

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO
INTEGRAL DE BIENESTAR, NUTRICIÓN Y VIDA SALUDABLE**

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

por:

Carlos Alberto Álvarez Sánchez	Mención en Marketing
José Luis Cordero Gómez	Mención en Dirección General
Jackeline Huayamares Tello	Mención en Dirección General
Giovanna Andrea Laredo Quispe	Mención en Dirección Avanzada de Proyectos

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial 56

Lima, 03 de octubre de 2016

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	xii
DEDICATORIAS	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xxiii
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Objetivos de investigación	2
1.2.1 <i>Objetivo principal</i>	2
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	2
1.3 Justificación del tema de investigación.....	2
1.4 Alcances y limitaciones de la tesis.....	3
1.4.1 <i>Alcance</i>	3
1.4.2 <i>Limitaciones</i>	3
1.4.3 <i>Mapa mental de la investigación</i>	4
CAPÍTULO II. MARCO LEGAL Y CONCEPTUAL.....	6
2.1 Marco legal	6
2.1.1 <i>Legislación societaria</i>	6
2.1.2 <i>Legislación tributaria</i>	6
2.1.3 <i>Licencia de funcionamiento</i>	6
2.1.4 <i>Legislación de edificación comercial</i>	6
2.1.5 <i>Legislación sanitaria de piscinas</i>	6
2.1.6 <i>Legislación sanitaria del local</i>	7
2.1.7 <i>Ley General de Salud</i>	7
2.2 Marco conceptual.....	7
2.2.1 <i>Centro Integral</i>	7
2.2.2 <i>Estilo de Vida Saludable</i>	7
2.2.3 <i>Modelo Integral</i>	7
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
3.1 Análisis del Sector Fitness y de la Competencia	10
3.1.1 <i>Análisis del Sector en América Latina</i>	10
3.2 Análisis del Sector Fitness Peruano	13
3.3 Análisis de los Competidores (Oferta).....	15
3.3.1 <i>Características de los principales competidores</i>	16
3.4 Identificación de atributos por parte de la Oferta	21
3.5 Conclusiones	22
3.6 Análisis Externo.....	23

3.6.1	<i>Análisis del Entorno PEST</i>	23
	<i>Factores Políticos</i>	23
	<i>Factores Económicos</i>	23
	<i>Factores Sociales</i>	25
	<i>Factores Tecnológicos</i>	26
3.6.2	<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	27
	CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	30
4.1	Estructura de la Investigación de Mercado	30
4.2	Definir el Universo.....	31
4.2.1	<i>Objetivos de la Investigación de Mercados</i>	31
4.3	Visitas de Campo	31
4.4	Investigación Cualitativa.....	32
4.4.1	<i>Entrevistas en profundidad a expertos</i>	32
4.4.2	<i>Focus Group</i>	38
4.5	Investigación Cuantitativa.....	44
4.5.1	<i>Ejecución de las Encuestas</i>	45
4.5.2	<i>Resultados de la Investigación Cuantitativa</i>	46
4.6	Estimación del Mercado Meta	55
4.6.1	<i>Estimación del Universo</i>	55
4.6.2	<i>Determinación de la intención de compra</i>	57
4.7	Perfil del Mercado Meta	58
	CAPÍTULO V. PLAN ESTRATÉGICO	60
5.1	Modelo de negocio.....	60
5.1.1	<i>Propuesta de Valor</i>	62
5.1.2	<i>Modelo Canvas</i>	64
5.2	Misión	65
5.3	Visión.....	65
5.4	Valores	65
5.5	Objetivos Estratégicos de la Empresa	65
5.6	Estrategia competitivas de negocio	66
5.6.1	<i>Ventaja competitivas</i>	66
5.6.2	<i>Estrategia seleccionada</i>	67
5.6.3	<i>Calidad superior del servicio</i>	67
5.6.4	<i>Cadena de valor</i>	68
5.6.5	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)</i>	70
5.6.6	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i>	71

5.7 Análisis y elección de estrategia	72
5.7.1 Matriz FODA-Cruzada de opciones estratégicas	72
CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	74
6.1 Objetivos de Marketing	74
6.2 Determinación del Volumen de Ventas y Participación de Mercado	74
6.3 Estrategia de Marketing	75
6.3.1 Segmentación de Mercado	75
6.3.2 Estrategia de Posicionamiento	76
6.3.3 Positional Statement	78
6.3.4 Estrategia de crecimiento	78
6.4 Marketing Mix: Las 8 P's del Servicio	79
6.4.1 Producto	79
6.4.2 Precio	84
6.4.3 Plaza	85
6.4.4 Promoción	87
6.4.5 Proceso	89
6.4.6 Entorno Físico	90
6.4.7 Personal	91
6.4.8 Productividad y Calidad	92
6.5 Marketing Digital	94
6.5.1 Página web	94
6.5.2 Redes Sociales	94
6.5.3 Correo electrónico	95
6.5.4 Brand awareness	95
6.6 Presupuesto de Marketing	96
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	97
7.1 Objetivos del Plan de Operaciones	97
7.2 Supuestos	97
7.3 Estrategia de Operaciones	97
7.3.1 Competencias Diferenciadas	97
7.3.2 Políticas de Operaciones	98
7.4 Gestión de operaciones	99
7.4.1 Requisitos técnicos	99
7.4.2 Nivel de Ocupabilidad	101
7.4.3 Programas	107
7.4.4 Aforo y áreas del local	109

7.5 Localización	111
7.5.1 Macro localización	111
7.5.2 Micro localización	111
7.6 Gestión de Procesos	113
7.7 Sistema de Gestión de la Calidad basado en Procesos.....	114
7.7.1 Proceso de Gestión	116
7.7.2 Procesos de realización del servicio.....	116
7.7.3 Proceso apoyo.....	120
7.8 Requerimiento de activos fijos y personal	121
7.9 Diagrama de flujo de los procesos	122
7.10 Indicadores de Seguimiento	122
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	123
8.1 Tipo de sociedad	123
8.2 Objetivos del Plan de Recursos Humanos	123
8.3 Estructura de la organización	124
8.4 Descripción de puestos, funciones y perfiles	125
8.5 Procesos de Recursos Humanos.....	127
8.5.1 Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	127
8.5.2 Inducción y Capacitación de Personal	128
8.5.3 Evaluación del desempeño.....	130
8.5.4 Remuneración y Compensación.....	132
CAPÍTULO IX: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	134
9.1 Aspectos generales y principales supuestos.....	134
9.2 Inversión requerida	135
9.2.1 Inversión en activos tangibles e intangibles	135
9.2.2 Capital de Trabajo.....	137
9.2.3 Gastos Pre-Operativos.....	137
9.2.4 Resumen de inversión total	138
9.3 Financiamiento.....	138
9.3.1 Aportes propios.....	138
9.3.2 Financiamiento bancario.....	138
9.4 Proyección de Ingresos	139
9.4.1 Ingresos por venta de membresías.....	139
9.4.2 Ingresos por alquiler de espacios	141
9.5 Proyección de Egresos	141
9.5.1 Gastos de personal.....	141

9.5.2	<i>Costos fijos</i>	142
9.5.3	<i>Gastos de Marketing y de Recursos Humanos</i>	143
9.6	Tasa de descuento	144
9.7	Flujo de Caja Económico y Financiero.....	145
9.8	Evaluación económica y financiera	146
9.8.1	<i>Valor actual neto (VAN)</i>	146
9.8.2	<i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	146
9.9	Punto de Equilibrio	146
9.10	Estado de Ganancias y Pérdidas.....	147
9.11	Análisis de Escenarios	147
	CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	149
10.1	Conclusiones	149
10.2	Recomendaciones.....	150
	ANEXOS	151
	BIBLIOGRAFÍA	237

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de negocio presentado, surge como respuesta ante la insatisfacción de los clientes de gimnasios en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B de los distritos de Miraflores, La Molina, Santiago de Surco, San Isidro y San Borja, quienes buscan satisfacer sus necesidades de entrenamiento, en un ambiente que les brinde servicios de alta calidad e infraestructura adecuada. Se toma esta oportunidad para crear un Centro Integral para el cuidado de la salud física, que brinde un conjunto de servicios profesionales y personalizados cuyo objetivo final es lograr que los miembros consigan alcanzar un estilo de vida saludable y que se mantenga a través del tiempo, por medio del nuevo modelo integral que incluye nutrición, ejercicios, psicología y esparcimiento.

Se llevó a cabo una investigación de mercado realizado en la provincia de Lima, con el objetivo principal de identificar los atributos valorados y preferencias que busca el público objetivo al contratar servicios de gimnasios.

La información del sector se sustenta en el análisis del entorno y la investigación de mercado. Respecto a la investigación de mercado, se realizaron visitas de campo, cinco entrevistas a expertos, tres Focus Groups y 200 encuestas efectivas, con el fin de identificar el perfil del público objetivo, obteniendo que el 47% del segmento objetivo muestra su interés por pertenecer al nuevo Centro Integral.

La estrategia competitiva seleccionada será diferenciación por servicio, por lo cual, la propuesta de valor se basa en servicios de alta calidad y personalizados en ambientes que brinden elevado confort.

Los atributos más valorados que se encontraron a lo largo de la investigación son: (i) servicio personalizado, (ii) servicio integral, (iii) diseño interior con temática ecológica, (iv) áreas de esparcimiento, (v) seguridad, (vi) máquinas de última generación, (vii) entrenamiento eficiente, (viii) horario flexible y (ix) horario extendido. Asimismo, la entrevista de expertos muestra que los atributos con mayor preferencia por parte del público objetivo son “servicio personalizado e integral”, y “horario extendido”. Además, producto del trabajo de campo se ratifica la preferencia por los atributos personalizado e integral.

Por otro lado, el Focus Group muestra que el público objetivo efectivamente valora todos los atributos mencionados con anterioridad. Finalmente, el estudio

cuantitativo confirma la preferencia por los atributos: servicio personalizado, servicio integral, diseño interior con temática ecológica y áreas de esparcimiento.

Las estrategias de marketing y el marketing mix tienen por objetivo lograr la captación de afiliados, alcanzando una participación de mercado de 7% al quinto año, y retenerlos a través del tiempo.

El local estará ubicado en el distrito de Santiago de Surco, en un lugar estratégico de fácil acceso y cerca a las viviendas del público objetivo.

El tipo de sociedad elegido para el Centro Integral de Vida Saludable es de una Sociedad Anónima Cerrada, siendo una de las alternativas comprendidas en la Ley N° 26887, Ley General de Sociedades.

La estrategia de Recursos Humanos tiene por objetivo obtener un mejor desempeño de los colaboradores por medio de su satisfacción y motivación. Para ello, cada puesto de trabajo cuenta con funciones específicas que aseguren alta calidad. Asimismo, se ofrecen sueldos competitivos por encima del mercado con el fin de atraer a los mejores talentos y puedan brindar un servicio óptimo.

La información económica y financiera estima como resultados un VANE con un valor de S/ 770,818 y una TIRE de 26% para una inversión de S/ 2,170,345. Por ende, se sustenta la viabilidad económica del proyecto.