

- Mi empresa propia.* (24 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://mep.pe/ley-mype-y-regimen-laboral-especial/>
- Ministerio de Salud, L. R. (2012). *Un gordo problema: Sobrepeso y obesidad en el Perú.* Obtenido de Ministerio de Salud: <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/1830.pdf>
- Municipalidad distrital de Los Olivos.* (2017). Obtenido de <http://portal.munilosolivos.gob.pe/muni1/index.php/la-municipalidad/el-alcalde?id=129>
- Noticias24. (04 de abril de 2014). *noticias24.com.* Obtenido de <http://www.noticias24.com/fotos/noticia/15571/entrenamiento-funcional-el-secreto-del-fitness-y-la-disciplina-deportiva-mas-completa-del-mercado-fotos-y-video/>
- Portal ONDHO. (16 de 01 de 2017). Obtenido de <https://www.ondho.com/tendencias-marketing-online-2017/>
- Proinversion.* (2012). Obtenido de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?prf=0&jer=5732&sec=1>
- Pymex.* (1 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://pymex.pe/emprendedores/constitucion-y-formalizacion/pasos-para-constituir-y-formalizar-tu-empresa>
- Radio programas del Perú. (09 de 02 de 2015). *rrp.pe.* Obtenido de <http://rpp.pe/lima/actualidad/peruanos-empiezan-a-gastar-mas-en-su-cuidado-personal-noticia-767773>
- Reverter Masia, J. B. (2007). Del gimnasio al ocio-salud Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness & Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. (I. N. Catalunya, Ed.) *Apunts. Educación física y deportes*(núm.90), p. 50 -68. Obtenido de <http://repositori.udl.cat/bitstream/handle/10459.1/46408/014384.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- RPP. (15 de Junio de 2016). *RPP NOTICIAS\_Vital .* Obtenido de <http://vital.rpp.pe/expertos/elmer-huerta-tenemos-una-epidemia-de-obesidad-en-el-peru-noticia-971364>
- Sausa, M. (28 de 02 de 2015). *peru21.* Obtenido de <http://peru21.pe/actualidad/mujeres-peruanas-trabajan-mas-que-hombres-ganan-menos-que-ellos-2213150>
- Sport club mujer. (2017). *Sport club mujer.* Obtenido de [www.paseochampagnat.com/sport-club-mujer/](http://www.paseochampagnat.com/sport-club-mujer/)
- sportlifeperu.* (2017). Obtenido de <http://www.sportlifeperu.com/quienessomos/>
- Torres, D. I., Marchán , S. G., & Sánchez , Q. J. (2016). *Plan de negocio para la implementación de un gimnasio de entretenimiento funcional orientado al segmento B2 y C1 de la zona norte de Lima Metropolitana.* Lima: Tesis Universidad ESAN.
- Trainer max. (2017). *Trainer max .* Obtenido de <https://www.luistrainermax.com/servicios>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2008). Administración Estratégica. En A. A. Thompson, M. A. Peteraf, J. E. Gamble, & A. J. Strickland III, *Administración Estratégica.* New York: Mc Graw Hill.
- Yacila, R. C. (23 de 11 de 2014). *el comercio.* Obtenido de <http://elcomercio.pe/viu/estar-bien/vanna-pedraglio-maquina-imparable-noticia-1773071>