

UNIVERSIDAD ESAN



Plan de Negocio para la Implementación de un Gimnasio en la Ciudad de Trujillo en el NSE A y B

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

por:

José Luis Caro Córdova

Doris Octavia Herrada Villarreal

Ernesto Navarro Hidalgo

Juan Antonio Zegarra Loo

Programa de la Maestría en Administración de Negocios a Tiempo Completo 53

Lima, 29 de agosto de 2017

La presente tesis:

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN
GIMNASIO EN LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL NSE A Y B**

Ha sido aprobada por:

.....
Alberto Zapater (Jurado)

.....
Walter Leyva (Jurado)

.....
César A. Fuentes Cruz, PhD. (Asesor)

Universidad Esan

2017

DEDICATORIA

A mis padres por ser los principales promotores de mis sueños y a todas las personas que nos brindaron información relevante para la elaboración del presente plan de negocios.

José Luis Caro Córdova

A todas las personas que creen en sus sueños, que se esfuerzan por alcanzarlos, y se preparan para asumir los retos de la vida, desarrollando y repotenciando sus habilidades y competencias que les demanda sus actividades personales, académicas y profesionales.

Doris Octavia Herrada Villarreal

A mis padres Luis y Gladys, a mis 3 fuentes de inspiración: Mauricio, Luciana y Fernanda; a mis hermanos Rosa, Gladys y Juan Marcos. Quienes, con su total apoyo moral y comprensión, ayudaron a alcanzar este sueño.

Ernesto Navarro Hidalgo

A Carmen y Juan, mis padres, por todo el apoyo en los momentos difíciles

A mi hermano Luis, Gracias por el apoyo y la confianza

A Daniela, nunca te rindas.

Juan Antonio Zegarra Loo

A nuestro asesor, Profesor PhD. Cesar Fuentes Cruz, por la amistad y el apoyo brindado, sus enseñanzas nos ayudaran a ser mejores profesionales y seres humanos.

Los Autores de la Tesis.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	xxv
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes y motivación	1
1.2 Objetivos de la investigación	4
<i>1.2.1 Objetivo general</i>	<i>4</i>
<i>1.2.2 Objetivo específico</i>	<i>4</i>
1.3 Metodología	4
1.4 Investigación de Mercado	6
<i>1.4.1 Metodología de la Investigación de Mercado</i>	<i>6</i>
<i>1.4.2 Necesidad Del Estudio De Mercado</i>	<i>8</i>
<i>1.4.3 Objetivos del estudio de Mercado</i>	<i>8</i>
<i>1.4.4 Recolección de datos</i>	<i>8</i>
<i>1.5.5 Estimación Del Mercado Meta</i>	<i>12</i>
1.5 Justificación	12
1.6 Contribución	12
CAPÍTULO II. MARCO LEGAL Y REGULATORIO	13
2.1 Tipo de sociedad	13
2.2 Normas Legales y Regulatorias	13
<i>2.2.1 Constitución de la Empresa</i>	<i>13</i>
2.3 Tributación	14
<i>2.3.1 Tributos Internos</i>	<i>15</i>
2.4 Requisitos legales para el servicio	15
<i>2.4.1 Contribuciones</i>	<i>16</i>
<i>2.4.2 Beneficios Sociales</i>	<i>16</i>
2.5 Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte	18
2.6 Negocio de los Gimnasios en el País	19
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OFERTA	21
3.1 Evaluación y Diagnóstico de Gimnasios	22
<i>3.1.2 Características de los principales gimnasios</i>	<i>24</i>
3.2 Análisis de atributos del Sector Gimnasios	32
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	34
4.1 Alcance de la investigación de Mercado	34
4.2 Identificación del tamaño de la Muestra de Investigación	35
4.3 Resultado de la entrevista a expertos	36

4.4	Resultados del Focus Groups.....	38
4.5	Resultados de la Investigación Cualitativa	40
4.6	Resultados de la Investigación Cuantitativa.....	41
4.6.1	<i>Ejecución de las encuestas.....</i>	41
4.6.2.	<i>Valoración del servicio personalizado.....</i>	41
4.6.3.	<i>Identificación de los hábitos de consumo relacionado al gimnasio.....</i>	43
4.6.4	<i>Valoración de la propuesta de valor.....</i>	45
4.6.5.	<i>Valoración de la frecuencia y horario.....</i>	50
4.6.6.	<i>Valoración de los precios.....</i>	53
CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO		56
5.1	Análisis de Competitividad del Mercado	56
5.2	Modelo de Negocio - CANVAS	58
5.2.1	<i>Propuesta de valor.....</i>	59
5.3	Modelo de Negocio	59
5.3.1	<i>Propuesta del Modelo de Negocios.....</i>	59
5.4	Visión.....	63
5.5	Misión.....	63
5.6	Valores	63
5.7	Objetivos Organizacionales.....	63
5.8	Objetivos Estratégicos	64
5.8.1	<i>Financieros.....</i>	64
5.8.2	<i>Cliente.....</i>	64
5.8.3	<i>Operaciones y Procesos.....</i>	64
5.8.4	<i>Organización y Aprendizaje.....</i>	64
5.9	Estrategias Competitivas del Negocio	64
5.9.1	<i>Ventajas Competitivas.....</i>	65
5.9.2	<i>Estrategias Genéricas.....</i>	65
5.9.4	<i>Estrategias de Crecimiento.....</i>	66
CAPÍTULO VI. OPERACIONES.....		68
6.1	Localización	68
6.2	Capacidad de Servicio	70
6.2.1	<i>Descripción técnica de ambientes.....</i>	70
6.2.2	<i>Nivel de Ocupabilidad.....</i>	73
6.3	Proceso de Operaciones.....	79
6.3.1	<i>Diagrama de Flujo y Descripción.....</i>	79

6.3.2	<i>Diagrama de Procesos y Descripción</i>	80
6.4	Características Físicas del servicio brindado	81
6.4.1	<i>Infraestructura</i>	81
6.4.3	<i>Talleres</i>	82
6.4.4	<i>Música y Ambientación</i>	84
6.4.5	<i>Servicios Focalizado y Especializado:</i>	84
6.4.6	<i>Distribución de Planta</i>	85
6.5	Requerimientos del proceso de servicio	85
6.5.1	<i>Materiales</i>	86
6.5.2	<i>Personal Administrativo y No Administrativo</i>	87
6.5.3	<i>Servicios Básicos</i>	89
6.6	Análisis del Impacto Ambiental y Social	91
6.7	Planificación y Estructura del Proyecto	92
CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING		95
7.1	Objetivos de Marketing	95
7.2	Estrategia de Marketing	97
7.2.1	<i>Segmentación del mercado</i>	97
7.2.2	<i>Estrategia de Posicionamiento</i>	98
7.2.3	<i>Estrategia de crecimiento</i>	99
7.3	Marketing Mix	100
7.3.1	<i>Estrategia De Precio</i>	100
7.3.2	<i>Estrategia de Producto</i>	101
7.3.3	<i>Estrategia de Plaza</i>	102
7.3.4	<i>Estrategia de Promoción y Publicidad</i>	104
7.4	Plan de Mercadotecnia	105
7.4.1	<i>Canales de Distribución</i>	105
7.4.2	<i>Comunicación</i>	106
7.4.3	<i>Posicionamiento</i>	106
7.4.4	<i>Plan de Crecimiento Comercial</i>	108
7.4.5	<i>Tácticas de ventas</i>	109
7.5	Marketing Digital	109
7.5.1	<i>Página web</i>	109
7.5.2	<i>Redes sociales</i>	110
7.5.3	<i>Correo electrónico</i>	110
7.5.4	<i>Aplicativo web</i>	110

7.6	Presupuesto del Plan de Marketing.....	110
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS		112
8.1	Objetivos de recursos humanos	112
8.2	Organización de la Sociedad	112
8.3	Estructura Organizativa.....	113
8.3.1	<i>Organigrama</i>	114
8.4	Puestos, funciones principales y perfiles	116
8.4.2	<i>Puestos por locación de servicios y tercerizados.</i>	118
8.5	Políticas de Selección de Personal.....	119
8.6	Requerimientos de Personal Administrativo y no Administrativo.....	120
8.7	Políticas de compensación	121
8.8	Capacitación y Entrenamiento	121
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA		122
9.1	Supuestos Considerados en el Análisis.....	122
9.2	Inversión Requerida	123
9.2.1	<i>Inversión en Acondicionamiento de Local</i>	123
9.2.2	<i>Capital de Trabajo</i>	128
9.2.3	<i>Gastos Pre – Operativos</i>	128
9.2.4	<i>Resumen de Inversiones</i>	129
9.3	Financiamiento.....	130
9.3.1	<i>Aporte de los Socios del Equipo de Tesis</i>	130
9.3.2	<i>Crédito Bancario</i>	130
9.4	Ingresos	130
9.4.1	<i>Ingresos por Membresía</i>	130
9.4.2	<i>Ingresos por Afiliados y Suscripciones</i>	131
9.4.3	<i>Ingresos Anuales por Afiliados y Suscriptores</i>	135
9.4.4	<i>Ingreso por Alquiler de Cafetín</i>	136
9.4.5	<i>Ingreso Total Anual</i>	136
9.5	Egresos	136
9.5.1	<i>Gasto Personal Interno</i>	136
9.5.2	<i>Gasto Personal Externo</i>	137
9.5.3	<i>Costos Fijos</i>	138
9.5.4	<i>Presupuesto de Marketing</i>	138
9.5.5	<i>Costos Totales Anuales</i>	140
9.6	Tasa de Descuento.....	140

9.7	Flujo de Caja Económico (FCE) y Flujo de Caja Financiero (FCF)	142
9.8	Evaluación Económica y Financiera	143
9.8.1	<i>Valor Actual Neto (VAN)</i>	143
9.8.2	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	143
9.9	Estado de Ganancias y Pérdidas	144
9.10	Punto de Equilibrio	145
9.11	Escenarios	146
CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		148
10.1	Conclusiones	148
10.2	Recomendaciones	149

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Metodología – Mapa Mental de la Investigación.....	6
Figura 1.2. Metodología de la Investigación de Mercado.....	7
Figura 4.1. Población estimada por edades.....	34
Figura 4.2. Nivel Socioeconómico de Trujillo 2007.....	35
Figura 4.3. Que tan importante es para usted que el instructor este pendiente de la correcta forma de realizar los ejercicios.....	41
Figura 4.4. Información / Consejos le gustaría recibir por parte del instructor de sala.....	42
Figura 4.5. Cualidades que considera debe tener un personal trainer.....	42
Figura 4.6. Preferencia del público objetivo: Mejorar el estado físico y la salud.....	43
Figura 4.7. Razones por la que eligió su actual gimnasio: Calidad de las Máquinas.....	43
Figura 4.8. Factores le llevaría a cambiarse de gimnasio: Servicio.....	44
Figura 4.9. Importancia de recibir un buen servicio del gimnasio al que asiste.....	44
Figura 4.10. Atributos que usted más valora.....	45
Figura 4.11. Asistiría a un gimnasio ubicado en la Avenida Los Pajiles - Urbanización Las Flores.....	45
Figura 4.12. Considera importante que el gimnasio mantenga un monitoreo constante acerca de sus progresos hacia el logro de sus objetivos.....	46
Figura 4.13. Considera importante que el gimnasio le brinde el servicio de nutrición a cargo de un especialista.....	46
Figura 4.14. Considera importante que se le envíe información vía email acerca de rutinas, alimentación, suplementación y noticias afines al mundo de los gimnasios.....	47
Figura 4.15. Considera importante que exista una aplicación móvil del gimnasio en el cual pueda mantener una comunicación directa en tiempo real con un especialista.....	47
Figura 4.16. Con relación al servicio: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio.....	48
Figura 4.17. Con relación a la infraestructura: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio.....	48
Figura 4.18. Qué tema importante considera que se tratarían en los talleres.....	49
Figura 4.19. Frecuencia en que se deben dictar los talleres.....	49
Figura 4.20. Importancia del nombre de la marca al momento de elegir un gimnasio. ¿Cuál preferiría usted?.....	50
Figura 4.21. Medio de pago que prefiere.....	50
Figura 4.22. Cuántas horas al día desea ejercitarse.....	51
Figura 4.23. Horario de mayor afluencia de lunes a viernes.....	51
Figura 4.24. Horario de mayor afluencia los días sábados (respuesta múltiple).....	52

Figura 4.25. Preferencia de asistencia.....	52
Figura 4.26. Tiempo de asistencia a un gimnasio.....	53
Figura 4.27. Servicios adicionales cree que podría complementar con la práctica del gimnasio.....	53
Figura 4.28. Tipo de descuentos y/o promociones que son su interés.....	54
Figura 4.29. Importancia de las promociones de descuento que se brindan en los gimnasios.....	54
Figura 4.30. Importancia del seguimiento de los avances / progreso.....	55
Figura 4.31. ¿Estaría de acuerdo en pagar una membresía anual?.....	55
Figura 5.1. Cinco Fuerzas competitivas de Porter.....	56
Figura 5.2. Modelo de Negocio – CANVAS	58
Figura 5.3. Modelo Propuesto de Negocio.....	60
Figura 6.1. Porcentaje de Distribución de la Demanda por Turno.....	74
Figura 6.2. Fase de Captación e Introducción.....	79
Figura 6.3. Fase del Proceso Operacional.....	80
Figura 6.4. Distribución de Planta del Gimnasio.....	86
Figura 7.1. Matriz de Expansión de Productos y Mercados.....	98
Figura 7.2. Precio Promedio Mensual de la Competencia.....	99
Figura 7.3. Radio Operacional de Actividades.....	102
Figura 7.4. Ubicación Operacional de las Actividades.....	102
Figura 7.5. Esquema del Email Marketing.....	105
Figura 7.6. Razones por la que Asiste a un Gimnasio.....	106
Figura 7.7. Factores Influyentes para elegir un Gimnasio.....	107
Figura 8.1. Organigrama Estructural Vertical.....	113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Población Estimada y Proyectada para Trujillo para el año 2015.....	3
Tabla 1.2. Clasificación del Focus Groups.....	10
Tabla 1.3. Características de la Encuesta.....	11
Tabla 2.1. Asistencia a Gimnasios de acuerdo con el NSE en la ciudad de Lima.....	20
Tabla 3.1. Gimnasios visitados en la ciudad de Trujillo.....	21
Tabla 3.2. Relación de Entrevistados.....	22
Tabla 3.3. Comparativo de Horarios de Atención de la Competencia.....	25
Tabla 3.4. Comparativo de Servicios Ofrecidos de la Competencia.....	26
Tabla 3.5. Comparativo de Precios de la Competencia.....	28
Tabla 3.6. Resumen Comparativo BODYTECH (Real Plaza).....	29
Tabla 3.7. Resumen Comparativo BODYTECH (Mall Aventura).....	29
Tabla 3.8. Resumen Comparativo Planet F&T.....	30
Tabla 3.9. Resumen Comparativo Up & Down.....	30
Tabla 3.10. Resumen Comparativo CMC.....	30
Tabla 3.11. Resumen Comparativo Hammer.....	31
Tabla 3.12. Cuadro Comparativo de los Atributos Valorados por los Clientes de los Gimnasios Visitados.....	32
Tabla 4.1. Población estimada por edades.....	34
Tabla 4.2. Nivel Socioeconómico de Trujillo.....	35
Tabla 4.3. Guía de Preguntas.....	37
Tabla 4.4. Opiniones de los atributos valorados.....	38
Tabla 4.5. Análisis de las opiniones recogidas.....	39
Tabla 4.6. Cuánto pagaría mensualmente por un buen servicio brindado en un gimnasio.....	54
Tabla 6.1. Atributos Valorados por Potenciales Clientes para la Ubicación del Local del Gimnasio “JM TR4INER & FITNESS”.....	68
Tabla 6.2. Respuesta a la Pregunta: ¿Asistiría Ud. A un gimnasio ubicado en la Av. Los Paujiles, Urbanización Las Flores, distrito de Víctor Larco Herrera?.....	70
Tabla 6.3. Aforo máximo de las áreas del gimnasio.....	73
Tabla 6.4. Nivel de Ocupabilidad de las áreas del gimnasio.....	74
Tabla 6.5. Nivel de Ocupabilidad por día- 1er año.....	76
Tabla 6.6. Nivel de Ocupabilidad por día- 2do año.....	76
Tabla 6.7. Nivel de Ocupabilidad por día- 3er año.....	77
Tabla 6.8. Nivel de Ocupabilidad por día- 4to año.....	77
Tabla 6.9. Nivel de Ocupabilidad por día- 5to año.....	78
Tabla 6.10. Características físicas del Servicio Brindado.....	81

Tabla 6.11. Cronograma de Talleres por Realizar.....	83
Tabla 6.12. Materiales Requeridos.....	87
Tabla 6.13. Cálculo de Consumo y Monto por Pagar – Recibo de Agua.....	90
Tabla 6.14. Cálculo de Consumo y Monto por Pagar – Recibo de Luz.....	90
Tabla 6.15. Cálculo de Costos por Consumo de Servicios Básicos.....	90
Tabla 6.16. Cronología del Anteproyecto y Proyecto.....	93
Tabla 7.1. Mercado Meta.....	95
Tabla 7.2. Volumen de ventas para los primeros 5 años de duración del negocio.....	95
Tabla 7.3. Resumen de Segmentación del Mercado.....	97
Tabla 7.4. Tipos de planes ofrecidos por el gimnasio JM TR4INER & Fitness.....	100
Tabla 7.5. Promociones por Planes.....	103
Tabla 7.6. Características de cada plan.....	103
Tabla 7.7. Presupuesto de Marketing.....	110
Tabla 8.1. Funciones y perfil del Gerente General.....	115
Tabla 8.2. Funciones y perfil del Administrador.....	115
Tabla 8.3. Funciones y perfil del Instructor Senior.....	116
Tabla 8.4. Funciones y perfil del Nutricionista.....	116
Tabla 8.5. Funciones y perfil de Recepcionista.....	116
Tabla 8.6. Funciones y perfil de personal de limpieza.....	117
Tabla 8.7. Funciones y perfil de Empresa Consultora de Marketing.....	117
Tabla 8.8. Funciones y perfil del Contador.....	117
Tabla 8.9. Funciones y perfil de los Instructores de Sala.....	118
Tabla 8.10. Funciones y perfil del Instructor de baile.....	118
Tabla 8.11. Requerimientos de Personal Administrativo.....	120
Tabla 9.1. Inversión en Acondicionamiento del Local.....	124
Tabla 9.2. Inversión en Maquinaria y Equipo de Gimnasio.....	125
Tabla 9.3. Inversión en Intangibles.....	124
Tabla 9.4. Inversión en Equipo y Mobiliario.....	127
Tabla 9.5. Cálculo del Capital de Trabajo.....	128
Tabla 9.6. Gastos Pre Operativos.....	129
Tabla 9.7. Resumen de Inversiones.....	129
Tabla 9.8. Detalle de Financiamiento Bancario.....	131
Tabla 9.9. Tipo de Membresía y Preferencias.....	131
Tabla 9.10a. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 1er. Año.....	132
Tabla 9.10b. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 2do. Año.....	133
Tabla 9.10c. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 3er. Año.....	133

Tabla 9.10d. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 4to. Año.....	133
Tabla 9.10e. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 5to. Año.....	133
Tabla 9.11. Número de Afiliados y Suscriptores para el Primer Año.....	134
Tabla 9.12. Ingresos Anuales por Afiliados y Suscriptores.....	135
Tabla 9.13. Ingresos Anuales por Alquiler de Cafetín.....	135
Tabla 9.14. Total Ingresos Anuales.....	135
Tabla 9.15. Gastos de Personal Correspondiente al Primer Año de Operaciones.....	136
Tabla 9.16. Gastos de Personal Externo al Primer Año de Operaciones.....	137
Tabla 9.17. Costos Fijos.....	138
Tabla 9.18. Presupuesto de Marketing.....	139
Tabla 9.19. Costos Totales por Año.....	139
Tabla 9.20. Cálculo del WACC y COK.....	140
Tabla 9.21. Flujo de Caja Económico y Financiero.....	142
Tabla 9.22. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	144
Tabla 9.23a. Datos Iniciales para el Punto de Equilibrio.....	145
Tabla 9.23b. Punto de Equilibrio.....	145
Tabla 9.24. Escenarios.....	146

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS DEL CAPÍTULO III.....	146
Anexo III.1. Entrevistas.....	147
ANEXOS DEL CAPÍTULO IV.....	152
Anexo IV. Informe del Estudio de Mercado.....	153
ANEXOS DEL CAPÍTULO V.....	183
Anexo V.1. Análisis FODA.....	184
Anexo V.2. Matriz FODA.....	186
Anexo V.3. Matriz EFE y EFI.....	187
Anexo V.4. Micro Entorno - 5 Fuerzas Competitivas de Porter.....	188
ANEXOS DEL CAPÍTULO VI.....	189
Anexo VI.1. Reglamento Nacional de Edificaciones 2016 – Aforo.....	190
Anexo VI.2. Reglamento Nacional de Edificaciones 2016. Capítulo XI–Estacionamiento..	193
Anexo VI.3. Listado de Máquinas, Artefactos y Artículos Requeridos.....	196
Anexo VI.4. Cotización Plan C – Empresa Active Life.....	201
Anexo VI.5. Forma Correcta del Uso de Máquinas.....	205
Anexo VI.6. Cartilla de Programa de Entrenamiento.....	212
Anexo VI.7. Ejemplos de Tipos de Alimentación de Objetivos diversos a Lograr.....	214
Anexo VI.8. Rutinas de Volumen para Pectorales y Rutinas para Definición de Pectorales	218
Anexo VI.9. Tipos de Suplementos para cada Necesidad.....	219
Anexo VI.10. Recibo de Agua.....	226
Anexo VI.11. Cálculo de Consumo por Tipo de Artefacto.....	227
Anexo VI.12. Cuadro de Equivalencias Referencial.....	229
Anexo VI.13. Recibo de Luz.....	230
ANEXOS DEL CAPÍTULO VII.....	231
Anexo VII.1. Marca.....	232
Anexo VII.2. Fan Page.....	233
Anexo VII.3. Aplicativo Móvil.....	234

José Luis Caro Córdova

Magister en administración de negocios (MBA) por la universidad ESAN con mención en Formulación y Evaluación de Proyectos de inversión. Ingeniero de Sistemas por la Universidad de Lima, con cursos realizados de administración y marketing en el Tecnológico de Monterrey Egade, Guadalajara-México.

Con 2 años de experiencia en administración de empresa con el deseo de formar parte de un equipo productivo y exitoso para poder adquirir, aportar y ampliar todos mis conocimientos. Me adapto con mucha facilidad a los cambios y a trabajar con efectividad bajo presión. Aprendo con rapidez nuevas ideas y así poder desarrollar soluciones creativas e innovadoras.

FORMACION ACADEMICA

UNIVERSIDAD ESAN 2016-2017

Maestría en Administración de negocios (MBA)

UNIVERSIDAD DE LIMA 2006-2012

Facultad de Ingeniería de Sistemas

Tercio Superior

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA GRAFICA CARGRAF Enero 2015 – Diciembre 2015

Empresa familiar dedicada al rubro gráfico con el firme propósito de satisfacer las necesidades de los clientes en el ámbito publicitario así como de los medios impresos y crear presencia en el entorno empresarial.

Administrador

Diseñar y determinar la estructura organizacional de la empresa, prever los requerimientos del personal a cargo como también asignar los roles.

Responsable de asignar funciones y monitorear el cumplimiento de las tareas, coordinar las distintas áreas de la empresa y diseñar una efectiva gestión de compras.

Se logró incrementar las utilidades en 15% anual y reducir los gastos generados en el proceso de impresión mediante una eficiente gestión de mantenimiento de maquinarias e insumos. Para el año 2014 se obtuvo una mayor presencia en el mercado con un crecimiento del 10% para el cierre del año.

OH ASOCIADOS Junio 2014 – Diciembre 2014

OH ASOCIADOS es una sociedad de auditoría que cuenta con profesionales altamente capacitados.

Presta el mejor servicio de outsourcing contable. Siendo su prioridad lograr la plena satisfacción de todos sus clientes.

Responsable del area de sistemas

Brindar un soporte tecnológico al área de contabilidad para una adecuada toma de decisiones incrementando así el número de clientes satisfechos y las ventas en un 25% como también disminuyendo las penalizaciones provocado por el retraso de los pagos de impuesto de nuestros clientes a través de una eficiente cronograma de pago.

Monitorear las actualizaciones de los sistemas contables como también de una adecuada gestión de información previniendo el robo de información de los para el área contable

ATENTO

Octubre 2013– Marzo 2014

Atento es una empresa multinacional de customer relationship management (CRM) en el sector de business process outsourcing. Actualmente presta servicios de atención al cliente, venta telefónica, y cobranza a las principales empresas.

Asistente de Gestión de calidad

Garantizar que cada gestión de ventas cumpla con todos los requerimientos de calidad impuesto por la gerencia general y así evitar sanciones por las empresas auditoras

Supervisar y monitorear los errores críticos de cada llamadas como también responsable del cuidado y un manejo adecuado de la información personal de los clientes. En el área de calidad se logró disminuir en un 10% el número de incidencias provocado por los fraudes realizados por los teleoperadores al momento de realizar las ventas.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Curso Internacional de Maestría EGADE Business School Sede Guadalajara, México 2016
Universidad Esan

Formulación y evaluación de proyectos de inversión 2016
Universidad Esan

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio (Asociación cultural Peruano Británica)

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

Sistemas contable CONCAR – nivel intermedio

SAP – nivel básico

DATOS PERSONALES

Soltero, sin hijos

Fecha de nacimiento: 24 de septiembre 1986

Doris Octavia Herrada Villarreal

Magíster en Administración de Empresas con 14 años de experiencia en Consultoría de Procesos de Negocios e implementación de Soluciones de Tecnología de Información en Banca, Seguros, Consultoras de Tecnologías de Información, y Entidades Públicas. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejoras continuas en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación al logro de resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente en desarrollar soluciones tecnológicas acorde a los requerimientos de los negocios.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas (MBA) Universidad ESAN – Tiempo Completo	2016-2017
Ingeniera de Sistemas Universidad Nacional Federico Villarreal	1999-2003

EXPERIENCIA PROFESIONAL

IBM Perú

Empresa de Consultoría de Tecnologías de Información.

Consultora de Procesos de Negocios Senior

Abril 2014 – Febrero 2016

Conformé el equipo de consultores para la definición de la nueva propuesta y mejora de los Procesos del Negocio del Cliente, y así mismo, se me asignó la responsabilidad de la implementación de la solución tecnológica definida para la transformación organizacional del Cliente “Seguros RIMAC”.

He logrado implementar la solución propuesta para la compañía con la colaboración activa de los diferentes equipos de proyecto que conformaba el programa de transformación Rímac, logrando su despliegue y uso de acuerdo con las normas establecidas por la compañía, el cual contribuyó a generar un incremento en la productividad y eficacia de las actividades de la aseguradora de acuerdo con los objetivos establecidos. En este proceso se llevó a cabo la ejecución de estrategias en el que se fue incrementando una mejor performance colaborativa de las actividades asignadas, y la obtención de resultados y beneficios esperados. Se hizo uso de herramientas corporativas de IBM para el desarrollo de la solución como BPM, ODM, ECM, entre otras herramientas de utilidad. El liderazgo de equipo que he desarrollado generó reconocimientos al buen desempeño por parte de los responsables y gerentes del Proyecto.

Indra Perú

Empresa de Consultoría de Tecnologías de Información.

Consultora de Procesos de Negocios Senior**Febrero 2013 – Marzo 2014**

Responsable del Proyecto de implementación de Mejora de Procesos en la organización, aplicando las buenas prácticas recomendadas en la industria de tecnologías de información para alcanzar la certificación CMMi N3. Lideré el equipo de mejora de procesos, quienes colaboraron en la coordinación con las áreas de apoyo y de productos de la compañía Indra para que se canalice las prácticas de mejora de procesos en la organización, realizar el seguimiento correspondiente, medir resultados y finalmente alcanzar la certificación. Obtuve el reconocimiento por mi desempeño en el logro de los objetivos encomendados por parte de la gerencia de la empresa.

Everis Perú

Empresa de Consultoría de Tecnologías de Información.

Consultora de Procesos de Negocios Senior**Octubre 2010 – Septiembre 2012**

Responsable del Proyecto de implementación de Mejora de Procesos en la organización, aplicando las buenas prácticas recomendadas en la industria de tecnologías de información para alcanzar la certificación CMMi N3. Lideré el equipo de mejora de procesos, quienes colaboraron en la coordinación con las áreas de apoyo y de productos de la compañía Indra para que se canalice las prácticas de mejora de procesos en la organización, realizar el seguimiento correspondiente, medir resultados y finalmente alcanzar la certificación. Obtuve el reconocimiento por mi desempeño en el logro de los objetivos encomendados por parte de la gerencia de la empresa.

Así mismo, desarrollé diferentes Proyectos de implementación de mejora de procesos para los clientes de la empresa Everis, así como para la implementación de soluciones de sistemas de información conforme a los requerimientos definidos en los sectores Banca, Entidades Pública como OSCE, PCM, entre otros. Se aplicó metodologías de desarrollo de procesos y de sistemas durante el ciclo de vida, el cual está alineado a la propuesta metodológica de la empresa y las buenas prácticas recomendadas por la industria PMI, CMMi, BPM, RUP, otros. Se hizo uso de herramientas de desarrollo de software cumpliendo con las especificaciones funcionales y técnicas que demanda el Proyecto. La participación de trabajo en equipo fue reconocido por los gerentes y mentores asignados al Proyecto.

M&T Consulting Perú

Empresa de Consultoría de Tecnologías de Información.

Consultora de Procesos de Negocios**Octubre 2009 – Mayo 2010**

Responsable de la definición y mejora de los procesos como parte de la implementación del Proyecto de mejora de procesos del cliente (Ministerio de Agricultura - MINAG). Participé durante el desarrollo del Proyecto en colaboración del equipo de trabajo, identificando y describiendo los requerimientos del cliente para el desarrollo de las prácticas de mejora de procesos en dicha organización. Se realizó la entrega correspondiente para su puesta en marcha. Obtuve el reconocimiento por mi desempeño en el logro de los objetivos encomendados por parte del gerente de la empresa.

Se aplicó metodologías de desarrollo de procesos y de sistemas durante el ciclo de vida, el cual está alineado a la propuesta metodológica de la empresa y las buenas prácticas recomendadas por la industria PMI, CMMi, BPM, RUP, otros. Se hizo uso de herramientas de desarrollo de software cumpliendo con las especificaciones funcionales y técnicas que demanda el Proyecto. La participación de trabajo en equipo fue reconocido por los gerentes y mentores asignados al Proyecto.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Mención en Dirección Avanzada de Proyectos Universidad ESAN	2017
Seminario Internacional de Maestría Universidad ESAN – Universidad de la Salle, Sede Barcelona, España	2017
Training Enablement IBM BPM, IBM ODM IBM Perú	2014
Diplomado de Gerencia de Proyectos Consultora Procesix inc. - Everis Perú	2012
Introduction To CMMi for Development v1.3 Process Consulting – Everis Perú	2012

IDIOMAS

Inglés – Nivel avanzado
Private Teacher 2016

DATOS PERSONALES

Soltera, sin hijos
Fecha de Nacimiento: 22 de marzo 1978

Ernesto Navarro Hidalgo

Magíster en Administración de empresas con 8 años de experiencia en Asesoría de Proyectos, Logística, Hotelería y control de gestión. Preparado para gestionar un adecuado y eficiente proceso administrativo, facilidad para interrelacionarse con una visión de líder, con un buen manejo del capital humano. Con el fin de optimizar distintos tipos de recursos; obtener un eficiente desenvolvimiento y alcanzar las metas fijadas por la organización. Orientado hacia las mejoras organizacionales con aspiraciones para mejorar en lo personal y profesional. Con sólidos principios y valores.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración Universidad ESAN	2016-2017
Bachiller en Administración de Empresas Universidad Privada del Norte, Trujillo	2004-2015

EXPERIENCIA PROFESIONAL

INVERSIONES MALUFER

Empresa familiar dedicada al rubro hotelero, actualmente cuenta con 4 hoteles, los cuales han sido direccionados a empresas mineras ubicadas en la región La Libertad.

Gerente General

Agosto 2013 – Abril 2016

Responsable de las coordinaciones de planificación y supervisión dentro del hospedaje, logrando un incremento alto de aceptación por parte de las principales empresas del medio de rubros diversos: turismo, minería y universidades, logrando la satisfacción de los clientes; firmando convenio institucional con 5 empresas mineras locales y 2 pertenecientes a la región de Cerro de Pasco, la elaboración de los diversos presupuestos mensual y anual ayudaron para poder seleccionar a los proveedores reflejado en el impacto de la calidad del servicio brindado.

DIPROVET SAC. – Distribuidora de Productos Veterinarios SAC.

Distribuidora de productos veterinarios y sanidad ambiental, con medicamentos de los mejores laboratorios para el cuidado, mantenimiento y mejora de ganado porcino, equino, aves y animales menores

Jefe de Logística

Agosto 2011 – Setiembre 2013

Se logró una buena organización y coordinación de las funciones de almacenamiento, logrando un control minucioso de los productos con la implementación de las codificaciones y control de inventarios usando el método Kardex. Se preparó las bases para el inicio de las auditorías internas de compras y los indicadores solicitados por gerencia. Se creó los procedimientos de

compras y emisión de solicitudes de pedidos. Se definió la forma de selección de proveedores y los agentes logísticos, impacto reflejado en la satisfacción de los clientes, puntualidad de entrega y calidad de los productos agro-veterinarios.

APEI EIRL. – Asesoría y Proyectos en Ingeniería.

Empresa dedicada a la construcción en ingeniería eléctrica, desempeñando funciones a nivel nacional, brindando servicio a empresas generadoras de transmisión eléctrica.

Asistente Administrativo

Febrero 2008 – Junio 2011

Manejo eficaz de la documentación y su clasificación para el envío a las diversas áreas; se logró una organización y selección de información entrante, se gestionó un plan de capacitación y entrenamiento al personal de campo. Se implementó un plan motivacional de campo para incrementar la eficiencia laboral. Se elaboró y ejecuto un proceso de reclutamiento y selección de personal para la empresa. Se realizó reportes de gestión administrativa de cada área y propuestas técnicas – expedientes de los principales clientes generadores de electricidad. Se logro alcanzar los objetivos y aumentar las ventas, se obtuvo una distinción y condecoración a nivel gubernamental como la mejor empresa outsourcing en servicios de ingeniería eléctrica.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Taller: “Empleabilidad” Universidad Privada del Norte – Trujillo	2014
Seminario Internacional de Maestría Universidad ESAN – Universidad La Salle, Ramon Llull – Barcelona, España	2017

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado
@RISK – Nivel Intermedio

DATOS PERSONALES

Soltero, tres hijos
Fecha de nacimiento: 09 de febrero 1980

Juan Antonio Zegarra Loo
C.I.P 108886

Ingeniero Geólogo, MBA en ESAN School of Business, Lima. Maestría en Ingeniería Geológica, Graz University of Technology, Austria. Cursos de especialización en Estados Unidos y Austria. Experiencia en Exploraciones, Hidrogeología, Geotecnia y Geología Ambiental. Dominio avanzado del idioma inglés y conocimientos medios del idioma alemán.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Post Grado:

MBA Escuela de Negocios ESAN

Mención en Dirección Avanzada de proyectos.

Abril 2016 – A la fecha (esperando fecha de sustentación de tesis para obtener el grado de Magister).

M.Sc. (Master of Science), Graz University of Technology, Austria.

Octubre 2005 – Junio 2007. (Estudios concluidos, tesis aun no presentada)

Pre Grado:

Ingeniero Geólogo, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Abril 1995 – Julio 2002

CIP: 108886

EXPERIENCIA LABORAL

MINERA FOCUS S.A.C

Geólogo de Exploraciones

Setiembre 2011- Enero 2016

Encargado de generar y dirigir proyectos de exploración minera de minerales metálicos y no metálicos. En exploración de metálicos, Geólogo Senior del Proyecto Santa Cruz, México (Durango). Geólogo Senior de exploraciones del Proyecto Santa Rosa, Huaral.

En exploración de no metálicos, Geólogo Senior de Exploraciones, liderando y generando nuevos proyectos de Fosfatos para las empresas **AGRIFOS PERU y AGRIFOS COLOMBIA**, subsidiarias de MINERA FOCUS.

MAXY GOLD PERU S.A.C – LARA EXPLORATIONS

Geólogo de Exploraciones

Agosto 2011

Geólogo de Exploraciones responsable de la evaluación y ejecución de trabajos de mapeo geológico de detalle y muestreo para análisis geoquímico y de PIMA en el proyecto Picha.

MANTARO PERU S.A.C

Geólogo de Exploraciones

Enero 2011 – Julio 2011

Geólogo de Exploraciones encargado del logueo y muestreo de los testigos de roca provenientes de la perforación en la zona del yacimiento de fosfatos ubicado en el distrito de Aco, provincia de Concepción, Departamento de Junín.

MINISTERIO PÚBLICO – FISCALIA DE LA NACIÓN

Ingeniero Geólogo – Consultor

Abril 2010 – Diciembre 2010

Consultor del Instituto de Medicina Legal del Ministerio Público en asuntos ambientales brindando asesoría a las Fiscalías Especializadas en Materia Ambiental. Supervisión de la elaboración del Manual de Delitos Ambientales en el Perú, dentro del Convenio macro Ministerio Público – Organización AVINA. Peritajes en Materia Ambiental dando apoyo a las FEMA a nivel nacional.

MAXY GOLD DEL PERU S.A.C

Geólogo de Exploraciones

Junio 2008 – Octubre 2009

Encargado de la evaluación y ejecución de trabajos de mapeo geológico de detalle y muestreo para análisis geoquímico y de PIMA en los denuncios de Condoroma (Cuzco) y Sumaq – Sami (Ayacucho), así como el relagueo de los testigos de rocas pre existentes en los denuncios.

EMPRESA CONSULTORA GUEVARA – GARAY S.A.

Ingeniero Geotécnico

Octubre 2007 – Junio 2008

Estudio Geotécnico para la construcción del Oleoducto Dorado – Andoas, convenio GG S.A – GMI. Encargado de realizar y supervisar los trabajos de campo y gabinete dentro del estudio geotécnico del tramo del Oleoducto localizado entre las progresivas Km 0+000 al Km 80+000.

DYNACOR EXPLORACIONES DEL PERÚ S.A.C.

Geólogo de Exploraciones

Junio 2007 – Octubre 2007

Responsable de las tareas de exploración y de los trabajos de gabinete en los proyectos Tumipampa, Carnero, y las exploraciones en la mina de Pasto Bueno. Elaboración de reportes en inglés.

INGEMMET - INSTITUTO GEOLOGICO MINERO METALURGICO

Ingeniero Geólogo

Agosto 2002 – Septiembre 2005

Encargado de estudios Geocientíficos en las áreas de Geología Ambiental, Hidrogeología y Riesgo Geológico. Dirección de trabajos de campo en el Estudio de Riesgo Geológico en la

Quebrada de Paihua – Matucana y Estudio Hidrogeológico en la Cuenca Baja del Río Ica. Participación en la realización del Estudio de Riesgo Geológico en la Franja N° 4 (paralelos del 10 -12), Estudio de Riesgo Geológico en la Región Ancash, Estudio Geológico – Geofísico en la ciudadela de Machu Picchu, Estudio Geoambiental en la Cuenca del Río puyando - Tumbes, Evaluación de Riesgo Geológico en Diversos Asentamientos Humanos de la ciudad de Lima, Colaboración en la realización del Mapa Hidrogeológico preliminar del Perú (1:1'000,000) y apoyo en los trabajos de campo en el área de la Geofísica.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

Programa de Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital, Universidad Ramón Llull, La Salle, Barcelona, España.

Junio 2017

Short Course on Ore Deposits Mapping, University of Arizona

Lowell Program in Economic Geology

Agosto – Setiembre 2012.

Post Graduate Training Course on Groundwater Tracing Techniques

Joaneum Research Institute of Water Resources Management, Hydrogeology and Geophysics. Graz University of Technology, Austria

Agosto - Septiembre 2005.

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de la presente tesis, es determinar la viabilidad económica, financiera y comercial para la implementación de un gimnasio en la ciudad de Trujillo, para el NSE A-B.

Bajo esta perspectiva se ha identificado, que existe un nicho de mercado, en la ciudad de Trujillo, que busca una alternativa diferente a la que ya se tiene actualmente.

Se ha realizado un estudio de mercado que ha permitido identificar los atributos que valora este sector de la población que asiste con regularidad a un gimnasio.

Para el estudio de mercado se realizaron 233 encuestas y 5 Focus Groups, los cuales estuvieron conformados por personas de ambos sexos. Los Focus Groups se realizaron por edades, considerando que cada rango brinda información diferente, y con ello recabar datos relevantes, con respecto a sus gustos y/o preferencias. Es importante recalcar que la información recabada de un rango de edad de 18 a 23 años es diferente a la información recabada de un rango de 46 a 60 años.

De la investigación realizada se concluye que el segmento meta al que se orienta la propuesta está conformado por personas del nivel socioeconómico A y B, entre los 18 y 60 años residentes en la ciudad de Trujillo. Según los datos que se han recopilado de la Asociación Peruana de Empresas de Mercado – APEIM, la ciudad de Trujillo cuenta con una población de NSE A-B de 24,907 habitantes.

Así mismo, la razón social propuesta para el gimnasio será “JM TR4INER & FITNESS”, cuya sede estará ubicada estratégicamente en el distrito de Víctor Larco Herrera, en la avenida Los Paujiles, Mz. D Lote 10, Urbanización Las Flores. Este local es propiedad de la familia Navarro Hidalgo, y colinda con las principales urbanizaciones al que pertenecen a los niveles socioeconómicos del presente estudio.

Los principales atributos determinados en el estudio de mercado son: calidad de servicio (21.9% de los encuestados), acceso (21.3% de los encuestados), calidad de máquinas (20.1% de los encuestados), ubicación (18.9% de los encuestados), instalaciones (17.7% de los encuestados).

Las razones por la que los encuestados señalan que asisten a un gimnasio son: Mejorar el estado físico, la salud y estar en forma (38.4%), lucir mejor (32.2%), socializar (15.9%), performance en el deporte que practica (9.8%), rehabilitación (3.7%).

En cuanto a los factores que llevarían a las personas a cambiarse de gimnasio se encontró lo siguiente: Por un mejor servicio (32.9%), instructor (31.1%), calidad de máquinas (29.3%), amistades (6.7%).

Los objetivos de marketing tienen por finalidad captar clientes, alcanzando una participación de mercado de 1.7% del NSE A-B que asiste a gimnasios en la ciudad de Trujillo, así como lograr posicionar la marca y causar un impacto diferencial agregado.

Actualmente en el mercado existe una fuerte competencia entre gimnasios en la ciudad de Trujillo por el que se requiere desarrollar una estrategia de marketing que logre captar la preferencia del público objetivo a través de un servicio diferenciado.

En la parte de Recursos Humanos, la empresa buscará lograr un alto desempeño de sus colaboradores, con remuneraciones acordes al mercado, capacitaciones y desarrollo tanto profesional y personal, con un agradable ambiente de trabajo. La estrategia principal es la de desarrollar y retener el talento.

La estructura del plan de cada cliente abarcará la sesión de rutina con monitoreo constante por el entrenador de sala, un plan de alimentación de acuerdo con los objetivos de cada cliente, así mismo se les brindará charlas sobre musculación, alimentación, suplementación, rutinas focalizadas y series ascendentes y descendentes.

El tipo de empresa que se formará es una sociedad anónima cerrada (SAC), la cual se encontrará comprendida en la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887.

En la evaluación económica y financiera realizada en la presente investigación, se estima una inversión inicial de S/. 280,191.81. Se ha determinado un VANE positivo de S/. 385,193.45 y un VANF positivo de S/. 334,962.32. La tasa interna de retorno (TIRE) calculada es de 38.1%; y la TIRF de 57.9%; las cuales son mayores que el WACC calculado en 10.2% y el COK calculado en 13.7%, lo que hace que el proyecto sea económicamente viable.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES

1.1 Antecedentes y motivación

En la actualidad existe un incremento en la demanda de las personas por contar con un buen aspecto y gozar de una buena salud, lo cual ha generado un incremento en la demanda de las empresas que brindan servicios de cuidado corporal basado en ejercicios físicos y alimentación especializada. La población está más consciente de cuidar su estilo de vida, salud y alimentación.

Esta tendencia del mercado sugiere que implementar un negocio de gimnasio es una opción que permitirá generar mayores expectativas para lograr beneficios a largo plazo para los pequeños y medianos empresarios.

Sin embargo, según los recientes estudios, se evidencia que uno de los factores en el país que impide el desarrollo de este sector de manera más acelerada es el sedentarismo. De acuerdo con una investigación realizada por la cadena de gimnasios Bodytech, sólo el 10% de la población hace ejercicio físico, y el 2% va a algún gimnasio (Gestión, 2016b). De acuerdo con el estudio Vida Saludable realizado por Arellano Consultores en el 2016, el 79% de los peruanos considera que es importante realizar alguna actividad física, pero sin embargo solo el 39% la ejecuta. Este estudio también refiere que solo el 2% de la población peruana asiste a un gimnasio, y de este porcentaje, solo el 20% se mantiene entrenando (Gestión, 2016a).

De acuerdo con el Ministerio de Salud – MINSa, alrededor del 90% de peruanos no practica actividad física¹, teniendo una relación directa respecto a la calidad de vida de la población. Estas estadísticas son preocupantes porque la falta de actividad física, se puede volver un factor de riesgo para múltiples enfermedades, que la Organización Mundial de la Salud – OMS califica como enfermedades no transmisibles (ENT); dentro de este grupo se encuentran: la diabetes, accidentes cerebrovasculares, hipertensión, depresión, algunos tipos de cáncer. Estas enfermedades están siendo consideradas la epidemia del siglo XXI (MINSa, 2015a).

Así mismo de acuerdo con la OMS, en el ámbito mundial, el 23% de adultos no realiza ninguna actividad física, considerando como tal cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que supongan un consumo de energía. La OMS

¹ Actividad Física es la acción que realiza una persona y que demanda el aumento del gasto energético producido por el movimiento de los músculos del cuerpo. Se considera como actividad física caminar, subir escaleras, realizar las tareas del hogar o del trabajo, entre otras acciones. (Minsa 2016)

estima que, de cada 10 defunciones, 6 son atribuibles a enfermedades no transmisibles (ENT), causadas por la inactividad física y el sedentarismo (OMS, 2017).

Según investigaciones realizadas, existe una relación positiva entre sedentarismo y enfermedades cardiovasculares (ECV). La OMS estima para el año 2020 las ENT serán las causantes de casi el 70% de la mortalidad a nivel mundial, por lo cual esta institución recomienda a los gobiernos, promover la actividad física como medida preventiva para reducir la tasa de propagación de estas enfermedades (OMS, 2017).

Por otro lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, el 73.60% de la población peruana viven en zonas urbanas, donde el sobrepeso y obesidad es más alto en adultos, especialmente en zonas de la costa que provienen de estratos no pobres (MINSA, 2015 a). Según reporta EsSalud, en el año 2011, en el Perú el 10% de los niños menores de 10 años, asegurados en esa institución, presentó sobrepeso y obesidad, siendo en el futuro potenciales pacientes de alguna ENT. Del año 2000 al 2011, la incidencia de hipertensión arterial creció del 5% a 12%; en el 2015 de acuerdo con el MINSA, aumentó a 16.5%. A esto hay que sumarle que el 20% de mayores de 40 años, tienen un alto riesgo de sufrir un trastorno cardíaco, debilitamiento óseo, cansancio inmediato, desgarros musculares y sufrir alguna ENT (MINSA, 2015b).

Sin embargo, frente a estas preocupantes cifras estadísticas, los médicos e investigadores establecen que el sedentarismo es un factor de riesgo que puede ser revertido, adoptando un estilo de vida saludable, donde se incluya además de la actividad física, una alimentación saludable y balanceada, que permite evitar las ENT.

1.1.1 Consideraciones de Trujillo como nicho de mercado

La elección de la ciudad de Trujillo, en el departamento de La Libertad como nicho de mercado se debe a que la ciudad ha experimentado un notable crecimiento económico y poblacional en los últimos años. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, se estima que la ciudad de Trujillo tiene una población aproximada de 920,045 habitantes, convirtiéndola en la ciudad más poblada del norte del país y la tercera en población a nivel nacional (INEI, 2012).

Al ser la capital de la Región de La Libertad, alberga a todas las sedes del gobierno regional y las instituciones descentralizadas del gobierno central, así como a los organismos administrativos del Poder Judicial, lo que la convierten en el centro de la administración pública en dicha región y la más importante de la costa norte del país.

La ciudad está dividida en 9 distritos: (i) Trujillo, (ii) La Esperanza, (iii) El Porvenir, (iv) Florencia de Mora, (v) Víctor Larco Herrera, (vi) Huanchaco, (vii) Laredo, (viii) Moche, y (ix) Salaverry, además del distrito menor de El Milagro, que se encuentra bajo la jurisdicción del distrito de Huanchaco. En la Tabla 1.1 se muestra la población estimada y proyectada para los distritos de la ciudad de Trujillo para el año 2015 (INEI, 2012).

Tabla 1.1. Población Estimada y Proyectada para Trujillo para el año 2015

Distritos	Población Total
Trujillo	318,914
El Porvenir	186,127
Florencia de Mora	41,914
Huanchaco	68,104
La Esperanza	182,494
Laredo	35,289
Moche	34,503
Poroto	3,195
Salaverry	18,129
Simbal	4,317
Víctor Larco Herrera	64,024
TOTAL	920,045

Fuente: INEI, (2012)

Elaboración: Autores de Tesis

De acuerdo con el INEI (INEI, 2012), y como se mencionó líneas arriba, la ciudad de Trujillo cuenta con 920,045 habitantes, teniendo una tasa de crecimiento promedio anual de 2,1%. El crecimiento urbano de la ciudad se debe mayoritariamente a la migración de la población de las provincias y regiones más pobres vecinas, que llegan a Trujillo buscando nuevas oportunidades, siendo los principales aportantes de acuerdo con el censo de 1993, las provincias Liberteanas de Otuzco (15.8%), Santiago de Chuco (9.3%), Ascope (9%) y Sánchez Carrión (5.2%), y de las regiones de Cajamarca (16%) y Ancash (5%). Esta migración ha hecho que Trujillo se vuelva una ciudad multicultural (Municipalidad Provincial de Trujillo, 1999).

La ciudad de Trujillo al ser la más poblada del norte del país, alberga al mercado laboral más amplio y dinámico de la Libertad. En el año 2012, el sector empresarial formal, conformado por empresas de 10 a más trabajadores contrató aproximadamente 50 mil trabajadores, divididos en los siguientes rubros: 35,1% en servicios, 23.1% en

industria manufacturera, 18% en comercio, 12.9% en actividades extractivas y 10.9% en transporte, almacenamiento y comunicaciones (Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).

Como se puede apreciar, el mayor porcentaje de la población en la ciudad de Trujillo se emplea en el rubro de servicios, siendo el subsector enseñanza el que mayor cantidad de personas contrata con 15.3%, seguido del subsector financiero con 7%, servicios sociales y comunales con 5.1%, servicios a empresas con 4.5% y agricultura con 12.9% (Dirección Regional del Trabajo y Promoción del Empleo, 2012).

Según datos recolectados en la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados – APEIM, (ver Anexo 1.1), en la ciudad de Trujillo, se estima que 4,043 personas pertenecen al NSE A y 20,894 personas pertenecen al NSE B, lo que haría un total de 24,907 personas que pertenecen al NSE A-B (APEIM, 2015).

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Evaluar y demostrar la sostenibilidad comercial, económica y financiera de la implementación de un gimnasio dedicado a ofrecer un servicio de mejora corporal, de la salud y el bienestar de los habitantes de los niveles socio económicos A y B de la ciudad de Trujillo.

1.2.2 Objetivo específico

- Analizar la oferta existente de gimnasios en la ciudad de Trujillo, realizar un análisis de la competencia y el marco regulatorio.
- Determinar las motivaciones y las preferencias de los estilos de vida saludable y cuidado de la estética personal a través del deporte del segmento poblacional de los habitantes de los niveles socioeconómicos A y B del Distrito Víctor Larco Herrera de la ciudad de Trujillo.
- Evaluar y diseñar los requerimientos del modelo de negocio propuesto.
- Evaluar los planes de Operaciones, Recursos Humanos y Marketing.
- Determinar la viabilidad económica, y financiera de un gimnasio para habitantes de los niveles socio económico A y B en la ciudad de Trujillo.

1.3 Metodología

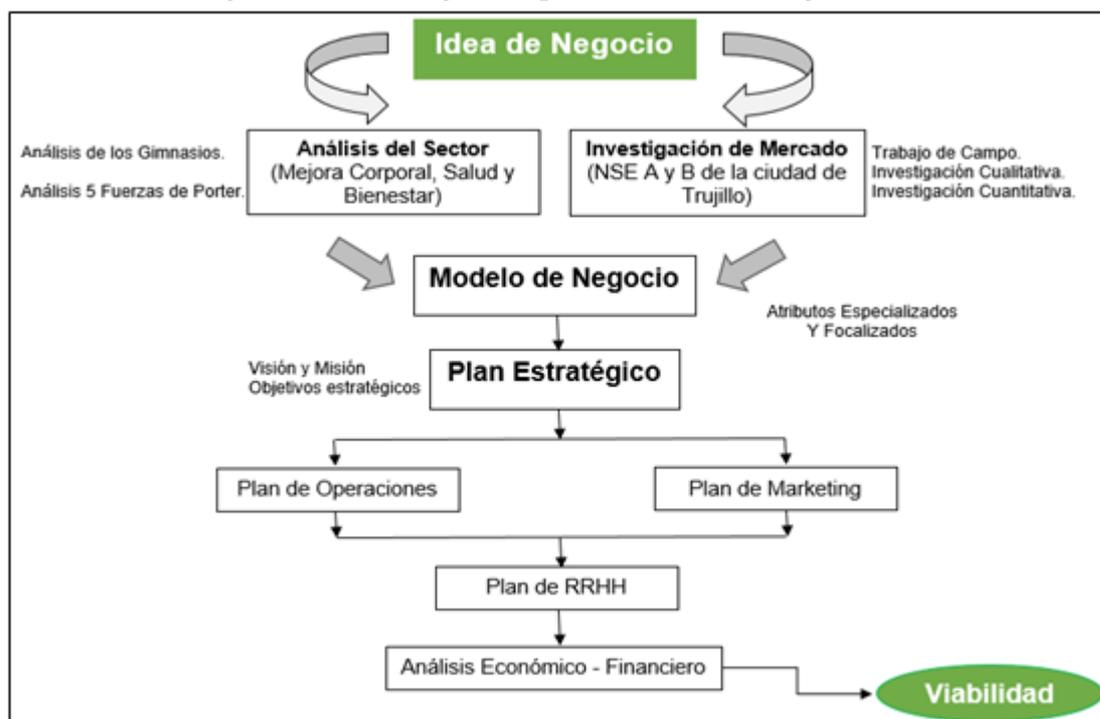
La metodología que se empleó en la presente tesis es básicamente un estándar que se emplea para la elaboración de un plan de negocios y estará basada en dos principales ejes:

- Análisis del sector: Gimnasios con servicios personalizados y que promuevan un estilo de vida saludable
- Investigación de mercado: Características del segmento NSE –AB (relacionado al estilo de vida, ingreso económico, preferencias y la capacidad adquisitiva) de la ciudad de Trujillo, provincia de Trujillo, Región la Libertad.

El fin de realizar el análisis del sector y la investigación de mercado es el de obtener datos que ayuden a plantear conclusiones, con las cuales se realizará un análisis estratégico, teniendo como objetivo primordial, el de obtener factores claves de éxito para el plan de negocio propuesto. El plan de negocio contendrá lo siguiente:

- Plan estratégico: Definir la visión, misión, objetivos estratégicos y las competencias genéricas del modelo de negocio.
- Plan de marketing: Comunicar la propuesta de valor del negocio al consumidor del NSE A-B de la ciudad de Trujillo.
- Plan de operaciones: Buscar la eficiencia y competitividad de los procesos.
- Plan de recursos humanos: Donde estará definido la organización y gestión de recursos humanos
- Evaluación económica – financiera: La cual sustentará la viabilidad del negocio.
- La metodología por emplear se muestra en la Figura 1.1, a manera de un mapa mental.

Figura 1.1. Metodología – Mapa Mental de la Investigación



Fuente y Elaboración: ARROYO C., DÁVILA R., TICONA E. y VILLAVICENCIO F. “Plan de Negocio para la Implementación de una Cadena de Gimnasios en Huancayo”, Esan, 2011

1.4 Investigación de Mercado

Para la investigación de mercado, el grupo de tesis, desarrollo actividades de trabajo de gabinete la que consistió básicamente en la búsqueda de información bibliográfica; también se desarrolló trabajo de campo, que consistió en visitas a gimnasios (Ver Anexo III.2), entrevistas a 3 expertos: (i) Jorge Pérez Alvarado, propietario del gimnasio Power Nutrition, (ii) Junior Gamboa Cavero, administrador del gimnasio Bodytech – Real Plaza Trujillo y a (iii) José Escobar García “El Churre”, personal training y campeón sudamericano de fisicoculturismo categoría master +90 kg. Se solicitó también cotizaciones sobre los precios de los equipos de gimnasio a empresas proveedoras como Active Life y Fitness Pro. Así mismo, se solicitaron cotizaciones a empresas que realizan estudios de mercado.

1.4.1 Metodología de la Investigación de Mercado

El marco metodológico empieza con la definición de la necesidad del estudio de mercado, es decir la razón por el cual se realiza el estudio, a través del cual se utilizará diversas herramientas de investigación como el desarrollo de los Focus Groups, entrevistas a expertos y encuestas al público del NSE Ay B del sector de gimnasios que permita lograr los objetivos y el alcance de la investigación.

En la Figura 1.2 describe la metodología que se va emplear para el desarrollo de la investigación de mercado.

Se realizó el análisis y evaluación de fuentes de información tanto primarias como secundarias para la determinación de las características que definan al mercado objetivo correspondiente al segmento de estudio.

a) Fuentes Secundarias:

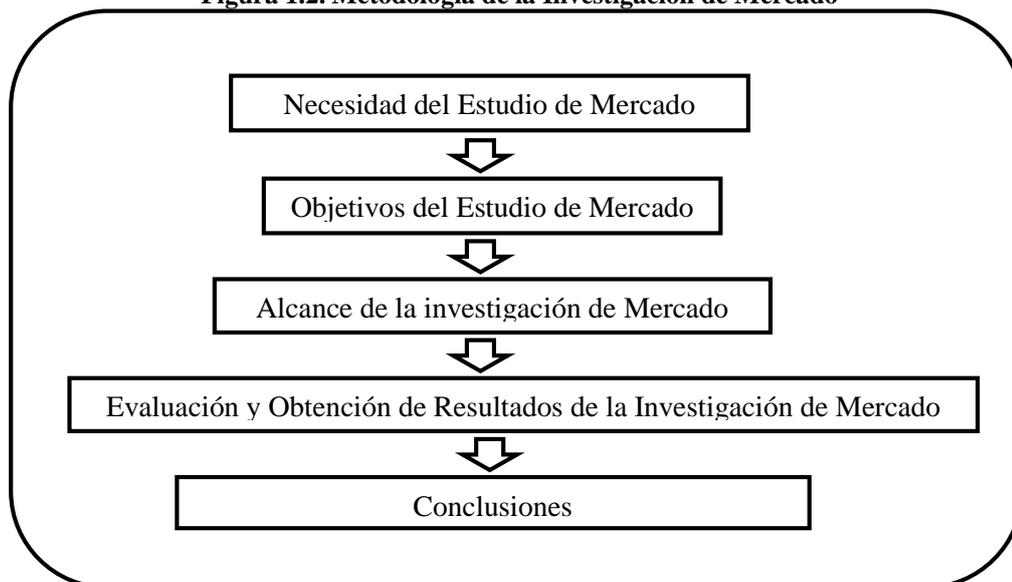
Se realizó la revisión bibliográfica de las siguientes fuentes:

- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado.
- Instituto Peruano del Deporte - IPD.
- Biblioteca Universidad Esan.
- Escuela Académico Profesional de Educación Física de la UNMSM.
- Bibliotecas de las universidades de Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad Cesar Vallejo.

b) Fuentes Primarias:

- Recolección de Datos: Encuestas, Entrevistas a público objetivo.
- Estudios de Mercado: Cualitativo y Cuantitativo.
- Observación Directa.
- Entrevistas a Expertos, Instructores, Profesionales de la Salud, Dueños y/o Administradores de Gimnasios.

Figura 1.2. Metodología de la Investigación de Mercado



Elaboración: Autores de la Tesis

1.4.2 Necesidad Del Estudio De Mercado

Obtener información confiable que permita identificar el comportamiento, preferencias, necesidades, deseos y expectativas del mercado con base al estudio del mercado de gimnasios para determinar o establecer planes estratégicos que contribuyan a la mejora corporal y bienestar físico del segmento en estudio.

1.4.3 Objetivos del estudio de Mercado

a) Objetivo General

Recopilar información que permita identificar las condiciones del mercado objetivo basado en el comportamiento, gustos, preferencias, necesidades, deseos y expectativas del cliente en relación con los servicios que se brindan en el negocio de gimnasios que se encuentran en la ciudad de Trujillo en los NSE A y B.

b) Objetivos Específicos

- Conocer el perfil de los clientes que conforman el mercado meta.
- Identificar los atributos valorados por los clientes en relación con los servicios que se brindan en un gimnasio.
- Analizar de la percepción y/o valoración de los clientes de otros gimnasios.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes dentro del alcance de estudio.
- Especificar el tamaño del mercado objetivo del NSE A y B dentro del segmento de estudio.
- Identificar los niveles de concurrencia de los clientes a los gimnasios de la zona.
- Evaluar el interés y motivación de los clientes para asistir a un gimnasio.
- Determinar los precios sugeridos para la demanda de los servicios.
- Identificar estrategias de fidelización de los clientes del mercado objetivo.

1.4.4 Recolección de datos

El desarrollo de la investigación de mercado se basó en la investigación cuantitativa y cualitativa del sector de gimnasios, cuya fuente de información primaria y secundaria del sector permite identificar, analizar y evaluar la data existente, generando los resultados correspondientes de esta investigación. A continuación, se detalla los tipos de investigación mencionados:

a) Instrumentos Cualitativos

Este tipo de investigación según Fraenkel y Wallen (1996) se caracteriza porque la recolección de datos es mayormente verbal; el análisis de datos se da más de modo

inductivo; y el enfoque se basa principalmente en las opiniones y perspectivas sobre algún tema específico de los sujetos en una investigación.

Considerando las razones mencionadas, se hace uso de los mecanismos de la observación, entrevistas, y desarrollo de sesiones grupales como parte de la investigación exploratoria.

Los instrumentos cualitativos que se aplicaron fueron los siguientes:

- **Entrevistas:**

Se realiza 3 entrevistas a los expertos del negocio de gimnasios, quienes vienen cumpliendo roles de Administradores y Entrenadores, cumpliendo un papel muy importante como conocedores del negocio.

A través de estas entrevistas se obtuvo la información detallada sobre sus experiencias laborales en el sector, comentarios o apreciaciones sobre el giro y entorno del negocio, así como opiniones sobre propuestas de valor que se destacan por sus atributos establecidos.

Objetivos de la entrevista a expertos:

- Recolectar información relevante sobre la actividad del sector gimnasios en la actualidad.
- Identificar las principales características o atributos distintivos del sector.
- Conocer las tendencias del sector, así como las oportunidades para el desarrollo del mercado.
- Identificar los gustos y preferencias de los clientes en base a los atributos valorados del sector.
- Evaluar el análisis de los factores internos y externos que influyen en las actividades de las empresas del sector de gimnasios.

- **Focus Groups:**

Se realizaron 5 sesiones grupales para la recolección de información de la investigación mediante la interacción dinámica de 6 personas por grupo con la finalidad de que respondan las preguntas preparadas, y se genere discusiones dirigidas en torno a resolución de las necesidades de información que tiene sobre este sector.

Características técnicas:

- ***Metodología:*** Estudio Cualitativo exploratorio
- ***Técnica de investigación:*** Focus Groups

- **Unidad informante:** Hombres y mujeres de 18 a 60 años pertenecientes a nivel socioeconómicos A y B de la ciudad de Trujillo, residentes de los distritos de Víctor Larco Herrera, Moche, Salaverry, La Esperanza, El Porvenir, y zonas aledañas.
- **Instrumentos:** Se diseña una lista de 31 preguntas que se aplican en cada reunión.
- **Muestras:** Comprende de 5 Focus Groups las cuales van a ser clasificados de acuerdo con el rango de edades definidas. Se procedió a separar por rango de edades debido a que cada rango proporcionara un tipo de información relevante. no se puede considerar que un rango de 46 a 60 años arroje la misma información que un rango de 18 a 23 años. con este criterio, se obtendrá los gustos y/o preferencias de cada rango.

En la Tabla 1.2 se muestra el detalle de las estructuras y de los parámetros considerados en la realización de los 5 Focus Groups

Tabla 1.2. Clasificación del Focus Groups

FOCUS GROUPS	EDAD	SEXO	FECHA	HORA
Primer Focus	18 - 23 años	Hombres y mujeres	10/05/2017	5 pm a 6 pm
Segundo Focus	24 – 29 años	Hombres y mujeres	13/05/2017	9 am a 11 am
Tercer Focus	30 – 35 años	Hombres y mujeres	15/05/2017	8 pm a 9.30 pm
Cuarto Focus	36 – 45 años	Hombres y mujeres	17/05/2017	7 pm a 8.30 pm
Quinto Focus	46 – 60 años	Hombres y Mujeres	22/05/2017	4 pm a 6 pm

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

Objetivos del Focus Groups:

- Obtener información sobre las diversas opiniones, percepciones, sentimientos o actitudes de los grupos participantes.
- Explorar nuevas opiniones y tendencias a través de la lluvia de ideas generadas en la reunión.
- Direccionar las sesiones a través de pautas de discusión guiadas para optimizar tiempo, costo y alcance de la investigación.
- Generar hipótesis para ser comprobadas de forma cuantitativa.
- Alcanzar la integración e interacción entre las personas que conforman los grupos para lograr una sesión eficaz.
- Estructurar la información para elaborar encuestas efectivas orientadas al cliente.

b) Investigación Cuantitativa del Mercado

Este tipo de investigación se sustenta en un tipo de pensamiento deductivo que va desde lo general hasta lo particular como parte del análisis del sector de gimnasios, para el cual se utilizan datos de medición numérica y/o estadística que permiten establecer patrones de comportamiento de los clientes a través de las encuestas realizadas para probar las hipótesis establecidas.

Se realizaron 233 encuestas, de las cuales 164 son consideradas válidas, al público objetivo que se encuentra dentro del alcance del segmento del mercado; el cual consta de 34 preguntas (Ver Anexo VII) debidamente organizadas en base a los resultados de los Focus Groups y entrevistas realizadas en el análisis cualitativo de la investigación del mercado del sector de gimnasios.

Estas encuestas permitirán determinar de manera cuantitativa los gustos y preferencias de los clientes relacionados a los atributos valorados sobre el negocio de gimnasio.

Tabla 1.3. Características de la Encuesta

NUMERO DE ENCUESTADOS	SEGMENTO	GENERO	RANGO DE EDADES
233	NSE A y B	Masculino y femenino	18 – 60 años

Fuente: Estudio de mercado
Elaboración: Autores de la Tesis

La ficha técnica utilizada en la presente investigación es la siguiente:

- **Levanta de información:** Encuestas personales en hogares.
- **Instrumento:** Cuestionario semiestructurado con 2 preguntas filtros y con 32 preguntas distribuidas de la siguiente manera:
 - Preguntas filtros
 - 2 preguntas abiertas
 - 2 preguntas cerradas
 - 28 preguntas de opción múltiple.
- **Metodología:** Preguntas categóricas y con escala de Likert.
- **Estimación de la muestra:** bajo la premisa que el universo es desconocido, con un error muestral de +/- 6% y con un nivel de confianza de 90%, se extrajo una muestra de 164 personas.

Objetivos de las encuestas de investigación:

- Medir el nivel de satisfacción de los servicios que se brindan en el mercado del sector de gimnasios.
- Determinar las características más relevantes sobre los servicios que hacen uso el público objetivo.
- Identificar las opiniones, intereses, necesidades, gustos o preferencias del público objetivo con respecto al negocio de gimnasios.

1.5.5 Estimación Del Mercado Meta

En base a los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo se estimó el mercado meta, así como la demanda que dará una base a la viabilidad económica del modelo de gimnasio propuesto.

Para estimar el mercado meta se utilizará dos filtros:

1. Rango de edad que se encuentra.
2. Si asisten o ha asistido a un gimnasio en los últimos 5 años.

1.5 Justificación

En el presente trabajo se ha determinado que existe un mercado insatisfecho en el sector de gimnasios, que busca mejorar un estilo de vida optando por desarrollar su aspecto corporal, que se complemente con una alimentación saludable para alcanzar su bienestar; por lo tanto, se considera conveniente desarrollar el presente plan de negocios buscando satisfacer las necesidades de salud y estética que presenta este segmento de la población.

1.6 Contribución

- La presente propuesta de tesis está dirigida a todas aquellas personas que deseen implementar un negocio en el rubro de gimnasios.
- La propuesta de tesis apunta a satisfacer la creciente demanda que tienen las personas para el cuidado de la salud física y estética.
- El presente plan de tesis formulará un modelo de negocio para la implementación de un gimnasio cuyo estudio de mercado se realizará en la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO II. MARCO LEGAL Y REGULATORIO

En el presente Capítulo se presenta el marco legal y regulatorio requerido para constituir el negocio. Así mismo se identifica las referencias acerca de las regulaciones del trabajo en el país, y las leyes de promoción de un estilo de vida saludable promovidas por el gobierno.

2.1 Tipo de sociedad

De acuerdo con los tipos de sociedad que se establece en el Perú, el cual se encuentra regido según la actividad y los tipos de socios, el presente plan de negocios estará regulado bajo los reglamentos y estatutos de la actual Ley General de Sociedades N° 26887 (Congreso de la República, 1994), el cual indica que cualquier persona ya sea natural o jurídica puede conformar una empresa. De esta manera la propuesta del plan de negocio a implementar estará conformada por una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), constituida por 4 socios, siendo limitada la responsabilidad ejercida por cada uno de ellos, con la finalidad de salvaguardar el patrimonio de cada socio aportante.

2.2 Normas Legales y Regulatorias

En el Perú existen una serie de regulaciones y normas que rigen el ámbito de sociedades, tributario y laboral para constituir un negocio formalmente. Esta constituye la legislación vigente que debe seguir cualquier persona que quiere abrir un negocio en el territorio nacional según el tipo de sociedad por el que se opte. En este caso estará regido por la Ley 28015 (Congreso de la República, 2013), y por su modificatoria, Ley 30056, “Ley que Modifica diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial.” (Congreso de la República, 2013).

2.2.1 Constitución de la Empresa

El tipo de empresa a constituir se trata de una pequeña empresa. Este tipo de negocio deberá contar con más de 1 trabajador, pero con un máximo de 100; además las ventas proyectadas brutas anuales no deben exceder los 1700 UIT que en monto representa S/ 6´885,000 (S/ 4,040 en el año 2017).

De acuerdo con el Ministerio de la producción (PRODUCE), son 10 los pasos obligatorios que se deben seguir para constituir una pequeña empresa en el Perú:

Paso 1: Elaborar la minuta de constitución.

Paso 2: Escritura Pública.

Paso 3: Inscripción en los registros públicos.

Paso 4: Tramitar el registro único del contribuyente (RUC).

Paso 5: Inscribir a los trabajadores en EsSalud.

Paso 6: Solicitar permiso, autorización o registro especial.

Paso 7: Obtener la autorización del libro de plantillas.

Paso 8: Legalizar los libros contables.

Paso 9: Tramitar la licencia municipal.

Paso 10: Registro Nacional de Micro y Pequeñas Empresas (REMYPE).

Para dar paso a la constitución formal del plan de negocio, además de los pasos arriba mencionados, también se realizarán las siguientes acciones en el orden que se presentan:

- Convocatoria y selección de socios.
- Establecer y definir las actividades, y obligaciones de cada socio aportante.
- Determinación y conformación del tipo de sociedad.
- Búsqueda y reserva del nombre del negocio en SUNARP (Registros Públicos).
- Elaboración de la minuta (Notaria Paredes Haro - Trujillo).
- Elevar la minuta a una escritura pública (Notaria Paredes Haro - Trujillo).
- Inscripción de la escritura pública en SUNARP (Registros Públicos-Sede Trujillo).
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC).
- Elección del régimen tributario en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT).
- Compra y legalización de los libros contables (Notaria Paredes Haro - Trujillo).
- Inscripción de los trabajadores en el Seguro Social de Salud (EsSalud).
- Permiso de funcionamiento y licencia municipal por parte de la Municipalidad correspondiente.
- Verificación del establecimiento por parte de Defensa Civil.
- Fumigación del local.

(Ministerio De La Producción, 2017).

2.3 Tributación

Toda empresa que ejecuta sus funciones y operaciones dentro del territorio peruano este afecto al pago de impuestos por las actividades y la comercialización que esta

genere. A continuación, se describen los tributos a los cuales el presente plan de negocio estará afecto.

2.3.1 Tributos Internos

La propuesta del plan de negocio estará afecta al pago de los siguientes impuestos gravados por la comercialización (Ramírez y Enríquez Asociados Auditores Y Consultores, 2016).

- **Impuesto General a las Ventas (IGV):** Este tipo de impuesto grava a todos los servicios finales que se expende, actualmente en el Perú este impuesto es del 18% sobre las ventas realizadas.
- **Impuesto a la Renta (IR):** Este tipo de impuesto se aplica solo a las utilidades generadas por el giro del negocio, actualmente en el Perú este impuesto es del 27%. Para deducir el monto por este concepto, se debe identificar el giro del negocio, el régimen y los ingresos obtenidos por las ventas.
- **Impuesto a las Transacciones Financieras (ITF):** Este tipo de impuesto afecta solo a las transacciones financieras que la empresa pudiese realizar ya sea al adquirir un préstamo o efectuar el pago por cuotas, actualmente en el Perú este impuesto es del 0.005%.
- **Impuesto Predial:** Este tipo de impuesto se efectúa cada año, y es obligación del dueño del inmueble cumplir con este impuesto. Para el cálculo se toma como base la declaración jurada del auto valúo que presenta el propietario al registrar la propiedad ante la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera (El Comercio, 2017).
- **Arbitrios Municipales:** Según la Ley de Tributación Municipal D.S. 156-2004-EF, Decreto Legislativo N° 776, son todas aquellas obligaciones que se efectuaran por concepto de servicio de limpieza pública, servicio de mantenimiento de áreas verdes, servicio de seguridad ciudadana. El pago de estos arbitrios municipales es de periodicidad mensual pero efectuados de manera trimestral.

2.4 Requisitos legales para el servicio

En el Perú rige actualmente la Ley General de Trabajo para regular las prestaciones personales, subordinadas y remuneradas de servicios que prestan los trabajadores en el territorio nacional, ya sea exista un contrato escrito o verbal, en sus diferentes tipos de modalidades y relaciones colectivas de trabajo. A continuación, se menciona las regulaciones laborales a la que estará sujeto el presente plan de negocios.

2.4.1 Contribuciones

Toda empresa formal que opera en el Perú tiene la obligación de asegurar a sus trabajadores en el seguro nacional de salud (EsSalud). De acuerdo con la normativa vigente, la aportación obligatoria representa el 9% del monto total de la remuneración del trabajador. Dicho aporte lo realiza el empleador en favor del trabajador, el cual puede hacer uso de ese fondo para el goce de una salud óptima y acrecentar su expectativa de vida.

Asimismo, todo trabajador tiene el derecho a una pensión por jubilación, invalidez o sobrevivencia. En el Perú existe el sistema privado de pensiones (AFP) y el sistema nacional de pensiones (SNP). Para ello se le efectúa una retención al trabajador establecido mediante ley, del 13% de la remuneración devengada (SUNAT, 2017).

2.4.2 Beneficios Sociales

Según el reglamento del Decreto Legislativo N° 713 (Congreso de la República, 1994), emitido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo sobre los descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, todo trabajador debe gozar de los siguientes beneficios sociales por parte del empleador:

- **Horas Extras:** En el Perú según la “Ley N° 27671 (Congreso de la República, 2002a), “Ley que modifica la Ley de Jornada, Horario y Trabajo en Sobretiempo”, en su Artículo 1, indica que la jornada ordinaria de trabajo es de 8 horas diarias o en su defecto 48 horas semanales. De realizar el trabajador más horas diarias o semanales, esta labor será considerada como sobretiempo, teniendo la facultad de ser remunerada con un 25% como mínimo adicional al valor normal de la hora ordinaria.
- **Gratificaciones:** De acuerdo con la Ley N° 27735 (Congreso de la República, 2002b), “Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad”, en su Artículo 1ero afirma que es derecho del trabajador percibir 2 gratificaciones en el año siendo estas con motivo de Fiestas Patrias y Navidad. Según el Artículo 2, el monto de cada gratificación es el equivalente a una remuneración percibida por el trabajador.
- **Vacaciones:** Según el Decreto Legislativo N° 713 (Congreso de la República, 1994) emitido por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en su

Capítulo III: De las Vacaciones Anuales; afirma que el trabajador tiene derecho a 30 días de vacaciones anuales remuneradas e ininterrumpidas. Teniendo una excepción en el otorgamiento de este beneficio, no podrá efectuarse las vacaciones cuando el trabajador este incapacitado por enfermedad o accidente.

- **Seguro de Vida:** Según el Decreto Supremo N° 003-2011-TR: Que mediante Ley N° 29549 (Congreso de la República, 2010), se aprobó la Ley que modifica el decreto Legislativo N° 688, Ley de Consideración de Beneficios Sociales; en el cual se objeta que es responsabilidad de primer grado por parte del empleador de contratar un seguro de vida para los trabajadores los cuales tengan un vínculo de más de 4 años. Dicho seguro de vida comprende las coberturas por muerte natural, accidental e invalidez.
- **Licencia por Enfermedad:** Según la Ley N° 30012 (Congreso de la República, 2013a), Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedad en estado grave o terminal o sufran accidente grave, la presente ley establece el derecho de goce de las causales antes mencionadas por parte del trabajador, la licencia será otorgada por el plazo máximo de 7 días calendarios, es obligación del trabajador informar al empleador la causal dentro de las 48 horas de producido el suceso. Según Ley N° 26790 (Congreso de la República, 2016a), Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, el trabajador tiene el derecho a una licencia de 20 días por enfermedad, siendo estas pagadas. De continuar la enfermedad por más de 120 días, el trabajador debe solicitar una subvención por el tiempo que dure la enfermedad hasta un plazo máximo de 11 meses con 10 días.
- **Maternidad:** Según Ley 26644 (Congreso de la República, 2016b), Ley que Precisa el Goce del derecho de Descanso Pre Natal y Post Natal de la Trabajadora Gestante, dicha ley aprueba un periodo de 98 días por licencia de maternidad, bajo esta ley la gestante puede hacer uso de su reposo de 49 días pre natal y 49 días post natal. Se debe considerar que el goce del descanso pre natal podrá ser abarcado de manera diferido, parcial o total y a su vez acumulado con el periodo post natal. Tal decisión debe ser informado al empleador en un tiempo no menor de 2 meses a la fecha de parto.
- **Compensación por Tiempo de Servicio (CTS):** Según Ley N° 650 (Congreso de la República), Ley de Compensación por Tiempo de Servicios, es un beneficio

social que le permite al trabajador prever algún tipo de riesgo o eventualidad que se podría originar al darse el cese de toda actividad laboral y finalmente dejar de percibir un salario que le permita cubrir los gastos familiares. Los trabajadores tienen el derecho de una remuneración adicional por cada año de trabajo. Es obligación del empleador efectuar el depósito 2 veces al año.

2.5 Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte

En el Perú, la promoción y desarrollo del deporte está normado por la Ley N° 28036 (Congreso de la República, 2004), esto muestra la preocupación del estado para que sus habitantes lleven una vida saludable. Esta ley se encuentra reglamentada por el D.S N° 018-2004-PCM y tiene por objeto normar, desarrollar y promover el deporte como actividad física de la persona en sus diferentes disciplinas y modalidades a través de sus componentes básicos: la educación física, la recreación y el deporte.

El artículo 1ero de la Ley, Principios Fundamentales, afirma que el deporte en el Perú se sustenta bajo 12 principios fundamentales; de los cuales se consideran importantes los 4 primeros; estos hablan de la promoción del deporte por parte del estado. Los 12 principios son los siguientes:

- **Principio 1:** La promoción y desarrollo de la educación física, la recreación y el deporte como actividad de interés nacional.
- **Principio 2:** Propiciar el acceso de la persona humana a la actividad deportiva, recreativa y la educación física.
- **Principio 3:** La práctica del deporte y la recreación como factores educativos coadyuvantes a la formación y desarrollo integral de la persona, que les permita alcanzar su bienestar.
- **Principio 4:** Promover la práctica del deporte como factor inherente de la salud física y mental de la persona.
- **Principio 5:** Democratizar e institucionalizar el sistema deportivo nacional, garantizando a las personas las condiciones de acceso a las diferentes disciplinas deportivas, sin distinción y/o discriminación alguna.
- **Principio 6:** El fomento de la práctica de competencias deportivas en procura de alcanzar un alto nivel en el desarrollo de las mismas, asegurando que las representaciones del deporte peruano a nivel internacional sean la real expresión de la jerarquía cultural y deportiva del país.
- **Principio 7:** Establecer relaciones convergentes y armoniosas entre las tres áreas

de acción del deporte nacional: Deporte para todos, Deporte estudiantil y el Deporte de Afiliados.

- **Principio 8:** Establecer la promoción de la cultura deportiva en el país.
- **Principio 9:** Generar conciencia nacional de la importancia y valores de la educación física, la práctica del deporte y la recreación.
- **Principio 10:** Fomentar la masificación del deporte, como un instrumento para la recreación y esparcimiento de la población y en especial de los niños y los jóvenes.
- **Principio 11:** Establecer la práctica del deporte como un auténtico medio de equilibrio y estabilidad social.
- **Principio 12:** Contribuir al cultivo de valores éticos y morales del deportista. (Congreso de La República, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, Ley N° 28036, 2004).

2.6 Negocio de los Gimnasios en el País

En el Perú, en general en todas las capitales de las regiones, está creciendo la preocupación de la población de llevar un estilo de vida saludable. De acuerdo con la empresa Front Consulting, para el 2016, en el país operan alrededor de 1,000 gimnasios, los cuales facturan cerca de US\$ 150 millones. 50 locales pertenecen a cadenas extranjeras como Gold's Gym y Bodytech.

Sin embargo, de acuerdo con un estudio realizado por la cadena de gimnasios Bodytech, solo el 10% de la población peruana realiza alguna actividad física, y solo el 2% de esta asiste a un gimnasio, de acuerdo con la gerente de marketing de esta cadena, la competencia más grande que afrontan los gimnasios en el Perú es el estilo de vida sedentario que ha adoptado la población.

Entre las actividades deportivas que los peruanos prefieren se encuentra, en este orden de preferencias: el caminar, correr, levantar pesas, jugar fútbol, bailar, manejar bicicleta entre otras.

De acuerdo con la empresa IPSOS Perú, el segmento que reporta mayor asistencia a los gimnasios son las personas que están entre las edades de 21 a 35 años (considerados millennials), los cuales alcanzan una penetración de 25%. Conforme se va avanzando en edad, se reduce la asistencia de personas a estos centros, teniendo así que solo el 5% de los adultos mayores de 35 años acude a un gimnasio (IPSOS Apoyo, 2008).

Un resumen del estudio realizado por IPSOS, se muestra en el cuadro 2.1, para limeños de 21 a 35 años, donde se observa la asistencia a gimnasio por nivel socioeconómico en la ciudad de Lima. Como se puede observar el nivel socioeconómico que registra mayor asistencia a un gimnasio es el nivel A seguido del B.

Tabla 2.1. Asistencia a Gimnasios de acuerdo con el nivel Socioeconómico en la ciudad de Lima

	TOTAL	NIVEL SOCIOECONÓMICO				
		A	B	C	D	E
Si	25%	34%	33%	26%	18%	12%
No	74%	64%	66%	72%	82%	86%
No precisa	1%	2%	1%	2%	---	2%

Fuente: IPSOS APOYO, Niveles Socioeconómicos del Perú 2007.

Elaboración: Autores de la Tesis.

Actualmente la principal cadena de gimnasios en el país es la cadena colombiana Bodytech, que cuenta con un 60% de participación del mercado, reportando al cierre del 2016 un total de 22 locales a nivel nacional, con cerca de 58 mil afiliados. La inversión que han registrado es de 40 millones de dólares.

La otra cadena que tiene gran participación de mercado es Gold's Gym, pero que sin embargo en los últimos años no le ha ido tan bien como a Bodytech; cerrando 2 de los 13 locales que tenía operando en el país (12 en Lima y 1 en Cusco).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En este Capítulo se realizará el análisis de la oferta existente en el mercado de gimnasios y se identificará a los competidores directos del negocio y sus principales características como son los precios de los servicios que ofrecen, horarios de atención, infraestructura, instalaciones y equipos; cuya evaluación permitirá la identificación de mejores propuestas como ventajas competitivas en la implementación de estrategias de negocio en este sector.

En la ciudad de Trujillo, se evidencia un crecimiento sostenible y acelerado de la economía, esto se observa en el desarrollo urbano de la ciudad y el aumento del sector comercial e industrial. Asimismo, el mercado de gimnasios ha ido en crecimiento en los últimos años a la par con el desarrollo económico. Actualmente en la ciudad de Trujillo, tienen presencia cadenas de gimnasios internacionales y pequeños negocios locales.

De acuerdo con la investigación realizada, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, reporta un total de 68 gimnasios en la Provincia de Trujillo (INEI, 2016); tomando de referencia este reporte, se realizó la visita a 6 gimnasios en la ciudad de Trujillo del 17 al 30 de diciembre del 2016, donde acuden personas del NSE A y B, con la finalidad de recolectar información relevante que ayude a la elaboración del estudio de mercado, acerca del funcionamiento y los atributos que presenta cada uno. En la Tabla 3.1 se muestra la lista de gimnasios y la fecha en la que se realizó la visita.

En estas visitas se observó que los gimnasios en la ciudad de Trujillo, dentro de su modelo de negocio no brindan un servicio personalizado y focalizado, pero si lo brindan como un servicio adicional con un costo aparte.

Tabla 3.1. Gimnasios visitados en la ciudad de Trujillo

NRO.	DISTRITO	GIMNASIO	UBICACIÓN	FECHA DE VISTA
1	Trujillo	Bodytech	Av. Cesar Vallejo 1345, C.C Real Plaza	17/12/2016
2	Trujillo	Bodytech	Av. América Oeste 750, C.C Mall Aventura	17/12/2016
3	Trujillo	Hammer	Av. Teodoro Valcárcel 639, Urb. Primavera	17/12/2016
4	Víctor Larco Herrera	Planet F& T	Av. Fátima 542	29/12/2016
5	Víctor Larco Herrera	Up & Down	Av. Fátima 285	29/12/2016
6	Víctor Larco Herrera	CMC	Av. Las Orquídeas 376	30/12/2016

Fuente y Elaboración: Autores de tesis.

3.1 Evaluación y Diagnóstico de Gimnasios

Para realizar la evaluación y diagnóstico de gimnasios en la ciudad de Trujillo, es importante averiguar cuáles son aquellas motivaciones que las personas buscan al hacer ejercicios físicos, lo cual servirá para desarrollar programas de amplio panorama social, que permita determinar la propuesta de valor, que logre captar interés del público objetivo.

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los administradores y personal trainer de los gimnasios identificados en la zona, se estableció que una de las principales motivaciones de las personas que asisten de forma regular a los gimnasios es lograr una estética corporal acorde con los patrones de belleza actuales en el que el propósito principal para los hombres es alcanzar resultados físicos deseados en sus músculos y pectorales, y el de las mujeres desarrollar ejercicios físicos para una mejora estética de sus glúteos y piernas, seguido de una preocupación por mantener un estilo de vida saludable, otras razones secundarias son: relajación, placer, activación.

Dentro de los gimnasios analizados en la ciudad de Trujillo como competidores directos se identificaron los gimnasios Bodytech, Planet F&T, Up&Down, CMC y Hammer, los cuales son considerados como gimnasios masivos, porque se caracteriza por servicios de actividad física (rutinas) con un complemento de servicios de orientación de nutrición para la mejora del bienestar personal, por lo que no son focalizados ni personalizados, por ende, no logran conseguir los resultados requeridos por el cliente.

3.1.1 Resumen de las entrevistas realizadas

Como se menciona líneas arriba se realizaron 3 entrevistas a expertos, 2 administradores de gimnasios y un personal trainer, durante el periodo del 13 al 18 de abril del 2017, como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2. Relación de Entrevistados

EMPRESA	ENTREVISTADO	CARGO	FECHA DE ENTREVISTA
Personal Training	José Escobar García	Campeón SUDAMERICANO de Físico Culturismo, Categoría Master	13 – 04 – 2017
Gimnasio Power Nutrition. Trujillo	Jorge Pérez Alvarado	Gerente general	17 – 04 – 2017
Gimnasio Bodytech – Real Plaza, Trujillo	Junior Gamboa Cavero	Administrador	18 – 04 – 2017

Fuente y Elaboración: Autores de la tesis

De las entrevistas realizadas se ha concluido lo siguiente:

- **Entrevista a Jorge Pérez Alvarado** (Propietario del Gimnasio Power Nutrition), realizada el 17 de abril del 2017: El público que practica este deporte, cada vez es más exigente a la hora de lograr sus objetivos. La mayoría se enfoca en tener un cuerpo tonificado y atlético. En la actualidad han surgido muchos gimnasios con diferentes enfoques, pero la gran mayoría descuida a su público. No estructuran un adecuado plan en el cual se le proporcione una rutina específica a cada cliente, mucho menos se le hace un seguimiento, es por ello por lo que los clientes buscan otras alternativas en otros gimnasios y muchos recurren a asesorías online y otros buscan información en la web. El público cada vez exige un servicio de calidad, un gimnasio con máquinas en buen estado y sobre todo que se le realice un monitoreo constante de sus avances. Están aún en la implementación de un servicio más exclusivo para sus clientes, pero contrarrestan esta deficiencia con el servicio de personalizado con un costo adicional para la asignación de un entrenador especializado para que ayude al cliente a lograr sus objetivos en el menor tiempo posible.
- **Entrevista a Junior Gamboa Cavero** (Administrador Bodytech Real Plaza - Trujillo), realizada el 17 de abril del 2017: Los clientes que asisten a Bodytech valoran mucho la infraestructura, la calidad y el estado de las máquinas, y sobre todo mantienen su estatus diferenciador. Gustan de la importancia que le dé el gimnasio como cliente evaluando su evolución hacia el logro de sus objetivos. La gran mayoría de los clientes son jóvenes de 18 a 27 años que optan por las promociones semestrales y anuales, los clientes de 27 a 38 optan por pagos de promociones anuales, los clientes de 38 a 45 son muy especuladores optando por pagos mensuales y trimestrales y los clientes de 46 a 60 años optan por comprar paquetes mensuales. Bodytech actualmente cuenta con máquinas de la marca fitness market, cuyos ángulos son más contraídos favoreciendo a la hipertrofia muscular, la inversión que realiza Bodytech en cada local es de aproximadamente 380 mil dólares, las cuales incluyen en promedio 70 máquinas por local entre cardiovasculares, pecho, hombros, espaldas y piernas.

- **Entrevista a José Escobar “El Churre”** (Personal Trainer, Campeón Sudamericano de Fisicoculturismo, dueño de la cadena de gimnasios Churretec Sport) realizada el 13 de abril del 2017: Los clientes que acostumbran ir a su gimnasio son jóvenes de 18 a 35 años que buscan tener un cuerpo atlético y esbelto, son pocas las personas subidas de peso que asisten. Comenta también que sus clientes buscan un servicio focalizado de tal manera que se le dé la importancia durante su estadía en el local, de esta manera considera importante el monitoreo constante de los instructores a cada cliente con la finalidad de que realicen los ejercicios de manera correcta y en algunos casos ayudarles a levantar los pesos en cada serie. Con respecto al tipo de máquinas, lo considera irrelevante, el cliente busca resultados en el corto plazo. Con una buena rutina teniendo Máquinas básicas, una buena alimentación, la dedicación y la perseverancia de cada cliente los objetivos trazados son alcanzables. Cada local está implementado con máquinas básicas de la marca active life, la inversión en cada local es de aproximadamente 40 mil dólares. Con respecto a los horarios de atención, están evaluando ampliar la atención a los días domingos debido a la alta exigencia de los clientes.

3.1.2 Características de los principales gimnasios

a) Horarios de atención al público

Los gimnasios visitados presentan por lo general un horario de lunes a sábado de 6 de la mañana a 12 de la noche, y los días domingos de 7 de la mañana a 4 de la tarde salvo el Bodytech que atiende los días de semana desde las 5 de la mañana y los días domingo de 8 de la mañana a 12 del mediodía. En la Tabla 3.3 se muestra el comparativo del horario de los 6 gimnasios visitados.

Tabla 3.3. Comparativo de Horarios de Atención de la Competencia

	BODYTECH (Real Plaza)	BODYTECH (Mall Aventura)	Planet F&T	Up & Down	CMC	Hammer
Horario de Atención	Lunes a Jueves: 05.00 a.m. a 23.00 p.m. Viernes: 05.00 a.m. a 22.00 p.m. Sábado: 07.00 a.m. a 19.00 p.m. Domingo: 07.00 a.m. a 16.00 p.m.	Lunes a Jueves: 05.00 a.m. a 23.00 p.m. Viernes: 05.00 a.m. a 22.00 p.m. Sábado: 07.00 a.m. a 19.00 p.m. Domingo: 07.00 a.m. a 16.00 p.m.	Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 22.00 p.m. Sábado: 07.00 a.m. a 18.00 p.m. Domingo: 08.00 a.m. a 12.00 p.m.	Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 22.00 p.m. Sábado: 08.00 a.m. a 18.00 p.m. Domingo: 08.00 a.m. a 12.00 p.m.	Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 22.00 p.m. Sábado: 07.30 a.m. a 14.00 p.m. Domingo: No atiende	Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 21.30 p.m. Sábado: 06.30 a.m. a 21.30 p.m. Domingo: No atiende

Fuente: Gimnasios visitados 2016

Elaboración: Autores de la Tesis

b) Servicios Ofrecidos y Complementarios

Dentro de los servicios ofrecidos por los gimnasios de Trujillo, se aprecia que todos incluyen una evaluación física inicial, plan de entrenamiento y acceso libre a las zonas cardiovasculares, zona de musculación y entrenadores capacitados. En el caso de Bodytech se adicionan el servicio de estiramiento, zona húmeda, zona de peso libre, así como salones de clases grupales, salones de indoor cycling

Bodytech y Planet F&T cuentan con un área especializada en nutrición, mientras que en los demás gimnasios la parte de alimentación y nutrición es delegada a los entrenadores que no necesariamente son profesionales en temas de nutrición. Cabe indicar que los servicios antes mencionados esta incluidos en el pago mensual de los suscriptores.

Debido a que muchos clientes normalmente no logran ejecutar correctamente las rutinas o series de ejercicios planteado por los entrenadores muchas veces no se llegan a los objetivos planteados, debido también al poco seguimiento por parte de los Trainer o entrenadores; es por ello por lo que surge los servicios complementarios con un costo adicional, con la finalidad de lograr los objetivos. Asimismo, se evidencia que los clientes recuren a la compra del servicio de un personal trainer con la finalidad de poder lograr sus objetivos.

En la Tabla 3.4 se muestra el comparativo de los servicios que ofrecen los gimnasios en mención en la ciudad de Trujillo.

Tabla 3.4. Comparativo de Servicios Ofrecidos de la Competencia

GIMNASIO	SERVICIOS Y COMPLEMENTARIOS
BODYTECH (Real Plaza)	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría nutricional cada 2 meses - Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores capacitados - Acceso libre a: <ul style="list-style-type: none"> - Zona cardiovascular, zona de abdomen, zona de estiramiento, zona húmeda, zona de peso libre, zona de peso seleccionado - Salón clases grupales <p>Servicios Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento personalizado - Pilates reformer - Programa de nutrición deportiva
BODYTECH (Mall Aventura)	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría nutricional cada 2 meses - Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores capacitados - Acceso libre a: <ul style="list-style-type: none"> - Zona cardiovascular, zona de abdomen, zona de estiramiento, zona húmeda, zona de peso libre, zona de peso seleccionado - Salón clases grupales <p>Servicios Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento personalizado - Programa de nutrición deportiva
Planet F&T	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría nutricional inicial - Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores capacitados - Acceso todas las áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Zona cardiovascular, musculación, clases grupales <p>Servicios Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personalizado
Up & Down	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores amateurs - Acceso todas las áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Zona cardiovascular, musculación
CMC	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores capacitados - Acceso libre a: <ul style="list-style-type: none"> - Zona cardiovascular, musculación <p>Servicios Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento personalizado
Hammer	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores capacitados - Acceso libre a: <ul style="list-style-type: none"> - Zona cardiovascular, musculación <p>Servicios Complementarios</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrenamiento personalizado

Fuente: Gimnasios visitados 2016

Elaboración: Autores de la Tesis

c) Precios de los Servicios Ofrecidos

De acuerdo con la investigación de campo realizada, se determinó que los precios de los servicios de gimnasios mantienen un promedio, a excepción de Bodytech.

Para el caso de Bodytech los precios se elevan a más del doble para las membresías de tres meses, seis meses y anuales. Esto se debe a que Bodytech es una cadena de gimnasios con presencia a nivel nacional a comparación de los demás gimnasios que son de alcance local, y debido a que cuentan con estándares más estrictos para la evaluación del suscriptor, a través de nutricionistas y médicos especializados, además de entrenadores mejor capacitados y atentos al logro de objetivos a través de un seguimiento bimensual de los suscriptores o clientes. En la Tabla 3.5 se muestra el comparativo de precios y medios de pago que aceptan los gimnasios en mención.

d) Instalaciones y equipos

Los gimnasios como Bodytech y Planet F&T cuentan con locales amplios, bien iluminados, consultorio médico y de nutrición, cafetería, tiendas y accesorios deportivos de marca propia, zona de parqueo.

Los demás tres gimnasios cuentan con espacios pequeños de casas que han sido condicionadas para la prestación del servicio.

Asimismo, todos los gimnasios cuentan con baños en buenas condiciones, espejos grandes, vestidores para varones y mujeres y casilleros en buen estado.

Con respecto a los equipos se distinguen que son de marcas nacionales e importadas; para el caso de Bodytech con su marca propia Life Fitness como preponderante, Planet F&T cuenta con equipos Active Life, mientras que los demás gimnasios cuentan con equipos nacionales de marca Fitness Pro, que también son de gran calidad y rendimiento. En las Tablas 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10 y 3.11 se muestran los resúmenes comparativos de las principales características de los competidores.

Tabla 3.5. Comparativo de Precios de la Competencia

NRO.	GIMNASIOS	PRECIOS	MEDIO DE PAGO
1	Bodytech (Real Plaza)	Matricula = No cobra Tarifas Regulares: Plan Premium 3 meses = S/ 731 6 meses = S/ 1,240 Anual = S/ 1,844 Tarifas promocionales por campaña No disponible	- Contado - Tarjeta de crédito - Tarjeta de débito - Depósito en cuenta bancaria.
2	Bodytech (Mall Aventura)	Matricula = No cobra Tarifas Regulares: Plan Clásico 3 meses = S/ 551 6 meses = S/ 914 Anual = S/ 1,449 Tarifas promocionales por campaña No disponible	- Contado - Tarjeta de crédito - Tarjeta de débito - Depósito en cuenta bancaria.
3	Planet F&T	No hay cobro de matricula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 79 3 meses = S/ 237 6 meses = S/ 474 Anual = S/ 948 Tarifas promocionales por campaña 3 meses = S/ 190 6 meses = S/ 356 Anual = S/ 711	- Contado - Tarjeta de crédito - Tarjeta de débito - Depósito en cuenta bancaria.
4	Up & Down	No hay cobro de matricula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 55 3 meses = S/ 165 6 meses = S/ 330 Anual = S/ 660 Tarifas promocionales por campaña No disponible	- Contado - Tarjeta de crédito - Tarjeta de débito - Depósito en cuenta bancaria.
5	CMC	No hay cobro de matricula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 79 3 meses = S/ 237 6 meses = S/ 474 Anual = S/ 948 Tarifas promocionales por campaña 5 meses = S/ 395 10 meses = S/ 890	- Contado - Tarjeta de crédito - Tarjeta de débito - Depósito en cuenta bancaria.
6	Hammer	No hay cobro de matricula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 80 3 meses = S/ 240 6 meses = S/ 480 Anual = S/ 960 Tarifas promocionales por campaña No disponible	- Contado - Tarjeta de crédito - Tarjeta de débito - Depósito en cuenta bancaria.

Fuente: Gimnasios visitados 2016

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 3.6. Resumen Comparativo BODYTECH (Real Plaza)

GIMNASIO	HORARIO DE ATENCIÓN	SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y EQUIPOS
BODYTECH (Real Plaza)	-Lunes a Jueves: 05.00 a.m. a 23.00 p.m. -Viernes: 05.00 a.m. a 22.00 p.m. -Sábado: 07.00 a.m. a 19.00 p.m. -Domingo: 07.00 a.m. a 16.00 p.m.	-Asesoría nutricional cada 2 meses -Evaluación física inicial -Plan de entrenamiento -Entrenadores capacitados -Acceso libre a: Zona cardiovascular, zona de abdomen, zona de estiramiento, zona húmeda, zona de peso libre, zona de peso seleccionado -Salón clases grupales -Salón indoor cycling Servicios Complementarios -Entrenamiento personalizado -Pilates reformer -Programa de nutrición deportiva	Matricula = No cobra Tarifas Regulares: Plan Premium 3 meses = S/ 731 6 meses = S/ 1,240 Anual = S/ 1,844 Tarifas promocionales por campaña No disponible	-Local amplio y con buena iluminación -Máquinas modernas y variadas de las marcas Life Fitness, Hammer Strength, Octane Fitness, Athletic -Consultorio médico y de nutrición -Cafetería -Tiendas de ropa y accesorios deportivos -Guardería de niños

Fuente: Bodytech (2016)
 Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 3.7. Resumen Comparativo BODYTECH (Mall Aventura)

GIMNASIO	HORARIO DE ATENCIÓN	SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y EQUIPOS
BODYTECH (Mall Aventura)	-Lunes a Jueves: 05.00 a.m. a 23.00 p.m. -Viernes: 05.00 a.m. a 22.00 p.m. -Sabado: 07.00 a.m. a 19.00 p.m. -Domingo: 07.00 a.m. a 16.00 p.m.	-Asesoría nutricional cada 2 meses -Evaluación física inicial -Plan de entrenamiento -Entrenadores capacitados -Acceso libre a: Zona cardiovascular, zona de abdomen, zona de estiramiento, zona húmeda, zona de peso libre, zona de peso seleccionado -Salón clases grupales -Salón indoor cycling Servicios Complementarios -Entrenamiento personalizado -Programa de nutrición deportiva	Matricula = No cobra Tarifas Regulares: Plan Clásico 3 meses = S/ 551 6 meses = S/ 914 Anual = S/ 1,449 Tarifas promocionales por campaña No disponible	- Local amplio y con buena iluminación - Máquinas modernas y variadas de las marcas Life Fitness, Hammer Strength, Octane Fitness, Athletic - Consultorio médico y de nutrición - Cafetería - Tiendas de ropa y accesorios deportivos - Guardería de niños

Fuente: Bodytech (2016)
 Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 3.8. Resumen Comparativo Planet F&T

GIMNASIO	HORARIO DE ATENCIÓN	SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y EQUIPOS
Planet F&T	-Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 22.00 p.m. -Sábado: 07.00 a.m. a 18.00 p.m. -Domingo: 08.00 a.m. a 12.00 p.m.	-Asesoría nutricional inicial -Evaluación física inicial -Plan de entrenamiento -Entrenadores capacitados -Acceso todas las áreas: -Zona cardiovascular, musculación, clases grupales. Servicios Complementarios -Personalizado	No hay cobro de matrícula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 79 3 meses = S/ 237 6 meses = S/ 474 Anual = S/ 948 Tarifas promocionales por campaña 3 meses = S/ 190 6 meses = S/ 356 Anual = S/ 711	-Local amplio y con buena iluminación -Máquinas modernas y variadas de las marcas Active Life -Consultorio de nutrición -Cafetería -Tiendas de ropa y accesorios deportivos

Fuente: Planet F&T (2016)
Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 3.9. Resumen Comparativo Up & Down

GIMNASIO	HORARIO DE ATENCIÓN	SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y EQUIPOS
Up & Down	-Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 22.00 p.m. -Sábado: 08.00 a.m. a 18.00 p.m. -Domingo: 08.00 a.m. a 12.00 p.m.	- Evaluación física inicial - Plan de entrenamiento - Entrenadores amateurs - Acceso todas las áreas: Zona cardiovascular, musculación	No hay cobro de matrícula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 55 3 meses = S/ 165 6 meses = S/ 330 Anual = S/ 660 Tarifas promocionales por campaña No disponible	-Local pequeño y con baja iluminación -Máquinas estándar de la marca Fitness Pro -Tiendas de accesorios deportivos

Fuente: Up & Down (2016)
Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 3.10. Resumen Comparativo CMC

GIMNASIO	HORARIO DE ATENCIÓN	SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y EQUIPOS
CMC	-Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 22.00 p.m. -Sabado: 07.30 a.m. a 14.00 p.m. -Domingo: No atiende	-Evaluación física inicial -Plan de entrenamiento -Entrenadores capacitados -Acceso libre a: Zona cardiovascular, musculación Servicios Complementarios -Entrenamiento personalizado	No hay cobro de matrícula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 79 3 meses = S/ 237 6 meses = S/ 474 Anual = S/ 948 Tarifas promocionales por campaña 5 meses = S/ 395 10 meses = S/ 390	-Local pequeño y con buena iluminación -Máquinas modernas y variadas de la marca Fitness Pro -Consultorio de nutrición -Tiendas de ropa y accesorios deportivos

Fuente: CMC (2016)
Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 3.11. Resumen Comparativo Hammer

GIMNASIO	HORARIO DE ATENCIÓN	SERVICIOS OFRECIDOS	PRECIOS	INSTALACIONES Y EQUIPOS
Hammer	-Lunes a Viernes: 06.00 a.m. a 21.30 p.m. -Sabado: 06.30 a.m. a 21.30 p.m. -Domingo: No atiende	-Evaluación física inicial -Plan de entrenamiento -Entrenadores capacitados -Acceso libre a: Zona cardiovascular, musculación Servicios Complementarios -Entrenamiento personalizado	No hay cobro de matricula Tarifas Regulares 1 mes = S/ 80 3 meses = S/ 240 6 meses = S/ 480 Anual = S/ 960 Tarifas promocionales por campaña No disponible	-Local pequeño y con buena iluminación -Máquinas modernas y variadas de la marca Fitness Pro -Tiendas de ropa y accesorios deportivos

Fuente: Hammer (2016)

Elaboración: Autores de la Tesis

e) Perfil de entrenadores de Gimnasio

De acuerdo con el análisis realizado, se ha podido identificar que solo la empresa Bodytech cuenta con entrenadores calificados, con estudios y capacitaciones en temas de educación física, desarrollo corporal y suplementación, asimismo la empresa se preocupa por la capacitación constante de su personal.

Con respecto a los otros cuatro gimnasios investigados, no cuentan con instructores altamente capacitados, la mayoría son clientes que han venido entrenando en dichos centros y conocen de rutinas de manera práctica. Estos centros no mantienen una capacitación constante de sus instructores (ver Anexo III.1).

3.2 Análisis de atributos del Sector Gimnasios

Con base al estudio de mercado realizado, se hace una comparación de los principales atributos valorados por los encuestados en el capítulo IV: Análisis de la demanda, en los 6 gimnasios visitados en la ciudad de Trujillo. En la Tabla 3.12 se muestra el cuadro comparativo de los principales atributos valorados por los clientes de los gimnasios visitados de la ciudad de Trujillo.

Tabla 3.12. Cuadro Comparativo de los Atributos Valorados por los Clientes de los Gimnasios Visitados

ATRIBUTOS	BODYTECH (REAL PLAZA)	BODYTECH (MALL AVENTURA)	PLANET F&T	UP & DOWN	CMC	HAMMER
Servicio Personalizado	Brinda de manera parcial, para obtenerlo hay que pagar un adicional.	Cuenta de manera parcial, para obtenerlo hay que pagar un adicional.	No cuentan, se debe contratar un Personal Trainer.	No cuentan, se debe contratar un Personal Trainer.	No cuentan, se debe contratar un Personal Trainer.	No cuentan, se debe contratar un Personal Trainer.
Servicio de Nutrición	Si Brinda servicio de nutricionista	Si Brinda servicio de nutricionista	Si Brinda servicio de nutricionista	No Brinda servicio de nutricionista	No Brinda servicio de nutricionista	No Brinda servicio de nutricionista
Música	Música de diversos géneros (no motivadora) la mayoría de clientes lleva su música personal	Música de diversos géneros (no motivadora) la mayoría de clientes lleva su música personal	Música de diversos géneros (no motivadora) la mayoría de clientes lleva su música personal	Música de diversos géneros (no motivadora) la mayoría de clientes lleva su música personal	Música de diversos géneros (no motivadora) la mayoría de clientes lleva su música personal	Música de diversos géneros (no motivadora) la mayoría de clientes lleva su música personal
Limpieza	Ambientes limpios, máquinas limpias.	Ambientes limpios, máquinas limpias.	Ambientes limpios, máquinas limpias.	Ambientes limpios, máquinas limpias.	Ambientes limpios, máquinas limpias.	Ambientes limpios, máquinas limpias.
Seguridad	En los exteriores cuenta con la seguridad del centro comercial, y en el interior no se observa seguridad.	En los exteriores cuenta con la seguridad del centro comercial, y en el interior no se observa seguridad.	No cuenta con seguridad externa, en el interior no se observó personal de seguridad	No cuenta con seguridad externa, en el interior no se observó personal de seguridad	No cuenta con seguridad externa, en el interior no se observó personal de seguridad	No cuenta con seguridad externa, en el interior no se observó personal de seguridad

Baños	Baños modernos, funcionando en óptimas condiciones, limpios	Baños modernos, funcionando en óptimas condiciones, limpios	Baños modernos, funcionando en óptimas condiciones, limpios	Baños en funcionamiento, limpios	Baños en funcionamiento, limpios	Baños en funcionamiento, limpios
Locker	Amplio, seguridad cada uno lleva su candado.	Amplio, seguridad cada uno lleva su candado.	Amplio, seguridad cada uno lleva su candado.	De tamaño pequeño, cada uno lleva su candado	De tamaño pequeño, cada uno lleva su candado	De tamaño pequeño, cada uno lleva su candado
Social	No cuenta con una cafetería o área para sociabilizar	No cuenta con una cafetería o área para sociabilizar	Si cuenta con una cafetería.	No cuenta con una cafetería o área para sociabilizar	No cuenta con una cafetería o área para sociabilizar	No cuenta con una cafetería o área para sociabilizar

Fuente: Gimnasios visitados (2016)
Elaboración: Autores de la Tesis

Como podemos observar en el estudio que se ha realizado, basándonos en las entrevistas y en las visitas se pone en consideración algunas conclusiones.

- El sector gimnasio es un sector altamente competitivo, en el que se puede encontrar características o atributos similares entre los competidores.
- Las principales ventajas competitivas por la que se diferencian son aspectos relacionados a la infraestructura, maquinas, personal y servicios adicionales
- La mayoría de gimnasios no brinda un servicio personalizado, y si en caso el cliente requiere de este servicio va tener que pagar un costo adicional.
- La oferta en este tipo de mercado no presta un servicio de talleres donde el cliente pueda aprender más y resolver todas sus dudas.
- El estudio también demuestra que música motivadora es un atributo que la mayoría de gimnasios descuida dando más énfasis a una música de los diversos géneros.
- Si bien es cierto la mayoría de gimnasios cuenta con horarios corridos hay ciertas horas donde el cliente solo encontrara a la recepcionista y a un solo personal trainer.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En este Capítulo se realizará el análisis de la demanda del mercado de gimnasios que a través del estudio de mercado se determina la percepción y/o valoración que tienen los clientes sobre el servicio que se brinda en los gimnasios; este resultado se genera del estudio de las fuerzas que rigen sobre los requerimientos y comportamientos del mercado objetivo con relación al servicio brindado; para el cual se llevará a cabo la aplicación de la Metodología de la Investigación de Mercados propuesto a continuación.

4.1 Alcance de la investigación de Mercado

El segmento objetivo del estudio de mercado está conformado por la población de hombres y mujeres cuyas edades se encuentran entre los 18 y 60 años que pertenecen a los NSE A y B, y cuya residencia se encuentra dentro de zona de radio de acción de los distritos de Moche, Salaverry, La Esperanza, El Porvenir y Víctor Larco Herrera de la ciudad de Trujillo.

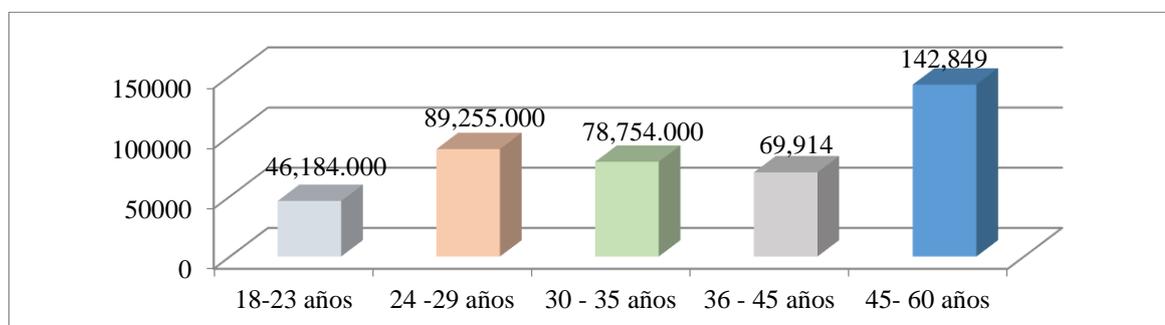
La determinación del rango de edad al que está orientado el segmento objetivo está dada por la capacidad que tienen estos para cubrir las exigencias físicas que se les podrían asignar en los servicios que se brinda en el negocio de gimnasios. En la Tabla 4.1 se muestra la población estimada por edades en la ciudad de Trujillo.

Tabla 4.1. Población estimada por edades

EDAD	POBLACIÓN ESTIMADA
18 - 23 años	46,184
24 - 29 años	89,255
30 - 35 años	78,754
36 - 45 años	69,914
46 - 60 años	142,849
TOTAL	426,956

Fuente: MINSA, 2016
Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 4.1. Población estimada por edades



Fuente: MINSA, 2016
Elaboración: Autores de la Tesis

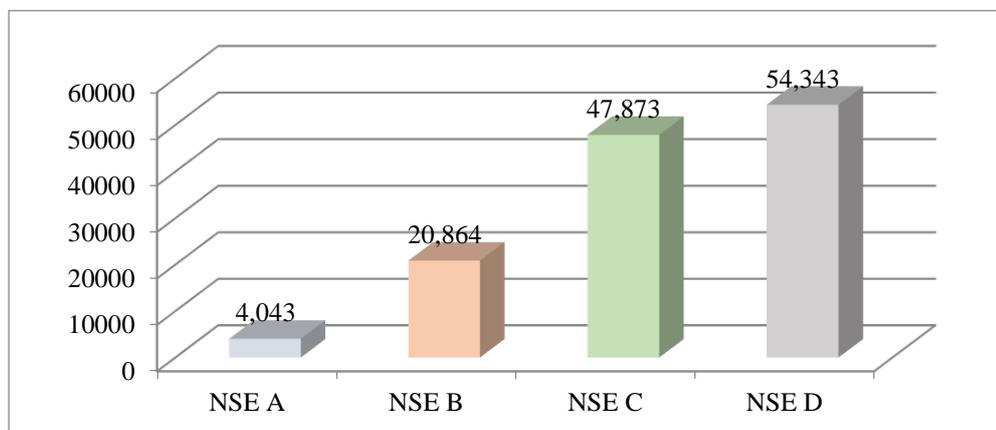
Con relación al nivel socioeconómico al que está orientado el segmento objetivo, los distritos comprendidos en el área de estudio cuentan con población que corresponden a los niveles socioeconómicos A y B. En la tabla 4.2 se muestra el nivel socioeconómico en Trujillo.

Tabla 4.2. Nivel Socioeconómico de Trujillo

CONCEPTO	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	TOTAL
HOGARES	4,043	20,864	47,873	54,343	127,123
%	3.2 %	16.4 %	37.7 %	42.7 %	100%

Fuente: INEI, 2007
Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 4.2. Nivel Socioeconómico de Trujillo 2007



FUENTE: Censos Nacionales XI de Población y VI de Vivienda 2007 – INEI, Instituto Cuánto S.A.
Elaboración: Autores de la Tesis

El área de acción está conformada por los distritos arriba mencionados, debido a que la localización del terreno, donde estará ubicado el gimnasio se encuentra en el distrito de Víctor Larco Herrera, y por consiguiente determina el punto de referencia para la inclusión de las demás zonas aledañas que se considerará en el alcance geográfico.

4.2 Identificación del tamaño de la Muestra de Investigación

Para determinar el tamaño de la muestra del mercado objetivo, se parte del supuesto de que el universo de la muestra es desconocido (n), es por esa razón que para su cálculo se hará uso de la fórmula indicada por Lind, Marchal & Wathen (2012).

$$n = \frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2} \dots\dots\dots (i)$$

Donde:

- **Z es el nivel de confianza:** Es la desviación del valor medio aceptado para lograr el nivel de confianza deseado, es decir está en función al nivel de confianza (NC) que se busca. Para el cual se usó un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss, los valores más frecuentes son:

- Nivel de Confianza 90% -> $Z = 1.645$
- Nivel de Confianza 95% -> $Z = 1.96$
- Nivel de Confianza 99% -> $Z = 2.575$

Para el cálculo de la muestra se usó el valor más frecuente el cual es $z = 1.65$ (NC=90%)

- **P es la probabilidad de éxito:** Es la proporción que se espera encontrar, la razón de que P aparezca en la fórmula es que cuando una población es muy uniforme, la convergencia a una población normal es más precisa, lo que permite reducir el tamaño de muestra.

Como regla general, se usará $p = 50\%$

- **e error muestral:** Es el margen de error máximo que se admite el cual tomará un valor de 6%.

Por lo tanto, al reemplazar todos los valores en la ecuación (i), se obtiene el valor de la muestra: $n = 164$.

$$n = \frac{1.65^2 * 0.50 * (1 - 0.50)}{0.06^2}$$

$n = 164$

4.3 Resultado de la entrevista a expertos

Como se mencionó en el Capítulo III: Análisis de la Oferta, se realizaron entrevistas a 3 expertos con amplio conocimiento del mundo fitness y en el negocio de gimnasios, tal como se muestra en la Tabla 3.2, Relación de Entrevistados.

Para las entrevistas se usó la siguiente guía de preguntas para administradores de gimnasios y personal trainer, como se muestra en la Tabla 4.3.

Tabla 4.3. Guía de Preguntas

GUÍA DE PREGUNTAS	
CARGO	PREGUNTAS
Administrador de gimnasios	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál cree que son las ventajas y desventajas de dedicarse a este negocio? 2. ¿Considera Usted que el negocio de gimnasios es rentable hoy en día? 3. ¿Cree Usted que en los próximos años aumentara la demanda del servicio de gimnasios? 4. En su opinión, ¿Considera que las personas tienen un mayor cuidado por su apariencia física? 5. ¿A qué edad en promedio las personas comienzan a asistir a los gimnasios? 6. ¿Cuál es el rango de edades que tienen mayor demanda en este rubro? 7. De sus clientes ¿Qué porcentaje son hombres y que porcentaje son mujeres?
Instructores – Personal Trainer	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuánto tiempo tiene como instructor? 2. ¿Cuántos años de experiencia tiene como instructor? 3. ¿Cuál es el promedio de sueldo para un instructor de su experiencia? 4. ¿Qué es más rentable para un instructor ¿Trabajar a sueldo fijo o como free lance? 5. ¿Estaría usted dispuesto a trabajar a tiempo completo en un solo gimnasio? 6. ¿Cómo perciben los clientes el servicio brindado por el gimnasio? 7. ¿Cuáles son las preferencias o motivaciones que buscan los clientes al matricularse? 8. ¿Qué tipo de servicio exigen los clientes? 9. ¿Qué tipo de ejercicios es lo más practicado por los clientes? 10. ¿Considera importante el uso de máquinas modernas?

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Los resultados de estas entrevistas fueron los siguientes:

- Los entrevistados consideran que, para alcanzar el logro de los objetivos, independientemente a cada persona, es necesario una correcta combinación alimenticia, así como de la actividad física.
- El tiempo para que los cambios relacionados a la salud sean visibles son de aproximadamente 4 meses, siguiendo todas las recomendaciones de expertos.
- El negocio de gimnasios se encuentra en pleno crecimiento, por parte de la demanda como de la oferta.
- Las principales razones por las que se acude a un gimnasio son::
 - Ganar masa muscular
 - Bajar de peso
 - Mejorar la apariencia física.
 - Reducción del estrés.
 - Prescripción médica.

4.4 Resultados del Focus Groups.

Como se menciona en el Capítulo I - Generalidades, se realizaron 5 Focus Groups, en la Tabla 1.2, del mencionado Capítulo, se muestran las características de cada uno de ellos. El resumen de los Focus Groups se muestra en el Anexo IV.2 Estudio de Mercado. En la Tabla 4.4 se muestran las opiniones relacionadas a los atributos valorados por los asistentes a los Focus Groups.

Tabla 4.4. Opiniones de los atributos valorados

N°	ATRIBUTOS	OPINIONES RECIBIDAS
1	Asesoría Personalizada	“Es necesario contar con asesorías personalizadas que se preocupen por lograr mis objetivos”
2	Calidad de los entrenadores	“Me sentiría segura al saber que los entrenadores sean buenos profesionales y cuenten con amplia experiencia, para poder realizar consultas sobre diversos temas”
3	Asesoramiento en rutinas y plan alimenticio	“Requiero de un asesoramiento personalizado sobre qué tipo de rutina y que plan alimenticio es el ideal para mí, ya que cada cuerpo responde de diferente manera”
4	Infraestructura	“Me gustaría realizar mis actividades en un ambiente agradable con todas las comodidades, con música motivadora y relajante”
5	Calidad de las Máquinas	“Para lograr óptimos resultados es necesario contar con máquinas de calidad y de última generación que nos ayuden a lograr nuestros objetivos”
6	Talleres	“Me gustaría que se brinde talleres para aprender de muchas cosas como suplementos nutricionales, la forma correcta de hacer ejercicios y alimentos que son buenos para mí”
7	Área social	“sería ideal contar con un área social para poder compartir experiencia y conocer nuevos amigos mientras voy descansando”

Fuente: Anexo IV – Tabla IV.2
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla 4.5 se muestra el análisis de las opiniones recogidas acerca de los atributos valorados por los asistentes a los Focus Groups.

Tabla 4.5. Análisis de las opiniones recogidas

N°	ATRIBUTOS	RESULTADOS
1	Asesoría personalizada	- Servicio de entrenadores comprometidos con los objetivos de los clientes.
2	Calidad de los entrenadores	- Capacitación en trato al cliente. - Capacitación en mejorar la calidad del servicio.
3	Asesoramiento en rutinas y plan alimenticio	- Capacitación en plan alimenticio y nutrición. - Capacitación en rutinas. - Capacitación en suplementación.
4	Infraestructura	- Disposición de contar con ambientes gratos y agradables.
5	Calidad de las Máquinas	- Disposición de contar con máquinas Modernas.
6	Talleres	- Capacitación del personal para que brinden talleres. - Contratar especialistas en cada tema para que brinde talleres.
7	Área social	- Disposición de contar con ambientes gratos y agradables para que el cliente comparta información”.

Fuente: Anexo IV- Tabla IV.2
Elaboración: Autores de la Tesis

Respecto a los atributos:

- **Asesoría personalizada:** Valoran mucho un servicio personalizado, es decir que el personal trainer esté pendiente sobre su avance y la correcta forma de hacer ejercicios.
- **Calidad de los entrenadores:** Valoran mucho la calidad de los entrenadores, esto basado en su experiencia y el trato que tienen hacia ellos. Asimismo, se notó una serie de características que los clientes exigen como respeto, trato igualitario y valores.
- **Asesoramiento en rutinas y plan alimenticio:** La mayoría de los participantes concuerdan en que es necesario un adecuado plan alimenticio que complemente sus rutinas diarias.
- **Infraestructura:** Prefieren un lugar cómodo donde puedan desarrollar sus rutinas diarias, influye mucho el diseño del lugar, color de las paredes, las imágenes que se va a proyectar en los cuadros y el tipo de música.
- **Calidad de las Máquinas:** Valoran mucho el estado y la marca de las máquinas para poder facilitar los trabajos y prevenir accidentes.

- **Talleres:** De manera frecuente aprecian que se brinde talleres donde puedan conocer más sobre los suplementos alimenticios, el tipo de alimento que debe comer o la forma correcta de realizar sus rutinas.
- **Área social:** Mencionan que es necesario un lugar donde puedan descansar y a la vez conocer personas con su misma afinidad.

a. Disposición a inscribirse al gimnasio

- “sería una ventaja que el personal trainer esté pendiente de mi avance y monitoree la forma correcta de hacer ejercicios, es decir un servicio personalizado”
- “esperemos que el precio no esté más de S/. 300 soles mensuales.
- “espero que el personal trainer brinde información nutricional y todo sobre los suplementos vitamínicos.”
- “me agrada que se brinde información por las redes sociales como Facebook y también mediante un aplicativo móvil”

b. Los participantes están dispuestos a inscribirse, principalmente por:

- **Servicio personalizado:** Valoran la idea de que un servicio personalizado es la manera de cumplir con sus resultados.
- **Calidad de los entrenadores:** Les agrada trabajar al lado de un entrenador con amplia experiencia, brindándole consejos sin dejar de lado los valores.
- **Infraestructura:** Aprecian mucho el diseño de ambiente agradable y amigable. Aprecian un ambiente más ecológico con luces de tono bajo.
- **Talleres:** Les agrada formar parte de talleres donde puedan aprender sobre diversos temas para poder aplicarlos.
- **Área Social:** Valoran mucho un área donde los clientes puedan compartir con otras personas sus experiencias.

4.5 Resultados de la Investigación Cualitativa

En base a la investigación cualitativa realizada se han obtenido los siguientes resultados:

- **Servicio personalizado:** Mencionan que este atributo es fundamental para el logro de sus objetivos.
- **Calidad de los entrenadores:** En su mayoría valoran mucho la experiencia de los entrenadores como también sus valores, estos atributos les brinda más confianza.

- **Infraestructura:** Prefieren el ambiente con un diseño ecológico de tonos sobrios y música que los motive a seguir con sus ejercicios.
- **Talleres:** A los participantes les agrada formar parte de talleres y que estos sean brindados por especialistas en cada tema. Donde puedan expresar sus dudas e inquietudes y estas sean absueltas.
- **Área Social:** Consideran importante un espacio donde puedan relajarse y conocer personas que tengan los mismos objetivos.

4.6 Resultados de la Investigación Cuantitativa

Los resultados de la investigación cuantitativa proporcionan información que confirma el modelo de negocio propuesto. Ver sección 4.2: Identificación del tamaño de la Muestra de Investigación.

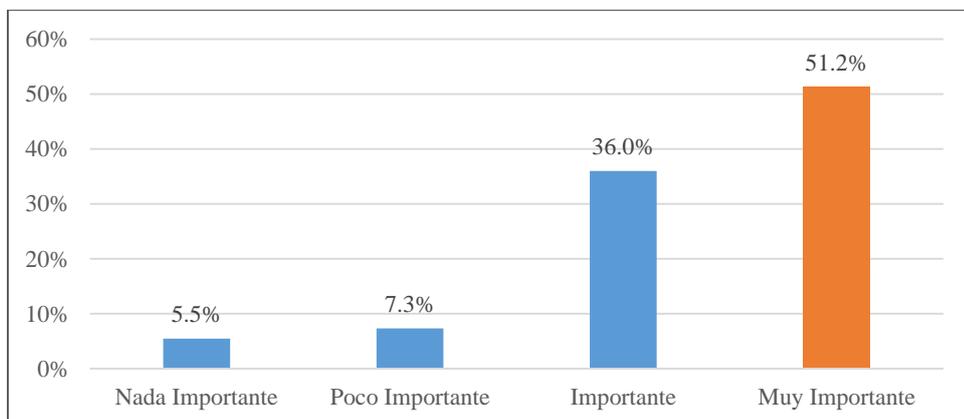
4.6.1 Ejecución de las encuestas

Se realizaron las encuestas de forma personal en hogares de hombres y mujeres pertenecientes al NSE A y B de la ciudad de Trujillo.

4.6.2. Valoración del servicio personalizado

Los principales atributos relacionados al servicio personalizado fueron extraídos de las encuestas y los resultados se muestran en las siguientes figuras.

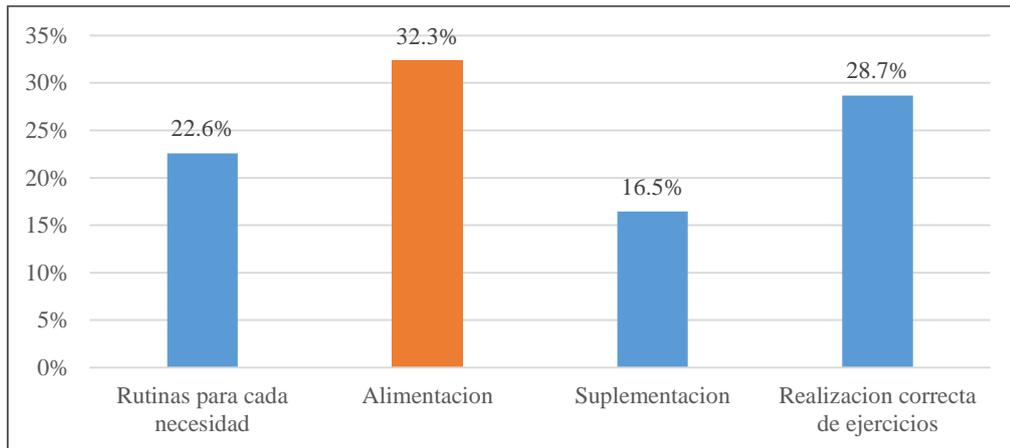
Figura 4.3. Que tan importante es para usted que el instructor este pendiente de la correcta forma de realizar los ejercicios



Fuente: Anexo IV – Figura IV.19
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.3. se muestra que el 51.2% del público encuestado considera importante recibir un servicio personalizado; es decir que el personal trainer esté pendiente de la forma como realizan sus ejercicios.

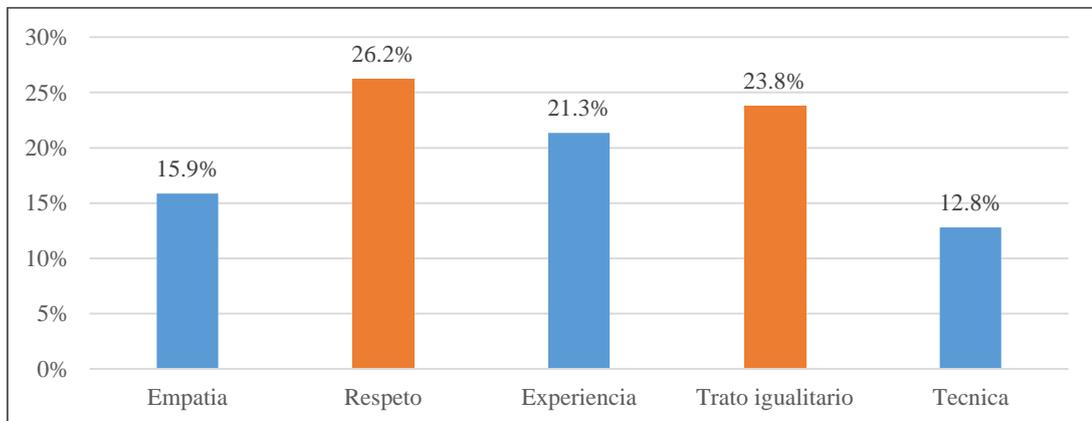
Figura 4.4. Información / Consejos le gustaría recibir por parte del instructor de sala



Fuente: Anexo IV – Figura IV.18
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.4. se aprecia que el 32.3% del público encuestado considera que es importante recibir información acerca de la alimentación por parte de su personal trainer. Este dato confirma la propuesta planteada acerca de que los clientes buscan un equilibrio entre lo físico y la salud.

Figura 4.5. Cualidades que considera debe tener un personal trainer



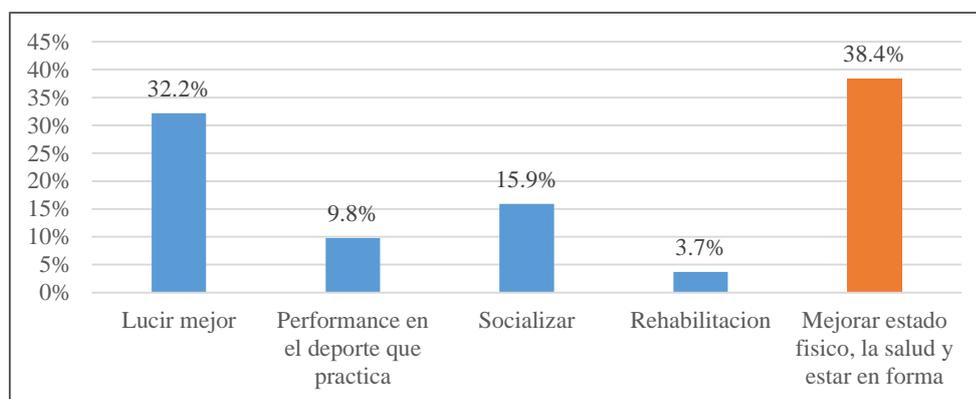
Fuente: Anexo IV – Figura IV.16
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.5. se deduce que el 26.22% del público encuestado considera importante que la principal cualidad que debe tener el trainer debe ser el respeto, seguido por un trato igualitario entre hombres y mujeres. Este dato es importante al momento de contratar al personal.

4.6.3. Identificación de los hábitos de consumo relacionado al gimnasio

Las personas de la ciudad de Trujillo tienen diversas motivaciones para asistir a un gimnasio, identificar estos motivos es importante para brindar un producto que satisfaga las necesidades. Los resultados se muestran en la Figuras 4.6, 4.7, 4.8, 4.9 y 4.10.

Figura 4.6. Preferencia del público objetivo

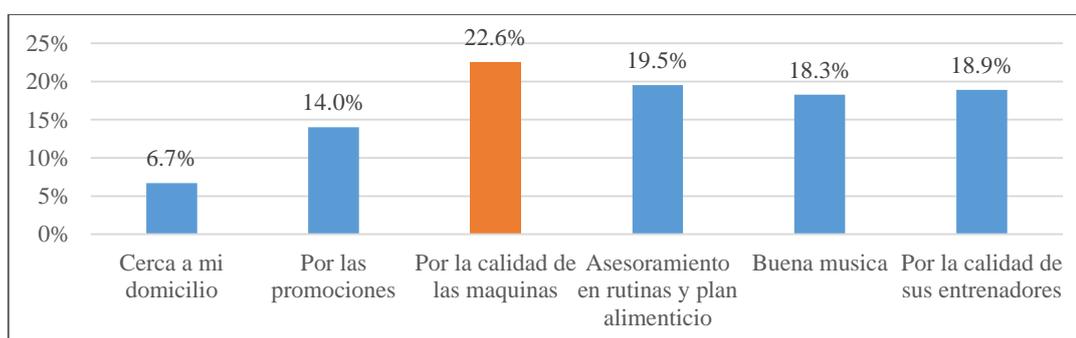


Fuente: Anexo IV – Figura IV.1

Elaboración: Autores de la Tesis

En la figura 4.6. se muestra que el 38.4% de las personas consideran que una razón importante para asistir a un gimnasio es mejorar el estado Físico, la salud y estar en forma. Esto demuestra la preocupación que tienen las personas por verse bien físicamente sin descuidar su salud, es decir encontrar un equilibrio perfecto entre lo físico y mental. Esto quiere decir que los clientes están predispuestos a pagar o invertir dinero necesario para lograr sus objetivos.

Figura 4.7. Razones por la que eligió su actual gimnasio



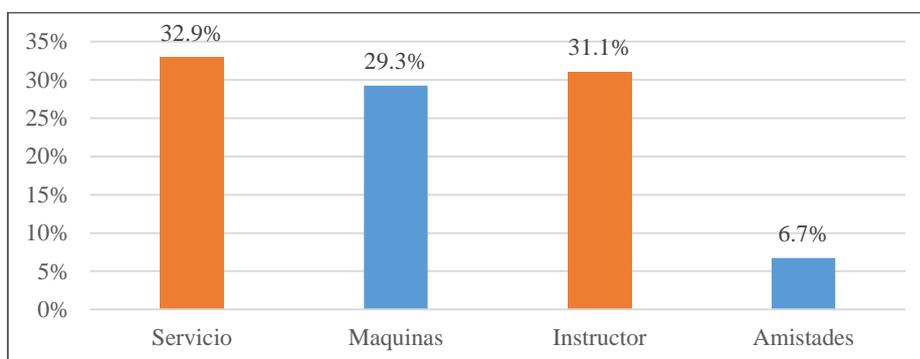
Fuente: Anexo IV – Figura IV.2

Elaboración: Autores de la Tesis

En la figura 4.7. se identifica que el 22.6% de las personas consideran que una de las razones por la que eligió el gimnasio que actualmente está asistiendo es por la buena

calidad de sus máquinas, esto demuestra que un factor importante es adquirir máquinas de calidad como también una buena política de mantenimiento.

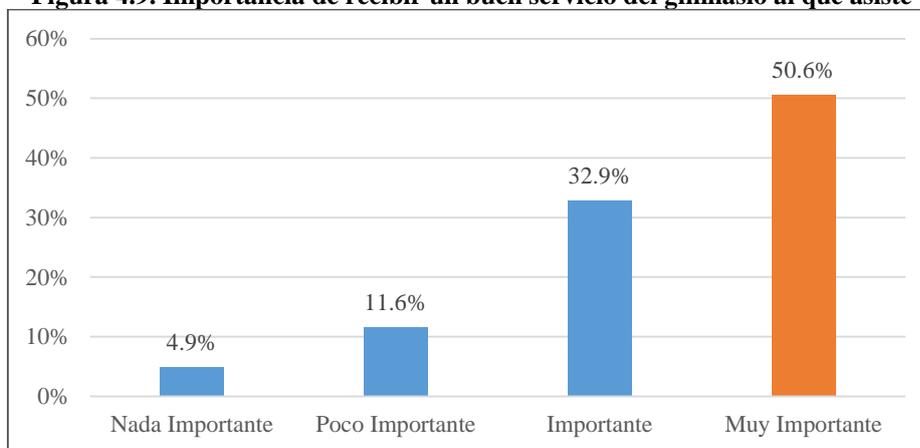
Figura 4.8. Factores le llevaría a cambiarse de gimnasio



Fuente: Anexo IV – Figura IV.3
Elaboración: Autores de la Tesis

En la figura 4.8. se observa que el 32.9% de las personas consideran que una de las razones más importantes para cambiarse a otro gimnasio es el servicio. Este dato indica que se puede aprovechar la calidad del servicio, para expandir el mercado objetivo atrayendo los clientes de los competidores.

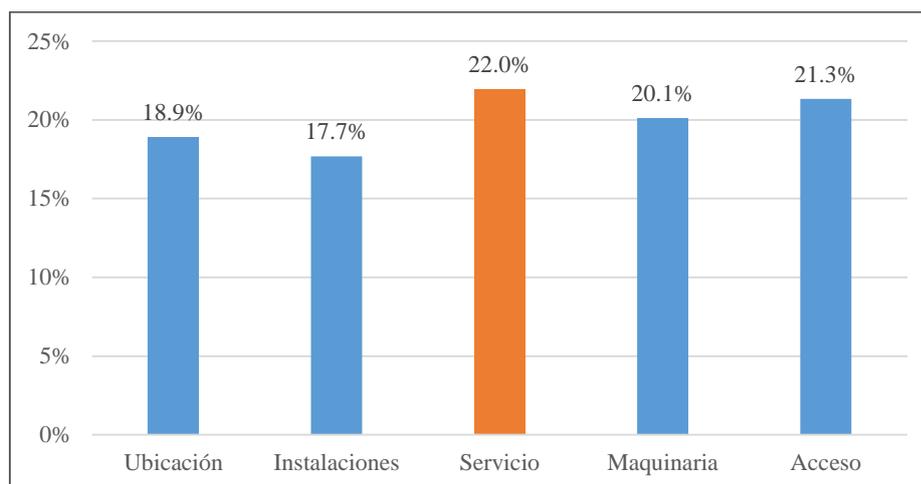
Figura 4.9. Importancia de recibir un buen servicio del gimnasio al que asiste



Fuente: Anexo IV – Figura IV.4
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.9. se concluye que el 50.6% de las personas consideran que es importante recibir un buen servicio del gimnasio que actualmente está asistiendo.

Figura 4.10. Atributos que usted más valora



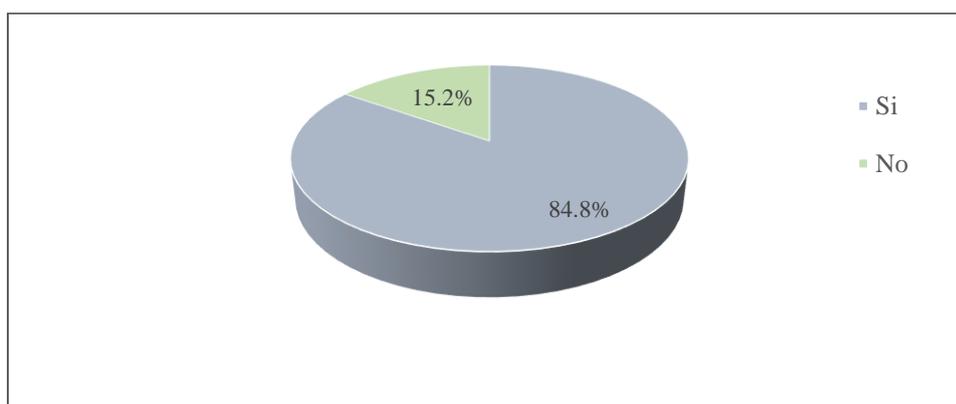
Fuente: Anexo IV – Figura IV.5
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.10. se afirma que el 22.0% de los encuestados, con relación a los atributos para los locales, valoran más el servicio prestado.

4.6.4 Valoración de la propuesta de valor

Los principales atributos de la propuesta de valor que se plantea en el modelo de negocio se muestran en las siguientes figuras.

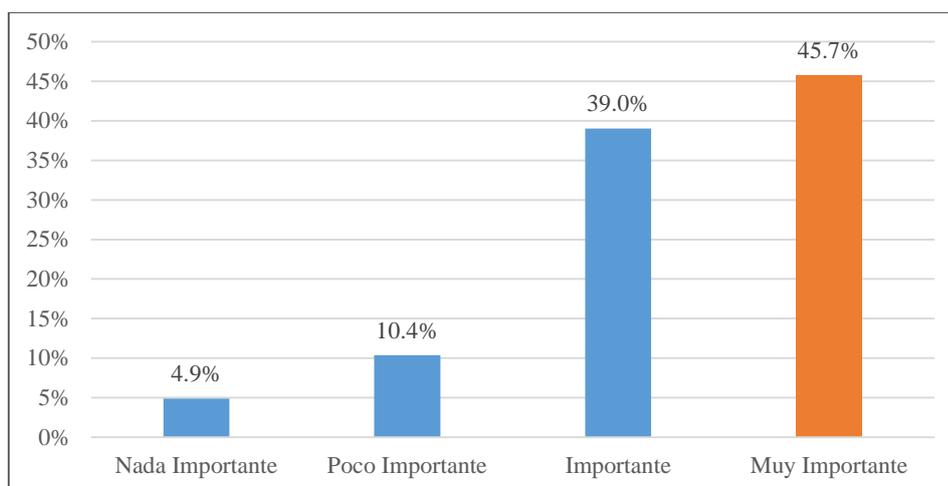
Figura 4.11. Asistiría a un gimnasio ubicado en la Avenida Los Paujiles - Urbanización Las Flores



Fuente: Anexo IV – Figura IV.28
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.11. se muestra que el 84.8% del público encuestado menciona que si asistiría a un gimnasio ubicado en la avenida los Paujiles. Por lo tanto, se verifica que el nuevo modelo de negocio cuenta con la aceptación del público en lo que respecta a la ubicación.

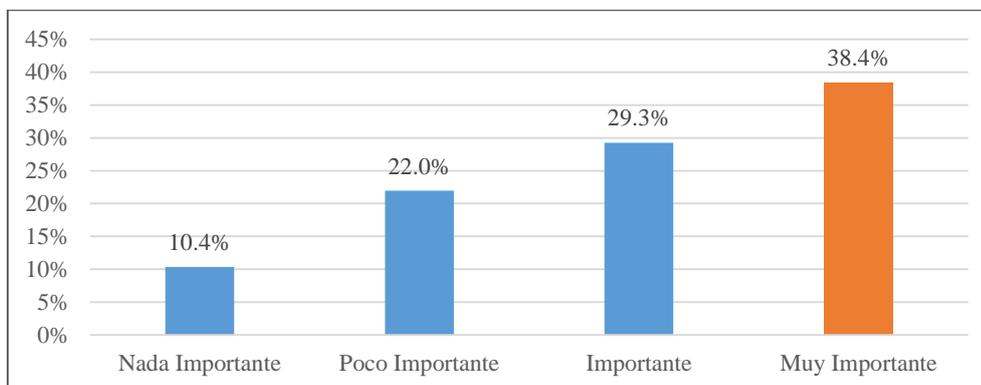
Figura 4.12. Considera importante que el gimnasio mantenga un monitoreo constante acerca de sus progresos hacia el logro de sus objetivos



Fuente: Anexo IV – Figura IV.11
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.12. se aprecia que el 45.7% del público encuestado considera muy importante el recibir un monitoreo constante acerca del progreso del logro de sus objetivos. Este dato es importante para consolidar la nueva propuesta de negocio que se está planteando.

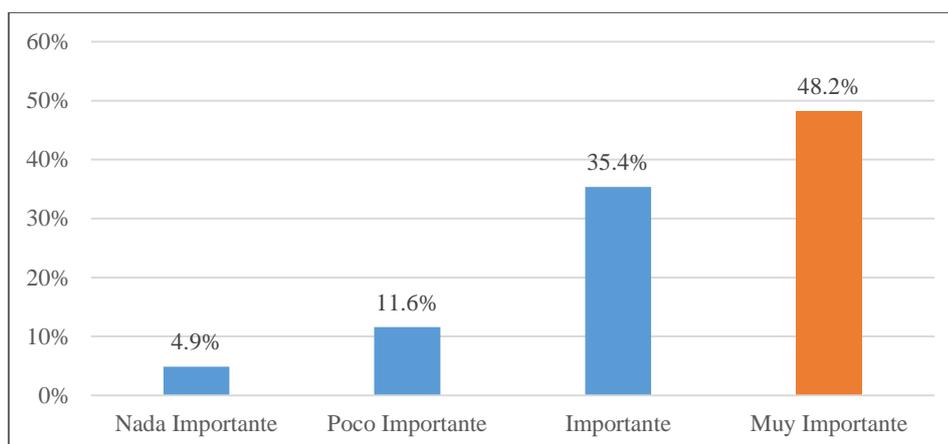
Figura 4.13. Considera importante que el gimnasio le brinde el servicio de nutrición a cargo de un especialista



Fuente: Anexo IV – Figura IV.17
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.13. se afirma que el 38.4% del público encuestado menciona que es importante que se brinde el servicio de nutricionista para complementar los ejercicios con la una correcta alimentación.

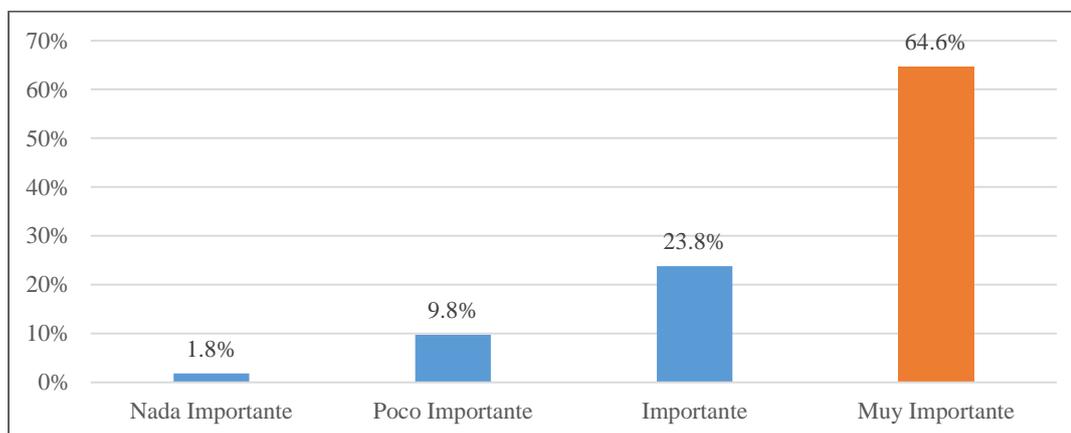
Figura 4.14. Considera importante que se le envié información vía email acerca de rutinas, alimentación, suplementación y noticias afines al mundo de los gimnasios



Fuente: Anexo IV – Figura IV.20
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.14. se observa que el 48.2% del público encuestado considera importante se le envié información vía email acerca de rutinas, alimentación, suplementación y noticias afines al mundo de los gimnasios. Para este dato se planea implementar un aplicativo móvil donde el cliente pueda ver la rutina del día, como también los ejercicios que se recomienda realizar en el día.

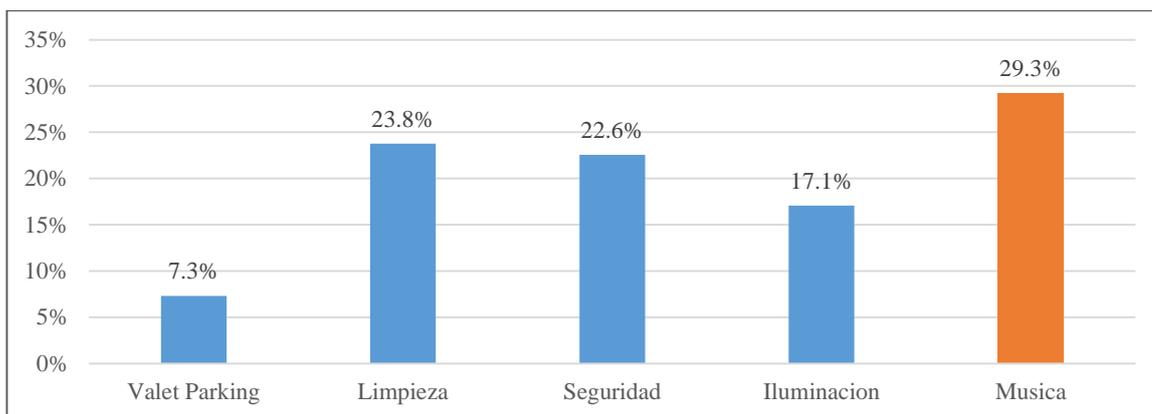
Figura 4.15. Considera importante que exista una aplicación móvil del gimnasio en el cual pueda mantener una comunicación directa en tiempo real con un especialista



Fuente: Anexo IV – Figura IV.21
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.15. se aprecia que el 64.6% del público encuestado considera importante que exista una aplicación móvil del gimnasio en el cual pueda mantener una comunicación directa en tiempo real con un especialista.

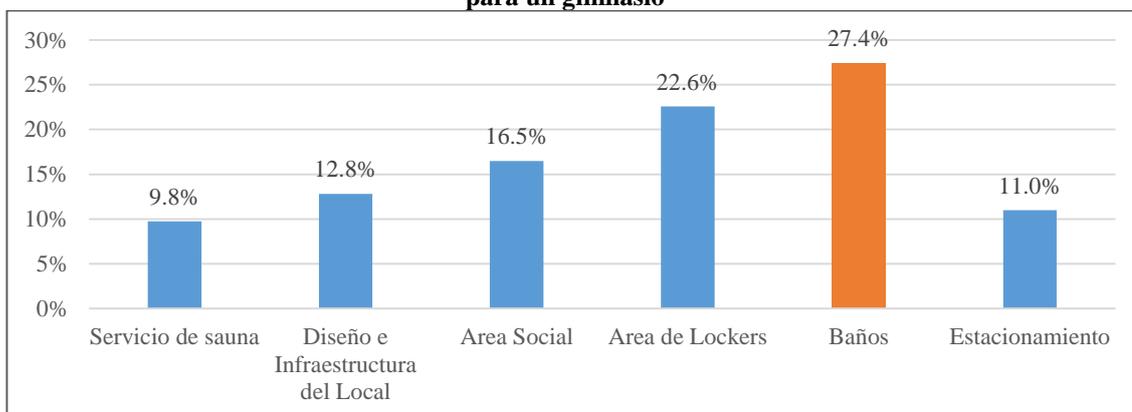
Figura 4.16. Con relación al servicio: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio



Fuente: Anexo IV – Figura IV.22
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.16. se afirma que el 29.3% del público encuestado menciona es importante la música que motive hacer ejercicios como también música variada del momento.

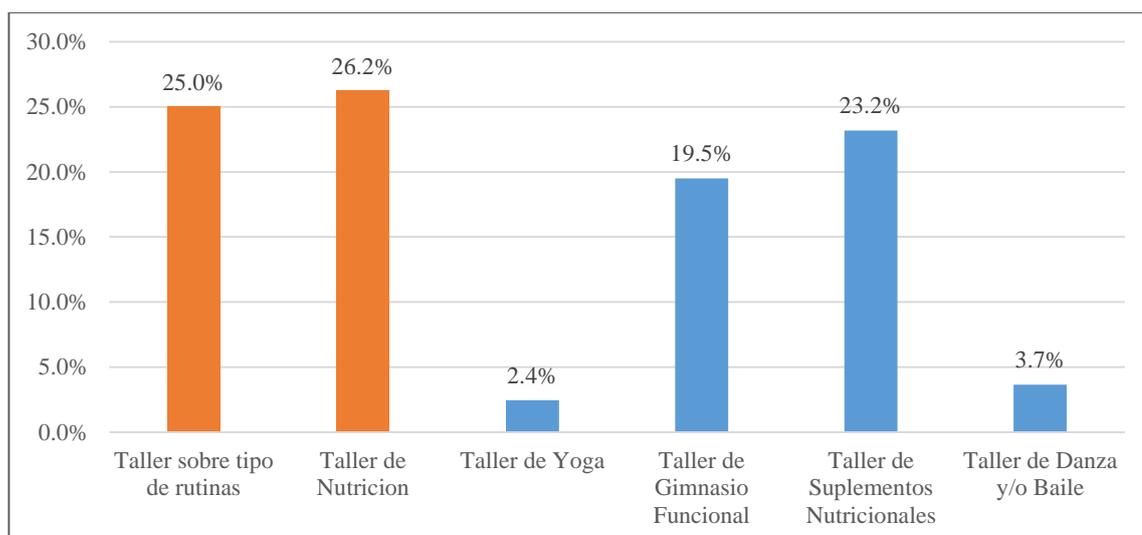
Figura 4.17. Con relación a la infraestructura: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio



Fuente: Anexo IV – Figura IV.23
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.17. se identifica que el 27.4% del público encuestado mencionan que es importante que se brinde buenos servicios higiénicos limpios y en buen estado. Este atributo es importante mencionar ya que los clientes ven la importancia de tener servicios higiénicos con área de lavado, ducha y una zona de camerinos.

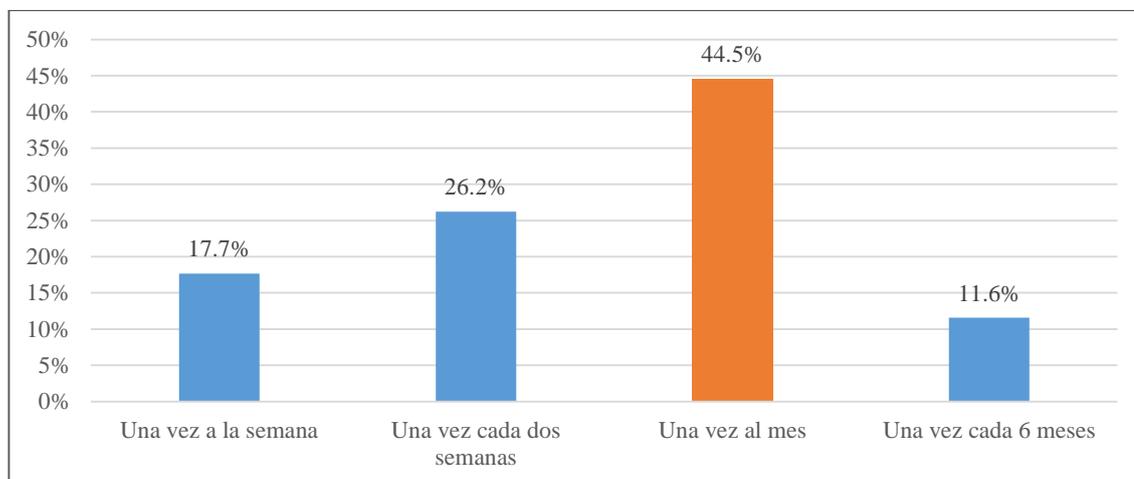
Figura 4.18. Qué tema importante considera que se tratarían en los talleres



Fuente: Anexo IV – Figura IV.24
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.18. se muestra que el 26.2% del público encuestado considera importante que se brinde talleres de nutrición y un 25% prefiere talleres sobre tipo de rutina sería el adecuado para cada persona, logrando así sus objetivos.

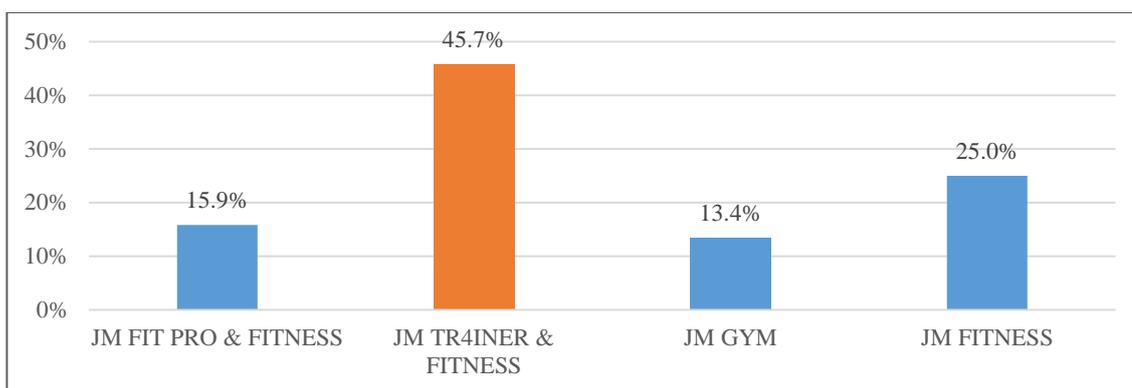
Figura 4.19. Frecuencia en que se deben dictar los talleres



Fuente: Anexo IV – Figura IV.25
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.19. se concluye que el 44.5% del público encuestado mencionan que la frecuencia en que se debe dictar los talleres es de una vez al mes.

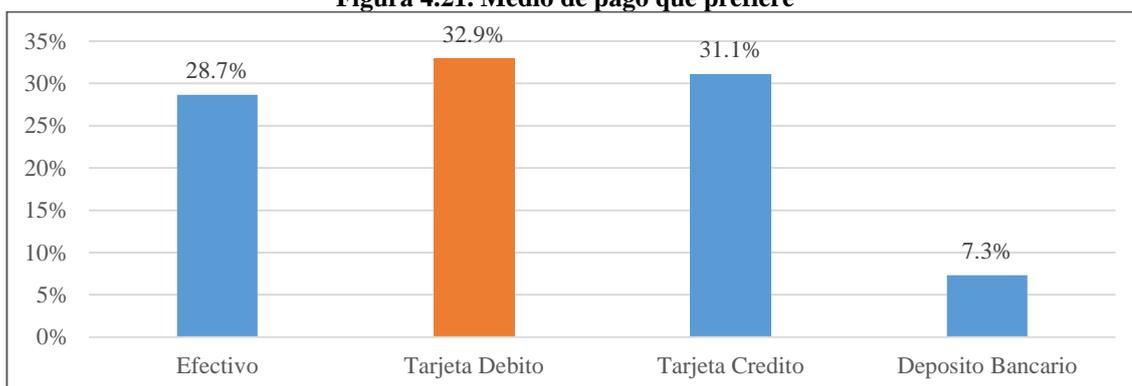
Figura 4.20. Importancia del nombre de la marca al momento de elegir un gimnasio. ¿Cuál preferiría usted?



Fuente: Anexo IV – Figura IV.26
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.20. Se observa que el 45.7% del público encuestado considera importante el nombre de la marca al momento de elegir un gimnasio, siendo JM TR4INER & FITNESS una marca con mayor aceptación en el mercado objetivo.

Figura 4.21. Medio de pago que prefiere



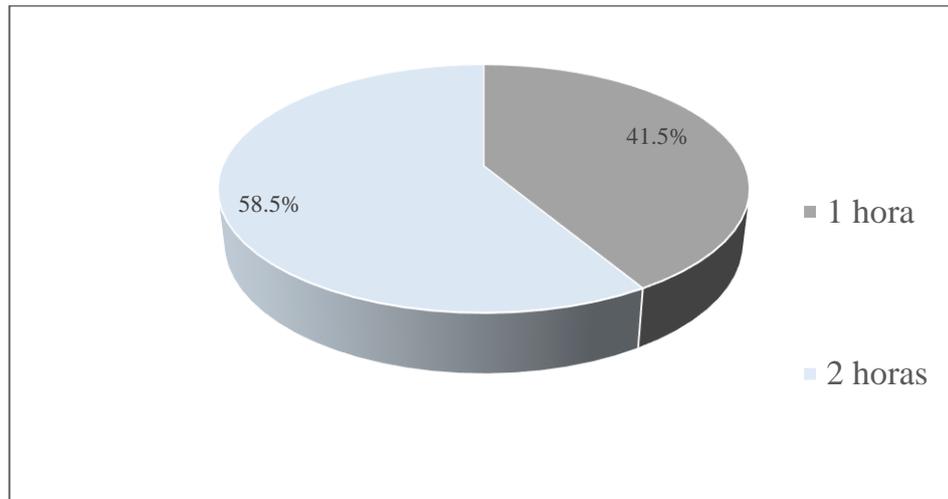
Fuente: Anexo IV – Figura IV.27
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.21. se identifica que el 32.9% del público encuestado consideraría pagar con tarjeta de débito.

4.6.5. Valoración de la frecuencia y horario

Los principales atributos relacionado a la frecuencia y horario se muestran en las siguientes figuras.

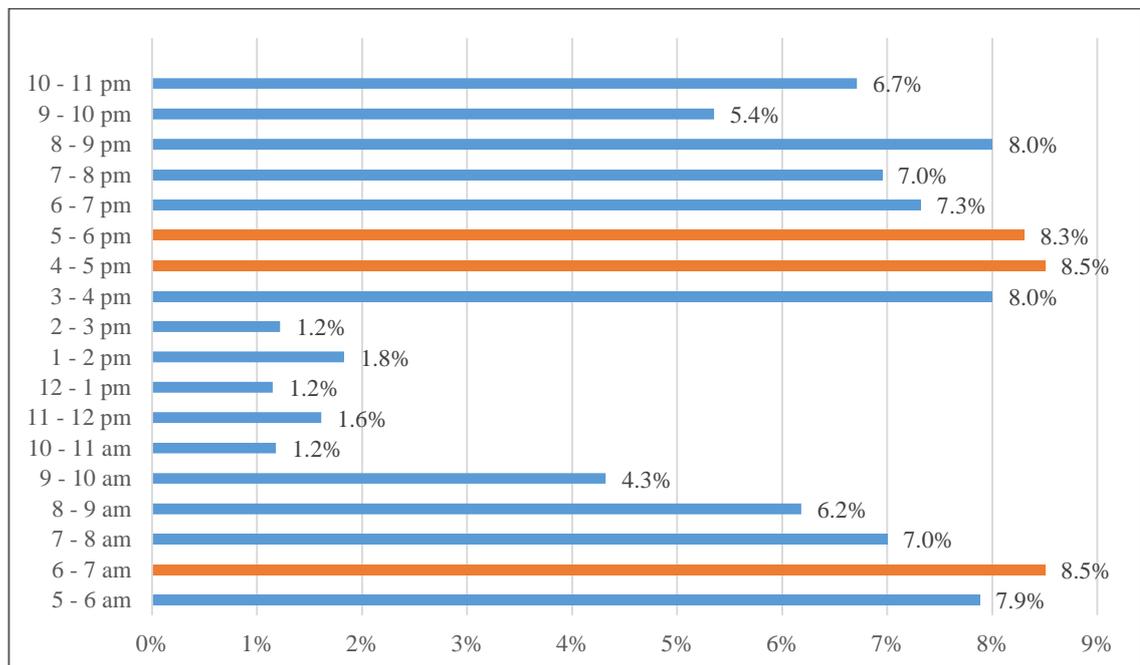
Figura 4.22. Cuántas horas al día desea ejercitarse



Fuente: Anexo IV – Figura IV.29
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.22. se determina que el 58.5% del público encuestado considera que para lograr sus objetivos en un tiempo prudencial es necesario ejercitarse dos horas al día.

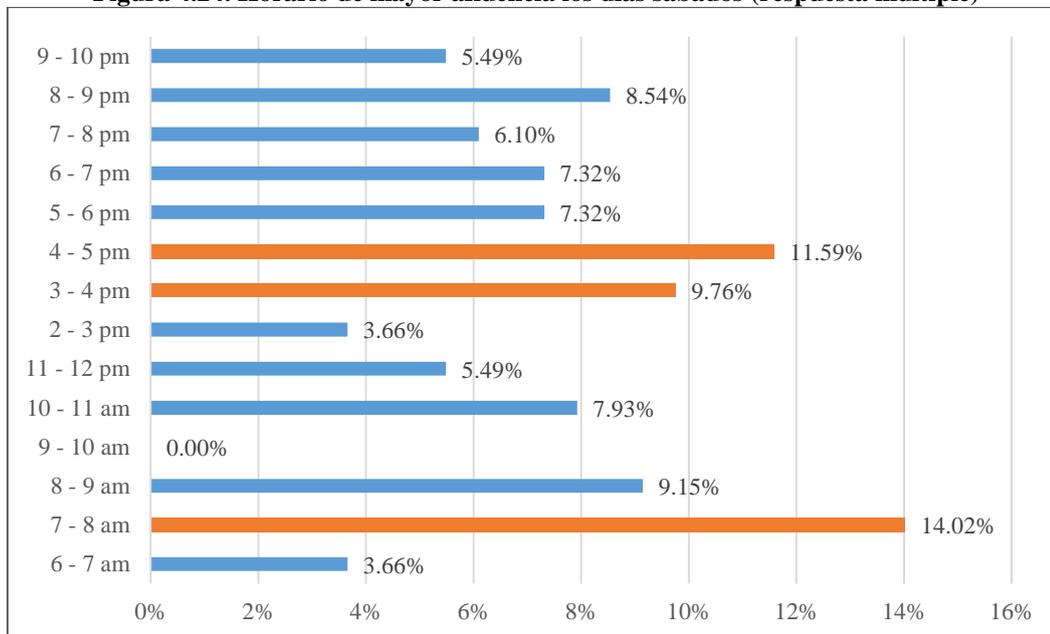
Figura 4.23. Horario de mayor afluencia de lunes a viernes



Fuente: Anexo IV – Figura IV.6
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.23. se observa que el horario de mayor afluencia en la mañana empieza a las 5:00 horas hasta las 8:00 horas, y por la tarde el horario de mayor afluencia empieza a las 15:00 horas hasta las 20:00 horas.

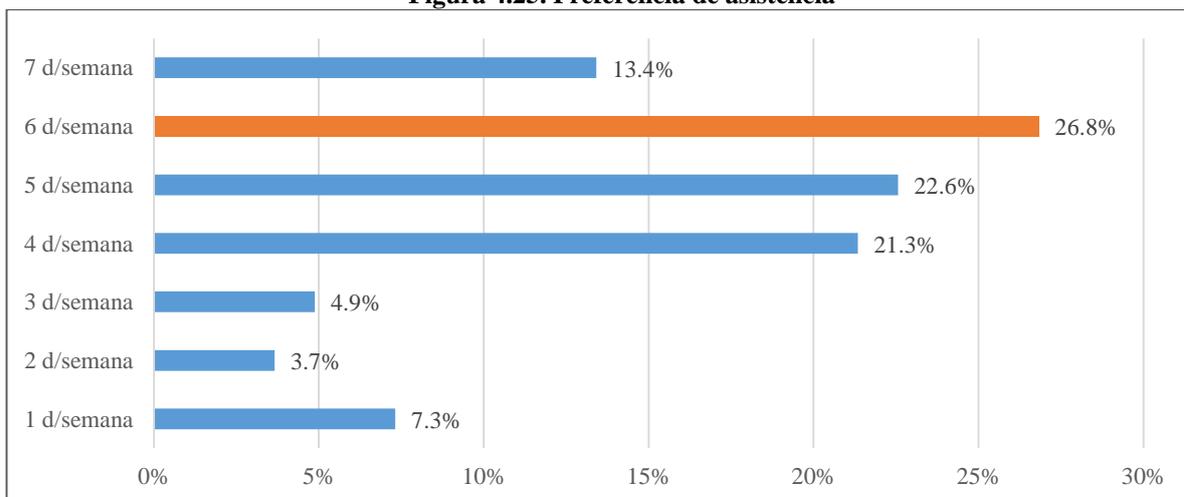
Figura 4.24. Horario de mayor afluencia los días sábados (respuesta múltiple)



Fuente: Anexo IV – Figura IV.7
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.24. se muestra que el horario en los días sábados de mayor afluencia en la mañana empieza a las 7:00 horas hasta las 8:00 horas y por la tarde empieza a las 13:00 horas hasta las 17:00 horas.

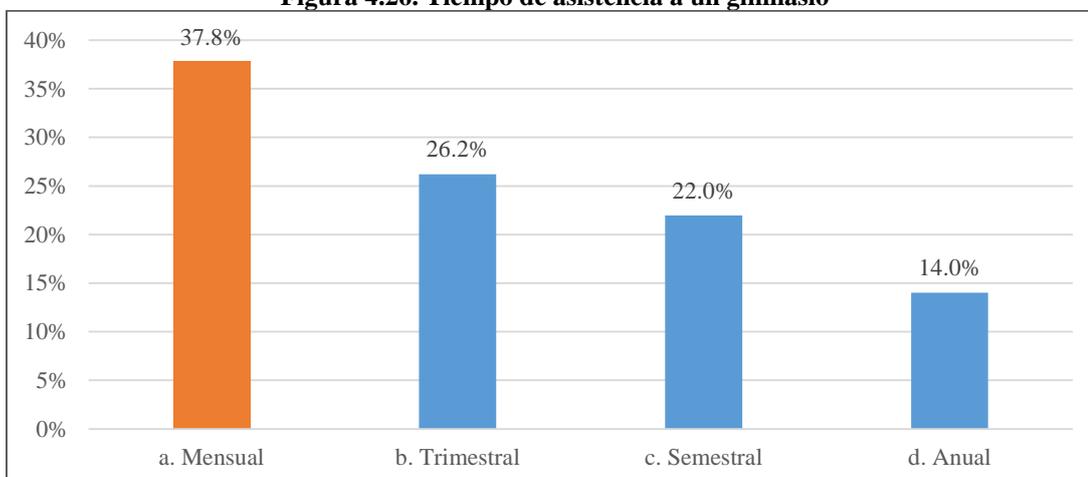
Figura 4.25. Preferencia de asistencia



Fuente: Anexo IV – Figura IV.8
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.25. se afirma que el 26.8% del público encuestado considera que prefiere asistir seis días a la semana al gimnasio.

Figura 4.26. Tiempo de asistencia a un gimnasio



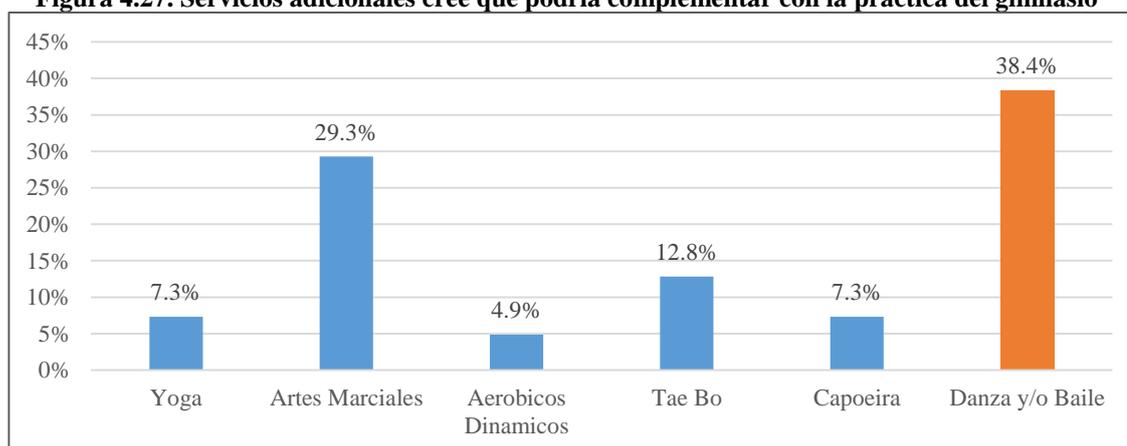
Fuente: Anexo IV – Figura IV.9
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.26. se observa que el 37.8% del público encuestado asistiría a un gimnasio mensualmente.

4.6.6. Valoración de los precios

Los principales atributos relacionados a los precios se muestran en las siguientes figuras.

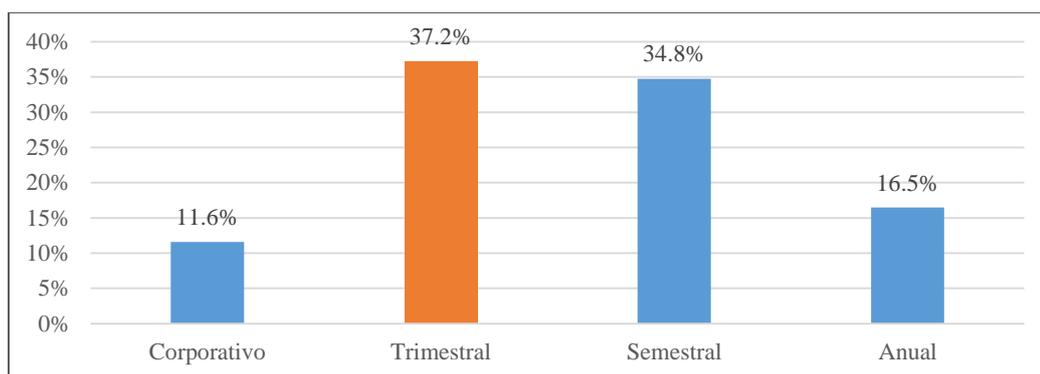
Figura 4.27. Servicios adicionales cree que podría complementar con la práctica del gimnasio



Fuente: Anexo IV – Figura IV.12
Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.27. se concluye que el 38.4% del público encuestado considera que la danza es una práctica que complementa mejor a los ejercicios de rutina logrando así los objetivos plateados.

Figura 4.28. Tipo de descuentos y/o promociones que son de su interés

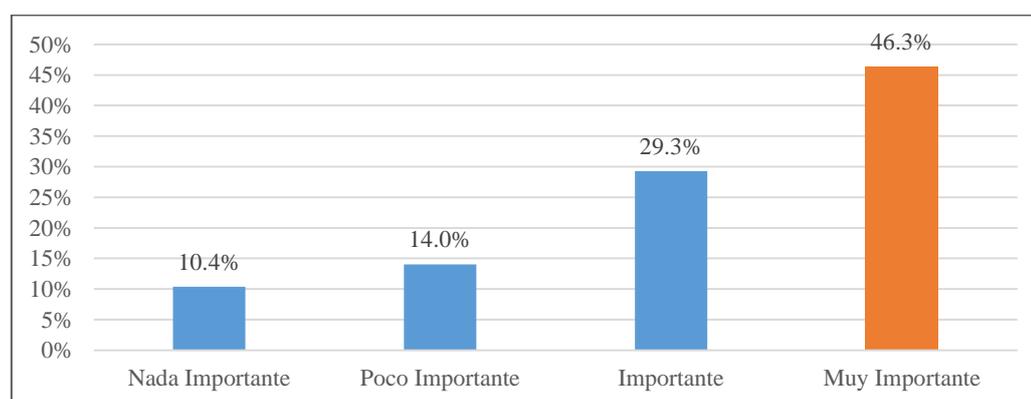


Fuente: Anexo IV – Figura IV.30

Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.28. se afirma que el 37.2% del público encuestado prefiere que los descuentos y promociones se den de manera trimestral, para así aprovecharlas mejor

Figura 4.29. Importancia de las promociones de descuento que se brindan en los gimnasios



Fuente: Anexo IV – Figura IV.15

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.29. se determina que el 46.3% del público encuestado considera importante las promociones de descuentos para matricularme por más tiempo en el gimnasio.

Tabla 4.6. Cuánto pagaría mensualmente por un buen servicio brindado en un gimnasio

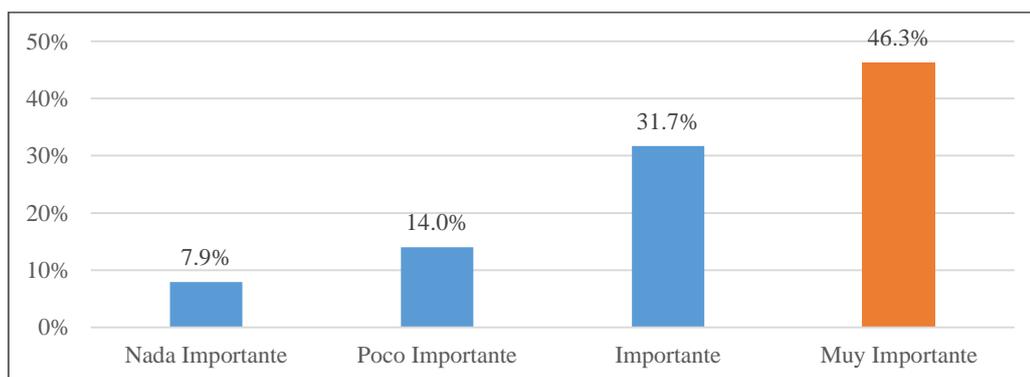
PRECIO EN SOLES	MONTO S7.	Nº PERSONAS	% PERSONAS
Paquete A (Trimestral)	1200.00	68	41%
Paquete B (Semestral)	2040.00	36	22%
Paquete C (Anual)	3760.00	60	37%
Total		164	100%

Fuente: Anexo IV – Tabla IV.13

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla 4.6. se observa que el 41% del público encuestado estaría dispuesto a pagar por un paquete trimestral con un valor promedio de S/. 1,200; el 37% estaría dispuesto a pagar por un paquete semestral con un valor promedio de S/. 2,040 y el 22% estaría dispuesto a pagar por un paquete Anual con un valor promedio de S/.3760 soles.

Figura 4.30. ¿Considera importante que se lleve un seguimiento minucioso de sus avances / progreso?

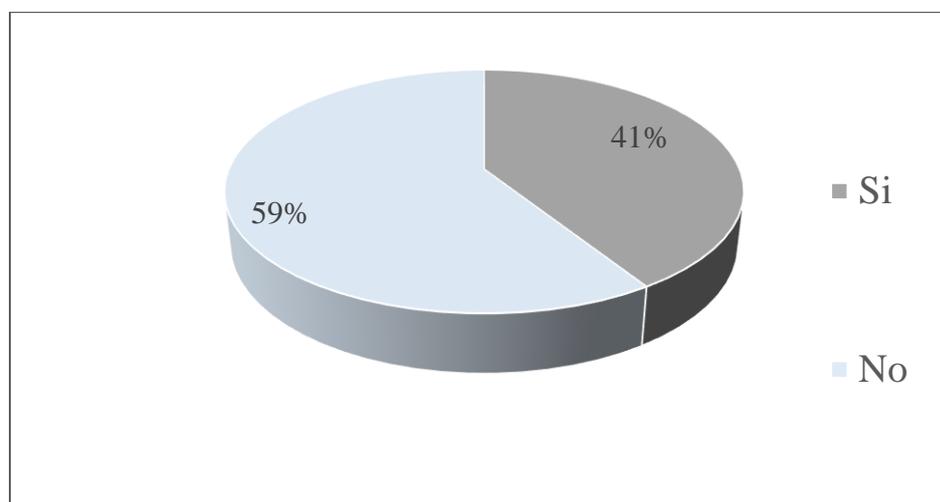


Fuente: Anexo IV – Figura IV.13

Elaboración: Autores de la Tesis

De la Figura 4.30. se afirma que el 46.3% del público encuestado considera importante que se lleve un seguimiento minucioso de sus avances.

Figura 4.31. ¿Estaría de acuerdo en pagar una membresía anual?



Fuente: Anexo IV – Figura IV.14

Elaboración: Autores de la Tesis

En la Figura 4.31. se observa que el 59% del público encuestado no estaría de acuerdo pagar una membresía anual

CAPÍTULO V. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este Capítulo se desarrollará el plan estratégico con base al aporte del análisis de la oferta (Capítulo III) y el estudio de la demanda (Capítulo IV), para poder ofrecer una propuesta de valor al cliente de acuerdo con los hallazgos encontrados.

Del análisis resultante se determinará la visión y misión del presente plan de negocio, abarcando desde los objetivos organizacionales y estratégicos, análisis FODA, matriz EFE y EFI. Se analizará el micro entorno con base a las cinco fuerzas de Porter, así como las estrategias genéricas de entrada y crecimiento organizacional, terminando con el desarrollo del modelo de negocio (Canvas) y las conclusiones del capítulo.

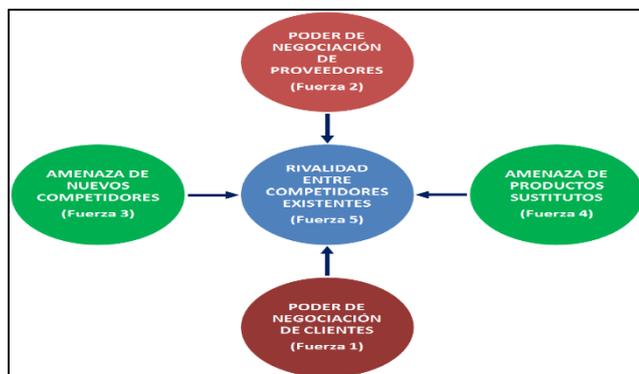
5.1 Análisis de Competitividad del Mercado

Este análisis se ha realizado para los gimnasios donde asisten las personas que pertenecen al NSE A y B de la ciudad de Trujillo, considerando que el presente plan de negocio va a desarrollar un servicio focalizado y diferenciador en un mercado altamente competitivo debido a la existencia de ofertas por pequeños gimnasios y cadenas de gimnasio de renombre institucional. Por ello, se ha definido que el mercado meta estará orientado a personas de 18 a 60 años (Ver Capítulo IV), los cuales demandan un servicio diferenciador hacia el logro de sus objetivos en un corto plazo.

5.1.1 Fuerzas Competitivas de Porter

Se ha desarrollado las cinco fuerzas competitivas de Porter, las cuales cumplen una interacción directa en el mundo empresarial y va a permitir identificar los diversos factores externos que actúan de manera directa en la competencia del presente plan de negocio y con ello establecer estrategias competitivas que se adecue al perfil del presente estudio. En la Figura 5.1., se detalla las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Figura 5.1. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: Cinco Fuerzas de Porter (2016)
Elaboración: Autores de la tesis

- ***Fuerza 1: Poder de negociación con los clientes:*** El grado de capacidad en la negociación que se mantiene con los clientes, es un indicador muy importante. Lograr alcanzar esta negociación dirigida, hará que el presente plan de negocio sea competitivo y con ello lograr un posicionamiento en el mercado de los gimnasios.
- ***Fuerza 2: Poder de negociación con los proveedores:*** La importancia de llegar a una negociación óptima con los diversos proveedores, tiene por finalidad lograr acuerdos, en los cuales ambas partes tengan beneficios recíprocos. Con ello se lograría minimizar costos innecesarios, lo cual tendría un impacto favorable reflejado en la escala de precios (estrategia más – más) y con ello lograr posicionamiento.
- ***Fuerza 3: Amenaza de nuevos competidores:*** Siempre está latente la amenaza de que se presente un nuevo competidor en el mercado, el cual, a través de la innovación, presente nuevas ventajas competitivas o busque tener una diferenciación sobre el resto de gimnasios que vienen operando en la ciudad de Trujillo. Porter en su artículo “The Five Competitive Forces That Shape Strategy” – Harvard Business Review (Porter, 2008), define siete barreras de entrada las cuales, usadas eficazmente, los cuales permitirán lograr un reposicionamiento competitivo. Estas barreras son:
 - Economía de escala (oferta)
 - Beneficios de la escala (demanda)
 - Cambios en los costos
 - Necesidad de inversiones
 - Ventajas en la incumbencia más allá de la escala
 - Acceso desigual a los canales de distribución
 - Política gubernamental restrictiva
- ***Fuerza 4: Amenaza de productos sustitutos o alternativos:*** Esta fuerza se refiere que en el mercado pueda aparecer un producto sustituto directo de menor costo, el cual abarataría los precios. Teniendo en cuenta los costos operativos, sería casi imposible hacer una reducción de los precios, para igualar al producto sustituto, esto tendría un impacto negativo en la rentabilidad estimada. Si se presentara este escenario, se buscaría contrarrestar con la implementación de servicios adicionales, rediseñar las estrategias corporativas para incrementar las alianzas y

elaborar una estrategia para el segmento escolar de 4to y 5to año de nivel secundaria.

- **Fuerza 5: Rivalidad entre competidores ya existentes:** El modelo de negocio que se plantea en el presente plan de negocio, no se encuentra dentro de la definición de Océano Azul, por el contrario, existe ya un mercado de gimnasios en la ciudad de Trujillo que es competitivo; por lo que se afirma que existen actualmente diversos competidores, los cuales ofrecen un producto similar, que está relacionado a diversas variables:

- No se podrá fijar un precio deseado.
- Estimar una rentabilidad esperada.
- Limitaciones a la hora de tomar decisiones sobre posibles modificaciones de los principales atributos.
- Limitaciones para el lanzamiento de nuevos productos.

5.2 Modelo de Negocio - CANVAS

En base a los atributos valorados por los clientes en la investigación de mercado, se desarrolló el modelo de negocio, utilizando la metodología de la plantilla del modelo CANVAS, (Osterwalder A., Pigneur Y. 2010), donde se resumen los 9 bloques del modelo de negocio de gimnasio planteado. En la Figura 5.2 se muestra el Modelo CANVAS.

Figura 5.2. Modelo de Negocio – CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Compañías de venta de equipos y mantenimiento para gimnasios. - Colegio de Nutricionistas del Perú. - Colegio Médico del Perú. - Trainer y capacitadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Horario de Atención diferenciado con la competencia. - Servicio focalizado y personalizado - Plan nutricional adecuado. - Capacitación del personal. 	Diferenciación con respecto a la competencia, ofreciendo un servicio focalizado y personalizado.	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio personalizado. - Calidad de servicio. - Flexibilidad de horarios. 	Personas de ambos sexos cuyas edades oscilan entre 18 y 60 años; las cuales buscan tener una apariencia física acorde con los estándares actuales de belleza y llevar un estilo de vida saludable.
	Recurso Clave <ul style="list-style-type: none"> - Personal motivado y satisfecho. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> - Local. - Redes sociales, e-mail, WhatsApp 	
Estructura de Costos Vinculado con la parte operativa del negocio, con aspectos como adquisiciones de equipos, pasando por el posicionamiento en marketing tanto de desarrollo como de comunicación, sueldos y bonificaciones de los colaboradores, así como los servicios públicos y generales.			Fuente de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> - Suscripciones - Alquiler de espacio para cafetería. 	

Fuente: Osterwalder A., Pigneur Y. 2010

Elaboración: Autores de la Tesis

5.2.1 Propuesta de valor

La propuesta de valor está basada en la diferenciación del servicio, con respecto al resto de empresas que se encuentran en el mismo rubro. Como se ha mencionado anteriormente, el servicio focalizado y personalizado ayudará a los clientes, a cumplir sus metas de cuidado corporal en base a ejercicios físicos y a una alimentación especializada y de esta forma lograr un estilo de vida saludable.

En el concepto de negocio que se plantea, los clientes estarán bajo un monitoreo constante por parte del personal de sala y nutrición, de esta forma se podrá medir cómo han evolucionado desde el momento que decidieron tomar el servicio y si están logrando o no las metas de estética corporal que desean alcanzar.

La propuesta es fomentar un estilo de vida saludable entre los clientes, no solo por la parte estética, sino también como medida preventiva para evitar las enfermedades no transmisibles (ENT), que tienen su origen en el estilo de vida sedentario.

5.3 Modelo de Negocio

Se usará el modelo de negocio Canvas (Business Model Canvas), el cual divide el modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que debe seguir una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. (Osterwalder, Pigneur, 2010).

5.3.1 Propuesta del Modelo de Negocios

En la figura 5.3, se presenta el modelo de negocio propuesto, el cual se basa, como se explicó líneas arriba, en el modelo Canvas, el cual está dividido en nueve bloques claves: Segmentos de clientes, propuesta de valor para el segmento de clientes, los canales apropiados para llegar a estos clientes, la relación con los clientes que se establecerá, los flujos de ingresos que generará la operación, los recursos y actividades claves que se requieren, los socios o aliados clave y finalmente la estructura de costos del modelo de negocio. De los procesos clave, se destacan lo siguiente:

- a) Segmento de clientes:** De acuerdo con la información recopilada en el estudio de mercado, acerca del público objetivo, se ha determinado que el segmento meta está compuesto por personas de ambos sexos cuyas edades oscilan entre 18 y 60 años; las cuales buscan tener una apariencia física acorde con los estándares actuales de belleza y llevar un estilo de vida saludable. Este grupo

de personas también está en la búsqueda de una oferta de gimnasio con servicios personalizados. El modelo de negocio está enfocado en satisfacer esta necesidad a través de programas de monitoreo de logro de objetivos de los clientes y horarios flexibles, así como recomendaciones para una alimentación saludable, con el fin de ayudar a que alcancen un estilo de vida saludable.

Figura 5.3. Modelo Propuesto de Negocio



Fuente: Osterwalder A., Pigneur Y., 2010
Elaboración: Autores de la Tesis

b) Relación con los clientes: La relación con los clientes estará basada en los siguientes puntos:

- **Servicio personalizado:** Seguimiento constante de los clientes con el fin de que logren sus objetivos con respecto al cuidado corporal, combinando ejercicios y nutrición.
- **Calidad de servicio:** Desde el ingreso de los clientes al local, con un trato amable y respetuoso por parte del personal. Se contará con un local moderno y agradable, con las comodidades necesarias para que los clientes se sientan motivados y a gusto. Las Máquinas serán modernas (última tecnología del mercado fitness) y contarán con un adecuado mantenimiento para tenerlas siempre en un estado óptimo y operativo. Se usará equipos modernos de alta tecnología que permitirá satisfacer a los clientes en todas las áreas que ofrezca el negocio.

- **Flexibilidad de horarios:** De acuerdo con el informe “Vida Saludable” preparado por Arellano Consultores (2016), existe una alta deserción de personas que asisten a un gimnasio. Una de las principales razones que indican los encuestados de dicho informe, es la falta de tiempo. La propuesta del presente plan de negocio busca tener un horario más extendido y flexible que la competencia. El horario de atención será de 5 am hasta las 11 pm. de lunes a viernes, sábado de 6 am a 1 pm.

c) **Socios clave:** Dentro de los socios clave que se ha identificado, se tiene:

- Compañías proveedoras de equipos y de mantenimiento de los mismos, existentes en el mercado como por ejemplo Inversiones Gold Fitness S.A.C. Se desarrollará un plan anual de adquisiciones y mantenimiento operativo con la finalidad de estar a la vanguardia en cuanto a equipos y que estos se encuentran totalmente operativos, y de esta forma asegurar la calidad del servicio.
- Colegio de nutricionistas del Perú, quienes ayudarán con la parte profesional de los programas de nutrición, así mismo con cursos para la capacitación constante del personal.
- Colegio Médico del Perú, quienes ayudarán en la parte profesional sobre las enfermedades no transmisibles (ENT) que tienen su origen en el estilo de vida sedentario, así como en capacitaciones del personal con respecto a medicina deportiva.
- Trainer altamente capacitados, deportistas calificados en el mundo del fitness, que se encuentran en entrenamiento constante para competencias, los cuales pueden ser colaboradores como profesionales independientes.

d) **Actividades clave:** Las actividades clave estarán enfocadas en:

- Iniciar y mantener una diferenciación en el horario de atención al público con respecto a la competencia. El horario que se planteará será flexible y se adecuará a las necesidades de los clientes.
- Servicio focalizado y personalizado. Monitoreo permanente de los clientes, ayudándolos a que puedan lograr los objetivos planteados al momento de matricularse en el gimnasio, mediante un apoyo constante por parte del personal, en las rutinas de ejercicios y alimentación.

- Capacitación y profesionalización del personal, como parte del desarrollo para un mejor servicio. La misma que se realizará en instituciones de prestigio, con el fin de ser un referente en el medio.
- Plan nutricional adecuado, a través del equipo de nutricionistas profesionales.

e) **Recursos clave:** A través de la experiencia, se aprenderá que el recurso humano, es un recurso clave y vital para las empresas de servicios como la que se está planteando. El modelo de negocio que se propone se basa en la atención personalizada de los clientes quienes, a la vez, esperan un trato amable por parte del personal.

Tener al personal que labora motivado (con sueldos y beneficios promedio del mercado) y satisfechos con su trabajo, generará a que los clientes estén contentos con el servicio que se les brinda, y esto hará que recomienden el servicio a familiares y amigos, aumentando de esta manera la cartera de clientes.

f) **Canales de atención:** En un inicio el canal de atención, para brindar información, se desarrollará a través de un módulo temporal, el cual estará ubicado en el Real Plaza de Trujillo (Av. Cesar Vallejo N° 1345), y en el local ubicado en la avenida Los Paujiles Mz D lote 10, Urbanización Las Flores, distrito Víctor Larco Herrera. También se utilizarán las redes sociales como medio de brindar información a los potenciales clientes, a través de Facebook, Twitter, WhatsApp, etc.

Una vez iniciado el negocio, se utilizará los medios presenciales, electrónicos (desarrollo de una aplicación. Ver Anexo VII) y contactos telefónicos, donde se manejará la atención post venta y de seguimiento para el cumplimiento de los objetivos de salud y bienestar del público objetivo.

En el capítulo VII, Plan de Marketing, se detallada como se implementará los canales de atención, y el presupuesto para este fin.

g) **Propuesta de valor:** Estará relacionado bajo el concepto de un servicio especializado y focalizado. Brindándole soporte técnico al cliente en todo momento, bajo la asesoría y supervisión permanente del staff de trainer y del área de nutrición.

- h) Estructura de costos:* Estará vinculado con la parte operativa del negocio, con aspectos como adquisiciones de equipos, pasando por el posicionamiento en marketing tanto de desarrollo como de comunicación, sueldos y bonificaciones de los colaboradores, así como los servicios públicos y generales. Los gastos operativos están detallados en el capítulo IX, Evaluación Económica y Financiera.
- i) Flujo de ingresos:* Los flujos de mayor participación será la de suscripción anual, semestral o trimestral, seguido de ingresos por alquiler de espacio para cafetería. El detalle de los flujos de ingresos se presenta en el Capítulo IX - Evaluación Económica y Financiera.

5.4 Visión

Ser un gimnasio líder en el rubro de cuidado corporal y salud en los NSE A y B, aportando a la sociedad un estilo de vida saludable, siendo el principal pilar diferenciador la calidad de servicio especializado y focalizado.

5.5 Misión

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los clientes, mediante la práctica de ejercicios físicos y un adecuado plan nutricional, lo cual les permita tener un cuerpo atlético, goce de buena salud y un buen desempeño en sus actividades cotidianas.

5.6 Valores

Los valores que se proponen implantar en la empresa son los siguientes:

- Buscar siempre hacer lo mejor y lo correcto, brindando un servicio de calidad a los clientes.
- Compromiso con los clientes para que logren las metas propuestas en su cuidado corporal y alimentación especializada, para que de esta forma logren un estilo de vida saludable.
- Actitud de servicio, inculcando el respeto de los colaboradores con la comunidad donde se desarrollen actividades.
- Respeto entre los colaboradores, sin discriminación de raza, credo, género, opción sexual, etc. De igual forma de los colaboradores hacia los clientes.

5.7 Objetivos Organizacionales

- Lograr posicionar a la empresa en el NSE A y B de la ciudad de Trujillo y hacer que la marca sea reconocida por el mercado meta al cual se está enfocando.

- Lograr una mayor participación del mercado de gimnasios a través de una estrategia de diferenciación de los servicios que se brindan en este sector socioeconómico.

5.8 Objetivos Estratégicos

5.8.1 Financieros

- Manejar una diferenciación de precios, haciendo que el precio sea competitivo. Maximizar las ganancias e incrementar la rentabilidad a través de un crecimiento en ventas.
- Lograr un crecimiento sostenible y conservador en las ventas de los 3 planes propuestos, en el periodo planificado de 5 años.

5.8.2 Cliente

- Lograr satisfacer las necesidades de los usuarios de gimnasios que buscan un tipo de servicio que no encuentran en la actual oferta.
- Motivar a los clientes a lograr sus objetivos de bienestar con respecto al cuidado corporal, y a adoptar un estilo de vida saludable.
- Lograr que el público tenga una alta recordación de la marca, y que esta sea reconocida por sus atributos de calidad, atención y servicio al cliente.

5.8.3 Operaciones y Procesos

- Establecer y optimizar los procesos de negocio de acuerdo con los objetivos planificados a alcanzar
- Ofrecer a los clientes las máquinas y métodos modernos que existen actualmente en el mercado.
- Incorporar continuamente nueva tecnología.
- Buscar la excelencia operativa, reduciendo los costos de operación.

5.8.4 Organización y Aprendizaje

- Capacitar constantemente al personal, y de esta forma buscar fortalecer al crecimiento institucional.
- Fomentar al cliente la necesidad de fortalecimiento de las relaciones y beneficios a alcanzar en el intercambio: cliente – empresa.

5.9 Estrategias Competitivas del Negocio

Identificar las estrategias del negocio de gimnasio para cada etapa de su ciclo de vida. En el caso del presente modelo de negocio que se plantea es el de brindar un

servicio especializado y focalizado; y contribuir para que cada cliente alcance un estilo de vida saludable.

5.9.1 Ventajas Competitivas

Se ha identificado que las ventajas competitivas que resaltan en el presente modelo de negocio son las siguientes:

- Manejo eficiente de un sistema CRM (Consumer Relation Management). Se realizará un monitoreo constante de cada cliente, en lo que se refiere a las metas que desea lograr en su desarrollo corporal, pérdida de peso, etc.; así como sus gustos alimentarios, enfocándose al consumo de alimentos saludables que le ayuden a mejorar su calidad de vida.
- Adecuado uso de la tecnología para el logro de los objetivos de los clientes, con capacitaciones continuas del personal, para estar a la vanguardia con las últimas tendencias en máquinas y métodos en la industria del fitness.
- Eficiencia en el manejo de las estrategias de marketing y comunicación mediante el uso de la tecnología de información.

5.9.2 Estrategias Genéricas

En base a las teorías de estrategias genéricas propuestas por Michael Porter (Porter 1982), el presente negocio tendrá la estrategia de diferenciación, la cual consiste en que el mercado perciba al producto o servicio como único, seleccionando los atributos que los clientes consideren importantes, satisfaciendo de esta forma las necesidades que la competencia no logra satisfacer. (Kotler P., Armstrong G., 2012).

Desde la estrategia de diferenciación, el negocio buscará brindar a los clientes una secuencia especializada y focalizada de rutinas y nutrición que los ayude a lograr los objetivos que buscan al matricularse en el gimnasio. El negocio no se presenta solo como un centro de ejercicios, si no como un espacio que busca facilitar y contribuir a la mejora del desempeño de cada cliente.

5.9.3 Estrategias de Entrada

Las estrategias de entrada que se va a aplicar son las siguientes:

- a) **Customize:** El servicio estará enfocado en las necesidades y objetivos a alcanzar de cada cliente (Bajar de peso, subir de peso, aumento de masa muscular, definición muscular, desarrollo funcional de articulaciones, nutrición), logrando de esta manera poder satisfacer a un grupo significativo del nicho de mercado.

Actividades para realizar:

- Toma de medidas y peso de cada cliente al inscribirse por primera vez.
- Rutina de ejercicios y orientación nutricional de acuerdo con el objetivo de cada cliente.
- Monitoreo constante de cada cliente, entrenamientos funcionales y focalizados.

b) *Entrada:* Se ingresará al mercado con una fuerte publicidad y marketing integrador dando a conocer los puntos fuertes del negocio. Ver Capítulo VII de Marketing.

Actividades para realizar:

- Campañas de activación en las principales universidades de la ciudad de Trujillo.
- Alianzas corporativas con universidades y empresas privadas de la zona.
- Avisos en boletines de reparto en los principales establecimientos de la ciudad de Trujillo.
- Spot publicitario en Canal 15 TV COSMOS de la ciudad de Trujillo.
- Entrega de volantes a las afueras de los gimnasios.

c) *Penetración en el mercado:* Con la finalidad de captar clientes de los competidores, se debe enfocar en los principales atributos y en el valor diferencial que se le brindara al cliente. A esto se le suma la constante innovación tanto en infraestructura como en la forma de trabajo para poder acceder a futuros clientes potenciales.

Actividades que realizar:

- Crecimiento interno (abriendo una sucursal con ubicación estratégica).
- Apertura de horarios flexibles (turno mañana, turno tarde, turno noche).

5.9.4 Estrategias de Crecimiento.

La estrategia de crecimiento se desarrollará en base al servicio personalizado y focalizado que se ofrecerá como servicio diferenciado de calidad, el cual tendrá la capacidad de cubrir los atributos demandados por los clientes del mercado objetivo.

a) *Estrategia de desarrollo del mercado:* Consiste en agregar nuevos valores diferenciales al servicio y aplicación de una aplicación que permita tener una relación directa cliente – empresa, esto permitirá captar más clientes

potenciales incluso a otros segmentos socioeconómicos.

Actividades para realizar:

- A largo plazo se puede implementar un servicio de personal trainer a domicilio en la cual el cliente solo pueda realizar ejercicios funcionales.
- La creación de una APP que también sirva de un personal trainer interactivo.

b) Estrategia de diversificación: Consiste en incorporar nuevos servicios y productos a la funcionalidad de la empresa, estos serán diseñados con la finalidad de atraer nuevos clientes potenciales.

Actividades para realizar:

- Implementación del servicio de sauna.
- Apertura de una tienda “Shop Nutricional”.

CAPÍTULO VI. OPERACIONES

El presente Capítulo tiene por objetivo describir los elementos que se requiere en el proceso de operaciones del negocio para la prestación del servicio de gimnasio, cuya propuesta complementa al plan estratégico desarrollado en el Capítulo V como plan subsidiario. En este plan de negocio se realizará el análisis de los diversos factores que influyen directamente en la ubicación estratégica del terreno donde se va implementar el negocio, así como la identificación de los equipos y/o materiales necesarios para su implementación (especificaciones técnicas), forma correcta de uso de las máquinas y rutinas básicas para musculación, definición y disminución de peso.

6.1 Localización

El local donde funcionará el gimnasio que se plantea en la presente tesis, estará ubicado en la avenida Los Paujiles Mz. D. Lote 10, en la Urbanización las Flores, en el distrito de Víctor Larco Herrera, en la ciudad de Trujillo. Este inmueble es de propiedad de la familia Navarro Hidalgo, y está a disposición para la implementación y funcionamiento del proyecto planteado.

En el estudio de mercado realizado se preguntó a los participantes de los Focus Groups, cuáles eran los atributos que valoraban más acerca de la ubicación del local del gimnasio al que asistían, los resultados por orden de importancia se muestran en la Tabla 6.1.

Tabla 6.1. Atributos Valorados por Potenciales Clientes para la Ubicación del Local del Gimnasio “JM TRAINER & FITNESS”

ORDEN	CRITERIO	TIPO DE FACTOR
1	Seguridad	Objetivo
2	Facilidad de acceso	Objetivo
3	Cercanía	Objetivo
4	Entorno social	Intrínseco

Fuente y Elaboración: Elaboración propia del Equipo de Tesis

En base a la Tabla 6.1, se ha realizado un análisis de por qué el local en mención cumple con los requerimientos planteados por los potenciales clientes.

1. **Seguridad:** Debido a su ubicación estratégica, dentro de una zona residencial segura, el local escogido para realizar las actividades cuenta con buena seguridad; ya que la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera, ha implementado un servicio de seguridad ciudadana a través de los servicios de

Serenazgos. Además, la urbanización cuenta con un servicio de patrullaje integrado entre la Policía Nacional del Perú y el Serenazgo del Distrito.

Cabe señalar también que cercano al local (en un radio de 50 m), se ubican entidades financieras, como otras entidades, así como la Universidad César Vallejo.

2. **Facilidad de Acceso:** El local propuesto cumple con este requisito, ya que se encuentra a media cuadra de la avenida Larco, la cual es una avenida principal de la zona por donde circulan 5 líneas de transporte público, que conectan el local con todos los principales distritos de Trujillo. El acceso en transporte privado se desarrolla con normalidad, ya que la avenida cuenta con 4 carriles, 2 carriles de ida y 2 de vuelta, totalmente asfaltada y señalizada, lo que hace que el acceso se desarrolle de manera rápida y con pocos inconvenientes. El tráfico vehicular en esta avenida se desarrolla con normalidad durante las horas pico y las horas de baja afluencia vehicular. El costo por el servicio de taxi en la ciudad de Trujillo desde el punto más alejado de la ciudad, hasta el local es de aproximadamente S/. 5.00 nuevos soles.
3. **Cercanía del mercado meta:** Se considera que la ubicación del local en este punto es estratégica, porque se encuentra en un punto intermedio dentro del distrito de Víctor Larco Herrera, donde habitan personas de nivel socio económico A y B, quienes forman parte del público objetivo.
4. **Entorno Social:** Muchas veces las decisiones que se toman a la hora de adquirir un bien o servicio están influenciadas por experiencias vividas ya sean buenas o malas, también por el grado de afinidad que se tienen en sus diversos círculos sociales y otros lo hacen por alguna relación que los une. Como resultado encontrado en los Focus Groups se identifica que las personas también se escriben en los gimnasios por afinidad social, es decir por los amigos que ya están inscritos y por hacer relaciones sociales.

Así mismo la encuesta realizada en el estudio de mercado, se planteó la pregunta: “¿Asistiría Ud. a un gimnasio ubicado en la Avenida los Paujiles, Urbanización Las Flores en el distrito de Víctor Larco Herrera? Los resultados se muestran en la Tabla 6.2.

Tabla 6.2. Respuesta a la Pregunta: ¿Asistiría Ud. A un gimnasio ubicado en la Av. Los Paujiles, Urbanización Las Flores, Distrito de Víctor Larco Herrera?

RESPUESTA	TOTAL	PORCENTAJE
SI	139	84.8%
NO	25	15.2%
TOTAL	164	100%

Fuente: Anexo IV – Tabla IV.31

Elaboración: Elaboración propia del Equipo de Tesis

Por lo tanto se concluye que el funcionamiento del gimnasio en la ubicación del local propuesto es estratégico, debido a un alto porcentaje de aceptación que demanda el mercado meta.

6.2 Capacidad de Servicio

La capacidad del servicio estará definida por el nivel de afluencia de los clientes, distribuidos en 9 ambientes comunes, en forma diaria, en los diversos turnos brindados. Se describirá en forma detallada cada área, teniendo en cuenta que el local tiene un área total de 300 mt². El cálculo del aforo por cada área se ha hecho de acuerdo con el Reglamento Nacional de Edificaciones 2016, los parámetros se muestran en el Anexo VI.1.

6.2.1 Descripción técnica de ambientes

- **Área 1 (Pecho – Hombros - Bíceps):** Esta área cuenta con 40 m² (8 m de ancho x 5 m de largo). La cual estará implementada con 8 máquinas en total distribuidas en 5 máquinas de musculación para pechos (Apertura sentado, banco olímpico plano, banco olímpico inclinado, banco plano, maquina cross over), 2 máquinas para hombros (press hombro posterior, banco plano 90°), 1 máquina para Bíceps (Banca predicadora), asimismo complementan esta área 2 barras olímpicas, 1 barra zeta olímpica, 1 rack para mancuernas, 1 juego de mancuernas de 4, 6, 8, 10, 12.5, 15, 20, 25, 27.5 y 30 kg, discos de caucho de 1.5kg x 10 unidades, 2.5kg x 10 unidades, 5kg x 10 unidades, 10kg x 10 unidades, 15kg x 6 unidades, 20kg x 6 unidades; las cuales ocupan en promedio 2.33 mts² cada máquina. De acuerdo con la norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 - Comercio, señala que La capacidad de este ambiente es de 4.6 m² por persona, por lo que tendrá una capacidad máxima de aforo de 9 personas (CIP, 2016).

- **Área 2 (Espalda):** Esta área cuenta con 15 m² (6 m de ancho x 5 m de largo). La cual estará implementada con 2 máquinas de hipertrofia posterior (máquina pull down y máquina para remos). En promedio cada máquina ocupa 5.14 m². De acuerdo con la norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 – Comercio, la capacidad de este ambiente es de 4.6 m² por persona, por lo que tendrá una capacidad máxima de aforo de 3 personas (CIP, 2016).
- **Área 3 (Piernas y ABS):** Esta área está comprendida por 30 m² (6 m de ancho x 5 m de largo). Esta área está implementada con 6 máquinas en total distribuidas en 5 máquinas para piernas (Máquinas para extensiones, máquina aductor, sentadilla libre, máquina femoral acostado y prensa 45°) y 1 máquina para ABS (Banca regulable), 1 barra olímpica, 5 colchonetas negras y 5 step nacionales. En promedio cada máquina ocupa 3.15 m². De acuerdo con la norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 – Comercio, la capacidad de este ambiente es de 4.6 m² por persona, por lo que tendrá una capacidad máxima de aforo de 7 personas (CIP, 2016).
- **Área 4 (Cardiovascular):** Esta área está comprendida por 30 m² (6 m de ancho x 5 m de largo). Esta área está comprendida por 6 máquinas, la cual estará distribuida por 2 bicicletas estacionarias con agarre olímpico, 2 trotadoras, 2 elípticas con doble agarre y complementan esta área 15 colchonetas negras y 5 step nacionales. En promedio cada máquina ocupa 1.93 m². De acuerdo con la norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 – Comercio, la capacidad de este ambiente es de 4.6 m² por persona, por lo que tendrá una capacidad máxima de aforo de 7 personas (CIP, 2016). El tiempo de uso de esta sala es variable, debido a que los objetivos de cada persona son distintos, el tiempo a emplear va desde los 30 minutos como mínimo hasta los 60 minutos como máximo.
- **Área 5 (Baile):** Esta área está comprendida por 30 m² (6 m de ancho x 5 m de largo). Este ambiente está destinado para la práctica de ejercicios complementarios como el baile en sus diferentes géneros. Esta área está comprendida por 10 step nacionales, 4 espejos de 3 m x 2 m y 1 equipo con 2 parlantes. Este servicio se realizará los días lunes, miércoles y viernes en el

horario de 6:00 pm a 8:00 pm. De acuerdo con la norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 – Comercio, la capacidad de este ambiente es de 1.4 m² por persona, por lo que tendrá una capacidad máxima de aforo de 21 personas (CIP, 2016).

- **Área 6 (Social):** Esta área está comprendida por 30 m² (6 m de ancho x 5 m de largo). Este ambiente está dedicado exclusivamente para todos los clientes en el cual puedan interactuar entre sí, intercambiar ideas acerca del mundo fitness y socializarse. Toda esta actividad se realizará en torno a un snack fit, en el cual se expenderá productos y suplementos que contribuyan a lograr el objetivo de cada cliente (batidos, jugos naturales, queques proteicos, hamburguesas en base a soya y panqueques de avena, bebidas cero azúcares). Este servicio será tercerizado bajo el concepto de alquiler del espacio.

De acuerdo con la norma A.070 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 – Comercio, la capacidad para este ambiente es de 1.5 m² por persona, por lo que esta área tendrá una capacidad máxima de aforo de 20 personas (CIP, 2016).

- **Sala de Talleres:** Esta área está comprendida por 30 m² (6 m de ancho x 5 m de largo). La cual será destinada para la realización de los diversos talleres que se dictaran, 1 taller semanalmente (nutrición, tipos de rutina, suplementación y tips sobre gimnasio funcional). De acuerdo con la norma A.040 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 9, señala que el aforo máximo para este tipo de sala es de 1m² por persona, por lo que el aforo será de 30 personas (CIP, 2016).

La sala contara con 1 atril para el expositor, 1 cañón proyector, 1 ecran para la proyección, 1 equipo sonido con 2 parlantes, 1 laptop, 2 micrófonos inalámbricos, 25 sillas de plástico con espaldar color blanco, 1 pizarra acrílica de 3 m x 1.5 m, 1 mota para pizarra acrílica, 1 plumón acrílico color azul, 1 plumón acrílico color rojo y 1 puntero. Para eventos especiales se contará con un escritorio y 4 sillas reclinables.

- **Área de Vestuarios, Lockers, Duchas y Servicios Higiénicos:** Este servicio tendrá un área de 40 m² (8 m ancho x 5 m de largo). Los vestuarios estarán divididos en un área para Hombres y un área para mujeres, cada área de 15 m². De acuerdo con la norma A.100 del Reglamento Nacional de Edificaciones, del

Ministerio de Vivienda y Construcción, en el artículo 8 – Recreación, Deportes, Comercio, la capacidad para este ambiente es de 3.0 m² por persona, por lo que tendrá una capacidad máxima de aforo de 10 personas. Los lockers tendrán un área de 10 m², lo cual está dividido en 5 m² tanto para damas como para caballeros (CIP, 2016).

- **Área de recepción:** Esta área tendrá un área de 15 m² donde se ubicará 1 recepcionista, y estará compuesta por un mostrador a manera de escritorio, donde se ubicará una computadora para el control de ingreso de los clientes, 1 impresora multifuncional EPSON.
- **Área de estacionamiento:** Según el reglamento nacional de edificaciones en su Capítulo XI – Estacionamiento, para estacionamientos continuos, estos deben contar con un ancho mínimo de 2.5 m y un largo de 5 m, el terreno que se dispone cuenta con un frente de 18 m, por lo tanto, se dispondrá de un área para 7 estacionamientos, ver Anexo VI.2 (CIP, 2016).

En la Tabla 6.3 se muestran los aforos máximos por área del gimnasio, de acuerdo con el Reglamento Nacional de Edificaciones.

Tabla 6.3. Aforo máximo de las áreas del gimnasio

ÁREA	M ²	CAPACIDAD (AFORO)
1. Área de Pecho – Hombros - Bíceps	40 m ²	9 personas
2. Área de Espalda	15 m ²	3 personas
3. Área de Piernas – ABS	30 m ²	7 personas
4. Área de Cardiovasculares	30 m ²	7 personas
5. Área de Baile	30 m ²	21 personas
6. Área Social	30 m ²	20 personas
7. Sala de Talleres	30 m ²	30 personas
8. Área de Vestuarios, Lockers, Duchas y Servicios Higiénicos	40 m ²	10 personas
9. Área de Recepción	15 m ²	1 persona
10. Estacionamientos	60 m ²	7 autos

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

6.2.2 Nivel de Ocupabilidad

El nivel de ocupabilidad tiene la finalidad de poder determinar la capacidad máxima de clientes que asistan a las 4 áreas del gimnasio (área de pecho-hombro-bíceps, área de espalda, área de piernas y ABS, área de cardiovascular) con base en el

estudio de mercado realizado. El tiempo que demanda una rutina intensa para el logro de los objetivos es de 1 hora.

El Aforo se ha calculado teniendo en cuenta el m² que dispone cada área de trabajo y el número de máquinas destinadas. En la Tabla 6.4. Se detalla el aforo de las 4 áreas operativas del gimnasio con sus respectivos m² y números de máquinas comprendidas.

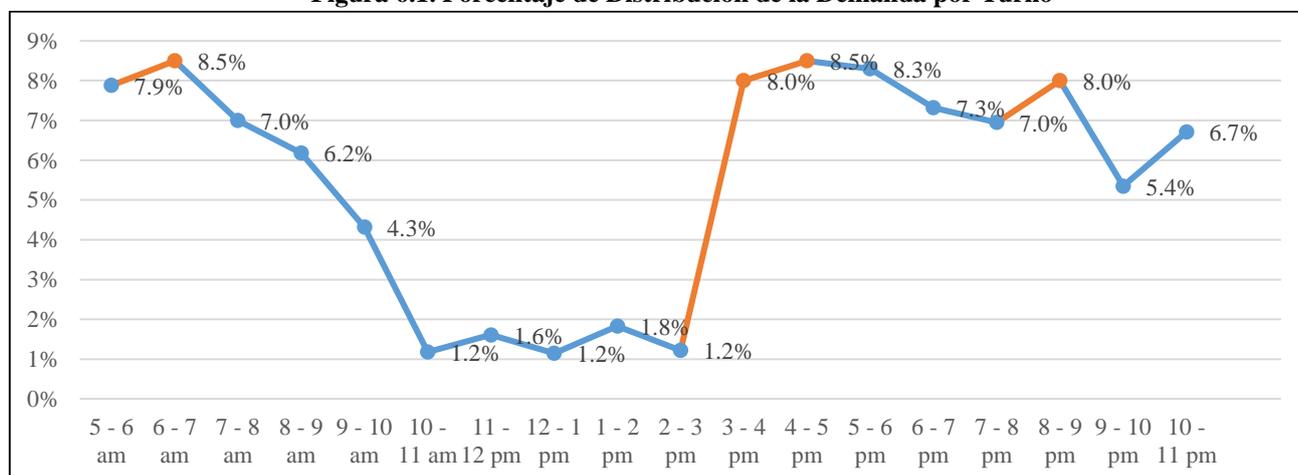
Tabla 6.4. Nivel de Ocupabilidad de las áreas del gimnasio

NOMBRE DE ÁREA	M ²	NUMERO DE MÁQUINAS	AFORO x 1h / día
1. Área 1 (Pecho - Hombros - Bíceps)	40 m ²	8	9 personas
2. Área 2 (Espalda)	15 m ²	2	3 personas
3. Área 3 (Piernas - ABS)	30 m ²	6	7 personas
4. Área 4 (Cardiovascular)	30 m ²	6	7 personas

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis.

Para determinar la ocupabilidad real que se tendrá diariamente en el local, esta se determinó de acuerdo con las preferencias del público, en base al estudio de mercado realizado para la elaboración de la presente tesis. En la Figura 6.1 se muestra las preferencias de horario de los entrevistados.

Figura 6.1. Porcentaje de Distribución de la Demanda por Turno



Fuente: Capítulo IV – Figura 4.23
Elaboración: Autores de la Tesis

Como se aprecia, las horas consideradas como de mayor afluencia de público son entre las 6 a 7 am y las 4 a 5 de la tarde, ya que reportan una preferencia del 8.5% de los entrevistados. Las horas de menor afluencia de público están entre las 10 de la mañana y 3 de la tarde, donde las preferencias de los entrevistados no alcanzan el 2%.

Se reportan también picos importantes de afluencia de público entre las 5 a 6 de la mañana, de 7 a 9 de la mañana, entre las 3 y 4 de la tarde, de 5 a 9 de la noche, que pueden también ser considerados de alta afluencia. Como se observa en la Figura 6.1, existen también picos de afluencia media entre las 9 a 10 de la mañana y de 10 a 11 de la noche.

Teniendo en cuenta el aforo máximo de 26 personas por hora y las preferencias de horario del público objetivo mostrada en la figura 6.1, se ha calculado el nivel de ocupabilidad por año como se muestra en las Tablas: 6.5, 6.6, 6.7, 6.8 y 6.9 para los 5 años respectivamente.

En el capítulo VII: Plan de Marketing, se ha definido la participación de mercado que se desea alcanzar por año en base a la ocupabilidad calculada en este capítulo.

Tabla 6.5. Nivel de Ocupabilidad por día- 1er año

Descripción	OCUPABILIDAD POR TURNO DURANTE EL DÍA – 1er Año																		
	5 - 6 am	6 - 7 am	7 - 8 am	8 - 9 am	9 - 10 am	10 - 11 am	11 - 12 pm	12 - 1 pm	1 - 2 pm	2 - 3 pm	3 - 4 pm	4 - 5 pm	5 - 6 pm	6 - 7 pm	7 - 8 pm	8 - 9 pm	9 - 10 pm	10 - 11 pm	11 - 12 pm
Porcentaje Horario de preferencia de asistencia	7.9%	8.5%	7%	6.2%	4.3%	1.2%	1.6%	1.2%	1.8%	1.2%	8%	8.5%	8.3%	7.3%	7%	8%	5.4%	6.7%	0%
Combos / Hora	15	16	14	12	8	2	3	2	4	2	15	16	16	14	13	15	10	13	0
Subtotales	71							56						66					
Total de combos día	193																		

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 6.6. Nivel de Ocupabilidad por día- 2do año

Descripción	OCUPABILIDAD POR TURNO DURANTE EL DÍA – 2do Año																		
	5 - 6 am	6 - 7 am	7 - 8 am	8 - 9 am	9 - 10 am	10 - 11 am	11 - 12 pm	12 - 1 pm	1 - 2 pm	2 - 3 pm	3 - 4 pm	4 - 5 pm	5 - 6 pm	6 - 7 pm	7 - 8 pm	8 - 9 pm	9 - 10 pm	10 - 11 pm	11 - 12 pm
Porcentaje Horario de preferencia de asistencia	7.9%	8.5%	7%	6.2%	4.3%	1.2%	1.6%	1.2%	1.8%	1.2%	8%	8.5%	8.3%	7.3%	7%	8%	5.4%	6.7%	0%
Combos / Hora	18	20	16	14	10	3	4	3	4	3	18	20	19	17	16	18	12	15	0
Subtotales	84							67						79					
Total de combos día	230																		

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 6.7. Nivel de Ocupabilidad por día- 3er año

Descripción	OCUPABILIDAD POR TURNO DURANTE EL DÍA – 3er Año																		
	5 - 6 am	6 - 7 am	7 - 8 am	8 - 9 am	9 - 10 am	10 - 11 am	11 - 12 pm	12 - 1 pm	1 - 2 pm	2 - 3 pm	3 - 4 pm	4 - 5 pm	5 - 6 pm	6 - 7 pm	7 - 8 pm	8 - 9 pm	9 - 10 pm	10 - 11 pm	11 - 12 pm
Porcentaje Horario de preferencia de asistencia	7.9%	8.5%	7%	6.2%	4.3%	1.2%	1.6%	1.2%	1.8%	1.2%	8%	8.5%	8.3%	7.3%	7%	8%	5.4%	6.7%	0%
Combos / Hora	22	23	19	17	12	3	4	3	5	3	22	23	23	20	19	22	15	19	0
Subtotales	101							80						95					
Total de combos día	276																		

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 6.8. Nivel de Ocupabilidad por día- 4to año

Descripción	OCUPABILIDAD POR TURNO DURANTE EL DÍA – 4to Año																		
	5 - 6 am	6 - 7 am	7 - 8 am	8 - 9 am	9 - 10 am	10 - 11 am	11 - 12 pm	12 - 1 pm	1 - 2 pm	2 - 3 pm	3 - 4 pm	4 - 5 pm	5 - 6 pm	6 - 7 pm	7 - 8 pm	8 - 9 pm	9 - 10 pm	10 - 11 pm	11 - 12 pm
Porcentaje Horario de preferencia de asistencia	7.9%	8.5%	7%	6.2%	4.3%	1.2%	1.6%	1.2%	1.8%	1.2%	8%	8.5%	8.3%	7.3%	7%	8%	5.4%	6.7%	0%
Combos / Hora	23	24	20	18	12	3	5	3	5	4	23	24	24	21	20	23	15	19	0
Subtotales	105							83						99					
Total de combos día	287																		

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 6.9. Nivel de Ocupabilidad por día- 5to año

Descripción	OCUPABILIDAD POR TURNO DURANTE EL DÍA – 5to Año																			
	5 - 6 am	6 - 7 am	7 - 8 am	8 - 9 am	9 - 10 am	10 - 11 am	11 - 12 pm	12 - 1 pm	1 - 2 pm	2 - 3 pm	3 - 4 pm	4 - 5 pm	5 - 6 pm	6 - 7 pm	7 - 8 pm	8 - 9 pm	9 - 10 pm	10 - 11 pm	11 - 12 pm	
Porcentaje Horario de preferencia de asistencia	7.9%	8.5%	7%	6.2%	4.3%	1.2%	1.6%	1.2%	1.8%	1.2%	8%	8.5%	8.3%	7.3%	7%	8%	5.4%	6.7%	0%	
Combos / Hora	24	26	21	19	13	4	5	3	5	4	24	26	25	22	21	24	16	20	0	
Subtotales	110							87							103					
Total de combos día	300																			

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

La cantidad máxima de 300 de clientes en el quinto año está determinada por la capacidad instalada en el local, el cual está comprendido por el área de trabajo y la cantidad de máquinas disponibles.

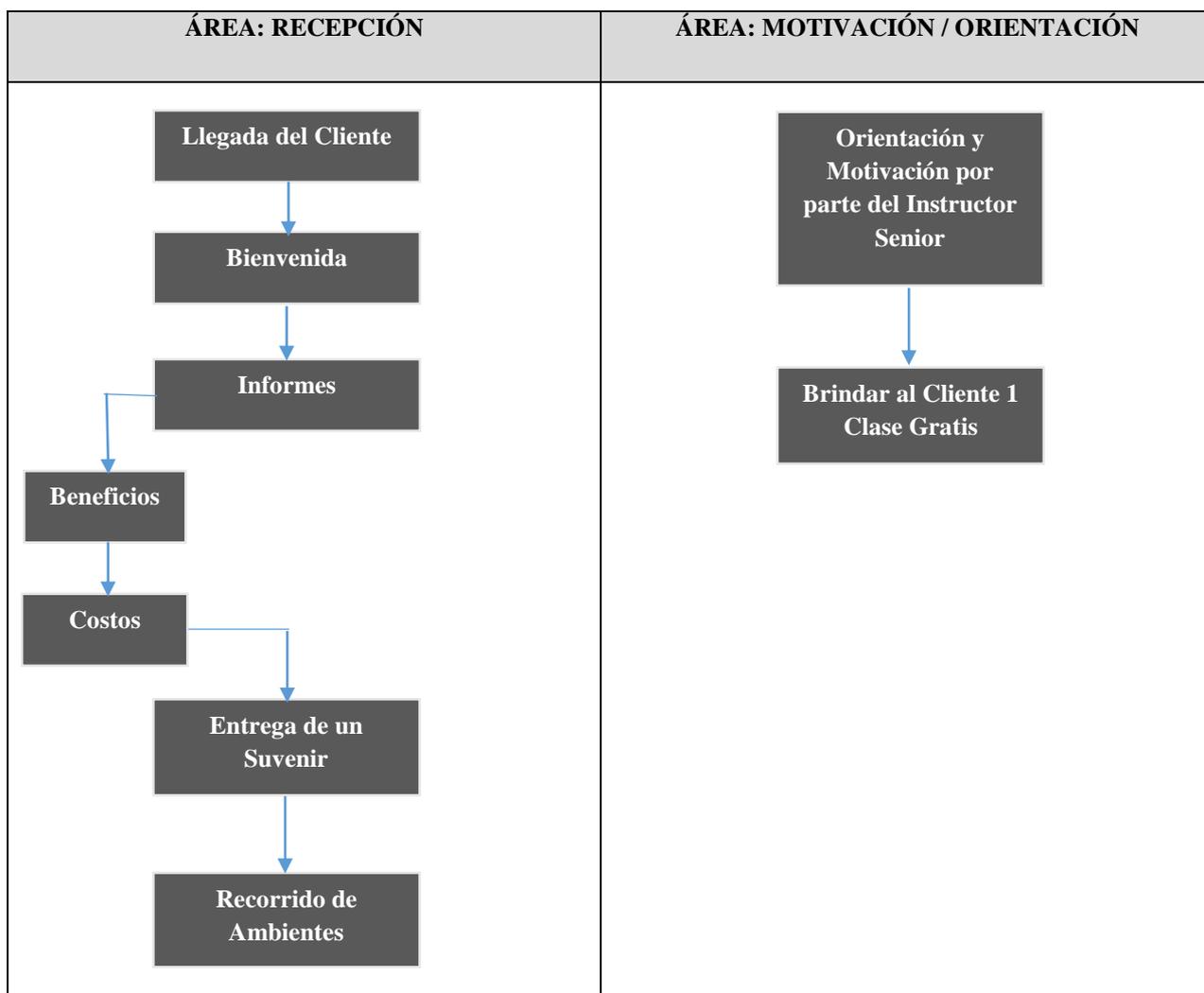
6.3 Proceso de Operaciones

El proceso se fundamentará en 2 fases definidas y aisladas. Desde la captación del futuro cliente y la estructuración de su plan integral para el logro de sus objetivos.

6.3.1 Diagrama de Flujo y Descripción

En la Figura 6.2, se detalla la secuencia que tendrá esta fase de captación e introducción. Esta primera fase comprenderá desde la recepción del cliente, información de los costos y beneficios, paseo por las instalaciones y una pequeña orientación de parte del instructor sénior. Finalmente, se le obsequia una clase para que pueda comprobar el sistema de trabajo.

Figura 6.2. Fase de Captación e Introducción

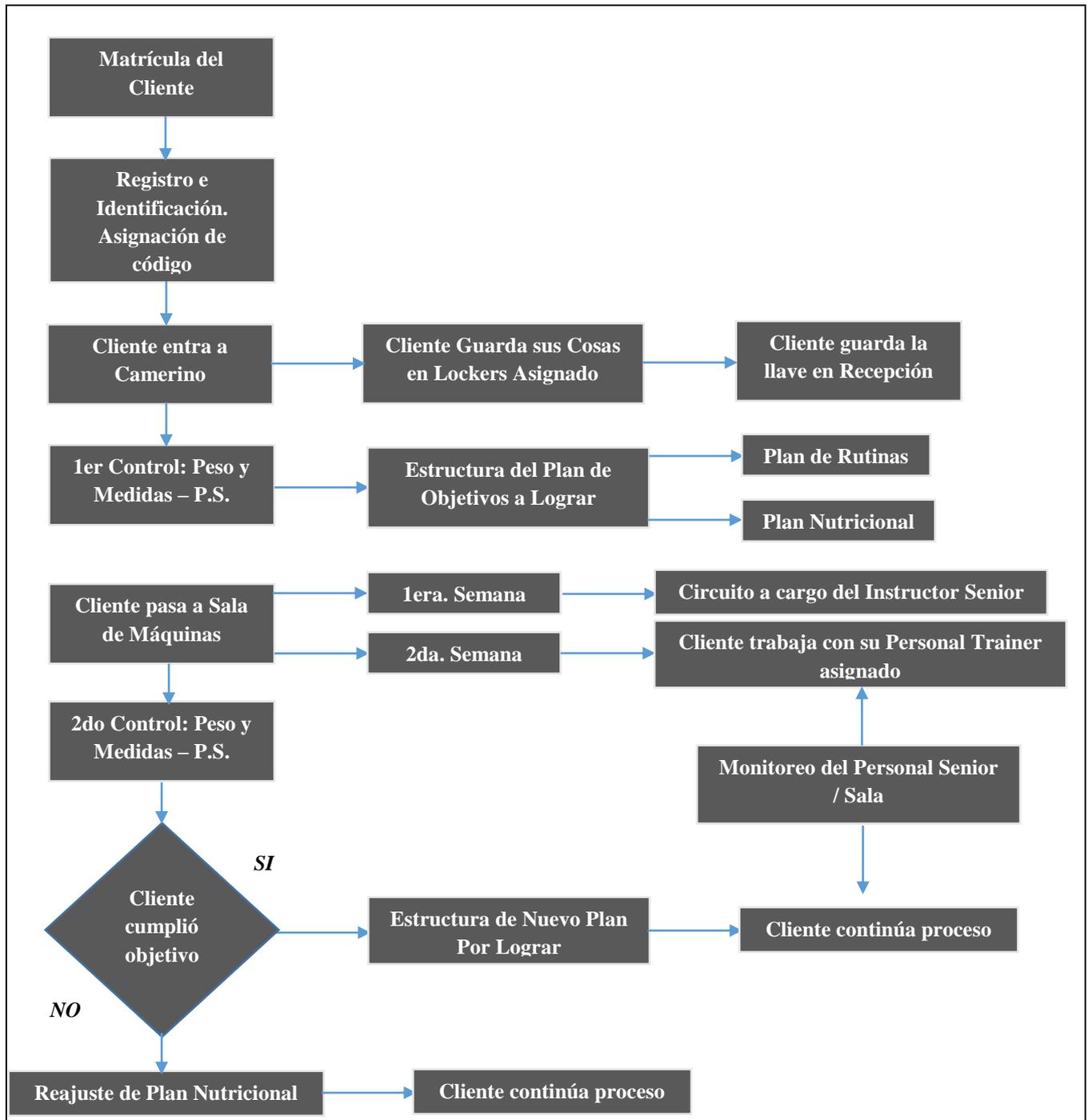


Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

6.3.2 Diagrama de Procesos y Descripción

En la Figura 6.3, se detalla la secuencia que tendrá esta fase operacional. Esta segunda fase comprenderá desde la matrícula del cliente, toma de medida y peso, estructura del plan nutricional y de rutinas, seguimiento de sus avances, control quincenal de medidas y peso, reestructuración del plan o se sigue con el plan inicial.

Figura 6.3. Fase del Proceso Operacional



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

6.4 Características Físicas del servicio brindado

El negocio cuenta con un local cuya área total es de 360 m² de los cuales 300 m² es área construida destinada para el presente negocio, 60 m² están destinados al área de estacionamiento, El local está ubicado en la Avenida Los Paujiles D – 10, Distrito de Víctor Larco Herrera, Provincia Trujillo, Departamento La Libertad. En la Tabla 6.10., se muestra las características físicas que presenta el local.

Tabla 6.10. Características físicas del Servicio Brindado

ÍTEM	CARACTERÍSTICAS
1. Área total del terreno	360 m ²
2. Área construida	300 m ²
3. Número de áreas	10
4. Número de Servicios Higiénicos	2
5. Número de Pisos	1
6. Numero de Estacionamientos	7

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

6.4.1 Infraestructura

Para el adecuado funcionamiento operacional, es indispensable que cada área y cada ambiente destinado a las diversas actividades, cuentan con ciertos parámetros que permitan un adecuado desenvolvimiento de cada cliente a la hora de realizar sus rutinas. En la Tabla 6.3. se detallan los parámetros establecidos de acuerdo con la cantidad de máquinas por área y las medidas de los ambientes.

6.4.2 Maquinaria y Equipo

Para un óptimo desarrollo muscular y alcanzar una hipertrofia intensa, es indispensable contar con las máquinas necesarias, con la finalidad de que los clientes logren sus objetivos y vean cuantificada la inversión realizada.

Las máquinas serán adquiridas del proveedor Active Life, quien también es proveedor de otras cadenas de gimnasios como Bodytech y Sport Life. Esta empresa cuenta con precios competitivos en el mercado y brinda las siguientes garantías:

- Mínimo 12 años de garantía por la estructura principal de la máquina
- 05 años de garantía por cables, rodamientos y accesorios importados
- 01 año de garantía por tapices (no incluye cortes ni quemaduras)
- 03 bonos de mantenimiento gratuito por 02 años sin costo adicional.

Las máquinas, artefactos y artículos requeridos acompañadas de sus especificaciones técnicas se detallan en el Anexo VI.3 El listado de las Máquinas fue proporcionado a través de la Cotización Plan C, brindado por la Empresa Active Life, como se puede corroborar en el Anexo VI.4. Asimismo, las pautas para el uso correcto de las máquinas se detallan en el Anexo VI.5.

Asimismo, el uso de las máquinas estará sujeto al seguimiento de un plan de entrenamiento estructurado de acuerdo con los lineamientos y objetivos de cada cliente. Estos se realizarán siguiendo la cartilla del programa de entrenamiento, como se puede observar en el Anexo VI.6.

Dentro del desarrollo de las actividades complementarias en el presente plan de negocio, es lo referente a las clases de baile. Actualmente en el presente mundo globalizado y competitivo, teniendo en cuenta que las nuevas tendencias globales, apuntan a que los consumidores valoren más el aspecto físico, salud y bienestar; se considera este servicio como primordial debido a que con el baile se estaría logrando movilizar en conjunto varios músculos, lo cual ayuda de manera directa a aquellas personas que padezcan de patologías osteo – particulares, y con ello logrando mejorar las flexibilidades, articulaciones, fuerza en los músculos y resistencia física.

Asimismo, el baile es una buena alternativa para lograr quemar calorías y con ello bajar de peso. Entre los principales beneficios del baile se menciona:

- Beneficios cardiovasculares.
- Corrección de malas posturas.
- Fortalecimiento y coordinación muscular.
- Mejora la autoestima.

En el Anexo VI.3. se detallan los accesorios que serán primordial para el desarrollo de las clases de baile.

6.4.3 Talleres

Los talleres estarán planificados mensualmente de acuerdo con un cronograma de actividades, en la Tabla 6.11 se muestra el modelo del cronograma de actividades. Durante la semana se realizará 1 taller. Los talleres se llevarán a cabo los días jueves de 6:00 pm a 8:00 pm. en las instalaciones del gimnasio. Los expositores serán instructores en calidad de invitados, que posean una amplia experiencia en el taller asignado.

Tabla 6.11. Cronograma de Talleres por Realizar

TALLER	FECHA	HORARIO	EXPOSITOR
1. Taller de Nutrición		6:00 pm a 8:00 pm	
2. Taller de Rutinas		6:00 pm a 8:00 pm	
3. Taller de Suplementación		6:00 pm a 8:00 pm	

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

- a) Taller de Nutrición:** Este taller es de suma importancia para el logro de los objetivos, en la práctica de este deporte la alimentación representa un 80% y considerado la pirámide fundamental para lograr los objetivos, luego la práctica del gimnasio en si representa solo un 10% y se complementa con el descanso 10%. Se abordarán temas relacionados al tipo de alimentos a consumir y en las cantidades necesarias. Cada objetivo por lograr requiere de una alimentación distinta, ver Anexo VI.7.
- b) Taller de Rutinas:** El objetivo de este taller es de brindar información de cómo ejecutar de manera correcta los ejercicios, el uso de las Máquinas apropiadas para cada ejercicio, de esa manera se estaría también previniendo lesiones musculares y lesiones en la parte lumbar. Existe el mito que el levantar peso ayuda a lograr más rápido los objetivos. Un buen ejercicio ejecutado genera mejores resultados que ejecutar de forma pesada. En el Anexo VI.8 se muestran 2 rutinas con enfoques a diferentes objetivos (rutina de volumen para pectorales y rutina para definición de pectorales).
- c) Taller de Suplementación:** El objetivo es brindar información de los diferentes tipos de suplementación que existen para cada necesidad: recuperación, reconstrucción, aumento de masa muscular, pérdida de peso, definición y tonificación. Asimismo, dar a conocer los pros y contra del consumo de los suplementos, en que momento del día es ideal consumirlo. Es importante saber que cada cuerpo es distinto a los demás, por ende, la suplementación requerida también es diferente de acuerdo con las necesidades y objetivos de cada cliente. En el Anexo VI.9. se muestran los diferentes tipos de suplementación para cada necesidad.

6.4.4 Música y Ambientación

- **Música:** La música es un atributo considerado indispensable y motivador a la hora de realizar ciertos tipos de ejercicios y/o actividades. En lo que respecta a gimnasios, la música debe ser acorde con el temperamento, la adrenalina y que transmita esos deseos de llegar más allá, de querer alcanzar sus objetivos. Una música que transmita la esencia de hacer este deporte y motive en cada serie, en el que el dolor solo es pasajero y la gloria es para siempre. La música será monitoreada desde el área de recepción, los géneros que se escucharan son de corte hip hop y también aquellas músicas clásicas motivacionales.
- **Ambientación:** En este tipo de negocio, la performance y el alto impacto que transmita el negocio por ambientación genere una impresión visual en los clientes, es por ello por lo que el local tendrá cuadros motivacionales en cada área con la finalidad de transmitir ese espíritu triunfador. Asimismo, cada máquina estará acompañada de un espejo en el cual el cliente pueda observar la manera de como realiza su rutina y a posteriori su plasticidad de poses. La ambientación se complementará con la emisión de videos motivacionales en 4 TV LED SMART LG de 49 pulgadas simultáneamente. Los videos que se emitirán tendrán un perfil informativo sobre rutinas, alimentación y entrenamientos de atletas que ayuden a motivar el performance de cada cliente. El control de los videos emitidos estará a cargo del personal que labore en recepción.

6.4.5 Servicios Focalizado y Especializado:

- **Personal Trainer Senior:** Tendrá a cargo el monitoreo integral del gimnasio, cuya función es la de apoyar a los personal trainer de salas, absolver dudas y consultas de los clientes. Así mismo es el encargado de la elaboración de los planes integrales de rutina, alimentación y suplementación de cada cliente y que estos estén acorde a la necesidad y objetivo a lograr. También cumplirá la función de evaluación mensual de logros alcanzados por cada cliente. Para el primer año se contara con 1 personal senior, para el segundo año se contara con 2 personal senior y finalmente para el tercer, cuarto y quinto año se contara con 3 personal senior.
- **Personal Trainer de Salas:** Inicialmente estará conformado por 8 personal trainer, estos cumplirán un rol muy importante dentro del plan operativo de

eficiencia del presente negocio. Este personal debe desarrollar el concepto que se está innovando y cuya propuesta de valor marquen la diferencia competitiva. El concepto de un gimnasio focalizado y especializado se plasmará de acuerdo con la siguiente estructura:

- Cada personal trainer estará a cargo de un área específica a diario.
- Los personal trainer rotaran cada día en sentido horario al área siguiente.

Este mecanismo cumple un objetivo, los clientes a la hora de matricularse serán asignados a un personal trainer, el cual se encargará de su entrenamiento a diario. Estos clientes rotaran de sala a diario por el tipo de rutina a realizar acompañado del personal asignado inicialmente.

Esta propuesta que se plantea es con la finalidad que un solo personal trainer se encargue del entrenamiento, del uso adecuado de las máquinas y de la evolución de cada cliente. De esta forma el personal trainer es el único que conoce las deficiencias, puntos débiles y fuertes de cada cliente. Considerando la demanda y la aceptación del presente modelo de negocio, para el segundo, tercer, cuarto y quinto año se contara con 12 personal trainer quienes cumplen la función del servicio personalizado.

6.4.6 Distribución de Planta

Una correcta distribución de las áreas, considerando sus lineamientos técnicos, conlleva a una realización óptima de las actividades a desarrollar. En el presente plan de negocio, una correcta ubicación y asignación de las áreas por cada tipo de ejercicio, ayudaran a la correcta realización de los ejercicios y un monitoreo integral y personalizado por parte del staff asignado a cada área, con ello el objetivo de evitar cuellos de botella en ciertas áreas se vea disminuido. La implementación de un orden y seguimiento de las indicaciones ayudara a evitar accidentes y con ello disminuir todo tipo de riesgo que se pueda presentar. El Plano de distribución del presente plan de negocio se muestra en la Figura 6.4.

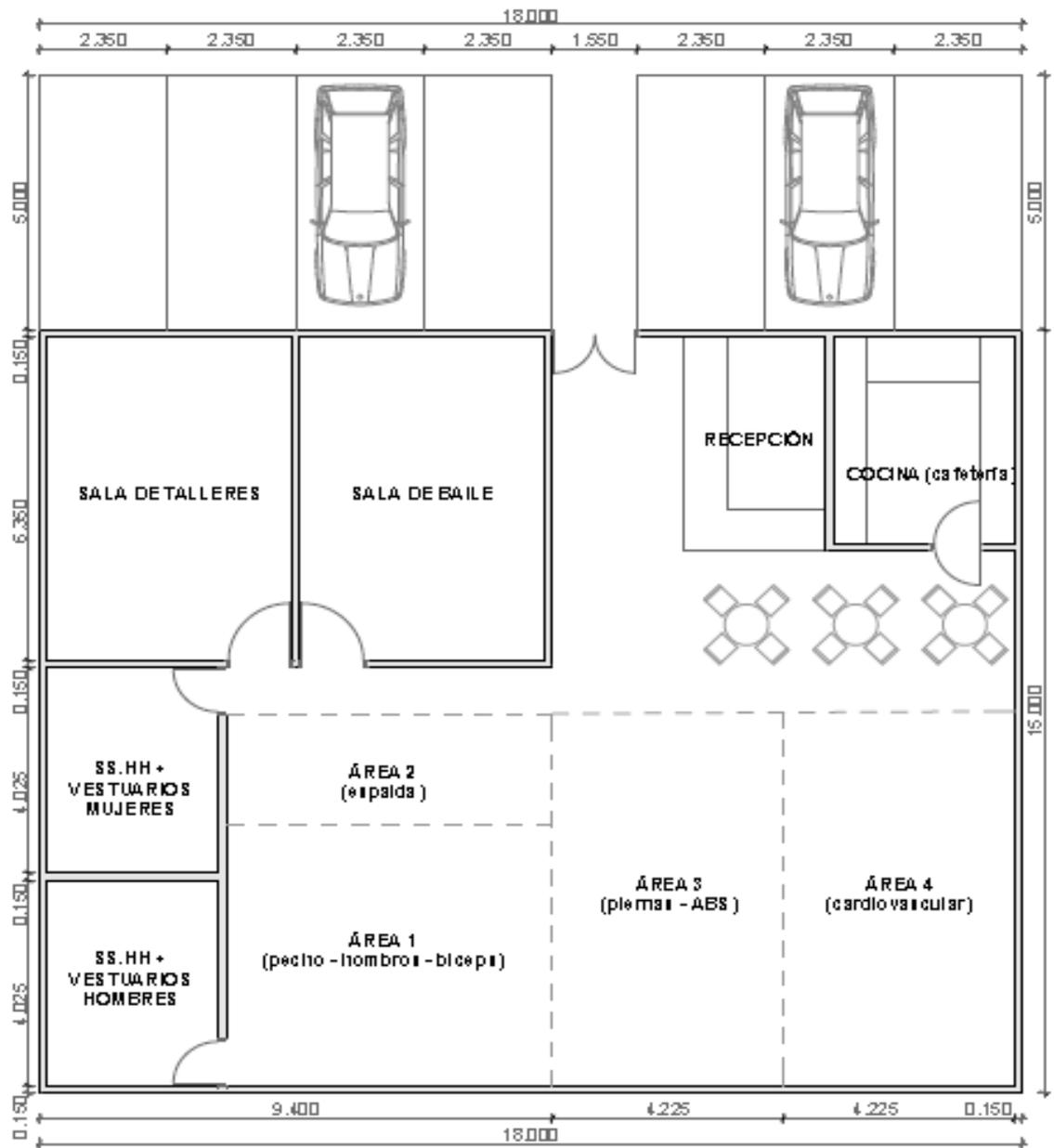
6.5 Requerimientos del proceso de servicio

Se considera en este acápite, todos aquellos medios que permitirán cumplir de manera eficiente, el buen desarrollo estructural de las actividades.

6.5.1 Materiales

Dentro de este acápite, se considera útiles de oficina que sean relevantes para el buen desempeño laboral y enseres de aseo para el local. En la Tabla 6.12. se detalla los requerimientos.

Figura 6.4. Distribución de Planta del Gimnasio



PLANTA DE DISTRIBUCIÓN

Layout Gimnasio - Esc_ 1:100

Fuente: Distribución y Medidas de las Áreas del Gimnasio
Elaboración: Jaime Kong Tsutsumi

Tabla 6.12. Materiales Requeridos

ÍTEM	PERIODOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Hoja Bond (Pqte. x 500 unid.)	1	2	2	2	2
2. Lapiceros (Pqte x 6 unid.)	1	1	1	1	1
3. Papel Higiénico (Pqte. x 4 unid.)	1	2	2	2	2
4. Papelero de Plástico #15 (x unid.)	5	-	5	-	5
5. Bolsas Negras de Basura #15 (Tubo x 100 unid.)	3	12	12	12	12
6. Ambientador de SSHH (Pastilla x 1 unid.)	12	48	48	48	48
7. Ambientador Baño-Sala (x 1 unid.)	3	36	36	36	36
8. Escoba de cerda (x unid.)	2	8	8	8	8
9. Recogedor (x unid.)	2	2	2	2	2
10. Desinfectante con Aroma (x 4 Lt.)	1	3	3	3	3

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

6.5.2 Personal Administrativo y No Administrativo

Con la finalidad que los procesos sean estructurados de manera eficiente, y así poder cumplir con las expectativas de los clientes, es necesario contar con una cantidad adecuada de personal. El requerimiento de personal administrativo y no administrativo será determinado bajo los siguientes parámetros:

- **Recepción:** Esta área estará a cargo de una señorita, la cual cumple la función de transmitir los beneficios de hacer gimnasio y lograr el cuerpo que uno desee en base a esfuerzo, dedicación y perseverancia. Para ello se aplicará un marketing estratégico con videos, revistas fitness y suvenires. Esta señorita también estará capacitada para brindar toda la información acerca del negocio, ello implica: paquetes básicos, paquetes premium, ofertas del mes, convenios institucionales y académicos, horarios de atención e información relevante que sean de prioridad a manera de información para cada cliente. También tendrá la responsabilidad de mantener su espacio en condiciones óptimas de limpieza y orden.
- **Motivación – Orientación:** Estará a cargo del instructor senior, el cual se encargará de motivar y orientar al futuro cliente, con información adecuada orientada a un objetivo específico, el cual será complementado con información de tipos de rutinas, plan alimenticio, la forma de la estructura del plan objetivo.

- **Instructor Senior:** Conformado por un instructor con experiencia en el mundo fitness. Para el primer año de operaciones, el horario del instructor senior será de 6:00 am a 1:00 pm y de 4:00 pm a 8:00 pm, el cual tendrá un amplio conocimiento en tipos de rutinas y suplementación. Así mismo, será requisito indispensable que haya obtenido títulos nacionales en diferentes competiciones, lo que reflejará su amplia experiencia, transmitirá confianza y seguridad a los clientes, para el logro de los objetivos de cada uno. La función específica será el monitoreo integral de las diversas áreas del gimnasio. Para el segundo año de operaciones, se contará con 2 instructores senior, el primer turno en el horario de 6am a 2pm y el segundo turno de 3pm a 11pm, ambos horarios serán rotativos cada semana. Para el tercer, cuarto y quinto año de operaciones se contara con 3 instructores senior en 3 turnos rotativos cada semana de 6am a 12pm, 12pm a 6pm y de 6pm a 11pm.
- **Instructores de Sala:** Para el primer año de operaciones, estará conformado por 8 instructores en 2 turnos, 4 instructores en el turno de 5:00 am a 1:00 pm y 4 instructores en el turno de 3:00 pm a 11:00 pm. Cuyas funciones son primordiales para el desarrollo del concepto de gimnasio focalizado y especializado. La razón de ser de estos instructores es de apoyo personalizado a cada cliente para el uso adecuado de las máquinas, forma correcta de realizar los ejercicios. Considerando la demanda y la aceptación del presente modelo de negocio, del segundo al quinto año de operaciones se contará con 12 instructores de sala, los cuales estarán distribuidos en el horario de los 2 turnos antes mencionados y los 4 restantes cumplirán la función de apoyo a los 8 instructores de sala que demanden mayor afluencia de cliente.
- **Profesor de Baile:** Estará a cargo de un profesor con experiencia en enseñanza de baile grupal, con dominio de plasticidad locomotora en todos los géneros (salsa, cumbia, bachata, reggaetón, merengue y pachangueras). Asimismo, debe tener facilidad para relacionarse y compenetrarse con el grupo, transmitiendo confianza y seguridad durante la sesión. Para el primer año de operaciones se contara con 1 profesor, del segundo al quinto año de operaciones se contara con 2 profesores en 2 turnos rotativos, el primer turno comprenderá los días lunes-miércoles-viernes, y el segundo turno los días martes-jueves-sábados.

- **Personal de limpieza de SSHH:** Estará a cargo de un personal femenino para el primer año de operaciones, cuya función específica es del mantenimiento y acondicionamiento de los SSHH, tanto de varones como de damas. Los ambientes deben tener un buen impacto en cuanto a su limpieza y modernidad. Del segundo al quinto año de operaciones se contará con 2 personales en 2 turnos rotativos, siendo el primer turno de 6am a 11 am y el segundo turno de 1pm a 6pm.
- **Personal de Acondicionamiento y Mantenimiento de Máquinas:** Estará a cargo de la empresa proveedora de las Máquinas (Active Life), los cuales también brindan el servicio de mantenimiento. Las Máquinas tienen una garantía funcional de 5 años. El mantenimiento de las máquinas consta de: cambio de fajas, cambio de cables, pintado de máquinas, mancuernas y discos, cambio de rodajes y otros desperfectos que se originen por el uso intenso de las mismas.

En la Tabla 8.11. del capítulo VIII – Recursos Humanos, se detalla el requerimiento de personal administrativo y no administrativo por año de funcionamiento.

6.5.3 Servicios Básicos

Los servicios básicos considerados para el buen desarrollo de las actividades son: servicio de agua (suministrado por SEDALIB), servicio de energía eléctrica (suministrado por HIDRANDINA S.A.), servicio de cable – internet – telefonía fija – telefonía móvil (suministrado por MOVISTAR).

A continuación, se detalla el cálculo de los costos por cada concepto antes mencionado.

- a) **Servicio de Agua Potable:** Suministrado por la empresa SEDALIB S.A., el cálculo del uso del servicio, se detalla a continuación en la Tabla 6.9. Para el cálculo de m³ diario, se considera 0.05 m³ por persona (estimado 100 personas), lo que habría un consumo diario de 5 m³ y un consumo mensual de 150m³. En el Anexo VI.11. se muestra el recibo de agua correspondiente al mes de junio de 2017, en el cual figura el detalle de las tarifas calculadas.

Tabla 6.13. Cálculo de Consumo y Monto por Pagar – Recibo de Agua

CONCEPTO	TARIFA	m ³	MONTO
Agua Potable	S/. 2.861	150 m ³	S/. 429.15
Alcantarillado	S/. 1.626	150 m ³	S/. 243.90
Cargo Fijo	S/. 3.68	150 m ³	S/. 3.68
SUB TOTAL			S/. 676.73
I.G.V. (18%)			S/. 121.81
TOTAL A PAGAR			S/. 798.54

Fuente: Recibo de Agua junio 2017 – SEDALIB S.A.

Elaboración: Autores de la Tesis

b) *Servicio de Energía Eléctrica:* Suministrado por la empresa estatal HIDRANDINA S.A., el cálculo de Kwh usado por cada artefacto se detalla en la Anexo VI.12, las potencias calculadas de cada artefacto son con referencia a sus especificaciones técnicas y del cuadro de equivalencias referencial del Anexo VI.13. El cálculo de la energía eléctrica consumido mensualmente se detalla a continuación en la Tabla 6.14. En el Anexo VI.14. se muestra el recibo de luz correspondiente al mes de enero de 2017, en el cual figura el detalle de las tarifas aplicadas.

Tabla 6.14. Cálculo de Consumo y Monto por Pagar – Recibo de Luz

CONCEPTO	TARIFA en S/.
Cargo Fijo	3.09
Cargo por Reposición y Mantenimiento	1.55
Energía Activa (S/. 0.5692 x 1726.88 Kwh)	982.94
Alumbrado Público (Alicuota: S/. 0.4670)	16.35
SUB TOTAL	1003.93

I.G.V. (18%)	180.71
CASE – EA > 100 (S/. 0.0141 x 2036.34 Kwh)	24.35
Saldo por redondeo	0.02
Diferencia de redondeo	-0.04
Aporte Ley Nro. 28749 0.0081	13.99
Compensación según NTCSE – Tensión	-0.05
TOTAL RECIBO	1222.90

Fuente: Recibo de Luz enero 2017 – Hidrandina

Elaboración: Autores de la Tesis

c) **Servicio de Cable – Internet – Telefonía Fija:** Suministrado por la empresa española MOVISTAR, el cálculo del uso del servicio se detalla a continuación:

- Cálculo: S/179.90 mensual (información de Movistar Perú SAC)

d) **Servicio de Telefonía Móvil:** Suministrado por la empresa española MOVISTAR, el cálculo del uso del servicio se detalla a continuación:

- Cálculo de monto a pagar mensual: Plan Vuela S/. 59 (se contará con 3 equipos en este plan)

En la Tabla 6.15. Se detalla los costos totales por cada servicio demandado durante los 5 años de proyectado el presente plan de negocio.

Tabla 6.15. Cálculo de Costos por Consumo de Servicios Básicos

ÍTEM	PERIODO				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Servicio de Agua Potable.	S/. 2,395.62	S/. 9,582.48	S/. 9,582.48	S/. 9,582.48	S/. 9,582.48
2. Servicio de Energía Eléctrica.	S/. 3,668.70	S/. 14,674.80	S/. 14,674.80	S/. 14,674.80	S/. 14,674.80
3. Servicio de Cable – Internet – Telefonía Fija.	S/. 539.70	S/. 2,158.80	S/. 2,158.80	S/. 2,158.80	S/. 2,158.80
4. Servicio de Telefonía Móvil.	S/. 531.00	S/. 2,124.00	S/. 2,124.00	S/. 2,124.00	S/. 2,124.00

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis. Con Base a las Tarifas Actuales de cada Empresa de Servicios

6.6 Análisis del Impacto Ambiental y Social

El presente análisis estará enfocado en las consecuencias y repercusiones que se puedan originar a partir del desarrollo operativo de las actividades, en el impacto reflejado del entorno. El presente plan de negocio busca una armonía entre todos los grupos de interés, prevaleciendo la responsabilidad por el medio ambiente, el impacto ecológico y la convivencia pacífica entre los miembros de la sociedad.

6.6.1 Impacto ambiental

En el desarrollo de las actividades operativas, el impacto reflejado en el consumo desmesurado del servicio de agua potable y en el ruido que se emanen debido al exceso de volumen, logre ocasionar perjuicios a la sociedad y al entorno más crítico. Por ello la implementación de las siguientes medidas es necesaria.

- **Servicio de Agua:** La implementación de 2 papagayos ecológicos en los SSHH de varones es de carácter primordial, con ello el uso del agua potable para los mismos sería nulo. Otra medida a adoptar es el uso de caños con cierre

automático y chorro a burbujas, esto es importante para el ahorro de esta fuente vital y escasa por temporada.

- **Ruido ocasionado por exceso de volumen:** Se evitará que el volumen ocasione malestar a los vecinos y negocios diversos. Los parlantes estarán ubicados de manera estratégica en ambientes casi cerrados con la finalidad que el eco reproducido sea absorbido por los otros ambientes.

6.6.2 Impacto Social

Es importante, para todo negocio, tener una relación directa empleador – empleado; de esta manera se logra que el personal se sienta identificado con la empresa y orgulloso de la marca a la cual representa.

El buen desempeño que tengan los empleados contribuirá en el impacto social de la empresa, ya que se verá reflejado en los servicios frente al entorno; y con ello se pretende lograr un posicionamiento eficaz en el mercado meta. Para lograr un buen desempeño de los colaboradores, es importante considerar variables como:

- Sueldo justo (Recepcionista).
- Reconocimiento del desempeño.
- Capacitaciones.
- Promover la participación de los principales grupos de interés.

6.7 Planificación y Estructura del Proyecto

En esta sección, se podrá evidenciar el desarrollo de cada etapa y su implementación para el funcionamiento del presente plan de negocio. Para ello en la Tabla 6.12., se detallará en forma cronológica la secuencia que se ha venido realizando y las futuras actividades a desarrollar.

- **Primer Trimestre 2017:** En este periodo se preparó el anteproyecto y se presentó ante el jurado calificador de ESAN, siendo este plan de tesis aprobado. En este mismo periodo se comenzó a trabajar en la planificación del recojo de datos para el estudio de mercado (Encuestas y Focus Groups).
- **Segundo Trimestre 2017:** En este periodo se terminó con el estudio de mercado y la redacción del borrador final. Se espera la aprobación del Asesor, Profesor Cesar Fuentes, para las correcciones necesarias. En el mes de agosto se presentará a la dirección del MBA de ESAN, la versión sustentable para su aprobación y posterior designación de la fecha de sustentación.

- **Tercer Trimestre 2017:** Se sustentará la tesis en la fecha programada por la dirección del MBA de ESAN, y se procederá a levantar las observaciones que el jurado calificador crea pertinente actualizar y/o modificar. Asimismo, se buscará el financiamiento necesario para implementar el plan de negocio, con la entidad financiera BCP. Finalmente, se iniciarán los trabajos de implementación y remodelación del local. Se tramitarán las licencias necesarias de construcción. Se procederá al equipamiento de duchas, baños y recepción.
- **Cuarto Trimestre 2017:** Se terminarán los trabajos de implementación. Se tramitarán las licencias necesarias para el funcionamiento del local (licencia municipal, licencia de Defensa Civil, APDAYC, etc.). Se comenzará con la búsqueda y selección de personal (repcionista, instructores, profesor de baile, personal de limpieza de SSHH) y se procederá a capacitar al personal para que se adecue con la cultura de la empresa. Estas actividades terminarán en el Tercer Trimestre del 2018
- **Primer Trimestre 2018:** Se da inicio a las operaciones.

Tabla 6.16. Cronología del Anteproyecto y Proyecto

ACTIVIDAD	2017				2018			
	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre
Preparación del Anteproyecto								
Aprobación del Anteproyecto								
Recolección de Datos								
Estudio de Mercado								
Redacción de Borrador - Tesis								
Revisión del Asesor								
Revisión Final								
Sustentación								
Búsqueda de Financiamiento								
Implementación del Local								
Contratación de Personal								
Capacitación de Personal								
Inicio de Operaciones								

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO VII. PLAN DE MARKETING

En este Capítulo se desarrollará el plan de marketing que se está proponiendo para el presente plan de negocio, el cual permitirá alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en el capítulo V - Plan Estratégico. También se definirá las estrategias de marketing, estrategias de posicionamiento de mercado, se desarrollará estrategias funcionales (precio, plaza, producto, promoción), así como el presupuesto requerido para la implementación. Con el presente plan de marketing, la empresa pretende alcanzar:

- **Participación de Mercado:** En el corto plazo la captación de clientes es bajo, en el largo plazo va tomar un crecimiento conservador, hasta alcanzar un 1.66% del mercado trujillano en el 5to año.
- **Impacto de Posicionamiento de marca:** Lograr que, en un mediano plazo, la marca JM TR4INER & FITNESS, sea reconocida en el mercado trujillano.
- **Impacto Diferencial Agregado:** Lograr la satisfacción de los clientes.

7.1 Objetivos de Marketing

Los objetivos de marketing considerados son:

- **Comunicar:** Se estima alcanzar al 10% del mercado objetivo, la propuesta de valor planteada.
- **Vender:** Obtener una participación inicial de 1.10% del mercado, que representa un total de 193 personas, teniendo un crecimiento paulatino hasta alcanzar en el 5to año una participación de 1,66% que representa de acuerdo con las proyecciones del INEI (INEI, 2012) un total 300 personas (Ver Tabla 7.2)
- **Reconocimiento del Mercado:** Alcanzar un alto reconocimiento de la marca JM TR4INER & FITNESS, en un corto plazo sería de 10% y en un largo plazo alcanzar el 50%.
- **Fidelización:** Alcanzar una fidelización de 50% de los clientes.

a) **Determinación de la Participación de Mercado**

Para determinar el mercado meta se ha tomado los datos recogidos en el estudio de mercado y que de acuerdo con el Capítulo IV: Análisis de la demanda, se plantea que son los habitantes de la ciudad de Trujillo, pertenecientes a los NSE A y B, que se encuentran entre los 18 a 60 años y que acuden con regularidad o han acudido alguna vez en los últimos 5 años a un gimnasio.

Se realizaron un total de 233 encuestas, y luego de pasar los filtros de edad y de asistencia a un gimnasio, resultó en 164 personas que representan el 70% de los encuestados. En la Tabla 7.1 se muestra el cálculo del mercado meta y público objetivo.

Tabla 7.1. Mercado Meta

POBLACIÓN URBANA	HABITANTES	
	N°	%
GRUPO OBJETIVO	24,907	100%
FILTROS		
¿En qué rango de edad se encuentra Usted?	21,379	86%
¿Asiste o ha asistido a un gimnasio en los últimos 5 años? (Mercado Potencial)	17,531	82%
Mercado Objetivo	300	1.71%

Fuente: Anexo IV – Tabla IV.3
Elaboración: Autores de la tesis

De la Tabla 7.1 se puede observar que existe un mercado potencial en la ciudad de Trujillo de 17,531 personas, el primer año, de las cuales el mercado objetivo para el 5to año asciende a 300 personas, con base al aforo y ocupabilidad del local. Con base al Capítulo VI: Operaciones, se estima la participación del mercado, para ello se considera la ocupabilidad del local, que no debe exceder las 300 personas. El mercado meta se estima con base al Estudio de Mercado y al crecimiento poblacional del NSE A-B en la ciudad de Trujillo.

Tabla 7.2. Volumen de ventas para los primeros 5 años de duración del negocio

AÑO	Mercado Meta	Participación del Mercado	Volumen de Ventas
1er año	17531 personas	1.10%	193 afiliaciones
2do año	17671 personas	1.30%	230 afiliaciones
3er año	17813 personas	1.55%	276 afiliaciones
4to año	17955 personas	1.60%	287 afiliaciones
5to año	18099 personas	1.66%	300 afiliaciones

Fuente: Capítulo VI – Tabla 6.5
Elaboración: Autores de la Tesis

En base a la tabla 7.2 se puede apreciar que el primer año, se captará un total de 193 personas del público objetivo, lo cual representa un 1.10% de participación de mercado; paulatinamente se irá incrementando cada año la participación del mercado hasta alcanzar un 1.66% que representa un total de 300 personas.

7.2 Estrategia de Marketing

Se establecerán los lineamientos de las estrategias de: segmentación de mercado, posicionamiento y crecimiento, y en base a esto se desarrollará el marketing mix para el tipo de negocio propuesto.

7.2.1 Segmentación del mercado

Se aplicarán las variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales para realizar la segmentación del mercado.

a) Variable Geográfica

Se ha escogido la ciudad de Trujillo, debido a que se cuenta con un local de propiedad de la familia Navarro Hidalgo en esta ciudad. Este local está ubicado en la Av. Los Paujiles Mz. D lote 10 Urbanización Las Flores, en el Distrito de Víctor Larco Herrera. La ubicación pertenece a un NSE A-B, por lo que es estratégico para el público objetivo. De acuerdo con el Capítulo VI: Operaciones, se ha evaluado los principales atributos que valoran los potenciales clientes con respecto a la ubicación del negocio, concluyendo que el local cumple con dichos atributos.

b) Variable Demográfico

Se ha segmentado el público objetivo considerando la asistencia o no asistencia a un gimnasio en los últimos 5 años y la edad tal como se ha mencionado en el Capítulo IV: Análisis de la Demanda, resultando que el segmento seleccionado se encuentra dentro de un rango de edad de 18 a 60 años y que asisten o han asistido alguna vez a un gimnasio en los últimos 5 años.

c) Variable Psicográfico

Se ha segmentado en este punto de acuerdo con la clase social, tal como se menciona en el Capítulo IV: Análisis de la Demanda. Se ha seleccionado el NSE A-B debido a la ubicación del local y por qué este segmento es el que se preocupa más por su estética corporal y por mantener una vida saludable.

d) Variable Conductual

En base al Capítulo IV: Análisis de la Demanda, el segmento seleccionado son las personas que tienen un comportamiento de preocupación por su salud física, apariencia corporal, que quieren llevar una vida saludable, que asisten o han asistido en los últimos 5 años a un gimnasio y que están dispuestos a invertir tiempo y dinero en estas actividades.

En la Tabla 7.3 se muestra un resumen de la segmentación de mercado.

Tabla 7.3. Resumen de Segmentación del Mercado

VARIABLE	SEGMENTO
Geográfica	Trujillo
Demográfica	Hombres y Mujeres de 18 a 60 años
Psicográfica	NSE A y B
Conductual	Personas que se preocupan por su apariencia física, por llevar una vida saludable y que asisten o han asistido en los últimos 5 años a un gimnasio

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

7.2.2 Estrategia de Posicionamiento

Con la estrategia de posicionamiento se buscará diferenciarse de la competencia, capturando una participación del mercado en corto y largo plazo, llegando a tener el 1.66% del mercado trujillano en el año 5.

En la estrategia de posicionamiento se consideran básicamente 2 variables con las que se busca diferenciarse de la competencia: “Tipo de Servicio” y “Calidad de Servicio”, para lo cual se realizó como se menciona en el Capítulo III: Análisis de la Oferta, un trabajo de campo, donde se visitó 6 gimnasios adonde acude el mercado meta y a los que se están considerando como los principales competidores. En la Tabla 3.1 se muestra la relación de los 6 gimnasios visitados, asimismo en dicho Capítulo se hace un análisis de los atributos que estos negocios ofrecen a sus clientes.

a) Tipo de Servicio

En el trabajo de campo realizado y como se resume en la Tabla 3.10, ninguno de los 6 gimnasios visitados ofrece dentro de la inscripción el servicio personalizado y focalizado. El Bodytech brinda este servicio pagando un adicional, en sus dos locales de Trujillo. Los otros 4 gimnasios no lo brindan, si el cliente desea este servicio tiene que contratar un personal trainer. Como se puede apreciar en el Capítulo IV: Análisis de la Demanda, hay un importante número de clientes que busca este servicio y no lo encuentra, encontrándose una demanda insatisfecha. En el tipo de servicio que se propone en el Capítulo VI: Operaciones, el gimnasio brindará este servicio personalizado y focalizado sin que el cliente tenga que pagar un adicional. Para esto se propone implantar 3 paquetes: trimestral, semestral y anual. No se recibirán matrículas mensuales bajo el argumento de que “JM TR4INER & FITNES” busca que sus clientes logren sus objetivos, los cuales necesitan un tiempo determinado para que el

cliente pueda ver los primeros resultados; este tiempo mínimo se ha determinado en 3 meses siguiendo las rutinas preparadas por el instructor senior y el plan nutricional a cargo de la nutricionista.

b) *Calidad de Servicio*

La principal preocupación de JM TR4INER & FITNESS es que el cliente logre sus objetivos corporales. La satisfacción del cliente es la principal carta de presentación de la empresa. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad, por eso la empresa apunta a brindar un servicio de calidad, en donde el cliente sienta el compromiso que tiene la empresa con sus objetivos físicos.

También la empresa se preocupa por que los clientes lleguen a alcanzar un estilo de vida saludable, combinando ejercicios con alimentación y suplementación.

Para lograr una alta calidad del servicio, se ha preparado en el capítulo VIII: Plan de Recursos Humanos, los requisitos para la selección de personal, la cuál será rigurosa para los puestos de instructores de sala. También se han programado capacitaciones del personal buscando mejorar el servicio.

7.2.3 *Estrategia de crecimiento*

Con esta estrategia se espera que la empresa alcance un crecimiento sostenible en el horizonte que se ha estimado que son 5 años. En la Figura 7.1 se muestra la Matriz de Expansión de Productos y Mercados, con la cual se identificará las oportunidades que tiene el negocio para crecer y que se adecuen a la empresa.

Figura 7.1. Matriz de Expansión de Productos y Mercados



Fuente: Kotler & Armstrong (2012)
Elaboración: Autores de la Tesis

En base a esta matriz, se puede apreciar que la estrategia que mejor se adecua al modelo de negocios que plantea el gimnasio JM TR4INER & FITNESS es la de “Penetración de Mercado”.

7.3 Marketing Mix

7.3.1 Estrategia De Precio

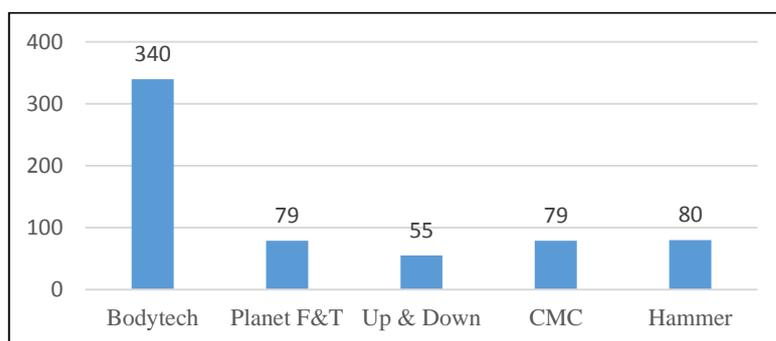
Considerando que la estrategia planteada de posicionamiento corresponde a “más por más”, el precio se va determinar teniendo en cuenta a los principales competidores dentro de la ciudad de Trujillo.

El precio ofrecido al consumidor final por los servicios brindados es una variable importante, porque es el valor que darán los clientes a cambio de sus beneficios esperados y adquiridos. Esto generará la percepción que se está adquiriendo un servicio de calidad. Por ello para fijar los precios competitivos, se debe considerar diversos factores como los siguientes:

- **Objetivos de la Estrategia de Precio:** El objetivo principal es lograr un posicionamiento competitivo en el público objetivo brindando un servicio de mayor calidad a un precio competitivo, lo cual va a permitir maximizar la rentabilidad del negocio. Para lograr este, se estima que el precio de los servicios debe igualarse al de la competencia, con la finalidad de poder brindar el mejor servicio y cubrir los gastos operativos, obteniendo la rentabilidad esperada.

En el gráfico 7.2. Se muestra el precio promedio mensual de la competencia, con base a la información obtenida en el capítulo III – Análisis de la Oferta.

Figura 7.2. Precio Promedio Mensual de la Competencia (Soles S/.)



Fuente: Capítulo III – Tabla 3.5.
Elaboración: Autores de la Tesis

Se plantea de acuerdo con la investigación de mercado, entrar a competir en base a paquetes trimestrales, semestrales y anuales tal como se muestra en la Tabla 7.4.

Tabla 7.4. Tipos de planes ofrecidos por el gimnasio JM TR4INER & FITNESS

TIPO DE PLAN	TOTAL VENTAS S/.	PREFERENCIA DE ADQUISICION %
Plan A (Trimestral)	1,200.00	41%
Plan B (Semestral)	2,040.00	22%
Plan C (Anual)	3,760.00	37%

Fuente: Capitulo IX – Tabla 9.9
Elaboración: Autores de la Tesis

De la Tabla 7.4 se puede ver que hay una alta preferencia del público por adquirir el Plan A: Plan Trimestral, el cual tendrá un costo de S/1,200. No se ofrecerán paquetes mensuales, debido a que, si las personas desean ver resultados, el mínimo de tiempo para que estos sean tangibles de acuerdo con el plan adquirido es de 3 meses.

- **Mix de Marketing:** La principal estrategia no estará enfocada en la variable cuantificable precio de forma aislada, sino que se priorizará en los principales atributos diferenciales del presente plan de negocio, logrando un impacto de perceptibilidad en los consumidores a la hora de adquirir el servicio. Para lograr este impacto, es importante que se trabaje en forma conjunta con las promociones y la publicidad; el fin es de transmitir el mensaje: gozar de una buena salud, lograr alcanzar un cuerpo atlético y los beneficios brindados como parte de las actividades operativas.
- **Costos:** Son todos aquellos asociados de manera directa en el desarrollo de las actividades operativas, abarcando desde el estudio de factibilidad, equipamiento, aspectos legales y puesta en marcha. Dichos costos deberán ser cubiertos por el precio ofrecido al público objetivo.

7.3.2 Estrategia de Producto

La estrategia de producto que se implementará en el presente plan de negocio llamado de ahora en adelante JM TR4INER & FITNESS, será mediante el desarrollo de un servicio focalizado y especializado; cuya finalidad es la de incrementar las ventas con las inscripciones de nuevos clientes a través de una mejora de servicios estandarizados promoviendo los principales atributos y el logro de los objetivos en un corto plazo. Para lograr esta estrategia se tendrá en cuenta lo siguiente atributos:

- **Horarios de Atención:** De lunes a viernes el servicio de atención será de 5:00 am a 23:00 horas, el personal trainer tendrá un refrigerio de 12:00 pm a 13:00 horas. Los días sábados el servicio tendrá un horario comprendido de 6:00 am hasta las

13:00 horas

- **Talleres:** Se organizará 3 tipos de talleres (nutrición, rutinas y suplementación) dirigidos a los clientes. Estos talleres estarán a cargo de instructores y profesionales con una amplia experiencia probada.
- **Música:** Esta variable motivacional es importante para el adecuado desarrollo del entrenamiento, asimismo motive y transmita energía en cada rutina.
- **Personal Trainer:** La calidad del servicio y el valor diferencial propuesto en el capítulo VI – Operaciones, va depender del grado de compromiso, conocimiento y atención que brinde el personal trainer a los clientes. La relación cliente – personal trainer, estará regido por los valores institucionales (respeto, trato igualitario, confianza y motivación).
- **Logo y Marca:** De acuerdo con el estudio de mercado, el nombre JM TR4INER & FITNESS es considerado una marca resaltante con gran impacto en el medio. En el Anexo VII.1. se muestra el logo y la marca del presente plan de negocio.

7.3.3 Estrategia de Plaza

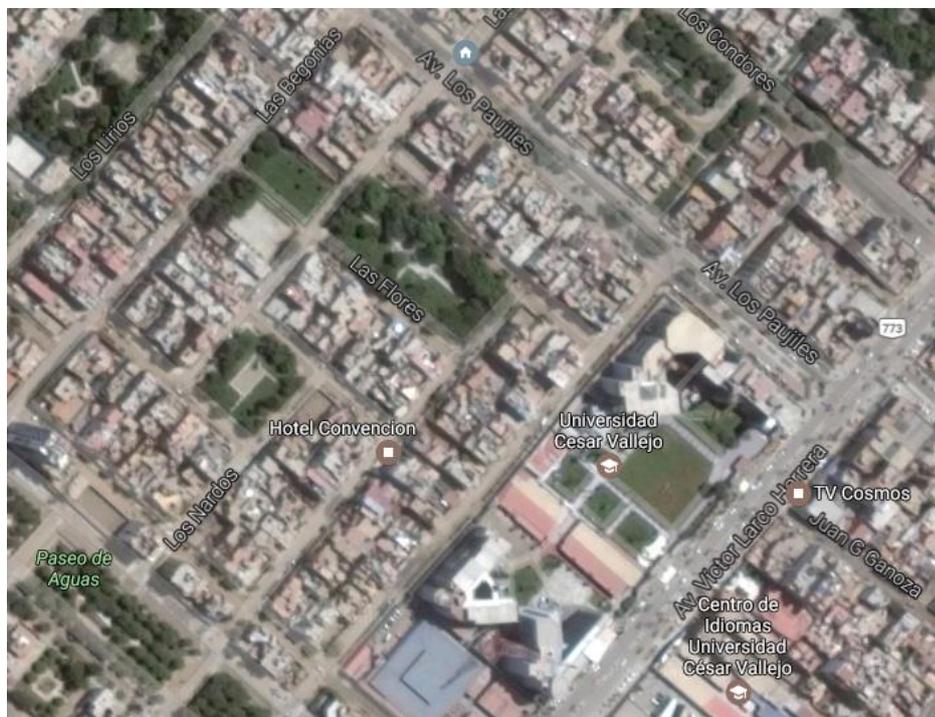
Considerando lo mencionado en el capítulo VI - Operaciones, la ubicación del local en el cual desarrolle las actividades JM TR4INER & FITNESS estará ubicado en la avenida Los Paujiles Mz D. Lote 10, Urbanización las Flores, Distrito de Víctor Larco Herrera, Provincia Trujillo, Departamento La Libertad. El inmueble en el cual se desarrollará las operaciones es de propiedad de la familia Navarro Hidalgo. Cuenta con las características y atributos que busca el público objetivo, los cuales fueron reafirmados en los Focus Groups realizados. El local tiene una ubicación estratégica, se encuentra circundado por las urbanizaciones San Andrés IV y V Etapa, La Merced, Santa María, Monserrate, Primavera, Las Quintanas, La Encalada, El golf, Galeno, Los Rosales y Los Pinos, que son zonas aledañas al perímetro operacional y en donde habitan personas del NSE A y B. En el Gráfico 7.3., se muestra el radio operacional de las actividades, así mismo el Gráfico 7.4., muestra la ubicación exacta donde operara el gimnasio.

Figura 7.3. Radio Operacional de Actividades



Fuente: Google Earth, Imágenes @ 2017 DigitalGlobe
Elaboración: Autores de la Tesis

Figura 7.4. Ubicación Operacional de las Actividades



Fuente: Google Earth, Imágenes @ 2017 DigitalGlobe
Elaboración: Autores de la tesis

7.3.4 Estrategia de Promoción y Publicidad

- **Promoción:** Las promociones por los servicios brindados estarán asociados a los 3 paquetes que se han planteado y se muestran en la Tabla 7.5.

Tabla 7.5. Promociones por Planes

TIPO DE PLAN	PRECIO PARCIAL (S/.)	MANTENIMIENTO (S/.)	PRECIO SIN DESCUENTO (S/.)	% DESCUENTO	PRECIO FINAL (S/.)
Plan A (Trimestral)	1050	150	1200	0%	1,200.00
Plan B (Semestral)	2100	300	2400	15%	2,040.00
Plan C (Anual)	4200	500	4700	20%	3,760.00

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

En la Tabla 7.6. Se detallan las características de los 3 planes propuestos:

Tabla 7.6. Características de cada plan

PLAN	CARACTERÍSTICAS
Plan A Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de 3 meses. - Uso de todas las instalaciones. - Supervisión del nutricionista e instructor. - S/.1050 pago del servicio más S/.150 gastos de mantenimiento. - No tiene descuento. - 1 invitado mensual y entrenamiento gratis por 7 días.
Plan B Semestral	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de 6 meses. - Uso de todas las instalaciones. - Supervisión del nutricionista e instructor. - S/.2100 pago del servicio más S/.300 gastos de mantenimiento. - Descuento del 15%, S/. 2040 pago final. - 2 invitados mensual y entrenamiento gratis por 7 días. - Descuento de 20% a cada invitado en el primer mes de matrícula plan básico.
Plan C Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Duración de 1 año. - Uso de todas las instalaciones. - Supervisión del nutricionista e instructor. - S/.4200 pago del servicio más S/.500 gastos de mantenimiento. - Descuento del 20%, S/. 3,760 pago final. - 4 invitados mensual y entrenamiento gratis por 7 días. - Descuento de 30% a cada invitado en la primera matrícula plan básico. - Uso de las instalaciones de familiares cercanos (Padre y Madre) sin cobro alguno.

Elaboración: Autores de la tesis

- **Publicidad:** Al ser un servicio que se encuentra en etapa de introducción, la publicidad tendrá un perfil informativo en el cual se dé a conocer la propuesta de valor y el sistema focalizado y especializado que se implementará. Es por ello la importancia de esta información brindada hacia los consumidores. Dar a conocer el servicio diferenciado bajo el sistema focalizado y especializado que se ofrece y los beneficios que obtendrían en un corto plazo es con la finalidad de causar impacto en las perspectivas de los clientes.

Lo que se pretende transmitir en los diversos medios de comunicación, es un mensaje que capte la atención del cliente mediante el uso del slogan “Alcanza tus objetivos con un servicio personalizado y focalizado en un corto tiempo” motivando al cliente a adquirir los servicios.

Medio Televisivo: La publicidad se hará dentro del programa Salud en tus manos que es transmitido por Tv Cosmos de Trujillo, a manera de canje, es decir se brindarán becas anuales a los conductores y productores del programa a cambio de hacer publicidad en el mismo. También se hará publicidad a través de concursos dentro de este programa, cuyo premio será una beca del paquete trimestral.

- **Medio Visual:** Esta se realizará en el boletín semanal EL Delfín del diario La Industria. Cabe resaltar que dicho boletín es a manera de propaganda en diversos rubros en el cual se transmita la marca del negocio y los principales atributos. También se hará publicidad mediante volantes los cuales serán repartidos en los principales grifos del distrito de Víctor Larco Herrera.

- **Medio Publicitario:** El medio publicitario que ha revolucionado el mercado competitivo es el internet a través de las redes sociales, convirtiéndose en un medio importante en el cual se puede transmitir los principales atributos del negocio y beneficios que obtendrían. Para ello la creación de un fanpage a través de la red social Facebook, en la cual el cliente y futuro consumidor pueda interactuar de manera sencilla y en tiempo real con el administrador de la página, donde podrá encontrar información básica de los servicios, promociones de los diversos planes que se brindan, rutinas básicas a materia informativa, consejos de alimentación y misceláneas orientadas a la motivación en este deporte, en el Anexo VII.2. se muestra el modelo de la fanpage.

De acuerdo con la empresa IPSOS APOYO, el 91% y el 81% de las personas que pertenecen a los NSE A y B, hacen uso del internet por lo menos una vez al mes (Diario Gestión, Artículo: Comportamiento digital del consumidor peruano, 29 de Mayo 2015).

7.4 Plan de Mercadotecnia

7.4.1 Canales de Distribución

El producto será introducido en el mercado trujillano a través de un canal directo, debido que es necesario del contacto face to face para que el consumidor final capte el mensaje y la percepción sin interferencia. Por lo que se considera importante que la comunicación inicial sea de manera directa y continua.

El servicio que se brindará tiene como valor diferencial una estrategia focalizada y especializada para cada cliente, por lo que es importante que perciban que el servicio no es estándar o similar al de los demás ofertantes, sino que se perciba el alto compromiso institucional para cada cliente cuyo objetivo mutuo es el de lograr los objetivos deseados en el corto plazo.

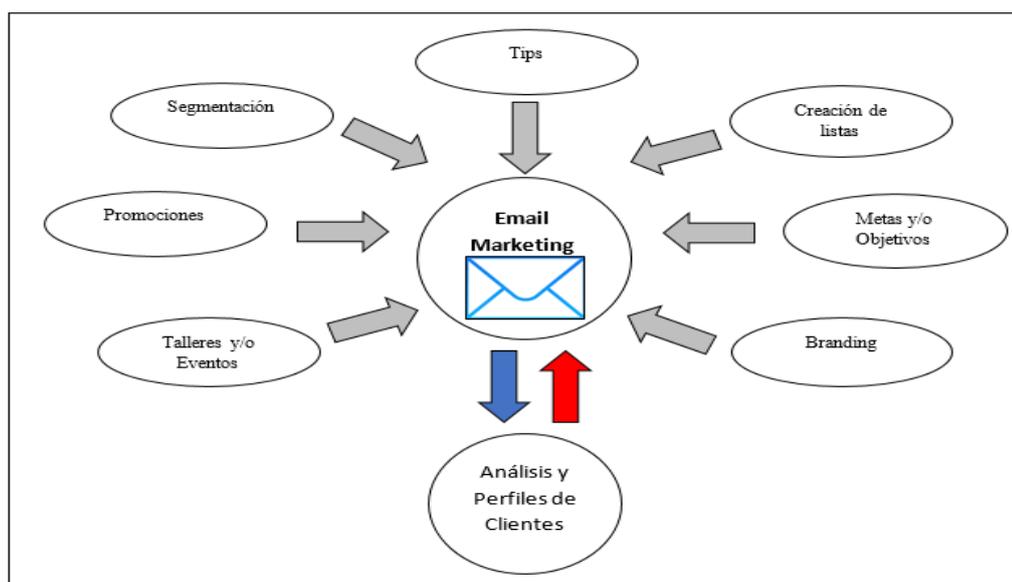
7.4.2 Comunicación

Se realizará mediante un email marketing semanal, a través del servicio de data mailing con base a los datos personales de los clientes y de los suscriptores del fanpage. Esta estrategia de comunicación debe cumplir los siguientes objetivos:

- El email marketing deberá ser enviado cuando el cliente lo requiere y cuando exista promociones relevantes.
- El email marketing debe ser segmentado de acuerdo con los intereses explícitos de cada cliente.

En la Figura 7.5 muestra el esquema del email marketing del proceso operacional.

Figura 7.5. Esquema del Email Marketing



Elaboración: Autores de la Tesis

7.4.3 Posicionamiento

El posicionamiento es el impacto que logrará la marca asociado con el atributo diferenciador sobre la mente del cliente. Actualmente en el mercado competitivo, todos los que interactúan en un mismo rubro suelen considerarse diferentes, exclusivos y muchas veces mejores que la competencia, para ello basan su mejor atributo diferenciador para lograr posicionarse.

El presente plan de negocio cuyo nombre JM TR4INER & FITNESS basara su atributo diferenciador en la aplicación de un sistema especializado y focalizado complementado con la asesoría, seguimiento nutricional y de rutinas, para lograr posicionarse en la mente de sus clientes y futuros potenciales clientes. Para lograr este posicionamiento, se ha diseñado un adecuado sistema operativo que comprende desde la venta del servicio, estructura del objetivo a lograr, inserción en el círculo de entrenamiento personalizado y el monitoreo constante de cada cliente.

Se logrará alcanzar el mejor posicionamiento en la mente del consumidor, si se implementa una adecuada estrategia diferenciadora en la cual se perciba la exclusividad del servicio brindado mediante el alto grado de compromiso del staff de instructores y que los objetivos logrados sean en un corto plazo.

Asimismo, para afianzar el posicionamiento competitivo en el mercado, el nombre del negocio se colgará de la buena reputación que cuenta el personal trainer Juan Marcos Navarro Hidalgo Atleta IFBB, debido a su buena performance en este rubro, los diversos logros obtenidos, por su constante capacitación en rutinas, en plan alimenticio y sobre todo por ayudar a cumplir los objetivos de cada cliente.

Con base al análisis de estudio de mercado, se obtuvieron las principales razones por lo que un cliente asiste a un gimnasio, en la Figura 7.6 se puede apreciar los dos principales atributos. Por lo que se concluye que el cliente asiste al gimnasio con el fin de mejorar el estado físico, salud, estar en forma y lucir mejor.

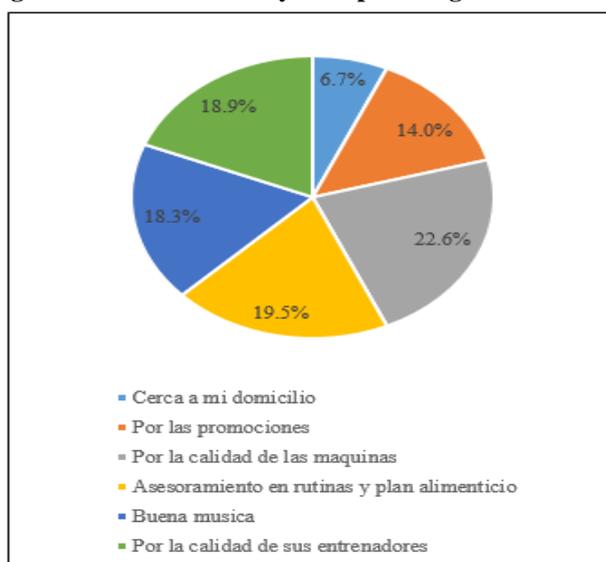
Figura 7.6. Razones por la que Asiste a un Gimnasio



Fuente: Anexo IV – Gráfico IV.1
Elaboración: Autores de la Tesis

Asimismo, en la Figura 7.7 se aprecia los factores decisivos que influyen sobre el cliente para elegir un gimnasio.

Figura 7.7. Factores Influyentes para elegir un Gimnasio



Fuente: Anexo IV – Gráfico IV.2

Elaboración: Autores de la Tesis

Finalmente, para lograr un mayor impacto en el posicionamiento de la marca, se implementará un aplicativo móvil exclusivo para los clientes. La finalidad del aplicativo está orientado a mostrar a cada cliente su rutina, alimentación y datos personales tomados al día de su inscripción y los resultados obtenidos. Asimismo, el aplicativo móvil dispondrá de misceláneas, información relevante acerca del mundo fitness, talleres a realizarse y eventos de interés común (conferencias, capacitaciones, cursos, promociones). En el Anexo VII.3 se muestra la implementación del aplicativo y su interacción.

7.4.4 Plan de Crecimiento Comercial

Para el crecimiento comercial del presente plan de negocio, se plantean 2 estrategias de crecimiento:

- a) **Estrategia de desarrollo del mercado:** Esta estrategia implica la implementación de nuevos servicios básicos y diferenciados con la finalidad de poder abarcar otros segmentos de la población. Para ello se realizarán las siguientes actividades:
 - Implementación de paquetes económicos y universitarios.
 - Implementación del sistema de ejercicios funcionales.
- b) **Estrategia de diversificación:** Esta estrategia consiste en agregar un nuevo producto al servicio brindado, los cuales no tienen ninguna relación con los ya existentes, están diseñados para atraer nuevos clientes potenciales. Para

ello se realizarán las siguientes actividades:

- Implementación de clases de danzas modernas.
- Implementación de rutinas enfocadas a personas de la tercera edad.
- Implementación de circuitos para niños de 8 a 12 años

7.4.5 Tácticas de ventas

En la actualidad, los consumidores demandan servicios de calidad y exclusividad. Es por ello por lo que solo desean adquirir información que sean de su agrado, las empresas exitosas se enfocan en resaltar su marca y de esa manera lograr tener más clientes. Es importante poder identificar de manera objetiva al mercado meta con la finalidad de usar los medios y/o herramientas necesarias que ayuden a incrementar las ventas. Para poder incrementar las ventas en un mediano plazo, se establecen las siguientes estrategias:

- Publicidad impactante en diversos medios (publicidad visual y lectora).
- Convenios institucionales con las principales empresas privadas de la región.
- Convenios con universidades del medio.
- Alianzas corporativas con las escuelas de modelaje de la región.
- Emailing, con el objetivo de promover, recordar y fidelizar la marca competitiva.

7.5 Marketing Digital

Según el estudio de mercado el 48.1% de la población encuestada considera importante que se envíe información vía email acerca de las rutinas, alimentación, suplementos y noticias afines al mundo de los gimnasios. También el 64.6% considera importante una aplicación móvil el cual permitirá mantener una comunicación directa. Por tal motivo se va implementar una estrategia basada en una comunicación multiplataforma donde el cliente va poder interactuar por diferentes dispositivos móviles.

7.5.1 Página web

La página web va cumplir con todas las características que proporciona los principios de usabilidad, el cual es la medida de la calidad basado en la experiencia que tiene un cliente cuando interactúa con un sistema.

Características del sitio web:

- Permite adaptarse de forma automática a los dispositivos móviles y Tablet.
- Permite una rápida navegación.

- De un formato y estilo amigable que permita comunicar de manera clara todos los beneficios.

7.5.2 Redes sociales

La importancia de las redes sociales en las empresas es cada vez mayor debido a la gran cantidad de usuarios que interactúan, muchos de los cuales pueden estar interesados en los beneficios que se proponen y a través de este medio informativo, llegar hacia el público objetivo.

Por tal motivo se implementará una estrategia de comunicación en las más importantes redes sociales.

7.5.3 Correo electrónico

Se implementará una agresiva campaña de fidelización de los clientes (CRM) mediante el correo electrónico enviando promociones y las últimas noticias relacionadas al mundo fitness.

7.5.4 Aplicativo web

Se implementará un aplicativo web con una interfaz amigable que permita a los clientes (previo ingreso con su código de usuario y contraseña) navegar desde su móvil con una sencillez y usabilidad óptima.

Mediante este aplicativo se podrá:

- Conocer sobre su rutina diaria.
- La correcta forma de hacer ejercicios mediante gráficos amigables.
- Visualizar una lista de calentamientos previos a su rutina diaria.

7.6 Presupuesto del Plan de Marketing

En la Tabla 7.7, se muestra el presupuesto de marketing, lo cual abarca los diversos gastos propios de las ventas del servicio. Para ello se considera:

- **Publicidad y Marketing:** Se consideran gastos por anuncios en boletines semanales y activaciones, los cuales se harán por convenios
- **Actividades y Eventos:** Se consideran gastos aquellos que involucren la realización de eventos y talleres.
- **Souvenirs:** Se consideran los gastos de polos y llaveros.
- **Marketing digital:** Se consideran los gastos de página web, redes sociales, correo electrónico y aplicativo web.

Tabla 7.7. Presupuesto de Marketing

ÍTEM	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Marketing									
- Medio Televisivo (Beca Personal Canal)	1	Anual	1,200.00	-	6,000.00	6,000.00	6,000.00	-	-
- Medio Televisivo (Beca Concurso)	1	Semestral	2,040.00	-	20,400.00	8,160.00	4,080.00	-	-
- Boletín Semanal.	1000	Unidad	180.00	-	720.00	720.00	360.00	180.00	-
Aplicativo									
- Desarrollo de la App	1	Unidad	950.00	950.00	-	-	-	-	-
Página Web									
- Desarrollo de la página Web	1	Unidad	300.00	300.00	-	-	-	-	-
- Servidor Web	1	Unidad	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
- Servicio de Correo	1	Unidad	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
Actividades y Eventos									
- Eventos.	1	Mensual	1,000.00	-	4,000.00	2,000.00	2,000.00	1,000.00	1,000.00
Souvenirs									
- Polos	12	Docena	38.00	-	760.00	570.00	380.00	304.00	-
- Llaveros.	100	Ciento	90.00	-	450.00	270.00	180.00	90.00	-
Total Presupuesto de Marketing				1,500.00	32,580.00	17,970.00	13,250.00	1,824.00	1,250.00

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El presente Capítulo se presenta la estructura organizacional que se plantea para el modelo de negocio, así como también los objetivos propuestos para el área de recursos humanos y su gestión (políticas, compensaciones, capacitaciones, etc.). Asimismo, proceder a establecer los lineamientos y parámetros requeridos para el personal de cada área. También se tienen en cuenta los criterios para seleccionar los servicios tercerizados con la finalidad de que se complementen con los principales atributos.

Para brindar un servicio de calidad a los potenciales clientes, se requiere que los colaboradores sean altamente calificados, sobre todo el personal que va a tener un trato directo con el público.

La empresa, JM TR4INER & FITNESS, tendrá el compromiso de mantener al personal motivado, siguiendo las nuevas tendencias de recursos humanos, para que así se alcance el objetivo de brindar el mejor servicio en el mercado de la ciudad de Trujillo.

8.1 Objetivos de recursos humanos

Los objetivos de recursos humanos que se plantea son los siguientes:

- Promover un excelente clima laboral, basado en los valores planteados para el presente plan de negocio, fomentando una cultura responsable dentro de la organización.
- Alentar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa, de esta forma facilitar la interacción de los colaboradores. Es importante tener una buena comunicación entre las áreas que operan dentro de la empresa y de esta forma lograr alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Capítulo V Plan Estratégico.
- Desarrollar un sistema de capacitaciones que le permita a los colaboradores potenciar sus capacidades y competencias, y de esta forma lograr su desarrollo profesional y personal.

8.2 Organización de la Sociedad

La empresa JM TR4INER & FITNESS, se va a constituir como una Sociedad Anónima Cerrada, con 4 socios, bajo los estatutos de la Ley N° 26887. La empresa contara con un directorio y estará representado por un Gerente General.

La supervisión y control de las decisiones que realice el gerente general, será bajo consenso del directorio a través de reuniones mensuales y/o cuando estas ameriten,

8.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa que se propone en el presente plan de negocio se muestra en el Gráfico 8.3.1., Organigrama, el cual está basado en un modelo funcional; de acuerdo con Louffat (Louffat, 2012), este modelo se basa en el conocimiento o habilidad de cada una de las áreas funcionales, esto quiere decir que cada área es especializada para cada tipo de trabajo. Este modelo también se caracteriza por tener una taxonomía organimétrica.

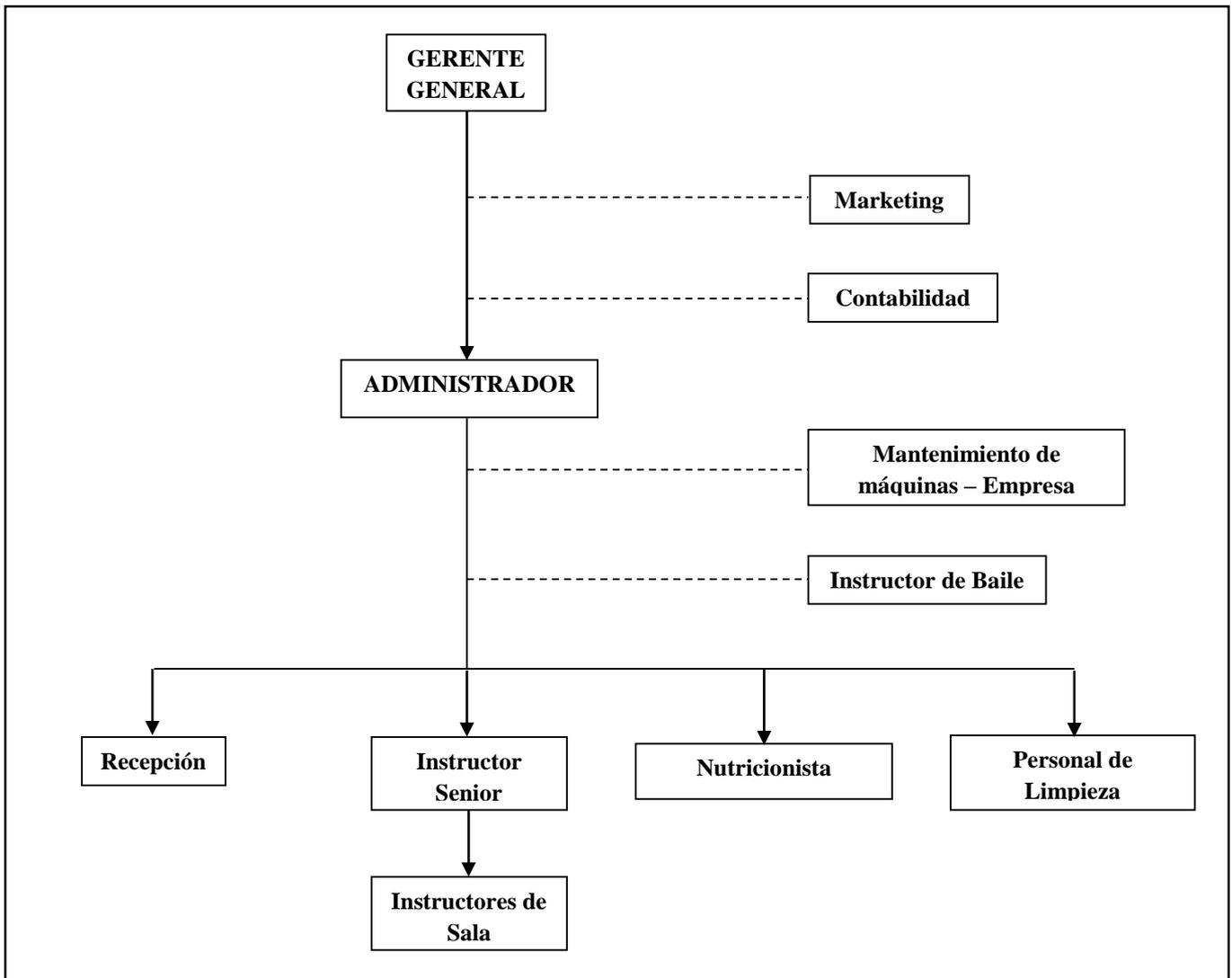
El Organigrama que se presente en el Gráfico 8.1, se le puede clasificar como jerárquico Vertical, porque “muestra las unidades orgánicas y sus niveles organizacionales con un sentido direccional de arriba hacia abajo” (Louffat, E. Administración del Potencial Humano, 2da edición. Buenos Aires: Cengage Learning, 2012).

En el Organigrama que se muestra en el Gráfico 8.1, se observa que la Gerencia General es la que está liderando toda la organización, y esta a su vez se encuentra soportada por el administrador y el instructor senior.

La parte contable de la empresa será tercerizada, y estará a cargo de un contador externo, así como el área de marketing, donde se contratará una agencia de publicidad externa. Otras actividades que serán tercerizadas serán la de seguridad y valet parking, e instructores de baile, de acuerdo con los requerimientos de los clientes.

8.3.1 Organigrama

Gráfico 8.1. Organigrama Estructural Vertical



Fuente: Elaboración Propia, Equipo de Tesis

a) Descripción Funcional del Organigrama:

- Áreas Internas:

- **Gerente General:** Monitoreo integral del negocio, encargado de las decisiones finales a ejecutar.
- **Administrador:** Encargado de la parte administrativa, comercial y de responsabilidad adquiridas por la empresa.
- **Recepción:** Área encargada de cobrar y brindar información a los futuros clientes y servir de enlace con el administrador para realizar un recorrido

por las instalaciones.

- **Instructor Senior:** Tendrá a cargo el monitoreo integral del gimnasio, cuya función es la de apoyar a los personal trainer de salas, absolver dudas y consultas de los clientes. Así mismo es el encargado de la elaboración de los planes integrales de rutina y suplementación de cada cliente y que estos estén acorde a la necesidad y objetivo a lograr. También cumplirá la función de evaluador mensual de logros alcanzados por cada cliente.
- **Nutricionista:** Área encargada del plan alimenticio de cada cliente de acuerdo con los objetivos a alcanzar. Diagnóstico de síntomas y males que pudiese padecer el cliente.
- **Personal de limpieza:** Encargados de la limpieza integral del local, limpieza, desinfección y acondicionamiento de los servicios higiénicos.
- **Áreas Externas:**
 - **Marketing:** Área tercerizada, encargada de la imagen y publicidad de la empresa. Se contratará cada vez que se necesite un servicio de publicidad en medios escritos, radiales o televisivos.
 - **Contabilidad:** Área tercerizada que estará a cargo de un Contador Público Colegiado (CPC), quien llevará la parte contable de la empresa.
 - **Instructores de Sala:** Cumplirán un rol muy importante dentro del plan operativo de eficiencia del presente negocio. Este personal debe desarrollar el concepto que se está innovando y cuya propuesta de valor marquen la diferencia competitiva bajo el concepto de gimnasio focalizado y especializado. Se necesitarán un total de 8 instructores de sala.
 - **Baile:** Estará a cargo de un profesor externo, al cual se le contratará por horas y estará a cargo de las rutinas de baile. Se necesitará 1 instructor de baile.
 - **Mantenimiento de máquinas a cargo de le Empresa Active Life:** Personal encargado del mantenimiento de las máquinas para el buen funcionamiento, ajuste de pernos, cambio de tapiz deteriorados, pintado de discos en proceso de oxidación, acomodación de discos, mancuernas y taburetes.

8.4 Puestos, funciones principales y perfiles

A continuación, de acuerdo con el organigrama, se describen las funciones principales y perfiles de los puestos de la empresa.

8.4.1 Puestos en Planilla de JM TRAINER & FITNESS.

Tabla 8.1. Funciones y perfil del Gerente General

GERENTE GENERAL	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Representación Legal de la empresa. ➤ Encargado de la Planeación, dirección, ejecución y control de las actividades administrativas y operativas. ➤ Desarrollar las estrategias para el crecimiento y posicionamiento de la marca en el mercado a corto, mediano y largo plazo. ➤ Realizar las evaluaciones del cumplimiento del personal. ➤ Emitir informes trimestrales al Directorio.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesional en administración de empresas ➤ Conocedor del negocio de gimnasios. ➤ Innovador y preparado al cambio. ➤ Actitudes de liderazgo. ➤ Habilidad para resolver conflictos. ➤ Experiencia en el manejo de personal. ➤ Disponibilidad a tiempo parcial. ➤ Experiencia de 5 años en el rubro de gimnasios y fitness.
Plazas Disponible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.2. Funciones y perfil del Administrador

ADMINISTRADOR	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistir al Gerente General en todas las actividades administrativas y financieras de la empresa. ➤ Realizar el pago al personal y proveedores. ➤ Coordinar con el contador externo. ➤ Coordinar con proveedores. ➤ Encargado del monitoreo integral del local y del buen funcionamiento y el cumplimiento de las políticas de la empresa. ➤ Encargado de la evaluación y del desempeño del personal (instructores de sala, recepción, limpieza y mantenimiento). ➤ Encargado de las activaciones y de las alianzas corporativas. ➤ Organizar todos los eventos que se programen en la empresa. ➤ Velar por el buen clima laboral. ➤ Encargado de las redes sociales. ➤ Jornada Laboral 8 horas.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Bachiller en Administración. ➤ Conocimiento del sector fitness. ➤ Conocimiento de Office y otro software de uso empresarial. ➤ Adaptación al cambio. ➤ Preparado para trabajar bajo presión. ➤ Capacidad de negociación, compromiso, orientado a resultados y trabajo en equipo. ➤ Disponibilidad a tiempo completo.
Plazas Disponible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.3. Funciones y perfil del Instructor Senior

INSTRUCTOR SENIOR	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar los planes de entrenamiento personalizados de los clientes, dependiendo del tipo de trabajo que necesita cada uno. ➤ Asistir de forma integral a cada cliente en los programas de ejercicios que sean asignados. ➤ Asistir de forma integral a cada cliente en el buen uso de las máquinas y la realización correcta de los ejercicios. ➤ Preparar y coordinar charlas sobre nutrición, rutinas y suplementación. ➤ Atender y asesorar a los clientes en todo lo referente a ejercicios y máquinas. ➤ Coordinar el desarrollo de los horarios. ➤ Llevar un seguimiento personalizado de los logros físicos alcanzado por los clientes. ➤ Jornada Laboral de 8 horas, cuyo horario estará comprendido entre las 9 am a 1 pm y de 4 pm a 8 pm.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesional de educación física de 10 años de experiencia comprobada o atleta de alto rendimiento que tenga mínimo 10 años en el circuito Fitness y haya participado en concursos de fisicoculturismo. ➤ Asistencia a cursos de capacitación de ejercicios, rutinas, alimentación, etc. ➤ Conocimiento de rutinas. ➤ Vocación de servicio. ➤ Preparado para trabajar bajo presión y afluencia de clientes. ➤ Disponibilidad de tiempo en los horarios establecidos. ➤ Capacidad de negociación, compromiso, orientado a resultados y trabajo en equipo.
Plazas Disponible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.4. Funciones y perfil del Nutricionista

NUTRICIONISTA	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar los diversos planes de alimentación de acuerdo con los objetivos de cada cliente. ➤ Llevar el control del peso y medidas de los clientes. ➤ Guiar a los clientes hacia una alimentación saludable de acuerdo con sus objetivos corporales y entrenamiento. ➤ Realizar y coordinar charlas sobre alimentación y vida saludable. ➤ Coordinar con el instructor senior de sala sobre los avances en los objetivos de los clientes. ➤ Responder a todas las consultas de los clientes sobre alimentación y vida saludable.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Profesional de la carrera profesional de nutrición, colegiado y habilitado. ➤ Experiencia en formación de atletas. ➤ Disponibilidad a tiempo completo.
Plazas Disponible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.5. Funciones y perfil de Recepcionista

RECEPCIONISTA	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dar información al público en general interesado en inscribirse en el gimnasio. ➤ Informar acerca de los diversos planes que se tienen y del cobro de la mensualidad. ➤ Orientar a los clientes y público en general. ➤ Recepción de quejas y reclamos de los clientes y/o proveedores. ➤ Recibir y procesar llamadas telefónicas, emails, chats y otros medios de comunicación con los clientes y público en general.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estudios de secretariado en institución de prestigio. ➤ Dominio de Office y otro software de oficina.

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nivel Avanzado de Ingles. ➤ Realizar algún tipo de deporte o asistir a un gimnasio. ➤ Carisma y trato al cliente. ➤ Facilidad de palabras. ➤ Poder de convencimiento. ➤ Disponibilidad a tiempo completo.
Plazas Disponible	➤ 2. Se necesitará una para horario de la mañana y otra para horario de la tarde.

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.6. Funciones y perfil de personal de limpieza

PERSONAL DE LIMPIEZA	
Funciones	➤ Personal encargado de la limpieza integral de los SSH (acondicionamiento de los servicios higiénicos).
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Educación mínima: Nivel Primaria. ➤ Disponibilidad 2 horas diarias.
Plazas Disponible	➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

8.4.2 Puestos por locación de servicios y tercerizados.

Tabla 8.7. Funciones y perfil de Empresa Consultora de Marketing

MARKETING	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar las campañas de publicidad de la empresa. ➤ Encargado de desarrollar las estrategias de marketing de la empresa. ➤ Encargado de la publicidad en prensa escrita, radial y televisiva. ➤ Asesorar a la empresa en temas de publicidad y marketing.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresa con experiencia en Marketing y Publicidad con operaciones en la ciudad de Trujillo. ➤ Conocimientos del mundo Fitness.
Plazas Disponible	➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.8. Funciones y perfil del Contador

CONTADOR	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar la contabilidad de la empresa. ➤ Elaboración de las planillas (retención de Impuestos, ajustes, etc.). ➤ Organizar y llevar los libros contables de la empresa. ➤ Pago de impuestos y servicios. ➤ Cualquier otra actividad fijada por el Gerente General.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contador Público Colegiado y habilitado. ➤ Experiencia profesional comprobada. ➤ Residente en la ciudad de Trujillo. ➤ De preferencia que conozca del mundo fitness.
Plazas Disponible	➤ 1

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.9. Funciones y perfil de los Instructores de Sala

INSTRUCTORES DE SALA	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asistir al instructor senior de sala. ➤ Asistir de forma integral a cada cliente en los programas de ejercicios que sean asignados. ➤ Asistir de forma integral a cada cliente en el buen uso de las máquinas y la realización correcta de los ejercicios. ➤ Asistir al instructor senior de sala en la preparación y coordinación de charlas sobre entrenamiento y suplementación. ➤ Atender y asesorar a los clientes en todo lo referente a ejercicios y máquinas. ➤ Asistir al instructor senior de sala en el seguimiento personalizado de los logros físicos alcanzado por los clientes. ➤ Encargado de la limpieza y acondicionamiento del área asignado diariamente.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Egresado o estudiante de los últimos años de la carrera de educación física o atleta que tenga 1 años en el circuito Fitness. ➤ Conocimiento de rutinas. ➤ Vocación de servicio. ➤ Preparado para trabajar bajo presión y afluencia de clientes. ➤ Disponibilidad de tiempo en los horarios establecidos. ➤ Capacidad de negociación, compromiso, orientado a resultados y trabajo en equipo.
Plazas Disponible	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 8 instructores de sala, 4 para el primer turno y 4 para el segundo turno (cada turno es de 8 horas).

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 8.10. Funciones y perfil del Instructor de baile

INSTRUCTOR DE BAILE	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar rutinas de baile para los clientes de la empresa. ➤ Instruir a los clientes en las rutinas de baile. ➤ Explicar, y corregir los ejercicios de baile. ➤ Estar atento a alguna situación que afecte a la salud física de los clientes. ➤ Mantener el adecuado cuidado del área de baile.
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Egresado o estudiante de los últimos años de la carrera de educación física o atleta que tenga 1 años en el circuito Fitness. ➤ Experiencia laboral como instructor de baile de al menos 1 año. ➤ Conocimiento de rutinas de baile. ➤ Vocación de servicio. ➤ Preparado para trabajar bajo presión y afluencia de clientes. ➤ Disponibilidad de tiempo en los horarios establecidos, 3 veces a la semana, 2 horas cada día.

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

8.5 Políticas de Selección de Personal

La selección de personal será realizada por la Gerencia General de la empresa, con el apoyo del administrador, teniendo en cuenta las siguientes políticas:

- La Gerencia General de la empresa abrirá el concurso para cubrir las plazas y/o vacantes de acuerdo con las necesidades del gimnasio, siempre y cuando estas plazas no puedan ser cubiertas con el personal que se encuentre laborando en la empresa al momento del requerimiento.
- La solicitud de Personal se hará por medio de páginas web especializadas como CompuTrabajo o Boomerang, y a través de prensa escrita local, donde se publican

anuncios de empleo los fines de semana.

- Los interesados enviarán su Curriculum Vitae (C.V.) no documentado, al email brindado en los avisos de internet y de prensa escrita.
- El Gerente General y el administrador, revisarán conjuntamente los C.V. que sean recibidos y harán la evaluación de acuerdo con el perfil del puesto solicitado. Se deberá escoger un mínimo de 3 postulantes que cumplan con el perfil del puesto solicitado.
- Se comunicará a los postulantes seleccionados a acercarse a una entrevista personal en las instalaciones de JM TR4INER & FITNESS.
- Los postulantes seleccionados serán convocados a una entrevista personal, donde participarán el Gerente General y el Administrador, quienes serán los evaluadores de los postulantes. Los postulantes seleccionados deberán traer consigo los siguientes documentos:
 - Curriculum Vitae.
 - Referencias.
 - Certificados de Estudio (de acuerdo con el puesto).
 - Constancias de diplomas y/o certificados de participación en eventos o cursos de actualización.
 - Constancias de Trabajos anteriores que demuestren la experiencia laboral.
- Se realizará la selección de la persona apta para el puesto de acuerdo con el desenvolvimiento del postulante en la entrevista.
- El postulante que logre ocupar la vacante deberá traer consigo el primer día de trabajo sus certificados médicos y certificados de antecedentes penales y policiales.

8.6 Requerimientos de Personal Administrativo y no Administrativo.

De acuerdo con las proyecciones estimadas para el año 2022, con base a la demanda efectiva y al estudio de mercado realizado, se considera que la empresa está en etapa de crecimiento competitivo, por tal motivo, el staff de operaciones comprendidos por el instructor senior, instructores de sala, profesor de baile y personal de limpieza tendrán un aumento de personal a partir del segundo año de operaciones. La Tabla 8.11. indica el requerimiento del personal necesario para lograr una eficacia laboral.

Tabla 8.11. Requerimientos de Personal Administrativo

ÍTEM	PERIODOS				
	2018	2019	2020	2021	2022
1. Recepción	2	2	2	2	2
2. Instructor Senior	1	2	3	3	3
3. Instructores de Sala	8	12	12	12	12
4. Profesor de Baile	1	2	2	2	2
5. Personal de Limpieza de SSHH	1	2	2	2	2

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

8.7 Políticas de compensación

La Política de compensación salarial que se aplicará en JM TR4INER & FITNESS, estará relacionada al tipo de trabajo que desarrolle el colaborador en la empresa, es decir de acuerdo con el cargo que este ocupe.

Los empleados administrativos se encontrarán en planillas, por lo que tendrán todos sus beneficios sociales que de acorde a ley les corresponde como son: vacaciones, gratificaciones, CTS y utilidades.

Los sueldos que recibirán los colaboradores se encontrarán dentro del rango que actualmente ofrece el mercado y se irán aumentando de acuerdo con los cambios económicos que sufra el país y al grado de eficiencia que demuestre cada colaborador.

En el ANEXOS 8.1 se muestra el resumen de las políticas de compensaciones que se plantean en el presente plan de negocios.

8.8 Capacitación y Entrenamiento

Con base a lo mencionado anteriormente, dentro de los objetivos de recursos humanos de JM TRAINER & FITNESS, está la capacitación constante del personal, ya que esto logrará que los colaboradores se encuentren motivados. Se potenciarán las capacidades y competencias, logrando el desarrollo profesional como personal, y esto se verá reflejado en el rendimiento dentro de la empresa, trayendo beneficios para la misma. Las capacitaciones se realizarán por el personal de JMTR4INER, quienes capacitarán a los subordinados en diferentes temas como se indica a continuación:

- **Instructores de sala:** Los instructores de sala serán capacitados por el Instructor Senior en diversos temas relacionados con musculación, rutinas y suplementación. Se considera esencial que el instructor posea un amplio conocimiento del entorno fitness, esto impactará en la satisfacción del consumidor y la percepción de gozar de un servicio de calidad.
- **Recepción:** El personal de recepción será capacitado por el administrador en diversos temas como: atención al cliente, manejo de redes sociales, etc.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

En el presente Capítulo se detallará la inversión necesaria para emprender el funcionamiento óptimo del presente plan de negocio. Asimismo, se determinará el capital de trabajo, los diversos ingresos por concepto de afiliaciones-suscripciones, los costos que demanda el presente negocio y los resultados de los estados financieros. Finalmente, se procederá a evaluar la viabilidad económica y financiera de JM TR4INER & FITNESS SAC. La decisión de inversión se efectuará con base al Valor Actual Neto (VAN) y a la Tasa Interna de Retorno (TIR).

9.1 Supuestos Considerados en el Análisis

- El gimnasio JM TR4INER & FITNESS SAC., iniciará sus operaciones en el año 2018.
- El horizonte de evaluación del presente plan de negocio se realizó con base a un periodo de 5 años (2018 - 2022).
- En el presente análisis financiero no considera la inflación, por lo tanto, se asume que los valores de los precios y de los costos son constantes en el horizonte de evaluación.
- El local donde se implementará el presente plan de negocio es de propiedad de la familia Navarro Hidalgo, cediéndolo en alquiler.
- Los cálculos realizados en los ingresos y egresos son expresados en moneda peruana (S/. Nuevo Sol)
- Se considera una tasa de 27% para el impuesto a la renta para el año 2018 y de 26% a partir del año 2019, con base a la Ley del Impuesto a la Renta del Capítulo VII y su artículo 55.
- La estructura de capital óptima del presente plan de negocio está conformada por el aporte de los accionistas del 40% de la inversión requerida y el 60% a través de un crédito con el BCP.
- El financiamiento bancario con el BCP está sujeto a una tasa efectiva anual de 9.5%, un periodo de 5 años y un TCEA de 10.7%
- Se obtendrá ingresos por clientes y suscripciones con base al Plan A (S/. 1,200.00), Plan B (S/. 2,040.00) y Plan C S/. (3.760.00).
- El alquiler del cafetín representa un ingreso mensual de S/. 1,200.00.

- El tipo de cambio que se consideró para la inversión en maquinaria y equipo de gimnasio es de S/. 3.251, tomado como referencia de la SBS con fecha 28/06/2017.
- Considerando la capacidad máxima del local y de acuerdo con la ocupabilidad estimada en la Tabla 6.5, se estima 300 clientes como máximo de aforo.
- El WACC es de 10.2%, la cual es la rentabilidad mínima esperada y exigida por los accionistas.
- Los Beta Unlevered se obtuvo de Damodaran Online 2017, considerando la industria de recreación.
- Para determinar los ingresos se asume que un 50% de los clientes renuevan sus membresías, y que un 50% desierta. Pero estas deserciones son inmediatamente cubiertas por nuevos clientes, el detalle se muestra en el acápite 9.4.2. Para determinar el número de suscripciones totales que se van a vender por año, se considera los 3 tipos de planes que JM TR4INER & FITNESS ofrece: (Plan A trimestral, Plan B Semestral y Plan C, Anual). Con base al estudio de mercado y la ocupabilidad del local, se ha determinado el número de suscripciones a venderse por año.

9.2 Inversión Requerida

La inversión que demanda el presente plan de negocio está conformada por inversión en acondicionamiento del local, maquinaria y equipo de gimnasio, inversión en intangibles y en equipos eléctricos, artículos de oficina y mobiliario

9.2.1 Inversión en Acondicionamiento de Local

Se considera todo lo relacionado con la implementación y puesta a punto del local para el buen funcionamiento del presente plan de negocio. Esta inversión corresponde al pintado del local, instalaciones eléctricas e instalaciones de televisores, ventiladores y proyector multimedia. La inversión estimada por el acondicionamiento del local se estima en S/. 6,129.50. En la Tabla 9.1 se detalla los costos asociados a esta inversión.

Tabla 9.1 Inversión en Acondicionamiento del Local

Ítem	Área en m2	Costo x m2	Unidades	Costo x Unid	TOTAL S/.
Pintado de Local	360.00	3.00	-	-	1,080.00
Pintura Vencelatex	-	-	8	45.00	360.00
Lija N° 80	-	-	10	4.50	45.00
Masilla para Pared	-	-	3	6.50	19.50
Instalaciones Luminaria	-	-	13	25.00	325.00
Rack fijo 49 pulgadas + instalación	-	-	5	140.00	700.00
Instalación 5 Tv 49 pulgadas	-	-	5	45.00	225.00
Rack para ventiladores + instalación	-	-	6	40.00	240.00
Instalación de ventiladores	-	-	6	25.00	150.00
Instalación Proyector Multimedia	-	-	1	60.00	60.00
Decorador de interior	-	-	1	1,200.00	1,200.00
Vinil para decoración	-	-	15	115.00	1,725.00
Total Inversión en Acondicionamiento del Local					6,129.50

Fuente: Servicios Generales Loo Service SAC
Elaboración: Autores de la Tesis

De otro lado, se requiere de una inversión en maquinaria y equipo de gimnasio que serán destinados para la práctica de los ejercicios. Esta inversión asciende a \$ 36,480.00 con base a la proforma brindada por la Empresa Active Life, realizando la conversión a moneda nacional con un tipo de cambio de S/. 3.251 considerando el cambio brindado por la Superintendencia de Banca y Seguro con fecha 28 de junio del 2017, la inversión requerida en moneda nacional asciende a la suma de S/. 118,596.48. En la Tabla 9.2 se detalla la inversión requerida por tipo de máquina y accesorio.

Tabla 9.2 Inversión en Maquinaria y Equipo de Gimnasio

Tipo de Máquina	Cantidad	Precio Unit. \$	Precio Total \$	Precio Total S/.
Military Press	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Seated leg extension	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Adductores	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Rack Mancuernas	1	\$500.00	\$500.00	1,625.50
Jaula Senta	1	\$900.00	\$900.00	2,925.90
Pec/Rear Delt	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Horizontal Leg Curl	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Prensa 45	1	\$2,000.00	\$2,000.00	6,502.00
Plano Press Bench	1	\$680.00	\$680.00	2,210.68
Incline Press bench	1	\$680.00	\$680.00	2,210.68
Banco Hombros	1	\$300.00	\$300.00	975.30
Banco Plano	1	\$300.00	\$300.00	975.30
Arm Curl (Banco de Bíceps)	1	\$460.00	\$460.00	1,495.46
Wab Board (Banco Abdominal)	1	\$460.00	\$460.00	1,495.46
Trotadora Matrix - Sistema Polar	2	\$4,000.00	\$8,000.00	26,008.00
Elíptica Dot - Matrix	2	\$2,200.00	\$4,400.00	14,304.40
Bicicletas Faja RP - C	2	\$600.00	\$1,200.00	3,901.20
Step Nacional	20	\$32.00	\$640.00	2,080.64
Colchonetas Negras	20	\$19.00	\$380.00	1,235.38
Barras Olímpicas	3	\$220.00	\$660.00	2,145.66
Zeta Olímpica	1	\$140.00	\$140.00	455.14
Discos Caucho - Pesos al Escoger	400	\$5.00	\$2,000.00	6,502.00
Polea Alta	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Polea Baja	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Cross Over	1	\$1,400.00	\$1,400.00	4,551.40
Mancuernas de Caucho 4,6,8,10,12.5,15,20,25,27.5,30 Kg.	316	\$5.00	\$1,580.00	5,136.58
Total Inversión en Máquinas			\$36,480.00	S/. 118,596.48

Fuente: Active Life - Equipo para Gimnasio. Ver Anexo VI.2

Elaboración: Autores de la Tesis

Fuente: TC - SBS con fecha 28/06/2017

T.C. 3.251

Elaboración: Autores de la Tesis

La inversión en maquinaria y equipo de gimnasio contempla una vida útil en el presente plan de negocio para un horizonte de tiempo de 5 años. Lo concerniente al mantenimiento, repuestos y cambio de tapiz estará a cargo de la empresa Active Life lo

cual está sujeto a la garantía brindada por el uso de los equipos y del servicio brindado a cada gimnasio como política de seguimiento de performance. En el presente plan de negocio no se considera reposición de equipo por deterioro o desgaste del mismo, estos están cubiertos por la garantía brindada por la casa proveedora active life.

Para la implementación de las propuestas diferenciales de valor, es prioridad considerar una inversión en el desarrollo del aplicativo móvil y del personal de sistema que esta requiera con la finalidad de generar valor a los atributos propuestos. Esta inversión requiere una inversión de S/. 5,850.00. La Tabla 9.3 muestra el detalle de la inversión en intangibles.

Tabla 9.3. Inversión en Intangibles	
Ítem	Precio total S/.
Aplicativo Móvil	1,250.00
Desarrollo de Pagina Web	3,600.00
Servidor Web	500.00
Servicio de Correo	500.00
Total Inversión Intangibles	S/. 5,850.00

Fuente: Capítulo VII

Elaboración: Autores de la Tesis

Finalmente, se requiere una inversión en artículos de oficina - mobiliario y equipos eléctricos con el fin de implementar la parte funcional y operacional, logrando de esta manera el buen desempeño del personal. Esta inversión asciende a S/. 21,273.30. La Tabla 9.4 detalla la inversión por cada tipo de artículo y mobiliario.

Tabla 9.4. Inversión en Equipo y Mobiliario

ITEM	Cantidad	Precio Unit. S/.	Precio Total S/.
EQUIPOS Y ARTÍCULOS DE OFICINA			
Hoja bond OFISCOOL 75 Gr A4 (Pqte x 500 unid)	1	12.90	12.90
Lapiceros Faber-Castell rojo, negro azul (Pqte x 6 unid)	1	4.90	4.90
Papel Higiénico (Pqte x 4 unid)	1	23.00	23.00
Papelero plástico Galax #15 - REY	5	12.90	64.50
Bolsas Negras de Basura #15 (Cono x 100 unid)	3	4.95	14.85
Ambientador de SSHH pastilla 80 gr. (x unid)	12	2.30	27.60
Ambientador baño SAPOLIO	1	6.10	6.10
Ambientador de Sala de Máquinas	2	6.10	12.20
Escoba de cerda Escobina Hude	2	12.55	25.10
Recogedor de basura HUDE	2	8.20	16.40
Desinfectante con aroma TOTTUS (x 4 Lt.)	1	12.80	12.80
Alcohol en gel aroma oceánico x 380 ml.	23	9.95	228.85
Silla Montecarlo	25	24.90	622.50
Micrófonos Inalámbricos	2	39.90	79.80
Ecran	1	150.00	150.00
Pizarra Acrílica 3.00 m x 1.5 m	1	260.00	260.00
Mota para pizarra acrílica	1	3.00	3.00
Juego de plumón acrílico azul y negro (Pqte x 2 unid)	1	9.30	9.30
Puntero	1	20.00	20.00
Sillas reclinables ejecutivas rayas negra	4	179.90	719.60
Espejos de 3 m x 2 m para sala de baile	4	80.00	320.00
Espejos de 3 m x 2 m para áreas de gimnasio	12	50.00	600.00
Lockers 54 x 32 x 36 (9 puertas)	2	400.00	800.00
Mesa de centro	1	170.00	170.00
Juego muebles para recepción al público	4	180.00	720.00
Escritorio de Conferencias	1	480.00	480.00
Escritorio melamine para recepción 1.10 x 76 x 48	1	279.90	279.90
Total Inversión en Equipo y Mobiliario			S/. 5,683.30

EQUIPOS ELÉCTRICOS

Fluorescente hermético Halux 56 watt	11	89.90	988.90
Fluorescente hermético Halux 36 watt	2	49.90	99.80
Pack focos ahorradores de 20 watt (pqte)	1	7.90	7.90
Equipo de sonido LG - sala de baile	1	599.00	599.00
Equipo de sonido SONY - sala de máquinas	1	599.00	599.00
Ventilador	6	85.90	515.40

TV LED SMART LG 49 pulgadas	5	1,399.00	6,995.00
Computadora All in One	1	1,299.00	1,299.00
Lap Top LENOVO All in One	1	1,699.00	1,699.00
Impresora multifuncional EPSON L220	1	699.00	699.00
DVD LG	1	99.00	99.00
Blu-ray LG	1	199.00	199.00
Proyector Multimedia Epson S27 V11H694020	1	1,790.00	1,790.00
TOTAL EN EQUIPOS ELÉCTRICOS			S/. 15,590.00
Total Inversión en Artefactos y/o Equipos Eléctricos			S/. 21,273.30

Fuente: Cotización Proporcionada por Hipermercados Tottus - La Marina. Vendedor Julio A. Nolasco Torres
Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.2 Capital de Trabajo

La estimación del capital de trabajo se ha efectuado con el método de déficit máximo acumulado. Lo cual se ha realizado teniendo en cuenta las proyecciones estimadas de venta de clientes y suscripciones. Con base a esto, se ha estimado un ingreso por la preventa de 22 suscripciones (20% del máximo estimado anual) al primer mes con un descuento del 15% del precio del Plan C siendo el precio final de preventa de S/. 3,196.00; y de afiliaciones de 317, 85 y 71 clientes comprendidos entre los 3 planes durante el primer año respectivamente, obteniendo una recaudación de S/. 70,312.00. Con base a los ingresos y egresos estimados en el primer año de operación, se requiere un capital de trabajo de S/. 109,604.08. La Tabla 9.5 muestra el detalle del cálculo mensual del primer año de operaciones estimadas.

Tabla 9.5 Cálculo Capital de Trabajo - Método de Déficit Máximo Acumulado												
	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	70,312.00	38,480.00	38,480.00	38,480.00	52,680.00	55,080.00	63,280.00	73,520.00	81,720.00	90,600.00	103,240.00	117,240.00
Egresos	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01	-66,628.01
Deficit	3,683.99	-28,148.01	-28,148.01	-28,148.01	-13,948.01	-11,548.01	-3,348.01	6,891.99	15,091.99	23,971.99	36,611.99	50,611.99
Deficit acumulado	3,683.99	-24,464.02	-52,612.03	-80,760.04	-94,708.06	-106,256.07	-109,604.08	-102,712.09	-87,620.10	-63,648.11	-27,036.12	23,575.87
Capital de Trabajo	-109,604.08											

Elaboración: Autores de la Tesis

9.2.3 Gastos Pre – Operativos

Los gastos pre – operativos asociados al presente plan de negocio corresponden a los tributos realizados por concepto de licencias (funcionamiento, aviso luminoso, defensa civil), asimismo lo concerniente con el aspecto legal con respecto a la

inscripción de la marca en Indecopi y el pago de regalías a APDAYC con concepto de uso de música. Finalmente, se abarca el presupuesto de marketing con el cual se dará a conocer la propuesta de valor a través de actividades estratégicas. En la Tabla 9.6 se muestran los gastos pre operativos que se requiere en el plan de negocio.

Tabla 9.6. Gastos Pre Operativos			
Descripción	Cantidad	Precio S/.	Precio total S/
1. Registro de Marca Indecopi	1	534.99	534.99
2. APDAYC	1	38.81	38.81
3. Licencia para Aviso Luminoso	1	-	121.50
4. Licencia de funcionamiento	1	81.20	81.20
5. Inspección Defensa Civil	1	141.95	141.95
6. Presupuesto de marketing	1	17,820.00	17,820.00
Total			S/. 18,738.45

Fuente: Municipalidad Distrital Víctor Larco Herrera, Indecopi, APDAYC

Fuente: Capítulo VII - Presupuesto de Marketing

Elaboración: Autores de la Tesis

Cálculo de Licencia para Aviso Luminoso			
UIT	4050	3%	S/. 121.50

9.2.4 Resumen de Inversiones

En la Tabla 9.7 se detallan las inversiones requeridas y asociadas para la puesta en marcha del presente plan de negocio, las mismas que ascienden al monto de S/. 280,191.81. Con base al análisis del resumen de inversiones, la inversión en maquinaria y equipo es el de mayor representación con un 42.3% y el capital de trabajo con un 39.1%.

Tabla 9.7 Resumen de Inversiones		
ITEM	MONTO S/.	PESO %
Acondicionamiento del Local	6,129.50	2.2%
Inversión en Maquinaria y Equipo	118,596.48	42.3%
Inversión en Intangibles	5,850.00	2.1%
Gastos Pre Operativos	18,738.45	6.7%
Inversión en Equipo y Mobiliario	21,273.30	7.6%
Capital de trabajo	109,604.08	39.1%

TOTAL EN INVERSIONES	280,191.81	100.0%
-----------------------------	-------------------	---------------

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

9.3 Financiamiento

El presente plan de negocio requiere una inversión total de S/. 280,191.81, lo cual será financiado el 60% a través de un crédito bancario con el BCP y el 40% con los aportes de los 4 socios quienes aportaran de manera equitativa.

9.3.1 Aporte de los Socios del Equipo de Tesis

El 40% de la inversión requerida asciende al monto de S/. 112,076.72, dicho monto será cubierto por los aportes de los 4 socios de la presente tesis en forma equitativa, aportando de esta manera S/. 28,019.18 cada socio. Es importante recalcar que ningún socio tendrá aporte adicional a dicho monto.

9.3.2 Crédito Bancario

El 60% de la inversión requerida (S/. 168,115.09), será cubierto a través de un crédito con el BCP, afecto a una tasa efectiva anual de 9.5%, un periodo de 5 años y un TCEA de 10.6%. En la Tabla 9.8 se muestra el financiamiento bancario y las condiciones de la misma.

9.4 Ingresos

Los ingresos que obtendrá JM TRAINER & FITNESS SAC. será como resultado de las ventas de clientes y suscripciones de los 3 tipos de planes vigentes a la hora de iniciar las operaciones y del alquiler del cafetín destinado para la venta de productos fit.

9.4.1 Ingresos por Membresía

El número de planes vendidos está sujeto al número de clientes que se tendrá por año, la determinación de la cantidad de clientes se ha realizado con base al nivel de ocupabilidad que dispondrá el negocio determinado en el Capítulo VI – Operaciones en la Tabla 6.5. lo cual fue realizado con base al Capítulo IV – Estudio de Mercado.

Para el primer año de operaciones se logrará captar 193 clientes del total de la ocupabilidad máxima. Sin embargo, se captará 453 suscripciones, esta cantidad de clientes dista del número real de clientes según ocupabilidad.

Es importante identificar que el número de planes vendidos van a estar sujetos a la preferencia de adquisición que se obtuvo como resultado del estudio de mercado para los planes A, B y C. En la Tabla 9.9 se muestra los 3 tipos de planes con sus respectivos precios y el nivel de adquisición de cada uno de ellos.

Tabla 9.8 Detalle de Financiamiento Bancario

Importe préstamo	S/. 168,115.09	S/. 168,115.09
TEA (año-mes)	9.5%	9.5%
	0.8%	0.8%
Plazo (años-mes)	5	60
Factor Recuperación Capital	$((1+i)^n * i / ((1+i)^n - 1))$	$((1+i)^n * i / ((1+i)^n - 1))$
FRC	0.260436417	0.020811705
Pago (importe de la renta constante y vencida en una anualidad) AÑO-MES	S/. 43,783.29	S/. 3,498.76

$$(1+i)^{n-1} = 0.759\%$$

S/. 41,985.14

Cuota Constante

Años	Saldo	Interés	Amortización	Cuota (PAGO)
0	S/. 168,115.09			
1	S/. 168,115.09	S/. 15,970.93	S/. 27,812.36	S/. 43,783.29
2	S/. 140,302.73	S/. 13,328.76	S/. 30,454.53	S/. 43,783.29
3	S/. 109,848.20	S/. 10,435.58	S/. 33,347.71	S/. 43,783.29
4	S/. 76,500.48	S/. 7,267.55	S/. 36,515.74	S/. 43,783.29
5	S/. 39,984.74	S/. 3,798.55	S/. 39,984.74	S/. 43,783.29
Totales		S/. 50,801.37	S/. 168,115.09	S/. 218,916.45

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.9. Tipo de Membresía y Preferencias

Tipo de Plan	Total Ventas S/.	Preferencia de Adquisición %
Plan A	1,200.00	41.00%
Plan B	2,040.00	22.00%
Plan C	3,760.00	37.00%

Fuente: Capítulo VII - Marketing. Tabla VII.2

Elaboración: Equipo de Tesis

9.4.2 Ingresos por afiliados y Suscripciones

Con base a la Tabla 9.9 se ha calculado la Tabla 9.10a, 9.10b, 9.10c, 9.10d, 9.10e, para el número de suscripciones vendidas el primer año, considerando el supuesto ya establecido que el 50% de los inscritos abandona y se inscribe 50% de nuevos suscriptores, es decir estas plazas vacantes son cubiertas. Se considera que el número

de las suscripciones obtenidas difiere del número de clientes que se obtendrán, debido que cada cliente puede llegar a adquirir varias suscripciones al año, asimismo ello dependerá de la decisión de renovar, desertar y del periodo de las membresías adquiridas. Para la decisión del 50% renueva y 50% desierta se ha considerado las siguientes razones:

- 50% Renuevan:
 - Los clientes ven resultados en el corto plazo (3 meses).
 - El modelo de negocio personalizado es atractivo.
 - Monitoreo constante de sus avances.
 - Reestructuración de guía de alimentación y plan de entrenamiento.
 - Servicio de calidad.
- 50% Desiertan:
 - Estacionalidad.
 - Falta de tiempo.
 - El cliente no ve resultados (falta de compromiso).
 - Prueban otro deporte similar.
 - Carecen de motivación.

Con las razones mencionadas, se ha considerado un criterio conservador con respecto a los que renuevan, siendo un porcentaje aceptable en un mercado competitivo donde se evidencia gimnasios cuyos precios son más accesibles. De igual manera se considera que la mitad de los clientes ya no renuevan por motivos ajenos.

Tabla 9.10b. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 2do. Año

Año	Nro. proyectado de Clientes	Tipo de Plan	Preferencia según estudio de mercado	Nro. De Clientes proyectado por plan	Veces de Matriculas al Año	Nro. de Suscripciones
2do. Año	230	Trimestral (Plan A)	41%	94	4	377
		Semestral (Plan B)	22%	51	2	101
		Anual (Plan C)	37%	85	1	85
Total suscripciones vendidas						563

Fuente: Con Base a los Cálculos del Nivel de Ocupabilidad. Cap. VI - Operaciones
Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.10a. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 1er. Año

Año	Nro. proyectado de Clientes	Tipo de Plan	Preferencia según estudio de mercado	Nro. De Clientes proyectado por plan	Veces de Matriculas al Año	Nro. de Suscripciones
1er. Año	193	Trimestral (Plan A)	41%	79	4	317
		Semestral (Plan B)	22%	42	2	85
		Anual (Plan C)	37%	71	1	71
Total suscripciones vendidas						473

Fuente: Con Base a los Cálculos del Nivel de Ocupabilidad. Cap. VI - Operaciones

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.10c. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 3er. Año

Año	Nro. proyectado de Clientes	Tipo de Plan	Preferencia según estudio de mercado	Nro. De Clientes proyectado por plan	Veces de Matriculas al Año	Nro. de Suscripciones
3er. Año	276	Trimestral (Plan A)	41%	113	4	453
		Semestral (Plan B)	22%	61	2	121
		Anual (Plan C)	37%	102	1	102
Total suscripciones vendidas						676

Fuente: Con Base a los Cálculos del Nivel de Ocupabilidad. Cap. VI - Operaciones

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.10d. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 4to. Año

Año	Nro. proyectado de Clientes	Tipo de Plan	Preferencia según estudio de mercado	Nro. De Clientes proyectado por plan	Veces de Matriculas al Año	Nro. de Suscripciones
4to. Año	287	Trimestral (Plan A)	41%	118	4	471
		Semestral (Plan B)	22%	63	2	126
		Anual (Plan C)	37%	106	1	106
Total suscripciones vendidas						703

Fuente: Con Base a los Cálculos del Nivel de Ocupabilidad. Cap. VI - Operaciones

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.10e. Cálculo de Suscripciones Vendidas el 5to. Año

Año	Nro. proyectado de Clientes	Tipo de Plan	Preferencia según estudio de mercado	Nro. De Clientes proyectado por plan	Veces de Matriculas al Año	Nro. de Suscripciones
5to. Año	300	Trimestral (Plan A)	41%	123	4	492
		Semestral (Plan B)	22%	66	2	132
		Anual (Plan C)	37%	111	1	111
Total suscripciones vendidas						735

Fuente: Con Base a los Cálculos del Nivel de Ocupabilidad. Cap. VI - Operaciones

Elaboración: Autores de la Tesis

Con base a la Tabla 9.10a se calcula el número de afiliados y suscripciones para el primer año, como se muestra en la Tabla 9.11.

Tabla 9.11. Número de Afiliados y Suscriptores para el Primer Año

Concepto	Año 01
N° de afiliados	193
N° de suscripciones por año	473
Plan A	317
Plan B	85
Plan C	71
Ingresos anuales por suscripción	S/. 820,760.00
Plan A	380,400
Plan B	173,400.00
Plan C	266,960.00

Fuente: Con Base a los Cálculos del Nivel de Ocupabilidad. Cap. VI – Operaciones
Elaboración: Autores de la Tesis

9.4.3 Ingresos Anuales por Afiliados y Suscriptores

Con las estrategias propuestas de posicionamiento y crecimiento de ventas en el Capítulo VII – Marketing, con base a los objetivos estratégicos del Capítulo V – Planeamiento Estratégico, se ha considerado un crecimiento conservador del 19% para el segundo año, 20% para el tercer año, 4% para el cuarto y 4.5% para el quinto año. Asimismo, se tiene en cuenta la ocupabilidad máxima de clientes para el quinto año, descrito en el capítulo VI – Operaciones. En la Tabla 9.12 se muestra los ingresos estimados por afiliados y suscripciones para un horizonte de 5 años, considerando un crecimiento conservador y la ocupabilidad máxima que posee el local.

Tabla 9.12. Ingresos Anuales por Afiliados y Suscriptores

Crecimiento de ventas %	19%	20%	4%	4.5%	
Concepto	2018	2019	2020	2021	2022
N° de clientes (Ocupabilidad)	193	230	276	287	300
Total Suscripciones	473	563	676	703	735
Plan A	317	377	453	471	492
Plan B	85	101	121	126	132
Plan C	71	85	102	106	111
Ingresos por Suscripciones S/.	820,760.00	978,040.00	1,173,960.00	1,220,800.00	1,277,040.00
Plan A	380,400.00	452,400.00	543,600.00	565,200.00	590,400.00
Plan B	173,400.00	206,040.00	246,840.00	257,040.00	269,280.00

Plan C	266,960.00	319,600.00	383,520.00	398,560.00	417,360.00
--------	------------	------------	------------	------------	------------

Fuente: Con Base a los Cálculos del Plan de Marketing

Elaboración: Autores de la Tesis

9.4.4 Ingreso por Alquiler de Cafetín

Por otra parte, también se obtendrá ingresos por el alquiler del espacio destinado para el cafetín, en la cual se expenderá productos fit. La Tabla 9.13 muestra el detalle de este ingreso estimado.

Tabla 9.13. Ingresos Anuales por Alquiler de Cafetín		
Ítem	S/. Mensual	S/. Anual
Alquiler de Cafetín	1,200.00	14,400.00

Fuente y Elaboración: Equipo de Tesis

9.4.5 Ingreso Total Anual

JM TR4INER & FITNESS SAC., obtendrá ingresos que provienen de las afiliaciones y suscripciones, asimismo por el alquiler del cafetín. La Tabla 9.14 muestra los ingresos anuales estimados por dichos conceptos.

Tabla 9.14. Total Ingresos Anuales					
Ítem	2018	2019	2020	2021	2022
Afiliados y Suscripciones	820,760	978,040	1,173,960	1,220,800	1,277,040
Alquiler de Cafetín	14,400	14,400	14,400	14,400	14,400
Total Ingresos	835,160	992,440	1,188,360	1,235,200	1,291,440

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

9.5 Egresos

Los egresos estimados en el presente plan de negocio son con base a los gastos de personal interno y externo y de los costos asociados de manera directa con el proyecto (costos fijos y presupuesto de marketing).

9.5.1 Gasto Personal Interno

Estos gastos están asociados con referente al personal administrativo, personal de limpieza y staff de profesionales, proyectado para el inicio de las operaciones y asimismo para el periodo de los 5 años de operaciones. En las Tablas 9.15a, 9.15b y 9.15c se detalla el personal requerido y sus respectivos costos anuales.

Tabla 9.15c Gastos de Personal Correspondiente del Tercer al Quinto Año de Operaciones									
Cargo	Remuneración	Numero	Meses	Remuneración Anual	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	EsSalud	Costo anual S/
Gerente General	4,000.00	1	12	48,000	4,000.00	4,000.00	8,720	4,320	69,040.00
Tabla 9.15a Gastos de Personal Correspondiente al Primer Año de Operaciones									
Administrador	2,500.00	1	12	30,000	2,500.00	2,500.00	5,450	2,700	43,150.00
Recepcionista	850.00	2	12	20,400	850.00	850.00	1,853	918	24,871.00
Instructor Senior	1,300.00	2	12	31,200	1,300.00	1,300.00	2,834	1,404	38,038.00
Gerente General	4,000.00	1	12	48,000	4,000.00	4,000.00	8,720	4,320	69,040.00
Nutricionista	1,800.00	1	12	21,600	1,800.00	1,800.00	3,924	1,944	31,068.00
Personal de Limpieza	450.00	2	12	10,800	450.00	450.00	981	486	13,167.00
Total Gastos de Personal Correspondiente del Tercer al Quinto Año de Operaciones									234,260.00
Instructor Senior	1,500.00	1	12	18,000	1,500.00	1,500.00	3,270	1,620	25,890.00
Nutricionista	1,500.00	1	12	18,000	1,500.00	1,500.00	3,270	1,620	25,890.00
Personal de Limpieza	450.00	1	12	5,400	450.00	450.00	981	486	7,767.00
Total Gastos de Personal Correspondiente al Primer Año de Operaciones									196,608.00
Tabla 9.15b Gastos de Personal Correspondiente al Segundo Año de Operaciones									
Cargo	Remuneración	Numero	Meses	Remuneración Anual	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	EsSalud	Costo anual S/
Gerente General	4,000.00	1	12	48,000	4,000.00	4,000.00	8,720	4,320	69,040.00
Administrador	2,500.00	1	12	30,000	2,500.00	2,500.00	5,450	2,700	43,150.00
Recepcionista	850.00	2	12	20,400	850.00	850.00	1,853	918	24,871.00
Instructor Senior	1,300.00	2	12	31,200	1,300.00	1,300.00	2,834	1,404	38,038.00
Nutricionista	1,800.00	1	12	21,600	1,800.00	1,800.00	3,924	1,944	31,068.00
Personal de Limpieza	450.00	2	12	10,800	450.00	450.00	981	486	13,167.00
Total Gastos de Personal Correspondiente al Segundo Año de Operaciones									219,334.00

Fuente: Capítulo VIII - Recursos Humanos

Elaboración: Autores de la Tesis

9.5.2 Gasto Personal Externo

Los gastos de personal externo ascienden a S/. 111,600.00 para el primer año de operaciones y 165,600.00 del segundo al quinto año de operaciones. En la Tabla 9.16a y 9.16b se muestran el detalle del presente gasto estimado.

Tabla 9.16a Gastos de Personal Externo al Primer Año de Operaciones

Cargo	Número	Mensual S/.	Costo anual S/
Contador	1	800	9,600.00
Instructores de sala	8	1,000	96,000.00
Profesor de baile	1	500	6,000.00
Total Gasto Personal Externo Primer Año			111,600.00

Fuente: Capítulo VIII - Recursos Humanos

Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.16b Gastos de Personal Externo del Segundo al Quinto Año de Operaciones

Cargo	Número	Mensual S/.	Costo anual S/
Contador	1	800	9,600.00
Instructores de sala	12	1,000	144,000.00
Profesor de baile	2	500	12,000.00
Total Gasto Personal Externo del Segundo al Quinto Año			165,600.00

Fuente: Capítulo VIII - Recursos Humanos

Elaboración: Autores de la Tesis

9.5.3 Costos Fijos

Son todos aquellos costos asociados de manera directa para el funcionamiento óptimo y estratégico del presente plan de negocio. Estos costos son las obligaciones que el presente plan de negocio debe de cumplir, en las Tablas 9.17a y 9.17b se muestran los costos estimados anualmente.

Tabla 9.17a Costos fijos al Primer Año de Operaciones

Concepto	Costo anual S/
Servicio de agua	9,582.48
Electricidad	14,674.85
Internet, teléfono, cable	2,158.80
Telefonía Móvil	2,124.00
Planilla Personal Interno	196,608.00
Personal Externo	111,600.00
Alquiler de Local	120,000.00
Total Costos Fijos	456,748.13

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Tabla 9.17b Costos fijos al Segundo Año de Operaciones

Concepto	Costo anual S/
Servicio de agua	9,582.48

Electricidad	14,674.85
Internet, teléfono, cable	2,158.80
Telefonía Móvil	2,124.00
Planilla Personal Interno	219,334.00
Personal Externo	165,600.00
Alquiler de Local	120,000.00
Total Costos Fijos	533,474.13

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Concepto	Costo anual S/
Servicio de agua	9,582.48
Electricidad	1,222.90
Internet, teléfono, cable	2,158.80
Telefonía Móvil	2,124.00
Planilla Personal Interno	234,260.00
Personal Externo	165,600.00
Alquiler de Local	120,000.00
Total Costos Fijos	534,948.18

Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

9.5.4 Presupuesto de Marketing

En la Tabla 9.18 se detalla el presupuesto de marketing proyectado anualmente para los 5 años de operaciones del presente plan de negocio.

ÍTEM	CANTIDAD	MEDIDA	PRECIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Marketing								
- Medio Televisivo (Beca Personal Canal)	1	Anual	1,200	6,000	6,000	6,000	-	-
- Medio Televisivo (Beca Concurso)	1	Semestral	2,040	20,400	8,160	4,080	-	-
- Boletín Semanal.	1000	Unidad	180.00	720.00	720.00	360.00	180.00	-
Página Web								
- Servidor Web	1	Unidad	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
- Servicio de Correo	1	Unidad	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
- Community Manager	1	Unidad	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Actividades y Eventos								
- Eventos.	1	Mensual	1,000.00	4,000	2,000	2,000	1,000	1,000
Souvenirs								
- Polos	12	Docena	38.00	760.00	570.00	380.00	304.00	-
- Llaveros.	100	Ciento	90.00	450.00	270.00	180.00	90.00	-
Total Presupuesto de Marketing				34,580	19,970	15,250	3,824	3,250

Fuente: Bajo los cálculos del plan de marketing- Capítulo VII.

Elaboración: Autores de la Tesis

9.5.5 Costos Totales Anuales

En la Tabla 9.19 se muestran los costos totales por año lo cual está comprendido por los gastos de personal interno, personal externo, costos fijos y presupuesto de marketing.

Tabla 9.19 Costos Totales por Año					
	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Costo Total Anual S/.	799,536.13	938,378.13	950,058.18	938,632.18	938,058.18

Fuente: Cálculos de Gasto Personal Interno - RRHH, Gasto Personal Externo, Costos Fijos, Presupuesto de MKT

Elaboración: Autores de la Tesis

9.6 Tasa de Descuento

Es la tasa mediante la cual se descontarán los flujos de efectivos del proyecto traídos al presente. La tasa de descuento se ha estimado a través del método CPPC o WACC. Se decidió usar este método debido a que el financiamiento para el presente proyecto se realizara con base a los aportes de los accionistas y con crédito bancario.

Los flujos de caja se descontarán a una tasa de 10.2% considerado el costo exigido por los socios, se considera una tasa conservadora teniendo en cuenta que el proyecto es nuevo y existen barreras de entradas. En la Tabla 9.20 se muestra el cálculo del WACC y del COK

Tabla 9.20. Cálculo del WACC y COK

WACC	$WACC = K_e \frac{C}{(C + D)} + K_d \frac{D}{(C + D)}$		
Costo Capital Socios	Ke	Rf + βe (Rm - Rf) + Rp	
	Rf	Tasa Libre de Riesgo	
	Rm - Rf	Prima de Mercado	
	βe	Beta Apalancado	
	Rp	Riesgo país	
	Rf	Tasa Libre de Riesgo	2.29%
	Rm - Rf	Prima de Mercado	6.21%
	βe	Beta Apalancado	1.53
	βu	Beta Unlevered	0.73
	Rp	Riesgo país	1.88%
	Tx	Tasa Impositiva	27%

Costo de la Deuda	Kd	Rd * (1 - Tx)
	Rd	Tasa Crédito
	Tx	Tasa Impositiva

D/C	Ratio Deuda/Capital	1.50
-----	---------------------	------

Ke	Costo Capital Socios	13.7%
----	----------------------	-------

Inversión Requerida	570,720.46
---------------------	------------

Kd	Costo deuda después Tx	7.8%
----	------------------------	------

Financiamiento		
- Aporte (C)	40%	228,288.18
- Crédito (D)	60%	342,432.28
- Costo de la deuda	10.66%	

WACC	10.2%
-------------	--------------

$$\text{WACC} = \text{Costo Deuda} \times \text{Razón Deuda} \times (1 - \text{Tx}) + \text{COX} \times \text{Razón Capital}$$

$$10.2\% = 10.7\% * 60\% * (1 - 27\%) + \text{COK} * 40\%$$

COK = 13.7%

Elaboración: Autores de la Tesis

Procedimiento para el cálculo del WACC y del COK

Para el cálculo del WACC se procedió a identificar y encontrar los valores de las siguientes variables de la siguiente manera:

- 1ero: El Rf es el promedio de los rendimientos de los bonos del tesoro de los estados Unidos a 10 años en los últimos 3 años.
- 2do: La Prima de Mercado (Rm-Rf) es la diferencia de los retornos de los promedios históricos de las acciones del S&P y de las de Libre de Riesgo.
- 3ero: El Beta Apalancado o Levered se obtuvo con base al beta desapalancado obtenido de Damodaran Online (2017), considerando la industria recreación.
- 4to: La fórmula que se utilizó para obtener el beta apalancado es: $\text{Beta L} = \text{Beta U} * (1 + ((\text{D/C}) * (1 - \text{Tx})))$
- 5to: El Riesgo País se obtuvo de la página Embi Perú.
- 6to: La Tasa Impositiva vigente durante el 2018 es de 27%
- 7mo: La Razón D/C es la que se considera como el crédito y el aporte de los socios.

Una vez identificadas estas variables se proceden a calcular el Ke y el Kd, de la siguiente manera:

- Ke (Costo del Capital de los Socios) con su fórmula: $Ke = Rf + \beta L (Rm - Rf) + Rp$. Una vez que se procede a reemplazar los datos en la fórmula descrita, se obtiene un $Ke = 13.7\%$.
- Kd (Costo de la deuda después de la Tasa impositiva) con su fórmula: $Kd = Rd * (1 - Tx)$. Una vez que se procede a reemplazar los datos en la fórmula descrita, se obtiene un $Kd = 7.8\%$. Rd corresponde al costo de la deuda por el crédito bancario con el BCP (TCEA)

Con estos 2 valores hallados (Ke y Kd), se procede a hallar el WACC con su fórmula siguiente: $WACC = (Ke * (C / (C + D))) + (Kd * (D / (C + D)))$. Una vez que se procede a reemplazar se encuentra el valor del $WACC = 10.2\%$

Finalmente, con el valor del WACC, se procede a hallar el COK con la fórmula siguiente: $WACC = Costo\ deuda * Razón\ deuda * (1 - Tx) + COK * Razón\ Capital$. Al reemplazar la fórmula con los valores indicados anteriormente, se obtiene un $COK = 13.7\%$

9.7 Flujo de Caja Económico (FCE) y Flujo de Caja Financiero (FCF)

En la Tabla 9.21 se muestra los resultados financieros del flujo de caja económico, flujo de servicio de deuda y el flujo de caja financiero.

Tabla 9.21 Flujo de Caja Económico y Financiero						
Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Afiliados y Suscripciones		820,760.00	978,040.00	1,173,960.00	1,220,800.00	1,277,040.00
Ingresos Alquiler Cafetín		14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Costos fijos		799,536.13	938,378.13	950,058.18	938,632.18	938,058.18
Utilidad Bruta		35,623.87	54,061.87	238,301.82	296,567.82	353,381.82
Depreciación		29,199.86	29,199.86	29,199.86	29,199.86	29,199.86
Amortización		585.00	585.00	585.00	585.00	585.00
Utilidad antes de impuestos		5,839.01	24,277.01	208,516.96	266,782.96	323,596.96
(-) Impuestos		1,576.53	6,312.02	54,214.41	69,363.57	84,135.21
Escudo fiscal		-	-	-	-	-
Utilidad Neta		4,262.48	17,964.99	154,302.55	197,419.39	239,461.75
(+) Depreciación y amortización		29,784.86	29,784.86	29,784.86	29,784.86	29,784.86
Flujo de Caja Operativo S/		34,047.33	47,749.84	184,087.41	227,204.25	269,246.61

Inversión en Activos	-145,719.78					106,736.83
Inversión Neta en Capital de Trabajo	-109,604.08					109,604.08
Gastos pre-operativos	-18,738.45					
Acondicionamiento del local	-6,129.50					
Valor de Rescate						5,929.82
Flujo de Caja de Inversiones	-280,191.81	-	-	-	-	222,270.73

Flujo de Caja de Económico	-280,191.81	34,047.33	47,749.84	184,087.41	227,204.25	491,517.34
-----------------------------------	--------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

VAN Económico	S/. 385,193.45	Tasa de Descuento		10.2%
TIRE	38.1%			

Concepto	Año 0	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo de Deuda	168,115.09	168,115.09	140,302.73	109,848.20	76,500.48	39,984.74
Amortización		27,812.36	30,454.53	33,347.71	36,515.74	39,984.74
Intereses		15,970.93	13,328.76	10,435.58	7,267.55	3,798.55
Cuota		43,783.29	43,783.29	43,783.29	43,783.29	43,783.29
Escudo Fiscal		4,711.43	3,931.98	3,078.50	2,143.93	1,120.57
Flujo de Servicio de la Deuda	168,115.09	-39,071.87	-39,851.31	-40,704.79	-41,639.36	-42,662.72

Flujo de Caja de Financiero	-112,076.72	-5,024.53	7,898.54	143,382.61	185,564.88	448,854.62
------------------------------------	--------------------	------------------	-----------------	-------------------	-------------------	-------------------

VAN Financiero	S/. 334,962.32	COK		13.7%
TIRF	57.9%			

Elaboración: Autores de la Tesis

9.8 Evaluación Económica y Financiera

La evaluación financiera se hará con base a dos indicadores (VAN y TIR), los cuales muestran la rentabilidad del proyecto y la viabilidad factible del presente plan de negocio.

9.8.1 Valor Actual Neto (VAN)

Con este indicador, se procede a calcular el valor presente de los flujos proyectados en el presente plan de negocio. Si el resultado del VAN es positivo, se puede afirmar que el presente plan de negocio es viable. Se descontó los flujos a una tasa de descuento del 10.2%, obteniéndose un VANE de S/. 385,193.45 y un VANF de S/. 334,962.32. Finalmente, con base a estos resultados obtenidos se puede afirmar que el proyecto es rentable y viable.

9.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este indicador es la tasa mediante el cual el valor actual neto se iguala a cero. Cabe mencionar que si el valor de la TIR es mayor al WACC el proyecto es aceptado. Con base a lo anterior, en el análisis efectuado se obtiene un TIRE de 38.1% y un TIRF de 57.9%, los cuales son superior al COK (13.7%). Finalmente, se puede inferir que el presente plan de negocio es rentable y aceptado.

9.9 Estado de Ganancias y Pérdidas

En la Tabla 9.22 se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas de lo cual se puede concluir que el presente plan de negocio genera pérdidas en el primer año. Este déficit se puede atribuir a la baja participación en el mercado, la inversión requerida para la implementación y puesta en marcha es superior, y por ser un negocio nuevo con penetración en un mercado competitivo con fuertes barreras de entrada y la poca ocupabilidad que posee el local.

Tabla 9.22 Estado de Ganancias y Pérdidas

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Netas					
Alquiler Cafetín	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Ingreso por ventas	820,760.00	978,040.00	1,173,960.00	1,220,800.00	1,277,040.00
Utilidad Bruta	835,160.00	992,440.00	1,188,360.00	1,235,200.00	1,291,440.00
Costos Operativos					
Gastos Fijos	799,536.13	938,378.13	950,058.18	938,632.18	938,058.18
Depreciación	29,199.86	29,199.86	29,199.86	29,199.86	29,199.86
Amortización	585.00	585.00	585.00	585.00	585.00
Total Costos Operativos	829,320.99	968,162.99	979,843.04	968,417.04	967,843.04
Utilidad Operativa	5,839.01	24,277.01	208,516.96	266,782.96	323,596.96
Margen Operativo	0.01	0.02	0.18	0.22	0.25
Utilidad Imponible	5,839.01	24,277.01	208,516.96	266,782.96	323,596.96
EBITDA	35,623.87	54,061.87	238,301.82	296,567.82	353,381.82
Margen Operativo con EBITDA	0.04	0.05	0.20	0.24	0.27
Participación de los trabajadores 5%	291.95	1,213.85	10,425.85	13,339.15	16,179.85
Impuesto a la renta	1,497.71	5,996.42	51,503.69	65,895.39	79,928.45
Utilidad Operativa después de IR	5,839.01	18,280.59	157,013.27	200,887.57	243,668.51
Gastos Financieros	15,970.93	13,328.76	10,435.58	7,267.55	3,798.55
Utilidad Neta	-10,131.92	4,951.83	146,577.69	193,620.02	239,869.96

Margen Neto	-1%	0%	12%	16%	19%
-------------	-----	----	-----	-----	-----

Elaboración: Autores de la Tesis

9.10 Punto de Equilibrio

Se entiende como punto de equilibrio al número de clientes que generen ingresos que cubran los costos totales. Para efectuar el cálculo del punto de equilibrio se considera los ingresos totales obtenidos por año considerando el Plan C (Anual) y el alquiler del cafetín; y los costos totales anuales. En la Tabla 9.23a se muestra los datos iniciales con los cuales se hará el cálculo el punto de equilibrio, en la Tabla 9.23b se muestra el punto de equilibrio del proyecto para un horizonte de 5 años.

Tabla 9.23a Datos Iniciales para el Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Afiliados	1,778,480.00	2,116,880.00	2,541,760.00	2,643,280.00	2,763,600.00
Afiliados	473	563	676	703	735
Cafetería	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Total Ingresos	1,792,880.00	2,131,280.00	2,556,160.00	2,657,680.00	2,778,000.00
Costos fijos	799,536.13	938,378.13	950,058.18	938,632.18	938,058.18
resta	993,343.87	1,192,901.87	1,606,101.82	1,719,047.82	1,839,941.82

Tabla 9.23b Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Afiliados	785,136.13	923,978.13	935,658.18	924,232.18	923,658.18
Afiliados	209	246	249	246	246
Cafetería	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00	14,400.00
Total Ingresos	799,536.13	938,378.13	950,058.18	938,632.18	938,058.18
Costos fijos	799,536.13	938,378.13	950,058.18	938,632.18	938,058.18
resta	-	-	-	-	-

Elaboración: Autores de la Tesis

9.11 Escenarios

El presente análisis de escenarios en la variabilidad del precio se realizó asumiendo 3 escenarios: pesimista, esperado y optimista. Para ello se consideró una variación porcentual en el precio de cada plan. Para el optimista hubo una variación de +10% y para el pesimista la variación fue de -10%.

En la Tabla 9.24 se muestra los resultados obtenidos, para el escenario pesimista se obtuvo un VANE de S/. 86,805.66 y una TIRE de S/. 16.5% muy por encima del costo exigido por los accionistas. Bajo el escenario optimista se obtuvo un VANE de S/. 684,426.31 lo cual es muy superior al VANE esperado, y una TIRE de 59.2%. Con respecto al análisis de escenarios es propicio considerar el escenario esperado.

Tabla 9.24 Escenarios				
	Valor Actual	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación % S/.		-10%	0%	10%
Plan A	1,200.00	1,080.00	1,200.00	1,320.00
Plan B	2,040.00	1,836.00	2,040.00	2,244.00
Plan C	3,760.00	3,384.00	3,760.00	4,136.00
VANE	408,928.08	86,805.66	408,928.08	684,426.31
TIRE	49.7%	16.5%	49.7%	59.2%
VANF	483,981.97	63,160.52	483,981.97	606,764.13
TIRF	77.3%	21.5%	77.3%	99.0%

Elaboración: Autores de la Tesis

CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

- 1.** El objetivo principal de la presente tesis es determinar la viabilidad económica y comercial para la implementación de un gimnasio enfocado a un público objetivo perteneciente al NSE A-B, de edad entre los 18 a 35 años en la ciudad de Trujillo y que asiste regularmente o ha asistido en los últimos 5 años a un gimnasio. Esta investigación servirá a inversionistas que deseen incursionar en este rubro de negocio.
- 2.** En base al estudio de mercado realizado para la presente investigación, se ha confirmado que existe un alto índice de personas (64% de los encuestados), que se encuentran insatisfechas con el actual servicio que brindan las empresas de gimnasios (gimnasios locales y cadenas nacionales), que actualmente compiten en el mercado trujillano. Los clientes entrevistados, están buscando un servicio más personalizado y focalizado y un mejor trato por parte de los instructores. Este grupo de personas desea ver resultados rápidamente y está dispuesta a seguir un modelo de vida saludable para lograr sus objetivos de estética corporal y salud.
- 3.** El modelo de negocio que se plantea en la presente investigación se basa en un gimnasio especializado y focalizado, con una alimentación saludable, con la finalidad de que el cliente logre sus objetivos físicos y de salud, en un tiempo razonable. El modelo de negocio está enfocado en satisfacer la creciente demanda del nicho de mercado identificado que no se encuentra satisfecho con la actual oferta. La propuesta de valor se basa básicamente en el compromiso con los clientes en que alcanzarán sus objetivos, para lo cual se brindará un servicio personalizado, donde se hará el seguimiento y control estricto de las rutinas y alimentación; tal como se explica en el capítulo de operaciones; pero se necesita también un compromiso por parte del cliente para poder brindar un servicio de calidad.
- 4.** Se ha determinado la ubicación del gimnasio en el distrito de Víctor Larco Herrera, en un local de propiedad de la familia Navarro Hidalgo, situado en la Urbanización Las Flores, avenida Los Paujiles, Mz D Lote 10; esta ubicación es estratégica pues el distrito pertenece al NSE A-B, es aledaño a otros distritos del mismo NSE y se encuentra cerca de centros comerciales y universidades.

5. Dentro del plan de marketing, se está considerando captar el 1.66% del mercado de gimnasios de NSE A-B de la ciudad de Trujillo, haciendo un total de 300 personas. Esto se ha determinado tomando en cuenta la ocupabilidad del local, considerando un horizonte de tiempo de 5 años. Después de este periodo de tiempo se evaluará la posibilidad de abrir otro local y expandir la participación de mercado. El precio mensual se ha establecido en planes trimestrales, semestrales y anuales con un costo de Plan A (trimestral) de S/. 1,200; Plan B (semestral) de S/. 2,040 y el Plan C (anual) de S/. 3,760, que, de acuerdo con el estudio de mercado realizado, es el precio que los clientes están dispuestos a pagar por este tipo de servicio. Se brindarán promociones en el precio de acuerdo con paquetes establecidos que se muestran en el Capítulo VII, Plan de Marketing. El costo total del Plan de Marketing se ha calculado en S/. 68,374.
6. Para lograr el posicionamiento de la marca en el mercado, se ha establecido acorde con el estudio de mercado, que el nombre del gimnasio será JM TR4INER & FITNESS. JM son las siglas del personal trainer Juan Marcos Navarro Hidalgo, quien ya se ha ganado un nombre dentro del mundo fitness de la ciudad de Trujillo y trabajará como instructor senior.
7. En capítulo IX, Evaluación Económica y Financiera, se ha calculado para un horizonte de 5 años, una inversión inicial de S/. 280,191.81. Se ha determinado que el presente plan de negocios es viable y rentable, ya que se ha obtenido un VANE positivo que asciende a S/. 385,193.45 y un VANF positivo de S/. 334,962.32. La TIRE se ha estimado en 38.1% y la TIRF en 57.9%, las cuales son mayores que el WACC que es de 10.28%, encontrándose por encima de lo que los socios esperan recibir. Se ha realizado 3 escenarios para el análisis de sensibilidad, dando siempre un VAN positivo y una TIR mayor que el COK, lo que indica que el negocio es viable. Por lo tanto, se puede concluir que el negocio que se está planteando de un gimnasio personalizado y focalizado es económicamente viable.

10.2 Recomendaciones

1. Por lo expuesto en la presente tesis y de acuerdo con los resultados que se ha obtenido, se recomienda poner en marcha el negocio, dado que se logró demostrar que es viable económicamente y sustentable en el tiempo.

2. Debido a que se logró demostrar de que el negocio es económicamente viable, se recomienda ampliar la investigación de mercado, con miras a abrir sucursales en la ciudad de Trujillo, de acuerdo con el estudio de mercado, hay un segmento del NSE A-B que se quedará sin ser atendido, y esto podría ser aprovechado por otros inversionistas o empresas pudiendo canibalizar el público objetivo.
3. Se debe ampliar también la investigación de mercado a otras ciudades del norte del país como Chiclayo o Piura, donde se puede replicar el presente modelo de negocio y también ser rentable.

ANEXOS

ANEXOS DEL CAPÍTULO III

Anexo III.1. Entrevistas

Administrador de Gimnasios

Entrevista a Junior Gamboa Cavero (Administrador Bodytech Real Plaza - Trujillo),
realizada el 17 de abril del 2017

1. ¿Cuál cree que son las ventajas y desventajas de dedicarse a este negocio?

Una de las ventajas que posee el gimnasio es el gran prestigio que posee la marca colombiana a nivel de Latinoamérica, con el transcurrir de los años fue ganando experiencia y con ello lograr brindar un buen servicio de calidad. Gracias a ello se ha ganado ventaja competitiva en el mercado, desplazando a muchos gimnasios medianos y pequeños cuya inversión era mínima y no contaban con una estructura tanto en acondicionamiento como en la parte de los objetivos. Con respecto a la desventaja, hoy en día existe el surgimiento de muchos gimnasios medianos los cuales entran al mercado con precios muy bajos, otras de las desventajas es que los clientes recurren al internet a buscar rutinas y planes nutricionales, sin lograr ningún beneficio debido a que los planes son con base a cada cliente de forma individual.

2. ¿Considera Usted que el negocio de gimnasios es rentable hoy en día?

Por supuesto, en la actualidad la gente está priorizando la salud y la estética corporal. Es por ello por lo que recurren a la práctica de gimnasio para lograr el cuerpo deseado y otros buscan alcanzar un objetivo en específico. Cada vez los clientes son más exigentes y buscan que se le brinde un servicio de calidad.

3. ¿Cree Usted que en los próximos años aumentara la demanda del servicio de gimnasios?

Definitivamente si, por lo que te comenté que la tendencia actual es priorizar la salud y la estética corporal. Y la tendencia a futuro es mantener un estilo de vida saludable.

4. En su opinión, ¿Considera que las personas tienen un mayor cuidado por su apariencia física?

No todos. De ser así, los gimnasios no tuvieran abasto para satisfacer una demanda alta. Pero esto se puede corroborar con el número de clientes que se tiene. Poco a poco las personas están tomando conciencia de llevar un estilo de vida saludable, goce de buena salud y mantener un cuerpo estético. Todo esto ayuda a la persona a

elevar su autoestima y su actividad locomotora, de esta manera se estaría evitando males como infartos, obesidad y sedentarismo.

5. ¿A qué edad en promedio las personas comienzan a asistir a los gimnasios?
Acá en el gimnasio hay clientes de todas las edades, pero básicamente empiezan su incursión en este deporte a los 17 - 18 años.
6. ¿Cuál es el rango de edades que tienen mayor demanda en este rubro?
Básicamente los jóvenes universitarios de 18 a 25 años. Pero también hay un fuerte grupo de clientes de 25 a 35 años los cuales demandan más exigencia en la calidad de servicio que se le brinda.
7. De sus clientes ¿Qué porcentaje son hombres y que porcentaje son mujeres?
El porcentaje se ve influenciado por las estaciones del año, en las épocas de primavera y verano son más mujeres las que demandan este servicio. Pero en épocas normales más son varones. Se podría decir que el porcentaje que maneja el gimnasio como promedio es de 50 – 50.

Administrador de Gimnasios

Entrevista a Jorge Pérez Alvarado (Dueño - Administrador del Gimnasio Power Nutrition - Trujillo), realizada el 17 de abril del 2017

1. ¿Cuál cree que son las ventajas y desventajas de dedicarse a este negocio?
Actualmente la ventaja es la tendencia que se tiene por tener un cuerpo atlético y mantener un régimen alimenticio sano que ayude a gozar de una buena salud, la desventaja es el surgimiento de muchos gimnasios sin conocimiento y que aprovechan esta tendencia cobrando precios baratos.
2. ¿Considera Usted que el negocio de gimnasios es rentable hoy en día?
Sí, debido a que las personas anhelan tener un cuerpo atlético, pero hoy en día muchos gimnasios fracasan en el intento por la inexperiencia y por aprovechar la coyuntura del mercado fitness. Un gimnasio solo será rentable si logras los objetivos de cada cliente, pero para que logres los objetivos debes de contar con personal calificado con experiencia y conocimiento. Solo así llegarás a ser un gimnasio posicionado en tu rubro.
3. ¿Cree Usted que en los próximos años aumentara la demanda del servicio de gimnasios?

Si, hay muchos jóvenes que buscan lucir un cuerpo atlético, también hay damas que buscan lograr ciertos objetivos. Actualmente las personas mayores tienen interés por este deporte, no a manera de buscar un cuerpo esbelto, sino para tonificar y mantener los músculos activos, otros lo practican por razones de salud.

4. En su opinión, ¿Considera que las personas tienen un mayor cuidado por su apariencia física?

Sí, mucho influye el entorno social al cual pertenecen, y quizás una de las razones de esta moda es impresionar con un cuerpo esbelto y atlético.

5. ¿A qué edad en promedio las personas comienzan a asistir a los gimnasios?

Básicamente a partir de los 17 años.

6. ¿Cuál es el rango de edades que tienen mayor demanda en este rubro?

Jóvenes universitarios de 17 a 22 años y jóvenes que están empezando a trabajar de 22 a 25 años. También se esta evidencia la preferencia por este deporte a personas adultas de 28 a 36 años

7. De sus clientes ¿Qué porcentaje son hombres y que porcentaje son mujeres?

Creo que hombres con un 70% y damas un 30%, por lo mismo que mi gimnasio es más herrero, y las damas tienden a otros gustos más femeninos.

Instructores – Personal Trainer

Entrevista a José Escobar “El Churre” (Personal Trainer, Campeón Sudamericano de Fisicoculturismo, dueño de la cadena de gimnasios Churretec Sport) realizada el 13 de abril del 2017

1. ¿Cuánto tiempo tiene como instructor?

28 años aproximadamente y 32 como atleta.

2. ¿Cuál es el promedio de sueldo para un instructor de su experiencia?

Eso es variable, y también depende del gimnasio donde se trabaje y de los beneficios que se pueda obtener. En mi caso no suelo trabajar como instructor, pero si ofrezco servicios de personalizado presencial y online. Puedo llegar a cobrar por un personalizado 700 soles mensuales y si es para competencia puede llegar a los 1500 soles mensuales.

3. Qué es más rentable para un instructor ¿Trabajar a sueldo fijo o como free lance?

Dependiendo del beneficio que brinde el gimnasio. Algunos gimnasios no pagan sueldo, pero te dan la opción de que puedas llevar a tus personalizados sin costo

alguno, otros en cambio te cobran por cada personalizado. Pero la gran mayoría trabaja en un turno en algún gimnasio y luego se dedican a sus personalizados en algún gimnasio donde no se le cobre. Pero creo que lo más rentable es lo que te acabo de comentar, trabajar en un turno para luego dedicarse a sus personalizados.

4. ¿Estaría usted dispuesto a trabajar a tiempo completo en un solo gimnasio?

Ahora con la experiencia que tengo y con los logros alcanzados, definitivamente ya no estoy para trabajar como instructor, debido a que el precio de mis servicios es alto y no todos están en la capacidad de poder pagar. Solo me dedico a asesoramiento online y a preparar atletas.

5. ¿Cómo perciben los clientes el servicio brindado por el gimnasio?

Básicamente se enfocan a ver resultados en un corto plazo, es por ello por lo que debe existir el compromiso del cliente para el cumplimiento del plan que se le estructure. Además, hay que resaltar que los clientes buscan que se esté al tanto durante su estadía en el gimnasio.

6. ¿Cuáles son las preferencias o motivaciones que buscan los clientes al matricularse?

Con respecto a las preferencias, los clientes buscan información acerca del tipo de servicio que se brinda, de la calidad de los instructores y de la forma como se sigue a cada cliente. Y referente a la motivación, muchos siguen a algún instructor en especial, en mi caso, tengo un prestigio ganado a nivel local e internacional lo que hace que la gente venga a mi gimnasio y eso les da la confianza de que lograrán sus objetivos en un corto plazo.

7. ¿Qué tipo de servicio exigen los clientes?

Bueno, hay clientes que exigen calidad y estados de las máquinas, hay otros que buscan un servicio de personalizado, también hay clientes que buscan un objetivo en específico como por ejemplo sacar más glúteos, sacar brazos o pechos. Teniendo en cuenta las exigencias de cada cliente, se estructura su plan de objetivos que incluye tipo de rutinas y tipo de alimentación a seguir.

8. ¿Qué tipo de ejercicios es lo más practicado por los clientes?

Los varones tienen inclinación por ejercicios de pechos y de brazos, mientras que las damas enfocan sus objetivos en piernas y glúteos.

9. ¿Considera importante el uso de máquinas modernas?

Desde mi perspectiva no creo que sea prioridad, sino no se cuenta con un personal calificado que ayude a la correcta realización de los ejercicios, mi gimnasio posee

Máquinas básicas y las esenciales, con los cuales mis clientes van a lograr sus objetivos. Hoy en día existen Máquinas con diversos ángulos, pero están más orientado a ejercicios intensos para competencia.

Anexo III.2. Guía de Visitas

Dirigido a: Los recepcionistas o personal trainer de los principales gimnasios de la ciudad de Trujillo

Fase Inicial

- Presentación como potenciales clientes

Preguntas Preliminares

1. ¿Cuánto está la mensualidad? ¿tiene algún descuento por adquirir paquetes?
2. ¿Qué beneficios me brinda su gimnasio?
3. ¿Puedo pasar para ver sus instalaciones? ¿Brinda alguna clase modelo?

A) SOBRE EL HORARIO DE ATENCIÓN

1. ¿A partir de a qué hora está abierto?
2. ¿Cuáles son los horarios en los días sábados?
3. ¿los domingos atienden? ¿A qué hora cierra?

B) SOBRE LOS SERVICIOS OFRECIDOS

1. ¿Qué servicios adicionales ofrece? ¿Tiene un costo adicional?
2. ¿Cuentan con un plan de entrenamiento personalizado?
3. ¿tiene salones de clases grupales?
4. ¿Qué experiencias cuentan los personales trainer?

C) SOBRE LOS PRECIOS

1. ¿Qué planes tiene? ¿Cuánto cuesta cada plan?
2. ¿Cobra la matricula?
3. ¿tiene descuentos?

D) SOBRE LAS INSTALACIONES

1. ¿tiene maquinas modernas?
2. ¿cuenta con un consultorio médico?
3. ¿Cuenta con una cafetería?
4. ¿brinda seguridad permanente dentro y fuera del local?
5. ¿cuenta con guarderías para los niños? ¿tiene un costo adicional?

CRONOGRAMA DE VISITAS

Fecha de reunión	Participantes	Empresa
02 – 04 – 2017	1. José Luis Caro Córdova 2. Doris Herrada Villarreal	BODYTECH (REAL PLAZA)
05 – 04 – 2017	1. Ernesto Navarro Hidalgo 2. Juan Antonio Zegarra Loo.	BODYTECH (MALL AVENTURA)
09 – 04 – 2017	1. Doris Herrada Villarreal 2. Juan Antonio Zegarra Loo.	PLANET F&T
10 – 04 – 2017	1. José Luis Caro Córdova 2. Juan Antonio Zegarra Loo.	UP & DOWN
12 – 04 – 2017	1. Ernesto Navarro Hidalgo 2. Juan Antonio Zegarra Loo.	CMC
12– 04 – 2017	1. Doris Herrada Villarreal 2. Ernesto Navarro Hidalgo	HAMMER

ANEXOS DEL CAPÍTULO IV

**ESTUDIO DE MERCADO PARA
LA ELABORACIÓN DE UN PLAN
DE NEGOCIOS EN EL NIVEL
SOCIECONÓMICO A-B EN LA
CIUDAD DE TRUJILLO.**

INFORME FINAL
ELABORADO POR: SHARK MOTIONS
CLIENTE: ERNESTO NAVARRO HIDALGO

JUNIO 2017

CONTENIDO

- I. ANTECEDENTES.**
- II. OBJETIVO GENERAL.**
- III. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**
- IV. METODOLOGÍA.**
- V. RESULTADOS.**
- VI. CONCLUSIONES.**
- VII. ANEXOS.**

I. ANTECEDENTES

El negocio de gimnasios en el Perú y especialmente en la ciudad de Trujillo, es un mercado que se encuentra en crecimiento, el cual está compuesto por grandes cadenas internacionales como Bodytech y pequeños gimnasios locales.

Existe un interés por parte de un grupo de alumnos de la universidad ESAN, de la escuela de postgrado en Administración de Negocios (MBA), de conocer las tendencias y los principales atributos que buscan las personas que asisten regularmente o han asistido a un gimnasio, para elaborar su tesis de post grado titulada *“Plan de Negocios para la Implementación de un Gimnasio en la Ciudad de Trujillo en el NSE A y B”*.

Es por esto por lo que, a solicitud de ellos, se realizará el estudio de mercado, en la ciudad de Trujillo, para el citado público objetivo. Se realizaron 5 Focus Groups y 233 encuestas, con la finalidad de conocer, el rango de edad, así como también, cuáles son los principales atributos y tendencias que valoran los clientes, los horarios de mayor afluencia de público, los precios que están dispuestos a pagar, y evaluar si la propuesta de valor que están planteando es atractiva o no.

Con el presente informe se busca resolver las inquietudes planteadas de manera clara y concisa, y así puedan realizar su plan de negocios con datos reales tomados en campo.

II. OBJETIVO GENERAL

Determinar la demanda en personas que pertenecen al nivel socioeconómico A-B, residentes en la ciudad de Trujillo, para un nuevo modelo de negocio de gimnasio, el cual se plantea será focalizado y personalizado.

III. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar el tamaño del público objetivo.
- ✓ Determinar el rango de edad del público objetivo.
- ✓ Determinar cuáles los atributos que más valoran los clientes en un gimnasio.
- ✓ Determinar la frecuencia con la que asisten los clientes a un gimnasio.
- ✓ Determinar cuáles son los horarios que prefieren los clientes.
- ✓ Determinar cuál es el precio que están dispuestos a pagar por un servicio personalizado y focalizado.
- ✓ Determinar el tipo de descuentos y promociones que más le interesa al público objetivo.
- ✓ Determinar la aceptación de la propuesta de valor planteado.
- ✓ Determinar la importancia de los instructores al momento de elegir un gimnasio.
- ✓ Determinar qué espera el cliente de un instructor.

IV. METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente estudio de mercado, se aplicará una metodología estándar elaborado en Shark Motions y que siguen la mayoría de empresas que realizan estudios de

mercado. Esta metodología está basada en Focus Groups, y encuestas, para lo cual se seguirán los siguientes pasos:

1. Recopilación de información acerca del negocio de gimnasios en el Perú, que servirá como marco de referencia para realizar el estudio. Esta información será obtenida de fuentes secundarias confiables como el Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI), El Instituto Peruano del Deporte (IPD), la Escuela Académica Profesional de educación Física de la UNMSM y revistas especializadas.
2. Identificación de las manzanas que pertenecen al NSE A-B en la ciudad de Trujillo, en los distritos de Víctor Larco Herrera, Salaverry, Huanchaco y Trujillo.
3. Realización de Focus Groups.
4. Formulación del diseño de investigación de campo, capacitación, recolección de datos en campo y análisis de los mismos.
5. Recepción del cuestionario ya planteado que cumpla con las siguientes características
 - Preguntas específicas que sean fácil de entender por los entrevistados.
 - Preguntas simples fácil de responder por los entrevistados.
 - Preguntas cortas que motiven al entrevistado para que participe, coopere y la termine.
6. Depuración de hogares que no pertenecen al segmento de estudio.
7. Identificación y selección de los hogares más afines y deseados con las cuales se podría iniciar la primera etapa, que serán factores determinantes en este estudio de mercado.
8. Elaboración de un Plan de comunicación cuyo objetivo es mostrar las conveniencias, ventajas y oportunidades que se va obtener en este nuevo modelo de negocio.
9. Tratamiento a las respuestas no satisfactorias.
10. Utilización de la Ética en la investigación de mercado.

En el Anexo 1, se muestra el modelo de encuesta que se ha realizado.

En el Anexo 2, se muestra los temas tratados en los Focus Groups.

V. RESULTADOS

A. Focus Groups

Se realizaron un total de 5 Focus Groups, en la tabla V.1 se muestra las características de cada uno de los Focus Groups.

Tabla IV.1. Focus Groups

FOCUS GROUPS	EDAD	SEXO	NSE	NUM. PARTIC.
Primer Focus	18 - 23 años	Hombres y Mujeres	A y B	8 personas
Segundo Focus	24 – 29 años	Hombres y Mujeres	A y B	8 personas
Tercer Focus	30 – 35 años	Hombres y Mujeres	A y B	8 personas
Cuarto Focus	36 – 45 años	Hombres y Mujeres	A y B	8 personas
Quinto Focus	46 – 60 años	Hombres y Mujeres	A y B	6 personas

Las conclusiones que se llegaron en los Focus Groups se muestran en la tabla IV.2

Tabla IV.2. Resumen de los Focus Groups

PRIMER FOCUS	SEGUNDO FOCUS	TERCER FOCUS	CUARTO FOCUS	QUINTO FOCUS
18-23 años	24-29 años	30-35 años	36-45 años	46-60 años
Servicio Personalizado				
*Lo asocian al personal trainer como una persona muy importante para lograr los objetivos de los clientes	*A cargo del personal Trainer. *Debe transmitir confianza y respeto. *tener conocimiento para la retroalimentación. *El trato igualitario.	*Consideran al servicio de personal trainer para ayudar a bajar o subir de peso. *Se debe evitar acoso y miradas indecentes.	*Asocian este concepto a tener un personal trainer *Debe tener conocimientos y experiencia. *mantener el respeto entre el instructor – cliente.	*Disponer de un entrenador cuando realice los ejercicios. *Calidad de servicio en lo que respecta a entrenadores
Talleres				
Lo consideran importante para conocer rutinas, alimentación, suplementación y de máquinas. Frecuencia- 1 vez al mes. Deben ser gratuitos. A cargo de instructores y especialistas de prestigio.	*Importante si los temas son en base a las rutinas, alimentación y suplemento. *Frecuencia- realizarse todos los meses.	*Es interesante para conocer más sobre alimentos y rutinas *Aprender que alimentos comer y en que proporciones. *Frecuencia- dictarse 1 vez al mes. *A cargos de especialistas.	*Consideran importante para mejorar el estilo de vida saludable de las personas. *los talleres sobre nutrición.	*Es importante para conocer más acerca de los ejercicios y que tipo de comida preparar. *Debe ser dictado por profesionales en la materia. *Se debe de realizar constantemente.
Infraestructura				
* Ambiente: La distribución de las Máquinas muy importante * Música: Para las damas música pachanguera los varones hip hop, músicas clásicas motivadoras. *Iluminación: Luz necesaria no tenue. *Imágenes Motivadoras: con frase celebres y/o motivadoras. *Sauna: Solo 2 damas y 1 caballero consideraron importante. *Lockers *Cámaras: brinde seguridad y garantía.	*Ambiente: cuadros con frases *música: hip hop suave que motive a entrenar *Tener una estructuración secuencial. *Sauna: es considerado por las mujeres para quemar toxinas. Lockers cámaras: es importante.	*Ambientes: cómodos, agradables y espaciosos. *música: debería ser movida y éxitos del momento. *Iluminación: normal. *sauna: es interesante para relajarse. Lockers. cámaras: brinda seguridad.	Ambiente: bien distribuido con una iluminación fuerte y con un orden secuencial de las máquinas. Música: de relajación o que se complemente con los ejercicios. La salsa es buena alternativa. *decoración: esta debe ser llamativa y con imágenes. *sauna: importante para la salud, ayuda a des estresarse y quemar grasa. *Lockers *cámaras, brindar una seguridad.	*Decoración de acuerdo con el giro del negocio. *La luz es importante, a veces es medio opaco y sombrío en algunos gimnasios. *La seguridad es importante dentro del local. *las Máquinas deben tener una apariencia de buen estado.
Área social				
*Un Cafetín es importante para interactuar. *Los productos a vender debería ser comidas light	*Es importante espacio donde se pueda interactuar. *Los productos a vender deberían ser variados y manteniendo el estilo light saludable.	*Es interesante para reposar y recuperar energías también para conocer nuevas amistades. *Los productos a vender deberían ser light. *Un snack o cafetín es lo ideal.	Impórtate para descansar y conocer nueva gente. Los productos a vender debería ser light como bebidas, queques y batidos.	*Un cafetín es importante para poder consumir ciertas bebidas o antojos. *Un buen espacio donde se puedan conocer entre todos.

Valet Parking				
*Prefieren ir caminando por la cercanía del gimnasio o en taxi. *Usar sus autos por 5 o 10 minutos no justifica.	*Solo 2 damas y 3 caballeros acuden al gimnasio en sus autos.	*La gran mayoría se moviliza en sus autos. *Tener una cochera es importante.	*Prefieren ir caminando, así quemar calorías. *No usarían sus autos para movilizarse pocas cuadras	*Prefiero venir caminando o que me traiga mi esposo (a) o mi hijo (a).
Seguridad Interna				
*Lo consideran importante. *Cámaras de seguridad: Debe estar ubicados en cada área o ambiente del gimnasio.	*Es importante que se brinde todas las garantías de seguridad en los exteriores e interiores del gimnasio.	*Es importante para monitorear los diversos ambientes	*Es importante. *Cámaras de seguridad: Debe ser ubicados estratégicamente.	*Es importante la implementación de cámaras de seguridad. *Los casilleros deben tener la seguridad que transmita confianza.
Máquinas				
*Máquinas en buen estado y modernas	*Máquinas nuevas o en buen estado. *De preferencia Máquinas modernas.	*Es importante el estado de las máquinas de preferencia nuevas. *Las máquinas modernas llama la atención	* Máquinas nuevas o en buen estado. *La implementación de máquinas modernas eleva el nivel del gimnasio.	*Que estén en buen estado.
Horario de Atención				
* Debería atender de 6:00am a 11:00pm.	*A partir de las 5:00 am hasta las 12:00 pm * Otro grupo eligieron de 10 pm a 12:00 am (saliendo del trabajo).	*En las mañanas desde las 5:00 am. *En las noches hasta las 10:00 pm.	*De 6:00 am a 10:00 pm *No asistirían al medio día, debido a las actividades cotidianas.	*6:00 am a 10:00 pm
Uso de TI				
*Las redes sociales es un medio directo y de fácil acceso *Consideran al Facebook como la principal red social.	*Facebook, es importante *Una APP sería ideal para estar informado del tipo de rutina, alimentación, fecha de pagos, servicios adiciones y talleres.	*La publicidad por las redes sociales es más efectiva. *Prefieren el uso del Facebook. *Tener una aplicación con información es relevante	*La publicidad en redes sociales es la tendencia actual. *El uso de las redes sociales serían ideal para promocionar los servicios. *Una aplicación sería interesante para informar que tipo de comida ingerir, tipos de ejercicios y la forma correcta de realizarlo.	*Tener Facebook para poder estar en contacto con el gimnasio y pedir consejos. *Una aplicación es importante, hoy en día es un boom.
Forma de pago				
*En efectivo o con tarjeta de ahorro o crédito. *en caso de tarjeta el más usado es VISA.	*Puede ser en efectivo o con tarjeta *VISA o MasterCard son los más usados.	*El tipo de pago debería ser en efectivo o con tarjeta. Es importante brindarle las facilidades al cliente. *VISA o MasterCard más se usa.	*Puede ser en efectivo, con tarjeta de ahorro o de crédito. *Sistema VISA es el más usado * VISA y MasterCard son los más usados	*Tipo de pago al contado. *Pago con tarjeta de crédito.
Rango de Precios				
*Estaría de acuerdo en pagar paquetes trimestrales de 900 a 1200 soles, y paquetes anuales de 3500 a 4000 soles mensuales.	*Estaría de acuerdo en pagar paquetes semestrales de 2000 a 240000 soles, y paquetes anuales de 3500 a 4000 soles.	*Estaría de acuerdo en pagar paquetes trimestrales de 900 a 1200 soles, semestrales de 2000 a 240000 soles, y paquetes anuales de 3500 a 4000 soles.	*Estaría de acuerdo en pagar paquetes trimestrales de 900 a 1200 soles, semestrales de 2000 a 240000 soles, y paquetes anuales de 3500 a 4000 soles.	*Estarían dispuestos a pagar paquetes trimestrales de 900 a 1200.

Nombre de la Marca			
* JM Fit Pro & Fitness.	*JM TR4INER & Fitness.	*JM Gym. & *JM Fitness.	*JM Gym & Fitness. & *JM TR4INER & Fitness. & *JM Fitness.

B. Encuestas

Se encuestaron a un total de 233 personas pertenecientes al NSE de la ciudad de Trujillo. Las preguntas filtro que se utilizaron fueron las siguientes:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra Usted?
2. ¿Asiste o ha asistido a un gimnasio en los últimos 5 años?

Obteniéndose los siguientes resultados:

Filtros:

1. ¿En qué rango de edad se encuentra Usted?

Tabla IV.1. Filtro por Edad

Rango de Edad	Resultado
Menores de 18 (terminar)	21 personas
18-25 años	89 personas
25-35 años	71 personas
35-45 años	23 personas
46-60 años	17 personas
Mayores de 60 (terminar)	12 personas
Total	233 personas

2. ¿Asiste o ha asistido a un gimnasio en los últimos 5 años?

Tabla IV.2. Filtro por Asistencia

Respuesta	Resultado
SI	164 personas
NO	36 personas
Total	200 personas

Con base a estos resultados, se procede a calcular el mercado meta de la siguiente forma

Tabla IV.3. Mercado Meta

Filtro	Total de personas	Porcentaje
1 filtro	21,379	86%
2 filtro	17,531	82%
Total	24,907	100%

En la investigación de atributos que valoran los clientes, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla IV.4. Preferencia del público objetivo: Mejorar el estado físico y la salud

Preferencias	Núm. Personas
Lucir mejor	53
Performance en el deporte que practica	16
Socializar	26
Rehabilitación	6
Mejorar estado físico, salud y estar en forma	63
Total	164

Figura IV.1. Preferencia del público objetivo

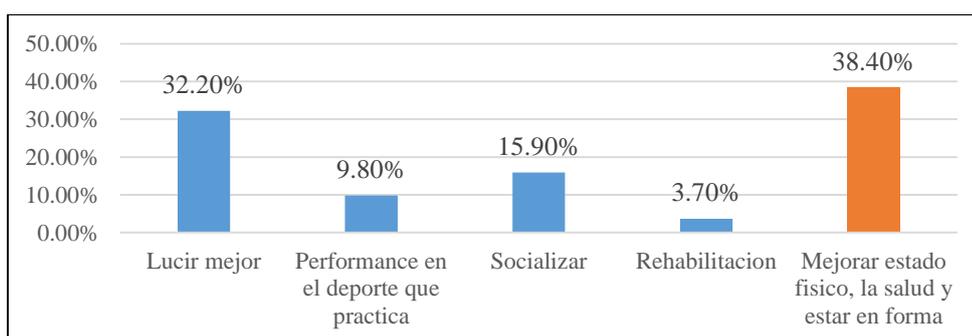


Tabla IV.5. Razones por la que eligió su actual gimnasio: Calidad de las Máquinas

Razones	Núm. Personas
Cerca de mi domicilio	11
Por las promociones	23
Por la calidad de las máquinas	37
Asesoramiento en rutinas y plan alimenticio	32
Buena música	30
Por la calidad de sus entrenadores	32
Total	164

Figura IV.2. Razones por la que eligió su actual gimnasio

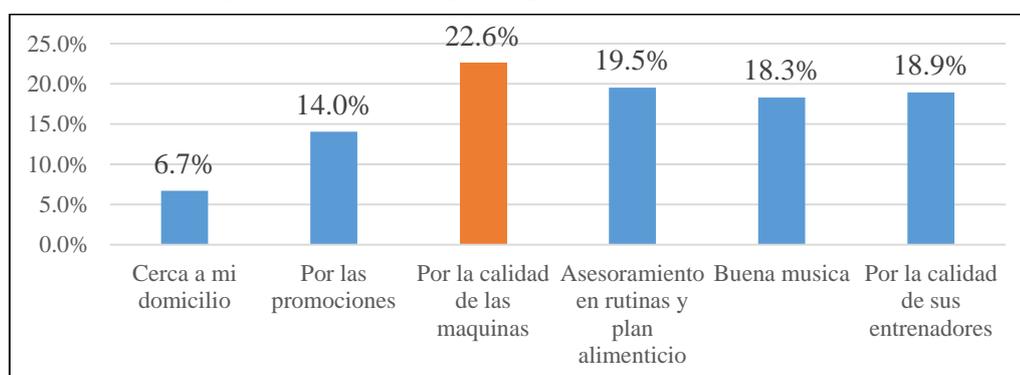


Tabla IV.6. Factores le llevaría a cambiarse de gimnasio: Servicio

Atributos	Núm. Personas
Servicio	54
Máquinas	48
Instructor	51
Amistades	11
Total	164

Figura IV.3. Factores le llevaría a cambiarse de gimnasio

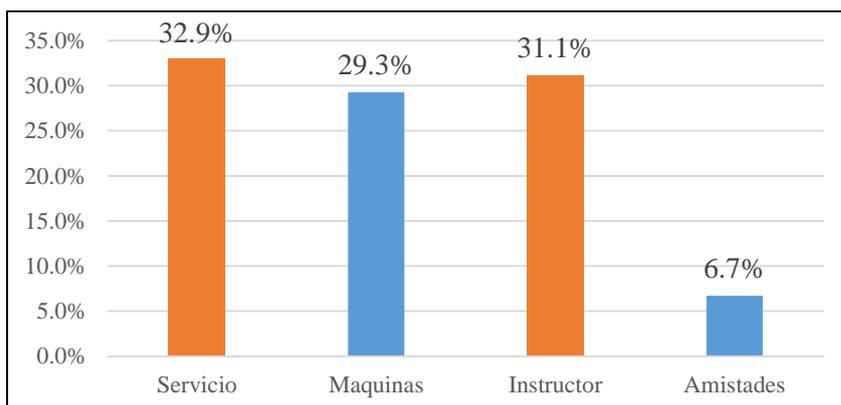


Tabla IV.7. Que tan importante es para usted un servicio del gimnasio al que asiste

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	8
Poco Importante	19
Importante	54
Muy Importante	83
Total	164

Figura IV.4. Que tan importante es para usted un servicio del gimnasio al que asiste

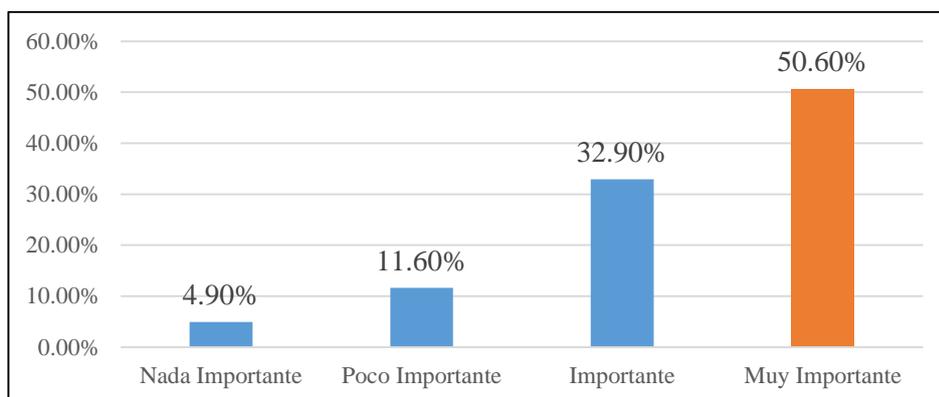
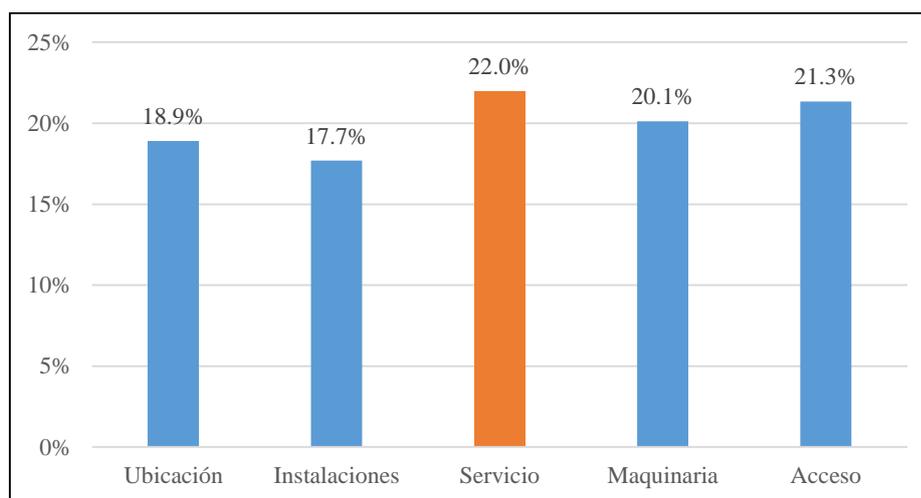


Tabla IV.8. Atributos que usted más valora

Atributos	Núm. Personas
Ubicación	31
Instalaciones	29
Servicios	36
Maquinarias	33
Acceso	35
Total	164

Figura IV.5. Atributos que usted más valora



En la investigación sobre la frecuencia de asistencia al gimnasio y preferencia de horarios se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla IV.9. Horario de mayor afluencia de lunes a viernes (respuesta múltiple)

Turno Mañana	Núm. Personas	Turno Tarde	Núm. Personas	Turno Noche	Núm. Personas
5 - 6 am	13	12 - 1 pm	2	6 - 7 pm	12
6 - 7 am	14	1 - 2 pm	3	7 - 8 pm	11
7 - 8 am	11	2 - 3 pm	2	8 - 9 pm	13
8 - 9 am	10	3 - 4 pm	13	9 - 10 pm	9
9 - 10 am	7	4 - 5 pm	14	10 - 11 pm	11
10-11 am	2	5 - 6 pm	14	5 - 6 pm	
11-12 am	3				

Figura IV.6. Horario de mayor afluencia de lunes a viernes

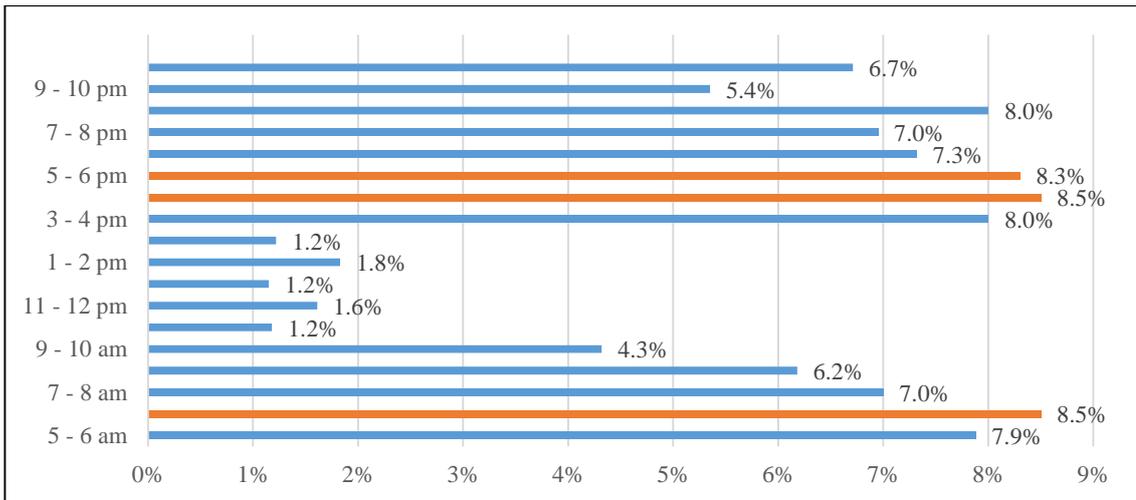


Tabla IV.10. Horario de mayor afluencia los días sábados (respuesta múltiple)

Turno Mañana	Núm. Personas	Turno Tarde	Núm. Personas	Turno Noche	Núm. Personas
5 - 6 am	0	12 - 1 pm	0	6 - 7 pm	12
6 - 7 am	6	1 - 2 pm	0	7 - 8 pm	10
7 - 8 am	23	2 - 3 pm	6	8 - 9 pm	14
8 - 9 am	15	3 - 4 pm	16	9 - 10 pm	9
9 - 10 am	0	4 - 5 pm	19	10 - 11 pm	0
10 - 11 am	13	5 - 6 pm	12	11 - 12 pm	0

Figura IV.7. Horario de mayor afluencia los días sábados

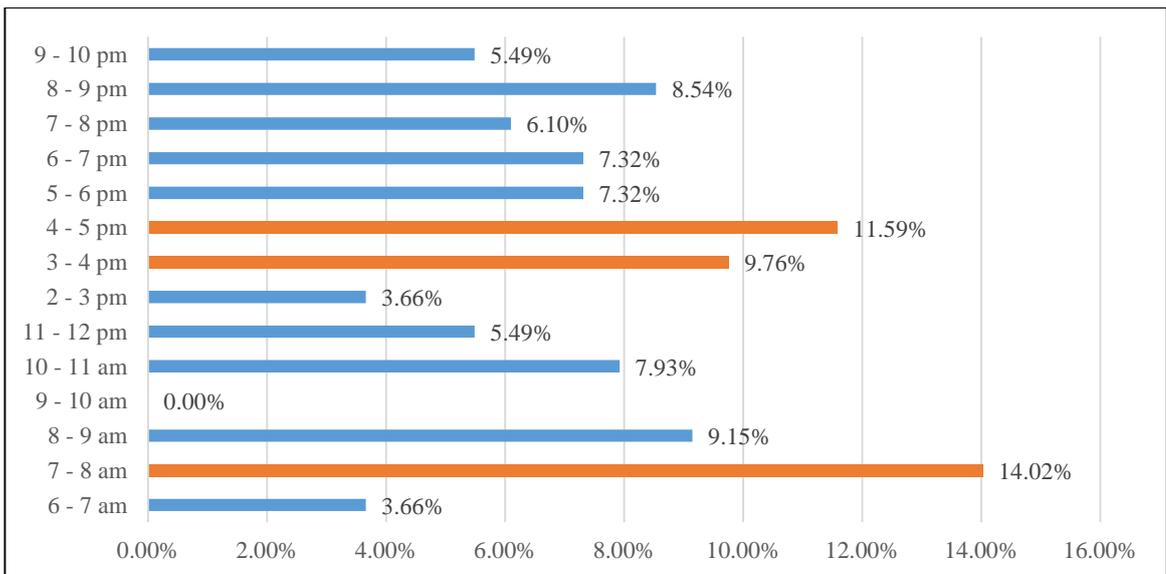


Tabla IV.11. Preferencia de asistencia

Frecuencia	Núm. Personas
1 día a la semana	12
2 días a la semana	6
3 días a la semana	8
4 días a la semana	35
5 días a la semana	37
6 días a la semana	44
7 días a la semana	22
Total	164

Figura IV.8. Preferencia de asistencia

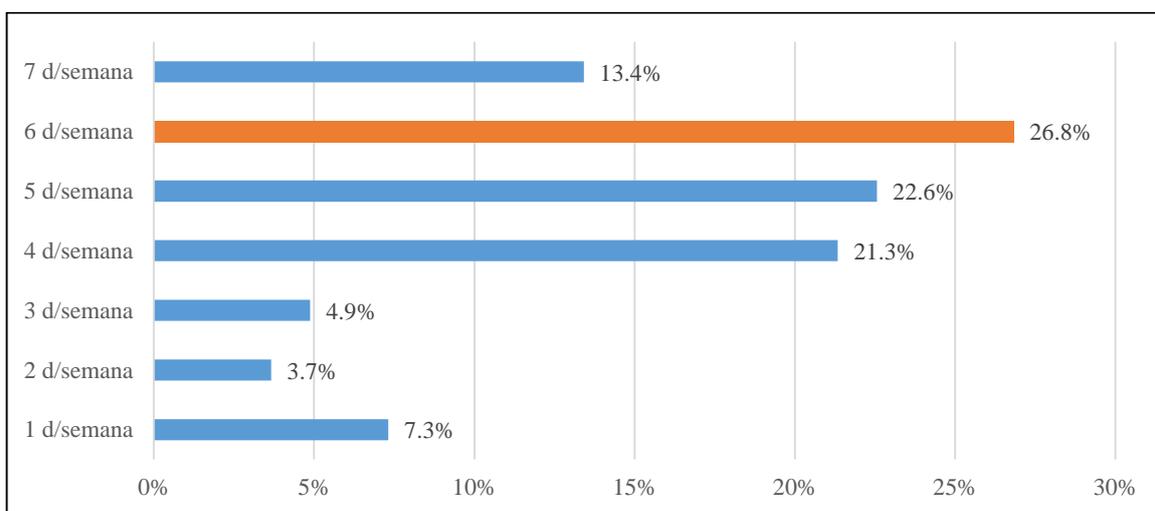
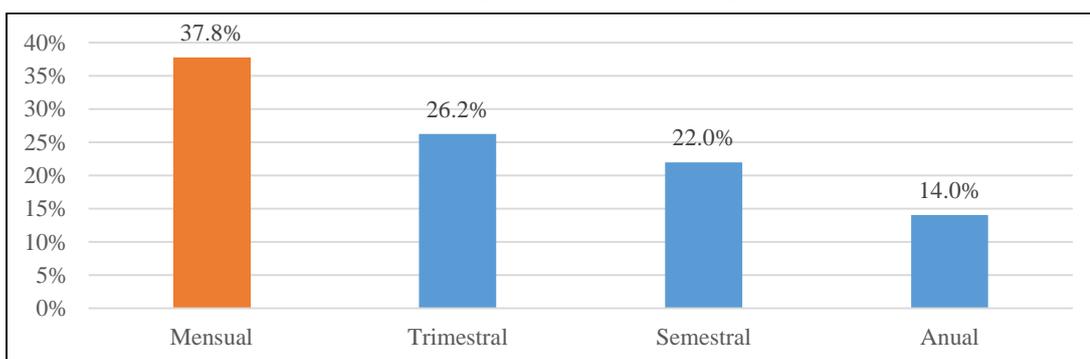


Tabla IV.12. Tiempo de asistencia a un gimnasio

Frecuencia	Núm. Personas
Mensual	62
Trimestral	43
Semestral	36
Anual	23
Total	164

Figura IV.9 Tiempo de asistencia a un gimnasio

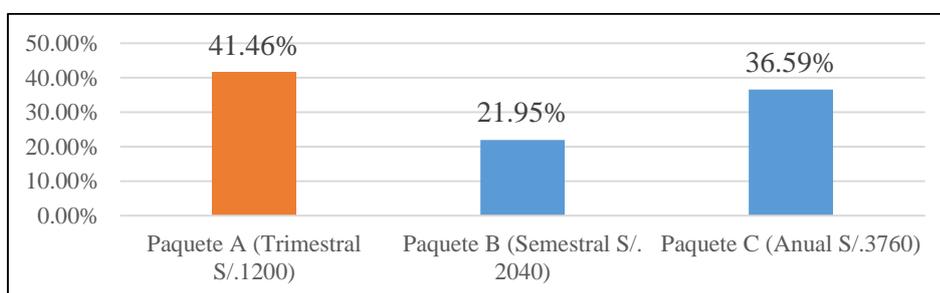


En la investigación sobre el precio que está dispuestas a pagar por el servicio y los servicios adicionales que se podrían complementar en el gimnasio se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla IV.13. Cuánto pagaría mensualmente por un buen servicio brindado en un gimnasio

Precio en soles	Núm. Personas
Paquete A (Trimestral S/.1200)	68
Paquete B (Semestral S/. 2040)	36
Paquete C (Anual S/.3760)	60
Total	164

Figura IV.10. Cuánto pagaría mensualmente por un buen servicio brindado en un gimnasio



En la investigación realizada sobre los atributos que valoran del instructor se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla IV.14. Que tan importantes es que el gimnasio mantenga un monitoreo constante acerca de sus progresos hacia el logro de sus objetivos

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	8
Poco Importante	17
Importante	64
Muy Importante	75
Total	164

Figura IV.11. Que tan importantes es que el gimnasio mantenga un monitoreo constante acerca de sus progresos hacia el logro de sus objetivos

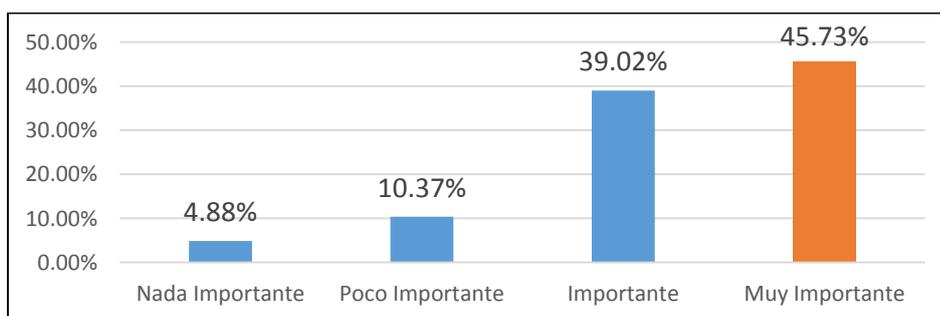


Tabla IV.15. Qué servicios adicionales podría complementar con el gimnasio

Servicio	Núm. Personas
Yoga	12
Artes Marciales	48
Aeróbicos Dinámicos	8
Tae Bo	21
Capoeira	12
Danza y/o Baile	63
Total	164

Figura IV.12. Qué servicios adicionales podría complementar con el gimnasio

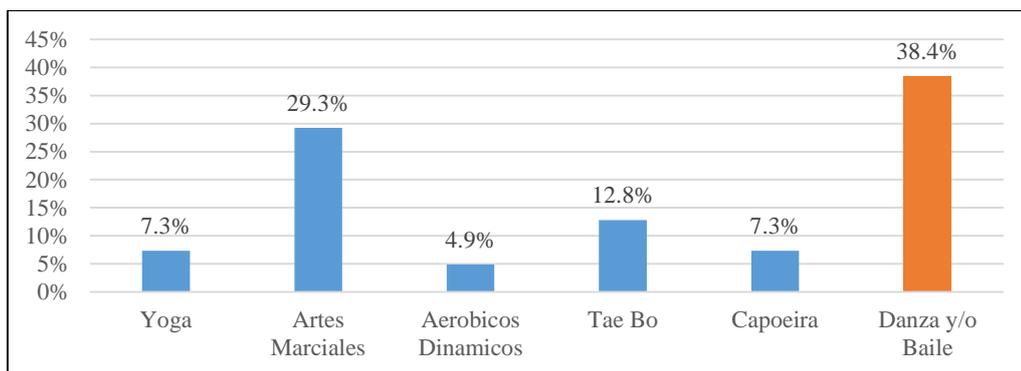


Tabla IV.16. ¿Considera importante que se lleve un seguimiento minucioso de sus avances / progreso?

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	13
Poco Importante	23
Importante	52
Muy Importante	76
Total	164

Figura IV.13 ¿Considera importante que se lleve un seguimiento minucioso de sus avances / progreso?

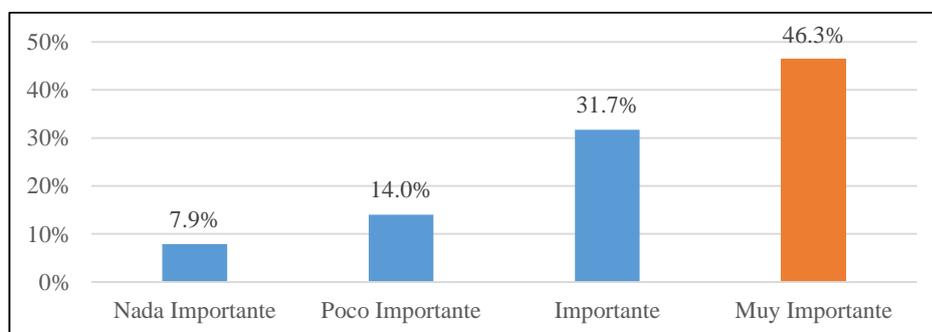


Tabla IV.17. ¿Estaría de acuerdo en pagar una membresía anual?

Pagaría por una membresía	Núm. Personas
Si	68
No	96
Total	164

Figura IV.14. ¿Estaría de acuerdo en pagar una membresía anual?

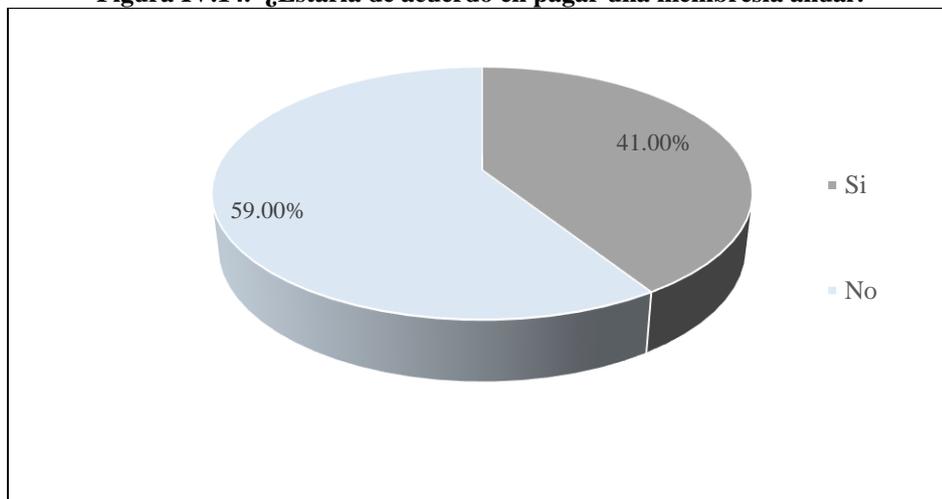


Tabla IV.18. Importancia de las promociones de descuento que se brindan en los gimnasios

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	17
Poco Importante	23
Importante	48
Muy Importante	76
Total	164

Figura IV.15. Importancia de las promociones de descuento que se brindan en los gimnasios

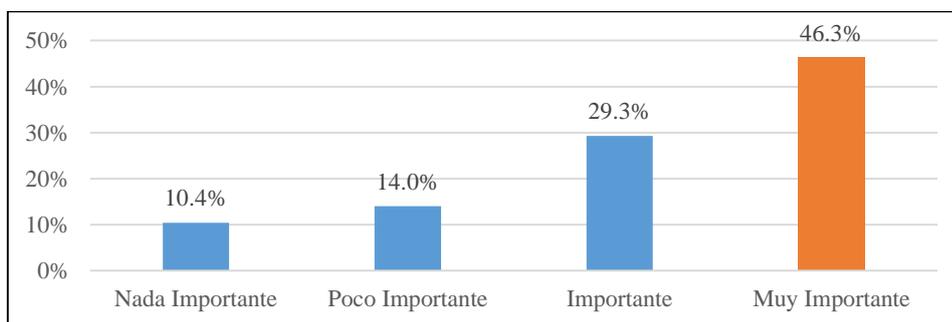
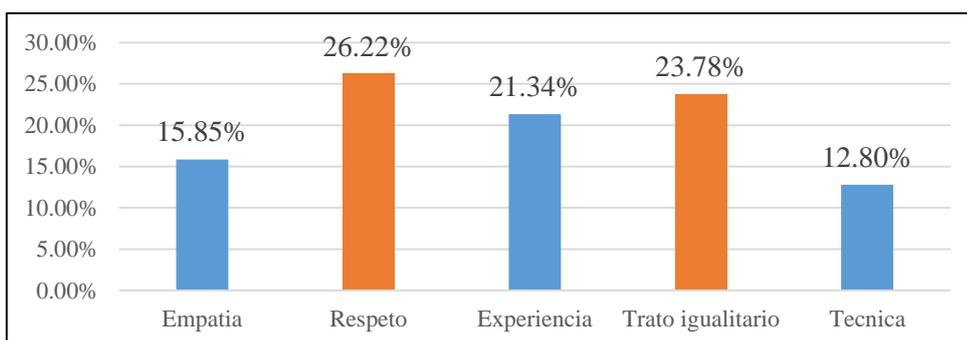


Tabla IV.19. Cualidades que considera debe tener un personal trainer

Grado de Importancia	Núm. Personas
Empatía	26
Respeto	43
Experiencia	35
Trato igualitario	39
Técnica	21
Total	164

Figura IV.16. Cualidades que considera debe tener un personal trainer



En la investigación sobre la propuesta de valor que se está planteando, se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla IV.20. Considera importante que el gimnasio le brinde el servicio de nutrición a cargo de un especialista

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	17
Poco Importante	36
Importante	48
Muy Importante	63
Total	164

Figura IV.17. Considera importante que el gimnasio le brinde el servicio de nutrición a cargo de un especialista

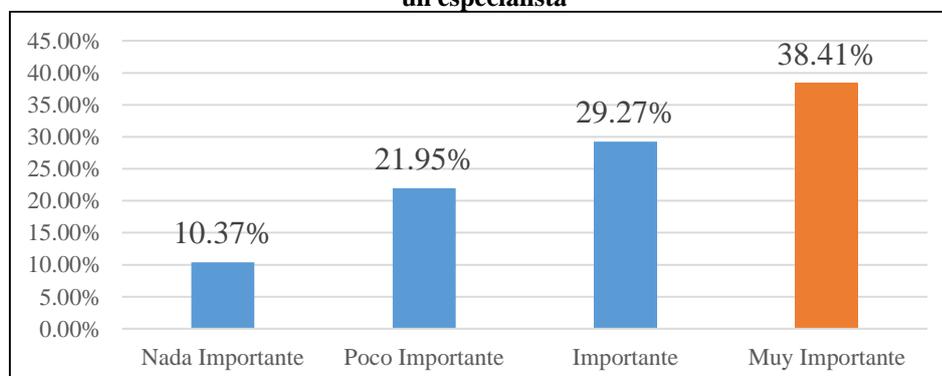


Tabla IV.21. Información / Consejos le gustaría recibir por parte del instructor de sala

Información	Núm. Personas
Rutinas para cada necesidad	37
Alimentación	53
Suplementación	27
Realización correcta de ejercicios	47
Total	164

Figura IV.18. Información / Consejos le gustaría recibir por parte del instructor de sala

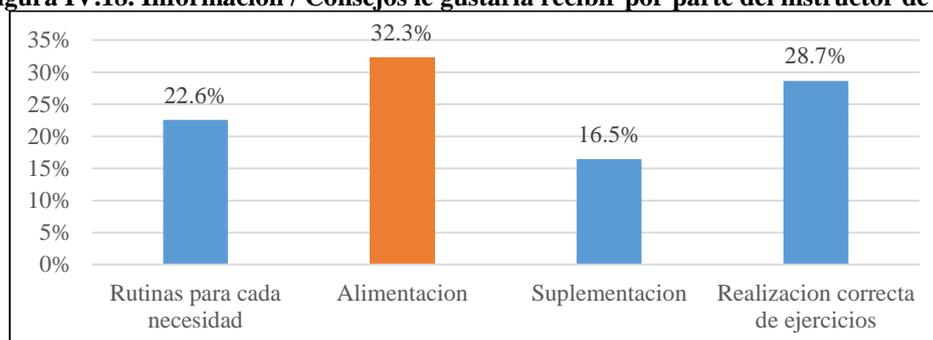


Tabla IV.22. Que tan importante es para usted que el instructor este pendiente de la correcta forma de realizar los ejercicios

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	9
Poco Importante	12
Importante	59
Muy Importante	84
Total	164

Figura IV.19. Que tan importante es para usted que el instructor este pendiente de la correcta forma de realizar los ejercicios

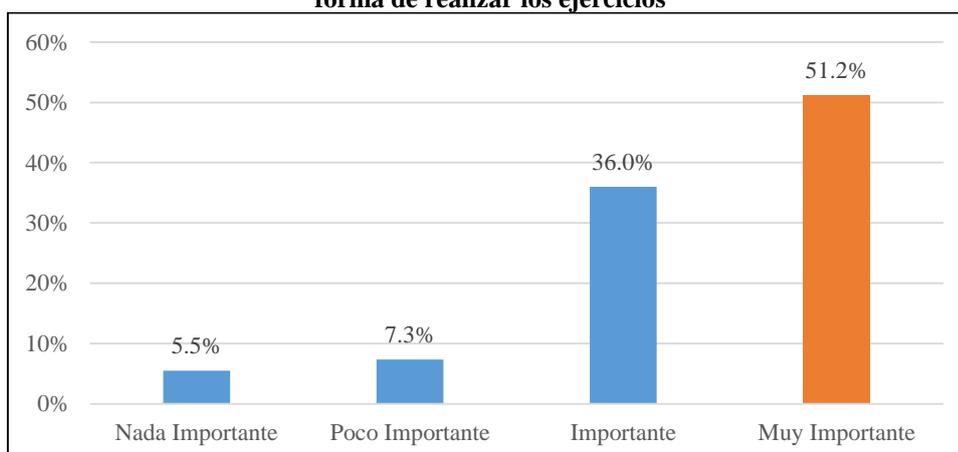


Tabla IV.23. Considera importante que se le envíe información vía email acerca de rutinas, alimentación, suplementación y noticias afines al mundo de los gimnasios

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	8
Poco Importante	19
Importante	58
Muy Importante	79
Total	164

Figura IV.20. Considera importante que se le envíe información vía email acerca de rutinas, alimentación, suplementación y noticias afines al mundo de los gimnasios

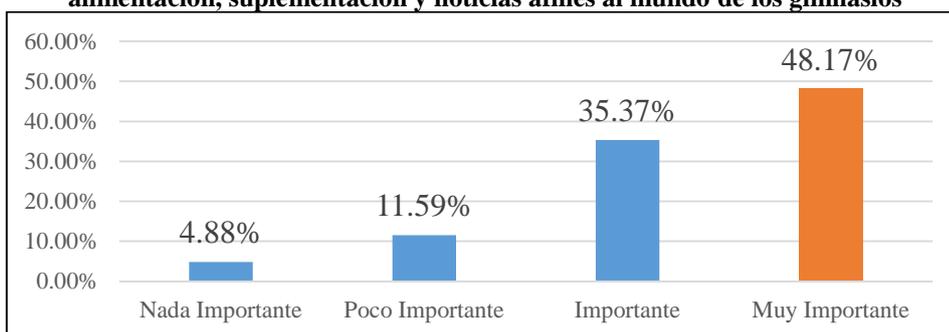


Tabla IV.24. Considera importante que exista una aplicación móvil del gimnasio en el cual pueda mantener una comunicación directa en tiempo real con un especialista

Grado de Importancia	Núm. Personas
Nada Importante	3
Poco Importante	16
Importante	39
Muy Importante	106
Total	164

Figura IV.21. Considera importante que exista una aplicación móvil en el cual pueda mantener una comunicación directa en tiempo real con un especialista

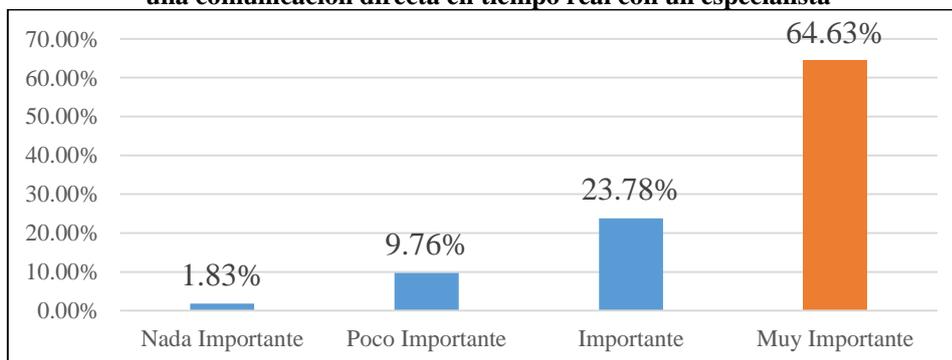


Tabla IV.25. En relación con el servicio: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio

Servicio	Núm. Personas	Grado de Importancia
Valet Parking	12	Poco Importante
Limpieza	39	Importante
Seguridad	37	Muy Importante
Iluminación	28	Importante
Música	48	Muy Importante
Total	164	

Figura IV.22. En relación con el servicio: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio

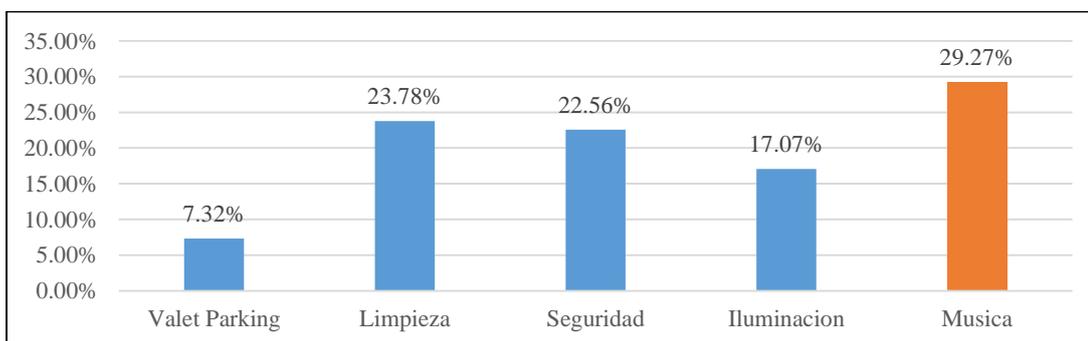


Tabla IV.26. Con relación a la infraestructura: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio

Infraestructura	Núm. Personas	Grado de Importancia
Servicio de sauna	16	Poco Importante
Diseño e Infraestructura del Local	21	Importante
Área Social	27	Importante
Área de Lockers	37	Muy Importante
Baños	45	Muy Importante
Estacionamiento	18	Importante
Total	164	

Figura IV.23. Con relación a la infraestructura: Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio

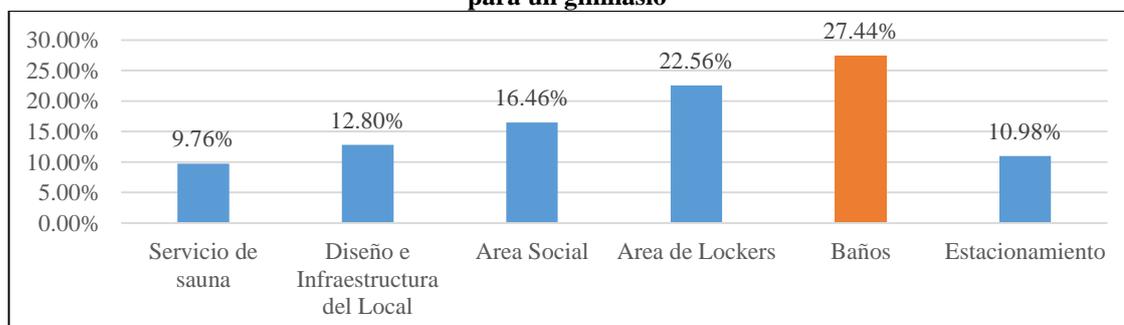


Tabla IV.27. Qué tema importante considera que se tratarían en los talleres

Talleres	Núm. Personas	Grado de Importancia
Taller sobre tipo de Rutinas	41	Importante
Taller de Nutrición	43	Muy Importante
Taller de Yoga	4	Poco Importante
Taller de Gimnasio Funcional	32	Importante
Taller de Suplementos Nutricionales	38	Importante
Taller de Danza y/o Baile	6	Poco Importante
Total	164	

Figura IV.24. Temas importantes para los talleres

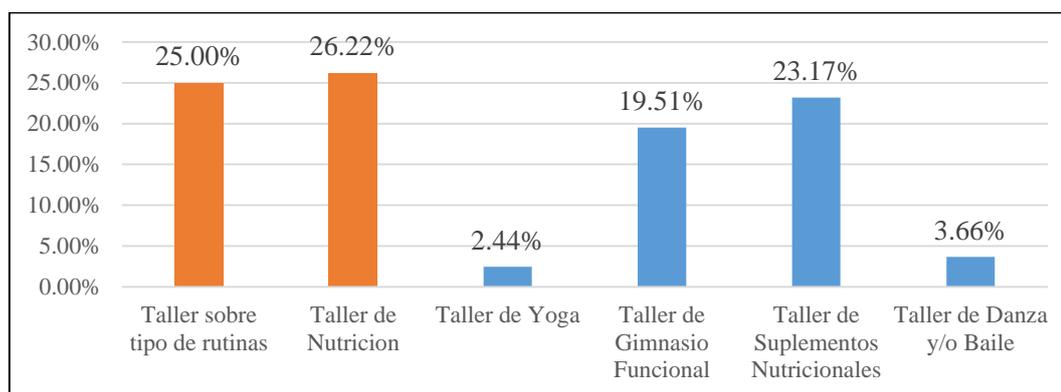


Tabla IV.28. Frecuencia en que se deben dictar los talleres

Frecuencia	Núm. Personas
Una vez a la semana	29
Una vez cada dos semana	43
Una vez al mes	73
Una vez cada seis meses	19
Total	164

Figura IV.25. Frecuencia en que se deben dictar los talleres

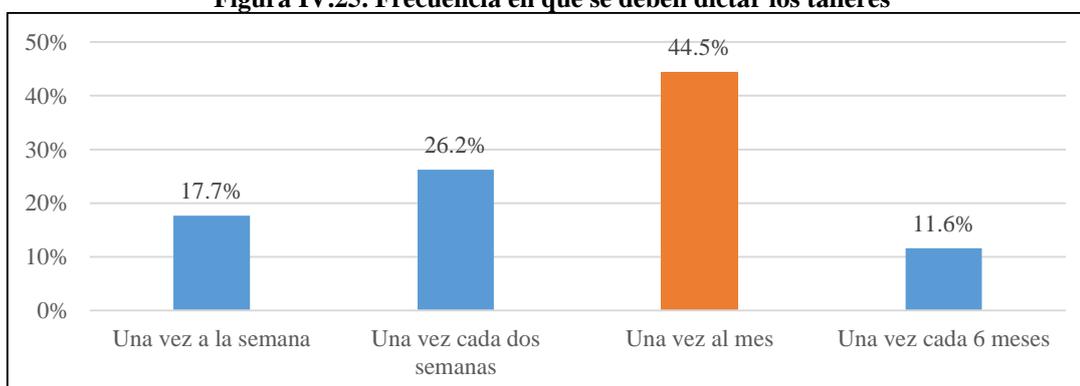


Tabla IV.29. Importancia del nombre de la marca al momento de elegir un gimnasio. ¿Cuál preferiría usted?

Nombre	Núm. Personas
JM FIT PRO & FITNESS	26
JM TR4INER & FITNESS	75
JM GYM	22
JM FITNESS	41
Total	164

Figura IV.26. Importancia del nombre de la marca al momento de elegir un gimnasio. ¿Cuál preferiría usted?

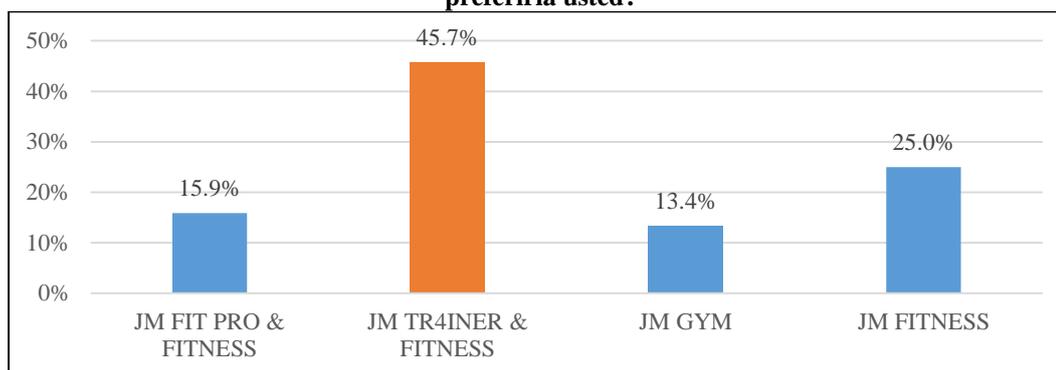


Tabla IV.30. Medio de pago que prefiere

Nombre	Núm. Personas
Efectivo	47
Tarjeta de debito	54
Tarjeta de crédito	51
Depósito bancario	12
Total	164

Figura IV.27. Medio de pago que prefiere

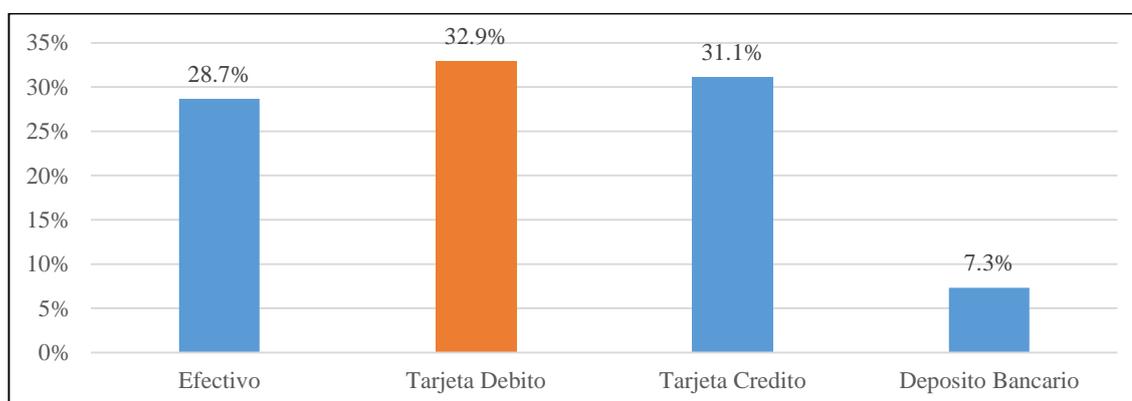


Tabla IV.31. ¿Asistiría Usted a un gimnasio ubicado en la Avenida Los Paujiles - Urbanización Las Flores?

Asistiría a la ubicación indicada	Núm. Personas
Si	139
No	25
Total	164

Figura IV.28. ¿Asistiría Usted a un gimnasio ubicado en la Avenida Los Paujiles - Urbanización Las Flores?

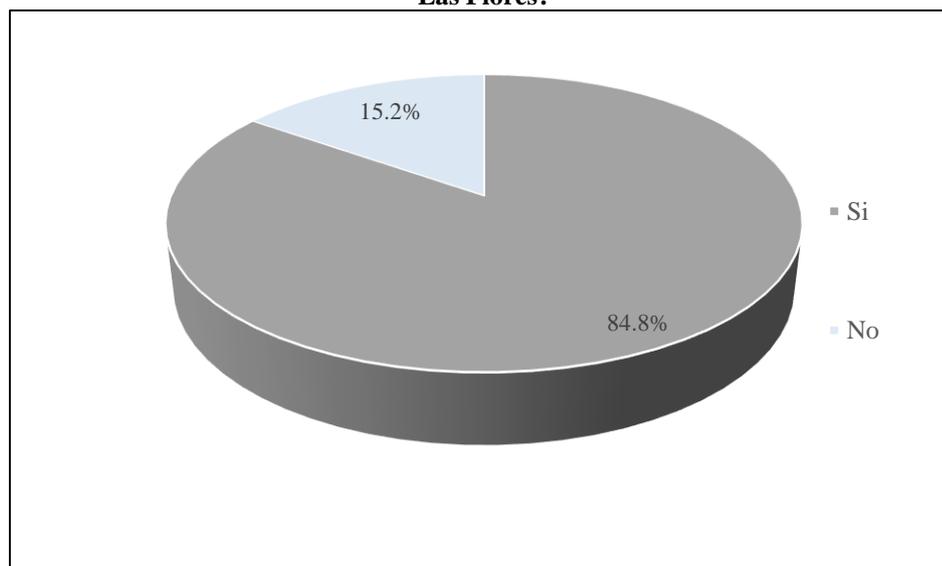


Tabla IV.32. ¿Cuántas horas al día desea ejercitarse?

Horas al día para ejercitarse	Núm. Personas
1 hora	68
2 horas	96
Total	164

Figura IV.29. ¿Cuántas horas al día desea ejercitarse?

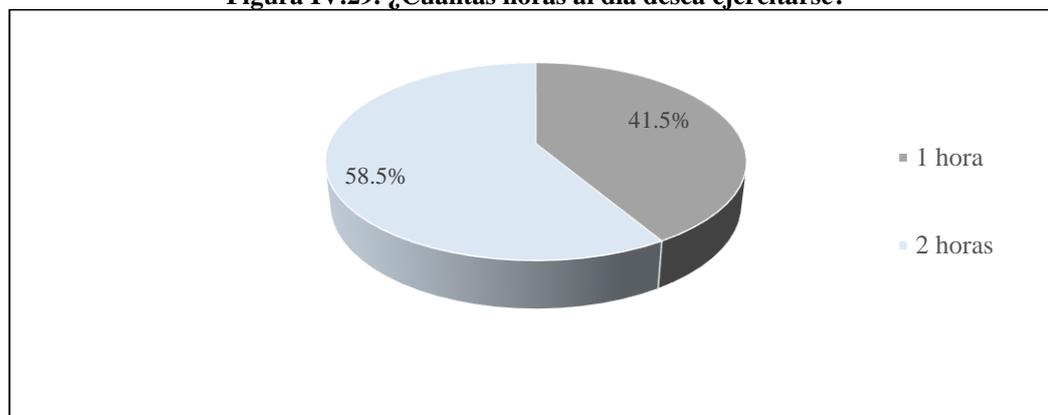
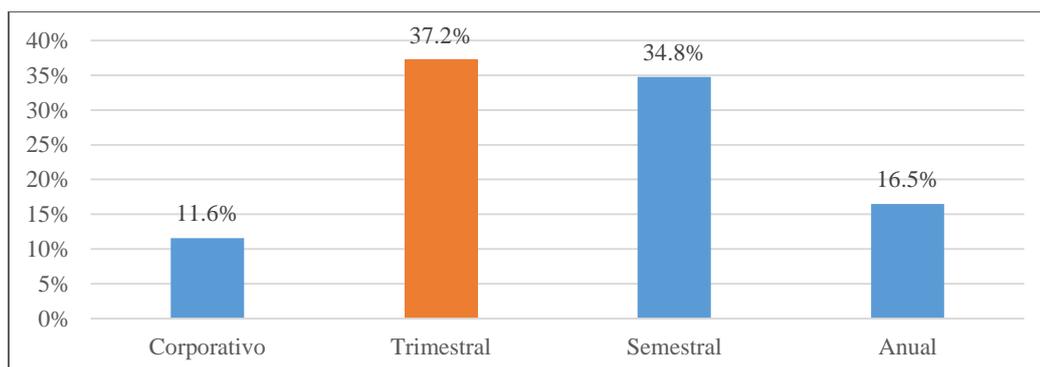


Tabla IV.33. Tipo de descuentos y/o promociones que son de su interés

Promoción	Núm. Personas
Corporativo	19
Trimestral	61
Semestral	57
Anual	27
Total	164

Figura IV.30. Tipo de descuentos y/o promociones que son de su interés



VI. CONCLUSIONES

En base al estudio de mercado realizado se puede concluir lo siguiente:

1. Existe una demanda creciente para el negocio de los gimnasios en la ciudad de Trujillo.
2. El 38.4% de las personas consideran que una razón importante para asistir a un gimnasio es mejorar el estado Físico, la salud y estar en forma.
3. El 32.9% de los encuestados consideran que el servicio es una de las importantes razones para cambiarse a otro gimnasio.
4. El 22.6% de los encuestados consideran que una de las razones por la que eligió su actual gimnasio es la calidad de las máquinas.
5. El 32.9% consideran al servicio como una razón importante para cambiarse a otro gimnasio.
6. El 41% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un plan trimestral con un costo promedio de S/. 1,200 soles, el 37% estaría dispuesto a pagar un plan semestral de un costo promedio de S/. 2,040 soles y el 22% estaría dispuesto a pagar un plan anual de S/. 3,760 soles.

VII. ANEXOS

Modelo de la Encuesta

Buenos días/tardes: Sr. /Sra., soy el representante de la empresa encuestadora y me gustaría hacerle algunas preguntas sobre diversos temas de interés. Le agradeceré me conceda unos minutos de su tiempo para aplicarle una encuesta con la más absoluta sinceridad en sus respuestas. Muchas Gracias!

A. FILTRO

1. ¿En qué rango de edad se encuentra Usted?

- Menos de 18 (E: TERMINAR)
- 18 – 25 (E: CONTINUAR)
- 25 – 35 (E: CONTINUAR)
- 35 – 45 (E: CONTINUAR)
- 46 – 60 (E: CONTINUAR)
- Mayor de 60 (E: TERMINAR)

2. ¿Asiste o ha asistido a un gimnasio en los últimos 5 años?

- Si (CONTINUAR).
- No (TERMINAR).

B. ATRIBUTOS

1. ¿A qué gimnasio asiste o ha asistido en los últimos 5 años?

2. ¿Por qué eligió este gimnasio?

3. ¿Por qué razón va a un gimnasio? (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Lucir mejor	1	2	3	4
2. Performance en el deporte que practica	1	2	3	4
3. Socializar	1	2	3	4
4. Rehabilitación	1	2	3	4
5. Mejorar estado físico, salud, estar en forma	1	2	3	4

4. ¿De los siguientes atributos para locales de gimnasios, enumere del 1 al 4 por orden de prioridad que Ud. considera (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Ubicación	1	2	3	4
2. Instalaciones	1	2	3	4
3. Servicio	1	2	3	4
4. Maquinaria	1	2	3	4
5. Acceso	1	2	3	4

5. ¿Qué tan importante es para usted recibir un buen servicio del gimnasio al que asiste? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

6. ¿Qué factores le llevaría a cambiarse de gimnasio? (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Servicio	1	2	3	4
2. Máquinas	1	2	3	4
3. Instructor	1	2	3	4
4. Amistades	1	2	3	4

C. FRECUENCIA – HORARIO

1. ¿Cuántas horas al día desea ejercitarse? (Respuesta Única)

- 1 hora (1)
- 2 horas (2)

2. ¿En qué turno asistiría/asiste al gimnasio de Lunes a Viernes? (Respuesta Múltiple)

TURNOS MAÑANA	MARQUE	TURNOS TARDE	MARQUE	TURNOS NOCHE	MARQUE
5:00 – 6:00 am		12:00 – 1:00 pm		6:00 – 7:00 pm	
6:00 – 7:00 am		1:00 – 2:00 pm		7:00 – 8:00 pm	
7:00 – 8:00 am		2:00 – 3:00 pm		8:00 – 9:00 pm	
8:00 – 9:00 am		3:00 – 4:00 pm		9:00 – 10:00 pm	
9:00 – 10:00 am		4:00 – 5:00 pm		10:00 – 11:00 pm	
10:00 – 11:00 am		5:00 – 6:00 pm		11:00 – 12:00 am	
11:00 – 12:00 pm		-		-	

3. ¿En qué turno asistiría o asiste al gimnasio los días sábados? (Respuesta Múltiple)

TURNO MAÑANA	MARQUE	TURNO TARDE	MARQUE	TURNO NOCHE	MARQUE
5:00 – 6:00 am		12:00 – 1:00 pm		6:00 – 7:00 pm	
6:00 – 7:00 am		1:00 – 2:00 pm		7:00 – 8:00 pm	
7:00 – 8:00 am		2:00 – 3:00 pm		8:00 – 9:00 pm	
8:00 – 9:00 am		3:00 – 4:00 pm		9:00 – 10:00 pm	
9:00 – 10:00 am		4:00 – 5:00 pm		10:00 – 11:00 pm	
10:00 – 11:00 am		5:00 – 6:00 pm		11:00 – 12:00 am	
11:00 – 12:00 pm		-		-	

4. ¿En qué turno asistiría o asiste al gimnasio los días domingos? (Respuesta Única)

TURNO MAÑANA	MARQUE	TURNO TARDE	MARQUE
6:00 – 7:00 am		12:00 – 1:00 pm	
7:00 – 8:00 am		1:00 – 2:00 pm	
8:00 – 9:00 am		2:00 – 3:00 pm	
9:00 – 10:00 am		3:00 – 4:00 pm	
10:00 – 11:00 am		4:00 – 5:00 pm	
11:00 – 12:00 pm		5:00 – 6:00 pm	

5. ¿Cuántos días a la semana va/preferiría ir al gimnasio? (Respuesta Única)

ITEM	Ocasionalmente	Seguido	Frecuentemente	Siempre
1 día a la semana	1	2	3	4
2 días a la semana	1	2	3	4
3 días a la semana	1	2	3	4
4 días a la semana	1	2	3	4
5 días a la semana	1	2	3	4
6 días a la semana	1	2	3	4
7 días a la semana	1	2	3	4

6. ¿Cuántos meses al año va al gimnasio? (Respuesta Única)

- Mensual. (1)
- Trimestral. (2)
- Semestral. (3)
- Anual. (4)
- Otro: _____

D. PRECIO – COSTO/BENEFICIO

1. ¿Cuál de los siguientes planes estaría dispuesto a pagar en un gimnasio de tipo personalizado? (Respuesta Única).

- Plan Trimestral: S/. 1,200 (1)
- Plan Semestral: S/. 2,040 (2)
- Plan Anual: S/. 3,760 (3)

- Ningún Plan (4)

2. ¿Qué tan importante son para usted las promociones de descuento que se brindan en los gimnasios? (Respuesta Única).

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

3. ¿Qué tipo de descuentos y/o promociones son de su interés? (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Corporativo.	1	2	3	4
2. Trimestral.	1	2	3	4
3. Semestral.	1	2	3	4
4. Anual.	1	2	3	4

4. ¿Considera importante que se lleve un seguimiento minucioso de sus avances/progreso? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

5. ¿Qué servicios adicionales cree que podría complementar con la práctica del gimnasio? (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Yoga	1	2	3	4
2. Artes Marciales	1	2	3	4
3. Aeróbicos Dinámicos	1	2	3	4
4. Tae Bo	1	2	3	4
5. Capoeira	1	2	3	4
6. Danza y/o Baile	1	2	3	4

E. SERVICIO PERSONALIZADO – INSTRUCTOR

1. ¿Qué tan importante es para usted que el instructor de sala este pendiente de la forma como realiza los ejercicios? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)

- Muy importante (4)

2. ¿Qué información/consejos le gustaría recibir por parte del instructor de sala?

(Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Rutinas para cada necesidad	1	2	3	4
2. Alimentación	1	2	3	4
3. Suplementación	1	2	3	4
4. Realización correcta de ejercicios	1	2	3	4

3. ¿Qué cualidades considera que debe tener un personal trainer? (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Empatía	1	2	3	4
2. Respeto	1	2	3	4
3. Experiencia	1	2	3	4
4. Trato igualitario	1	2	3	4
5. Técnica	1	2	3	4

SOBRE LA PROPUESTA DE NEGOCIO

F. PROPUESTA DE VALOR – DIFERENCIACIÓN

LEER: Se está proponiendo un nuevo modelo de gimnasio especializado y focalizado cuyo objetivo final es lograr que los clientes alcancen la mayor satisfacción. Esta nueva propuesta de negocio va estar ubicado estratégicamente en el distrito de Víctor Larco Herrera, en la avenida Los Paujiles, Mz. D Lote 10, Urbanización Las Flores.

1. ¿Asistiría Usted a un gimnasio ubicado en la Avenida Los Paujiles - Urbanización Las Flores? (Respuesta Única)

- Si. (1)
- No. (2)

LEER: Este nuevo modelo de gimnasio contara con personal altamente capacitado que se encargara de motivarlo y realizar un constante seguimiento de sus avances, con indicaciones oportunas sobre la forma correcta de realizar los ejercicios.

Logrando así que alcance sus objetivos en el menor tiempo posible.

2. ¿Considera importante que el gimnasio mantenga un monitoreo constante acerca de sus progresos hacia el logro de sus objetivos? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)

- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

LEER: Muy aparte de solo enfocarse en los ejercicios, también se propone que el cliente complemente su rutina diaria con una saludable alimentación con las vitaminas y proteínas que su cuerpo pierde durante los ejercicios, son estos los que deben ser recuperados por medio de una dieta especializada en base a esto

3. ¿Considera importante que el gimnasio le brinde el servicio de nutrición a cargo de un especialista? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

LEER: Para nosotros es muy importante que los clientes se mantengan informados sobre las nuevas tendencias en rutinas, alimentación y suplementos. Y aprovechando las redes sociales y los aplicativos móviles, se implementará un servicio que mejora la relación con los clientes enviando información vía e mail.

4. ¿Considera importante que se le envíe información vía e mail acerca de rutinas, alimentación, suplementación y noticias afines al mundo de los gimnasios? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

LEER: En la actualidad los aplicativos móviles son la nueva tendencia, es por ello, que se diseñará un aplicativo móvil para mejorar la comunicación con los clientes.

5. ¿Cuán importante considera una aplicación móvil del gimnasio en el cual pueda mantener una comunicación directa en tiempo real con un especialista para que le aclare dudas sobre su rutina, alimentación o suplementación? (Respuesta Única)

- Nada importante (1)
- Poco importante (2)
- Importante (3)
- Muy importante (4)

LEER: En la nueva propuesta de negocio existe la preocupación por los detalles y es por eso por lo que es de interés saber cuál de los siguientes atributos valoran más.

6. ¿Cómo calificaría Usted los siguientes atributos para un gimnasio? (Respuesta Múltiple)

Servicios:

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Valet Parking	1	2	3	4
2. Limpieza	1	2	3	4
3. Seguridad	1	2	3	4
4. Iluminación	1	2	3	4
5. Música	1	2	3	4

Infraestructura:

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Servicio de sauna.	1	2	3	4
2. Diseño e Infraestructura del Local.	1	2	3	4
3. Cuento con un Área Social.	1	2	3	4
4. Área de Locker.	1	2	3	4
5. Baños	1	2	3	4
6. Estacionamiento	1	2	3	4

LEER: Una de las propuestas de valor que se está planteando es la organización de talleres, las cuales va ser dictado por profesionales altamente capacitados que van interactuar con los clientes respondiendo cada una de sus preguntas brindándoles consejos y algunos tips para mejorar el cuerpo y la salud.

7. ¿Qué temas importantes considera que se tratarían en los talleres? (Respuesta Múltiple)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Taller sobre tipo de rutinas.	1	2	3	4
2. Taller de Nutrición.	1	2	3	4
3. Taller de Yoga.	1	2	3	4
4. Taller de gimnasio funcional.	1	2	3	4
5. Taller de suplementos nutricionales.	1	2	3	4
6. Danza y/o Baile	1	2	3	4

8. ¿Con que frecuencia desearía que se dicten los talleres? (Respuesta Única)

- Una vez a la semana (1)
- Una vez cada dos semanas (2)
- Una vez al mes (3)

- Una vez cada 6 meses (4)

LEER: Actualmente hay muchos gimnasios en la ciudad de Trujillo, para lograr una diferenciación, es muy importante crear una marca que este asociado al servicio que se brindará.

9. ¿De ser importante el nombre de la marca al momento de elegir un gimnasio, cuál preferiría usted? (Respuesta Única)

- M FIT PRO & FITNESS (1)
- JM TR4INER & FITNES (2)
- JM GYM (3)
- JM FITNESS (4)

LEER: Encontrar una buena relación calidad – precio es muy importante, es por eso por lo que es de interés saber cuánto pagaría por todos los beneficios que se propone y el medio de pago más utilizado.

10. ¿Qué medio de pago prefiere? (Respuesta Única)

ITEM	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante
1. Efectivo	1	2	3	4
2. Tarjeta Débito	1	2	3	4
3. Tarjeta Crédito	1	2	3	4
4. Depósito Bancario	1	2	3	4

11. ¿Cuánto pagaría mensualmente por un buen servicio brindado en un gimnasio? (Respuesta Única)

- De S/. 100 a S/. 200
- De S/. 200 a S/. 300
- De S/. 300 a S/. 400
- Más de S/. 400

ANEXO II: Temas Tratados en el Focus

N°	Temas Tratados
1	Asesoría personalizada
2	Calidad de los entrenadores
3	Asesoramiento en rutinas y plan alimenticio
4	Infraestructura
5	Calidad de las Máquinas
6	Talleres
7	Área Social

ANEXOS DEL CAPÍTULO V

Anexo V.1. Análisis FODA

A través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se identificará los factores internos y externos con los cuales interactuará el negocio, cuyo diagnóstico permitirá determinar las bases para la toma de las decisiones que permita aprovechar las ventajas competitivas del sector gimnasios, y resolver las amenazas que puedan afectar al desarrollo óptimo del negocio y enfoque de los objetivos establecido.

Las fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos que ayudarán a la empresa de manera privilegiada a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones y factores situacionales negativos que interfieren en el desarrollo de la empresa y que ponen a la empresa en una situación desfavorable frente a la competencia. Las oportunidades son factores o tendencias favorables del entorno que la empresa debería aprovechar para obtener una ventaja competitiva del negocio. Las amenazas son factores o tendencias del entorno que no son favorables para el negocio y que plantean desafíos en el desempeño de la empresa (*MARKETING, Kotler P., Armstrong G., décimo cuarta edición, 2012, pp. 53*).

- Herramienta FODA

Fortalezas:

- Instructores altamente calificados.
- Servicio focalizado y especializado.
- Máquinas modernas y en buen estado.
- Ambientes segmentados por cada tipo de ejercicios.
- Asesoramiento en planes nutricionales.
- No se efectuará pago por membresía.
- Convenios con instituciones universitarias.
- Convenios con instituciones privadas.
- Disponibilidad de local propio.

Oportunidades:

- Surgimiento de nuevos estilos de vida que priorizan el bienestar y la salud.
- Predisposición hacia el cuidado de la salud y la estética corporal.
- En provincias se tiene un mercado de gimnasio que no está sobre explotado como en Lima.
- Existe una tendencia e interés de la población peruana, a gozar de una buena salud, mejorar la apariencia física, bajar de peso, y prevenir las enfermedades.

Debilidades:

- Desconfianza por parte de futuros clientes.
- Inversión en maquinaria y complementos (artículos de limpieza,

ambientación, souvenirs).

- Incapacidad para cubrir toda la demanda proyectada.

Amenazas:

- Cambios climáticos adversos.
- El modelo de negocio podría ser copiado con facilidad.
- Nuevos decretos municipales que impidan el correcto funcionamiento.
- Leyes que amparen la salud y prohíban ciertas actividades físicas.
- Aumento de los impuestos (IGV y del IR).

Anexo V.2. Matriz FODA

<h1>MATRIZ</h1> <h1>FODA</h1>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> - Surgimiento de nuevos estilos de vida que priorizan el bienestar y la salud. - Predisposición hacia el cuidado de la salud y la estética corporal. - En provincias, este negocio es un mercado no explotado. - Existe la tendencia y el interés al goce de una buena salud, mejor apariencia física, bajar de peso, aumento de masa muscular y prevención de enfermedades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios climáticos adversos. - El negocio podría ser copiado fácilmente. - Nuevos decretos municipales que impidan el correcto funcionamiento. - Leyes que amparen la salud y prohíban ciertas actividades físicas. - Aumento del IGV y del IR.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> - Instructores altamente calificados. - Servicio focalizado y especializado. - Máquinas modernas y en buen estado. - Ambientes segmentados por cada tipo de ejercicios. - Asesoramiento en planes nutricionales. - No se efectuará pago por membresía - Convenios con instituciones universitarias. - Convenios con instituciones privadas. - Local propio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover el cuidado de la salud y la estética corporal mediante la práctica del gimnasio con personal calificado, Máquinas modernas en un agradable ambiente. - Aprovechar las nuevas tendencias en estética y salud para firmar convenios institucionales con universidades y empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento nutricional de acuerdo con la temporada. - Promocionar un adecuado sistema funcional de trabajo que esté acorde a los estándares regulatorios.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza por parte de futuros clientes. - Inversión en maquinaria y complementos (artículos de limpieza, ambientación, souvenirs). - Incapacidad para cubrir toda la demanda proyectada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser un negocio no muy explotado en provincias, buscar financiamiento para el acondicionamiento idóneo. - Realizar campañas publicitarias dando a conocer el know how del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un plan de Marketing para lograr una posición en la mente del cliente y evitar que opte por la competencia. - Convenio institucional con la Municipalidad Distrital de Víctor Larco Herrera.

Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo V.3. Matriz EFE y EFI

Factores Externos – Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
- Surgimiento de nuevos estilos de vida que priorizan el bienestar y la salud.	0.26		
- Predisposición hacia el cuidado de la salud y la estética corporal.	0.20	4	1.04
- En provincias, este negocio es un mercado no explotado.	0.15	4	0.80
- Existe la tendencia y el interés al goce de una buena salud, mejor apariencia física, bajar de peso, aumento de masa muscular y prevención de enfermedades.	0.13	3	0.45
		3	0.39
Amenazas			
- Cambios climáticos adversos.	0.11	4	0.44
- El negocio podría ser copiado fácilmente.	0.07	2	0.14
- Nuevos decretos municipales que impidan el correcto funcionamiento.	0.05	3	0.15
- Leyes que amparen la salud y prohíban ciertas actividades físicas.	0.02	3	0.06
- Aumento del IGV y del IR.	0.01	2	0.02
	1.00		3.49

Elaboración: Autores de la Tesis

Factores Internos – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
- Instructores altamente calificados.	0.15	4	0.60
- Servicio focalizado y especializado.	0.15	4	0.60
- Máquinas modernas y en buen estado.	0.09	3	0.27
- Ambientes segmentados por cada tipo de ejercicios.	0.07	3	0.21
- Asesoramiento en planes nutricionales.	0.10	4	0.40
- No se efectuará pago por membresía	0.01	2	0.02
- Convenios con instituciones universitarias.	0.04	3	0.12
- Convenios con instituciones privadas.	0.04	3	0.12
- Local propio.	0.09	4	0.36
Debilidades			
- Desconfianza por parte de futuros clientes.	0.09	4	0.36
- Inversión en maquinaria y complementos (artículos de limpieza, ambientación, souvenirs).	0.10	4	0.40
- Incapacidad para cubrir toda la demanda proyectada.	0.07	3	0.21
	1.00		3.67

Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo V.4. Micro Entorno - 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Se desarrollará el análisis propuesto por Michael Porter (*Porter, 1980*) para planificar una estrategia. Porter propone 5 fuerzas que debe analizar todo negocio para lograr ser competitivo y rentable. (*PORTER M. Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar la Industria y sus Competidores, 1980*).

Se debe de conocer el entorno y las características en la cual la empresa está interactuando, complementando con las habilidades, aptitudes y herramientas que se tienen y se desarrollan; llegando a consolidarse en conjunto con sus diversos grupos de interés. Se analizarán los objetivos y recursos de la empresa bajo estas 5 fuerzas:

6 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ambiente en el cual interactúa un negocio está expuesto a la aparición de nuevos competidores, siendo estos pequeños o grandes negocios. Las nuevas tendencias y la demanda existente obligaran a pequeños empresarios a incursionar en este mercado, tratando de satisfacer la demanda o el interés por mantener un cuerpo estético y llevar una vida saludable.

7 Rivalidad entre competidores

Se considera competidores directos a aquellos gimnasios donde acuden los clientes pertenecientes a los NSE A y B, actualmente en la ciudad de Trujillo se ha identificado 6 gimnasios exclusivos. También se tiene como competidor directo al gimnasio ubicado en el Golf y Country Club.

8 Poder de negociación con los proveedores

En el funcionamiento del negocio, se buscará tercerizar actividades que no estén ligadas directamente con la práctica del gimnasio.

9 Poder de negociación con los compradores

Mediante el estudio de mercado a realizar, recabar información exacta de cuanto están dispuestos a pagar los demandantes por el servicio brindado y que esperan recibir por un justo precio.

10 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Las nuevas tendencias darán origen a la aparición de deportes similares cuyos objetivos son similares, como es la práctica del yoga y del cross fit.

ANEXOS DEL CAPÍTULO VI

Anexo VI.1. Reglamento Nacional de Edificaciones 2016 – Aforo

CÁLCULO DE AFORO - ANEXO 06

DESCRIPCION	SEGUN CALCULO DE SALIDAS Y PASAJES DE CIRCULACION	SEGÚN CANTIDAD DE mobiliario - RNE A.130 art 20	SEGÚN NORMA ESPECIFICA		
		Siempre que se disponga de los anchos de circulaciones correspondientes	INDICE		
HOSPEDAJE	RNE A.030 HOSPEDAJE ART 17 AFORO		LA NORMA ESPECIFICA PRIMA ANTE NORMAS GENERALES		
HOTELES DE 4 Y 5 ESTRELLAS	18.0 M2 por persona	1 persona por cama Excepcion: En Habitacion matrimonial 2 personas por cama	EDUCACION: RNC III-XVII-2: APLICAR REGLAMENTO RESPECTIVO		
HOTELES DE 2 Y 3 ESTRELLAS	15.0 M2 por persona		RM 0252-2011/MINEDU - Nivel INICIAL II-2.2.1-A- pag 35 RM 295-2014 MINEDU / INICIAL art 3.7 - pag 50		
HOTELES DE 1 ESTRELLAS	12.0 M2 por persona				
APART-HOTEL DE 4 Y 5 ESTRELLA	20.0 M2 por persona		EDUCACION INICIAL		
APART-HOTEL DE 2 Y 3 ESTRELLA	17.0 M2 por persona		AULA (CUNA-JARDIN)	por alumno 2M2	
APART-HOTEL DE 1 ESTRELLA	14.0 M2 por persona		ESPACIO PARA PADRES	0.25M2 del 30% alumnos	
HOSTAL DE 1 A 3 ESTRELLAS	12.0 M2 por persona				
RESORT	20.0 M2 por persona			Ley 23384 RJ 338 INIED Norma Tec. PRIMARIA Y SECUNDARIA art. 2.3.1	
EDUCACION	RNE A.040 EDUCACION ART 9 AFORO		EDUCACION PRIMARIA		
AUDITORIOS	1 asiento por persona	1 PERSONA por asiento	AULA	1.3M2	
SALA DE USOS MULTIPLE	1.0 M2 por persona		AULA SUM (indice 3 de AREAS)	1.5 M2	
SALA DE CLASE	1.5M2 por persona		EDUCACION SECUNDARIA		
CAMARINES, GIMNASIOS	4.0M2 por persona		AULA	1.4 M2	
TALLERES, LABORATORIOS, BIBLIOTECAS	4.0M2 por persona		AULA SUM BIBLIOTECA (indice 3 de AREAS)	1.5 M2	
			LABORATORIO (indice 5 de AREAS)	2.5 M2	
AMBIENTES DE USO ADMINISTRATIVOS	10.0M2 por persona		TALLER (indice 4 de AREAS)	3 M2	
SALUD	RNE A. 050 SALUD ART 6	RM 660_2014_MINSA_ I art. 6.2.1.16	NORMA: RM 0101-2009-ED / IK-9.3-E MAX ALUMNOS POR AULA INICIAL= MAX 25, PRIMARIA Y SECUNDARIA= MAX 35		
AREA DE SERVICIO AMBULATORIO Y DIAGNOSTICO	6.0 M2 por persona	1 PERSONA por asiento			
SECTOR DE HABITACIONES (Superficie total)	8.0 M2 por persona	1 PERSONA por cama			
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	10.0 M2 por persona	1 PERSONA por asiento	RM 834.EDIF.UNIVERS.ANR /2012 ART 21.6		
AREA DE TRATAMIENTO A PACIENTES INTERNOS	20.0 M2 por persona		EDUC. UNIVERSITARIA	por alumno	
SALAS DE ESPERA	0.8 M2 por persona		AULA EN PISO PLANO	1.2M2	
SERVICIOS AUXILIARES	8.0 M2 por persona				
AREA DE REFUGIO PARA PACIENTES CON SILLAS DE RUEDAS	1.40M2 por persona			AULA TIPO AUDITORIO	0.90M2
AREA DE REFUGIO EN PISOS QUE NO ALBERGUEN PACIENTES	0.50M2 por persona			TALLER, LABORATORIO	2.25M2
DEPOSITOS Y ALMACENES	30.0 M2 por persona			LAB COMPUTO, SALA ESTUDIO	1.50M2
INDUSTRIA	RNE A.060 INDUSTRIA ART 19 AFORO		BIBLIOTECA	1.50M2	
ZONAS DE PROCESOS	1 Trabajador por persona		ART 21.7 PUERTAS ABREN HACIA AFUERA		
AREA ADMINISTRATIVA	10 M2 por persona	1 PERSONA por asiento	HASTA 40 ALUMNOS =	1 PUERTA DE 1.20M	
			DE 41 A 80 ALUMNOS=	2 PUERTAS DE 1.20M	
			R.M. N° 0025-2010-ED, art 6.1.3		

COMERCIO	RNE A.070 COMERCIO ART 8 AFORO	
TIENDA INDEPENDIENTE en 1er piso	2.8 M2 por persona	
TIENDA INDEPENDIENTE en 2do piso	5.6 M2 por persona	
	3.7 M2 por persona	
TIENDA INDEPENDIENTE interconectada de dos pisos		
RESTAURANTE, CAFETERIA - COCINA	9.3 M2 por persona	1 TRABAJADOR/PERS
RESTAURANTE - AREA DE MESAS	1.5 M2 por persona	1 persona por asiento
COMIDA RAPIDA O AL PASO (COCINA)	5 M2 por persona	
COMIDA RAPIDA O AL PASO (area de mesa, area de atencion)	1.5 M2 por persona	
LOCALES BANCARIOS O FINANCIEROS	5 M2 por persona	
LOCALES P/EVENTOS, SALONES DE BAILE	1.5 M2 por persona	
BARES, DISCOTECA Y PUBS	1 M2 por persona	
CASINOS Y SALAS DE JUEGOS	3.3 M2 por persona	01 persona por silla para acompañante, si dispone de espacio sin obstruir circulacion
LOCALES DE ESPECTACULOS CON ASIENTOS FIJOS	1 asiento por persona	
PARQUES DE DIVERSIONES Y DE RECREO	4 M2 por persona	
SPA, BAÑOS TURCOS, BAÑOS A VAPOR, SAUNA, GIMNASIOS, FISIOCULTURISMO (AREA CON MAQUINAS)	10 M2 por persona	
GIMNASIOS, FISIOCULTURISMO (AREA SIN MAQUINAS)	4.6 M2 por persona	
GIMNASIOS, FISIOCULTURISMO (AREA SIN MAQUINAS)	1.4 M2 por persona	
TIENDA POR DEPARTAMENTO	3.0 M2 por persona	
SUPERMERCADOS	2.5 M2 por persona	
TIENDA DEL MEJORAMIENTO DEL HOGAR	3.0 M2 por persona	
OTRAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO	2.5 M2 por persona	
MERCADOS MAYORISTAS	5.0 M2 por persona	
MERCADO MINORISTA	2.0 M2 por persona	
GALERIA COMERCIAL	2.0 M2 por persona	
GALERIA FERIAL	2.0 M2 por persona	
LOCALES CON ASIENTO FIJO	1 asiento por persona	1 persona por asiento
LOS USOS NO MENCIONADOS, CONSIDERAR EL USO SEMEJANTE		
OFICINAS	RNE A.080 OFICINAS ART 6 AFORO	
OFICINAS	9.5 M2 por persona	1 persona por asiento
SERVICIOS COMUNALES	RNE A.090 SERV COMUNAL ART 11 AFORO	
OFICINAS ADMINISTRATIVAS	10.0 M2 por persona	1 persona por asiento
ASILOS Y ORFANATOS	6.0 M2 por persona	
AMBIENTES DE REUNION	1.0 M2 por persona	1 persona por asiento
AREA DE EXPECTADORES DE PIE	0.25 M2 por persona	
RECINTOS PARA CULTOS	1.0 M2 por persona	1 persona por asiento
SALAS DE EXPOSICION	3.0 M2 por persona	
BIBLIOTECAS, AREAS DE LIBROS	10.0 M2 por persona	
BIBLIOTECAS, AREAS DE LECTURA	4.5 M2 por persona	1 persona por asiento
ESTACIONAMIENTO DE USO GENERAL	16.0 M2 por persona	1 vehiculo por persona
USO SEMEJANTE		
RECREACION Y DEPORTES	RNE A.100 RECREACION DEPORTES ART 7 AFORO	
DISCOTECAS Y SALA DE BAILE	1.0 M2 por persona	
CASINOS	2.0 M2 por persona	1 persona por asiento
AMBIENTES ADMINISTRATIVOS	10.0 M2 por persona	
VESTUARIOS, CAMERINOS	3.0 M2 por persona	

PARA INSTT. Y EDUC TECNOLOGICA	
AULA	1.2M2
LABORATORIOS	1.5M2
LAB. ENFERMERIA, ANALISIS F.Q.	2.5M2
TALLER DE DIFERENTES TEMAS	3 M2

RNC III - XIV-4 CENTROS DE REUNION
SALA PRINCIPAL = 1 M2/PERSONA, DESCONTANDO PISTA DE BAILE PISTA DE BAILE = .25M2/PERSONA

RNC III-XIII-10 LOCALES DE ESPECTACULOS
PARA LOCAL DE MAS DE 100 PERSONAS- ADEMAS DE LA(S)PUERTA(S) DE USO GENERAL, INCLUIR UNA PUERTA ADICIONAL PARA USO DE EVACUACION LUEGO > 100 PERSONAS = MIN 2 PUERTAS

LOCALES CON ESPECTACULOS Y DE RECREACION	
RNC: NORMA: RNC III- XIII-10 \$ALIDAS > DE 100 PERSONAS = 02 PUERTAS	
RNE: NORMA: RNE A.100 srt 16 RNE A.130 srt 28	MIN
MENOS DE 100 PERSONAS	1 PUERTA
DE 100 A 500 PERSONAS	2 PUERTA
DE 500 A 1000 PERSONAS	3 PUERTA
DE mayor DE 1000 PERSONAS	4 PUERTA

RNC III - XIV - 4 CENTRO DE REUNION	
SALA DE REUNION	1M2 por persona
PISTA DE BAILE	0.25M2 por persona

RNC III - XIII - 3 SALIDAS TODA SALA DE ESPECTACULOS, MIN 3 SALIDAS DE 1.80M DE ANCHO
--

DEPOSITOS Y ALMACENAMIENTO	40.0 M2 por persona	1 persona por asiento
PISCINAS TECHADAS	3.0 M2 por persona	
PISCINAS	4.5 M2 por persona	
LOS USOS NO MENCIONADOS, CONSIDERAR EL USO SEMEJANTE		
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES		
	RNE A. 110 TRANSPORTES COMUNICACIONES	
PARA AFOROS, CONSIDERAR EL USO SEMEJANTE		
NOTA:		
PARA EL CASO DE PERSONAS DE APOYO QUE PERMANECEN DE PIE O QUE SE MANTIENEN EN CIRCULACION: CONSIDERAR 1 TRABAJADOR POR PERSONA		
PARA EL AFORO TOTAL CONSIDERAR EL MAXIMO AFORO DE CADA AMBIENTE, PISO, SIN SUMAR LOS AMBIENTES UTILIZADOS POR LOS MISMOS USUARIOS		

Fuente: Registro Nacional de Edificaciones 2016 – Instituto de la Construcción y Gerencia ICG
Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.2. Reglamento Nacional de Edificaciones 2016. Capítulo XI – Estacionamiento

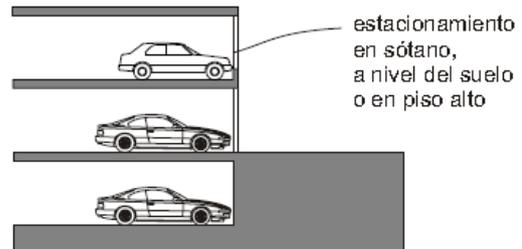
CAPÍTULO XI ESTACIONAMIENTOS

Artículo 60 DOTACIÓN MÍNIMA

Toda edificación deberá proyectarse con una dotación mínima de estacionamientos dentro del lote en que se edifica, de acuerdo con su uso y según lo establecido en el plan urbano.

Artículo 61 UBICACIÓN

Los estacionamientos estarán ubicados dentro de la misma edificación a la que sirven y sólo en casos excepcionales, por déficit de estacionamiento, se ubicarán en predios distintos. Estos espacios podrán estar ubicados en sótano, a nivel del suelo o en piso alto y constituyen un uso complementario al uso principal de la edificación.



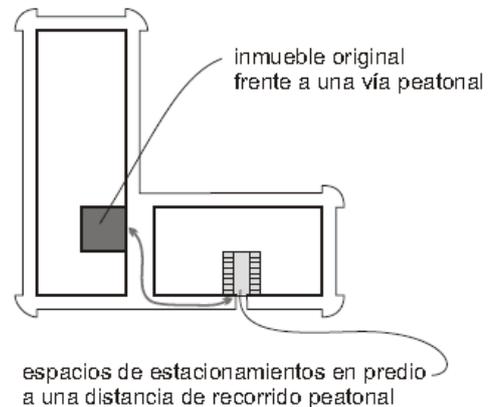
Artículo 62 ESTACIONAMIENTO FUERA DEL PREDIO

En los casos excepcionales por déficit de estacionamiento, los espacios de estacionamientos requeridos deberán ser adquiridos en predios que se encuentren a una distancia de recorrido peatonal cercana a la edificación que origina el déficit, mediante la modalidad que establezca la municipalidad correspondiente, o resolverse de acuerdo con lo establecido en el plan urbano.

Artículo 63 EXCEPCIONES

Los casos excepcionales por déficit de estacionamientos solamente se darán cuando no es posible el acceso de los vehículos requeridos al inmueble que origina el déficit, por alguno de los siguientes motivos:

- Por estar el inmueble frente a una vía peatonal.
- Por tratarse de remodelaciones de inmuebles con o sin cambio de uso, que no permitan colocar la cantidad de estacionamientos requerida.
- Proyectos o programas de densificación urbana.
- Intervenciones en monumentos históricos o inmuebles de valor monumental.
- Otros, que estén contemplados en el plan urbano.



Artículo 64 TIPO DE VEHÍCULOS CONSIDERADOS EN CÁLCULOS

Los estacionamientos que deben considerarse son para automóviles y camionetas para el transporte de personas con hasta 7 asientos.

Para el estacionamiento de otro tipo de vehículos, es requisito efectuar los cálculos de espacios de estacionamiento y maniobras según sus características.

Artículo 65 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESPACIOS DE ESTACIONAMIENTO PRIVADO

Las características por considerar en la provisión de espacios de estacionamientos de uso privado serán las siguientes:

a) Las dimensiones mínimas de un espacio de estacionamiento serán, cuando se coloquen:

- Tres o más estacionamientos continuos

Ancho: 2,40 m cada uno

- Dos estacionamientos continuos

Ancho: 2,50 m cada uno

- Estacionamientos individuales

Ancho: 2,70 m cada uno

En todos los casos, Largo: 5,00 m, Altura: 2,10 m.

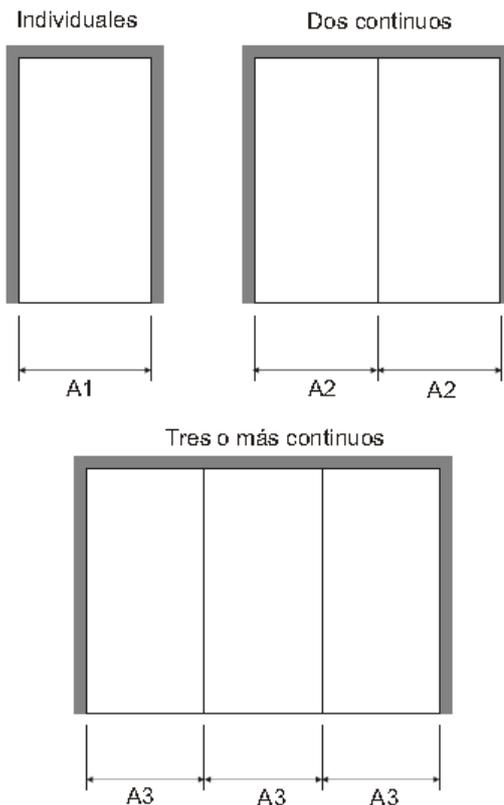
b) Los elementos estructurales podrán ocupar hasta el 5% del ancho del estacionamiento, cuando éste tenga las dimensiones mínimas.

c) Entre espacios de estacionamiento opuestos o entre la parte posterior de un espacio de estacionamiento y la pared de cierre opuesta, la distancia mínima será de 6,00 m.

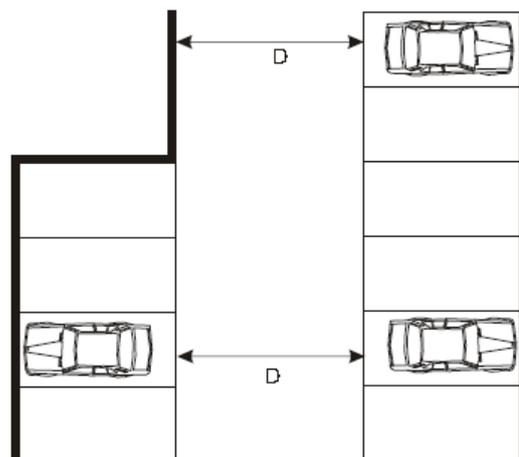
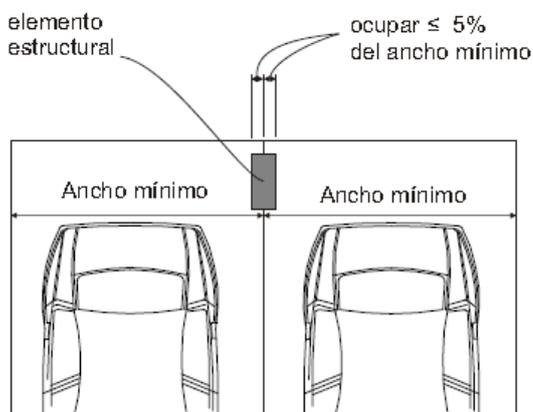
d) Los espacios de estacionamiento no deben invadir las rutas de ingreso o evacuación de las personas.

e) Los estacionamientos dobles, es decir uno tras otro, se contabilizan para alcanzar el número de estacionamientos exigido en el plan urbano, pero constituyen una sola unidad inmobiliaria

f) No se deberán ubicar espacios de estacionamiento en un radio de 10 m de un hidrante ni a 3 m de una conexión de bomberos (siamesa de inyección).



Ancho	A1	A2	A3
- De uso privado	2,70 m	2,50 m	2,40 m
- De uso público	3,00 m	2,60 m	2,50 m
Largo:	5,00 m		
Altura:	2,10 m		



D uso privado: 6,00 m
D uso público: 6,50 m

Artículo 66 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESPACIOS DE ESTACIONAMIENTO PÚBLICO

Las características por considerar en la provisión de espacios de estacionamientos de uso público serán las siguientes:

a) Las dimensiones mínimas de un espacio de estacionamiento serán, cuando se coloquen:

Tres o más estacionamientos continuos

Ancho: 2,50 m cada uno

Dos estacionamientos continuos

Ancho: 2,60 m cada uno

Estacionamientos individuales

Ancho: 3,00 m cada uno

En todos los casos, Largo: 5,00 m, Altura: 2,10 m.

b) Los elementos estructurales podrán ocupar hasta el 5% del ancho del estacionamiento, cuando éste tenga las dimensiones mínimas.

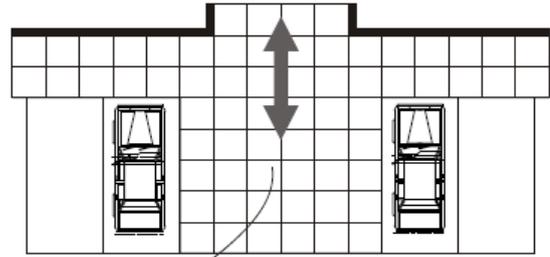
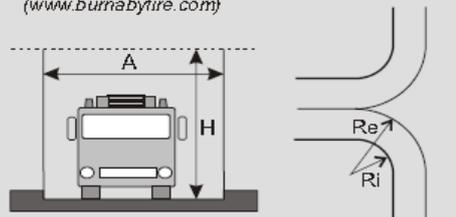
c) Entre espacios de estacionamiento opuestos o entre la parte posterior de un espacio de estacionamiento y la pared de cierre opuesta, la distancia mínima será de 6,50 m.

d) Los espacios de estacionamiento no deben invadir las rutas de ingreso o evacuación de las personas.

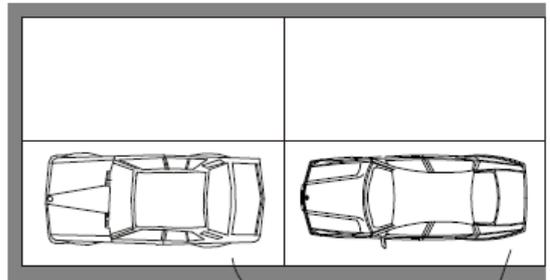
e) No se deberán ubicar espacios de estacionamiento en un radio de 10 m de un hidrante ni a 3 m de una conexión de bomberos (siamesa de inyección).

f) Deberán considerarse en el acceso y la circulación el ancho, altura y radio de giro de las unidades del Cuerpo de Bomberos.¹

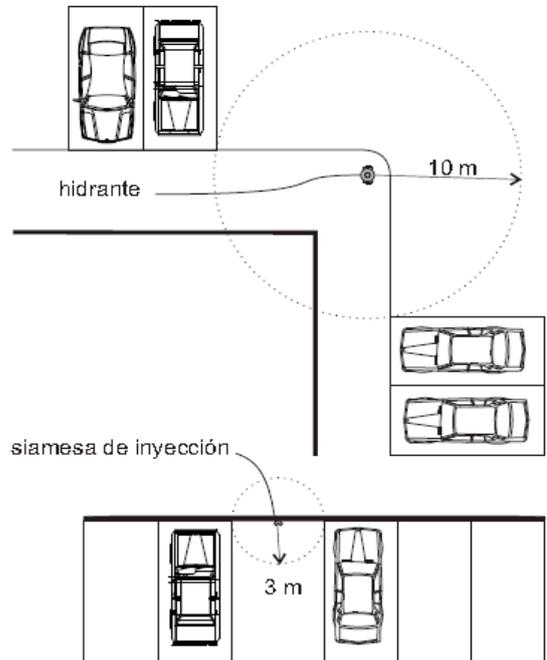
1. El RNE no especifica dimensiones mínimas. Una referencia puede ser la recomendación del Departamento de Bomberos de Burnaby, Canadá: Re: 13 m, Ri: 7 m, H: 5 m, A: 7,3 m (www.burnabyfire.com)



No invadir ni ubicarse frente a las rutas de ingreso o evacuación de personas.



Estacionamientos privados dobles son una sola unidad inmobiliaria



Anexo VI.3. Listado de Máquinas, Artefactos y Artículos Requeridos

Máquinas para Pectorales

Máquina Pec Fly
(Apertura Sentado)



T 1007

REAR DELT / PEC FLY

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.24 x 0.94 x 2.11) mts

Máquina Cross Over



T 1016

ADJUSTABLE CROSSOVER

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(4.50 x 1.09 x 2.31) mts

Flat Bench
(Banco Plano)



T 1036

FLET BENCH

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.35 x 0.76 x 0.43) mts

Olympic Bench Incline
(Banco Olímpico Inclinado)



T 1042

OLYMPIC BENCH INCLINE

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(2.01 x 1.78 x 1.40) mts

Olympic Bench
(Banco Olímpico Plano)



T 1043

OLYMPIC BENCH

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.73 x 1.78 x 1.22) mts

Máquinas para Hombros

Shoulder Press Machine
(Press para hombros posterior)



T 1006

SHOULDER PRESS

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.85 x 1.22 x 1.32) mts

Multipurpose Bench
(Banco Plano 90°)



T 1038

MULTI PURPOSE BENCH

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.17 x 0.76 x 0.82) mts

Máquinas para Espalda

Long Pull (Maquina para remos)



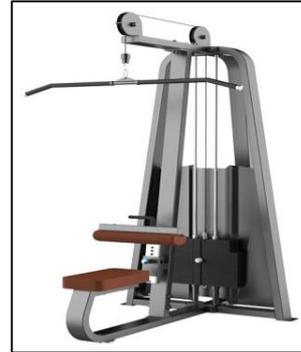
T 1033

LONG PULL

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(2.82 x 1.09 x 2.36) mts

Maquina pull down



T 1035

PULLDOWN

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.85 x 1.09 x 2.34) mts

Máquinas para Piernas

Prone Leg Curl (Máquina Femoral Acostado)



T 1001

PRONE LEG CURL

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.52 x 0.99 x 1.35) mts

Leg Extension (Máquina para extensiones)



T 1002

LEG EXTENSION

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.30 x 0.99 x 1.35) mts

Adductor Machine (Máquina Aductor)



T 1022

ABDUCTOR B

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.55 x 0.86 x 1.35) mts

Power Cage / Aquat Rack (Sentadilla Libre)



T 1048

POWER CAGE

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(1.57 x 1.24 x 2.34) mts

Leg Press (Prensa 45°)



T 1056

LEG PRESS

[Dimensiones](#)

Largo x Ancho x Alto
(2.17 x 1.61 x 1.26) mts

Máquina de Bíceps

*Seated Preacher Curl / Scott Bench
(Banca Predicadora)*



T 1044

SEATED PREACHER CURL

Dimensiones

Largo x Ancho x Alto
(1.32 x 0.84 x 0.97) mts

Máquina ABS

*Adjustable Decline Bench
(Banca Regulable)*



T 1037

ADJUSTABLE DECLINE BENCH

Dimensiones

Largo x Ancho x Alto
(1.62 x 0.76 x 0.81) mts

Máquinas Cardiovasculares

Bicicleta Faja RP - C



SELECTA CYCLING GYM

Bolante	20kg.
Trasmision x banda de kevlar(silenciosa y fuerte) Pedales duales .	
Dimensiones	1.05x55x 1.17.
Peso	60kg.
Maximo uso	130kg.
PATAS	REGULADORES

Elíptica Dot - Matrix



ELIPTICA

CROSS-FIT88

CONSOLA

8G55AE8RS1D 8GAEAB1RS1D
 TIPO DE PANTALLA 18.5 "TFT-LCD
 de la CIE LCD DOX-MATRIX. Las capacidades
 multimedia Integrado TV /
 AV IN salida de auriculares / entrada de audio / i

ELIPTICA COMERCIALPANTA

Dot-Matrix Paso natural 19"(48cm)Energia
 Autoabastecida(no necesita energia electrica)
 Sistema POLAR Programas para ejercicios
 Velocidad, tiempo, calorías, 20 Niveles de resistencia
 Rpm Max. watt: 250w Peso usuarios 140kg.

Trotadora Matrix - Sistema Polar



TROTADORA

RUN FIT- 87

PANTALLA LCD DOT-MATRIX Sistema POLAR

TROTADORA RUN-FIT87 LCD	
Pantalla	LCD DOT-MATRIX
Motor	AC 3hp (6hp pico)
Sistema	POLAR
Velocidad	0.8-25km
Inclinación	0-15%
Programa	Tiempo, distancia, pulsaciones, calorías. 10 Niveles de resistencia.
Peso de usuario Permitido	180kg
Tabla	reversible
Dimensión	L*W*H 2275*920*1405MM(81*36*55")

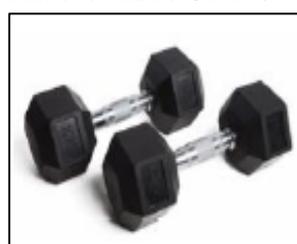
Mancuernas y Discos

Discos de Caucho



Discos de Caucho:
 1.5 Kg, 2.5 Kg, 5 Kg,
 10 Kg, 15 Kg, 20 kg

Mancuernas de Caucho



Mancuernas de Caucho:
 4 Kg, 6 Kg, 8 Kg, 10 Kg,
 12.5 Kg, 15 Kg, 20 kg,
 25 Kg, 27.5 Kg, 30 Kg.

Accesorios Complementarios



Rack de Mancuernas –
 10 pares / Recto, Jebe.



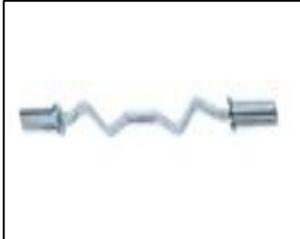
Step de plástico, con
 piso de jebe, medidas
 70 x 35 x 8



Colchoneta para gimnasio de 1.50 x 1.00 x 0.10. Cuero y esponja doble de 9 mm.



Barra Olímpica de 20 kg. Medidas 2.2 m de longitud, diámetro de 2.8 cm.



Barra Zeta Olímpica de 1.25 m, 6.5 kg.

Fuente: Cotización Plan C – Empresa Active Life
Elaboración: Autores de la Tesis

Artefactos Complementarios

Equipo de Sonido



TV LED SMART LG



Alcohol en Gel Antibacterial



Fuente: Hipermercados Tottus - La Marina. Vendedor Julio A. Nolasco Torres
Elaboración: Autores de la Tesis

Accesorios para Baile

Equipo de Sonido



Step Nacionales



Step de plástico, con piso de jebe, medidas 70 x 35 x 8

Fuente: Hipermercados Tottus - La Marina. Vendedor Julio A. Nolasco Torres – Empresa Active Life
Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.4. Cotización Plan C – Empresa Active Life



WWW.ACTIVELIFE.PE



GOLD GYM SAC RUC : 20600307194

NOMBRE

DIRECCIÓN

LINEA COMPACTA

No.	FOTO	DESCRIPCIÓN	CANT.	PRECIO UNIDAD USD \$	TOTAL USD.
1		Military press / DURATECK	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
2		Seated leg extension DURATECK	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
3		ADDUCTORES	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
4		RACK DE MANCUERNAS+ 10 PARES /RECTO JEBE	1	\$ 500.00	\$ 500.00
5		JAUULA SENTA	1	\$ 900.00	\$ 900.00

6		Pec/rear delt	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
7		Horizontal Leg Curl	1	\$ 1,400.00	\$ 1,400.00
8		PRENSA45	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
9		plano press bench	1	\$ 680.00	\$ 680.00
10		Incline press bench	1	\$ 680.00	\$ 680.00
		BANCO HOMBROS	1	\$ 300.00	\$ 300.00
		BANCO PLANO	1	\$ 300.00	\$ 300.00

12		Arm curl (Banco de Biceps)	1	\$ 460.00	\$ 460.00
13		Adjustable web board (banco abdominal)	1	\$ 460.00	\$ 460.00
14		<p>PROFADORA COMERCIAL PANTALLA LCD DOT-MATRIX Sistema POLAR Motor AC 5hp (3hp pico) Velocidad 0.3-25km/h Inclinación 0-15% Programas para ejercicios. Tiempo, distancia, pulsaciones, calorías. 10 Niveles de resistencia Peso usuarios 120kg Tabla reversible</p>	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00
15		<p>ELIPTICA COMERCIAL PANTALLA LED DeMetric Peso neto 15743kg Energía Autoalimentada (no necesita energía eléctrica) Sistema POLAR Programas para ejercicios Velocidad tiempo, calorías, 20 Niveles de resistencia Rpm. Max. vel. 250+ Peso usuarios 140kg</p>	2	\$ 2,200.00	\$ 4,400.00
16		BICICLETAS ELIPTICAS	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00
17		STEP'S NACIONALES	20	\$ 32.00	\$ 640.00
18		COLCHONETAS NEGRAS	20	\$ 10.00	\$ 200.00

19		BARRAS OLIMPICAS	2	₡	220.00	₡	660.00	
21		ZETA - OLIMPICAS	1	₡	140.00	₡	140.00	
22		DISCOS DE CAUCHO - PESOS AL ESCOGER	400	₡	5.00	₡	2,000.00	
		POLEA ALTA	1	₡	1,400.00	₡	1,400.00	
		POLEA BAJA	1	₡	1,400.00	₡	1,400.00	
25		CROSS OVER	1	₡	1,400.00	₡	1,400.00	
26		MANCUERNAS DE CAUCHO 4-6-8-10-12.5-15-20-25-27.5-30	216	₡	5.00	₡	1,580.00	
		REGALO			.000	₡	-	
PRECIO TOTAL INCLUYE I.G.V.º AB GOLD I 30							₡	36,980.00

Fuente: Proforma Línea Compacta – Active Life, Equipos para Gimnasio
Elaboración: Autores de la Tesis

- Hombros

3 PRESS SENTADO CON MANCUERNAS

Sentado en un banco con la espalda bien recta, las mancuernas a la altura de los hombros cogidas en pronación.
 - Inspirar y desarrollar hasta sentir los brazos verticalmente. Espiar al final del movimiento.
 Este ejercicio trabaja el deltoides, principalmente su porción media, así como el trapecio, el serrador mayor y el tríceps braquial.
 Este movimiento también puede realizarse de pie o alternando los dos brazos. Además, la utilización de un espejo permite evitar una curvatura excesiva de la espalda.

VARIANTE:
 Ejercicio de prensa sentada con mancuernas.

5 ELEVACIONES LATERALES DE LOS BRAZOS CON MANCUERNAS

De pie, con los pies ligeramente separados, la espalda bien recta, los brazos paralelos al cuerpo, una mancuerna en cada mano.
 - Elevar los brazos hasta la horizontal manteniendo la espalda verticalmente.
 Este movimiento trabaja el deltoides anterior, principalmente su porción media, así como el trapecio, el serrador mayor y el tríceps braquial.
 Este movimiento también puede realizarse de pie o alternando los dos brazos. Además, la utilización de un espejo permite evitar una curvatura excesiva de la espalda.

POSICIÓN DE PARTIDAS VARIANTES:
 1. Mancuerna en las manos. 2. Mancuerna detrás de la espalda. 3. Mancuerna delante de la pierna.

9 ELEVACIONES LATERALES ALTERNAS CON POLEA BAJA

El mango cogido con la mano, brazo paralelo al tronco y elevado hasta la horizontal.
 Este ejercicio trabaja el deltoides y principalmente su porción media que al ser multiplicada, en el caso de trabajar con los dos brazos, resulta en una gran carga sobre los hombros.
 Este movimiento también puede realizarse de pie o alternando los dos brazos. Además, la utilización de un espejo permite evitar una curvatura excesiva de la espalda.

FIN DEL MOVIMIENTO:
 Posición final del brazo.

11 ELEVACIONES POSTERIORES CON POLEA BAJA, TRONCO INCLINADO HACIA DELANTE O PÁJARO EN POLEA

De pie, los pies separados, piernas ligeramente flexionadas, tronco inclinado hacia delante, manteniendo la espalda recta, los brazos cogidos un mango en cada mano, los cables de las dos poleas cruzadas.
 - Inspirar y elevar los brazos hasta la horizontal. Espiar al final del movimiento.
 Este ejercicio trabaja el deltoides, principalmente su porción posterior. Cabe señalar que al final del movimiento, cuando se juntan los omóplatos, también se solicita el trapecio (porciones media e inferior) y el romboides.

PATIN TRAZA:
 Posición final del brazo.

13 ELEVACIONES FRONTALES CON BARRA

De pie, piernas ligeramente separadas, brazos apoyados sobre los muslos, espalda bien recta, hombros como si fueran.
 - Inspirar y elevar la barra.
 Este ejercicio trabaja el deltoides anterior, principalmente su porción media, así como el trapecio, el serrador mayor y el tríceps braquial.
 Este movimiento también puede realizarse de pie o alternando los dos brazos. Además, la utilización de un espejo permite evitar una curvatura excesiva de la espalda.

ERUCACIÓN DEL MOVIMIENTO:
 1. Inicio del movimiento. 2. Fin del movimiento.

2 PRESS FRONTAL CON BARRA

Sentado, espalda bien recta, barra cogida en pronación y apoyada sobre la parte alta del pecho.
 - Inspirar y desarrollar la barra verticalmente. Espiar al final del movimiento.
 Este ejercicio de barra trabaja principalmente:
 - el deltoides anterior y externo;
 - el haza clavicular del pectoral mayor;
 - el trapecio;
 - el tríceps braquial;
 - el serrador mayor.
 Este ejercicio también puede realizarse de pie pero teniendo especial cuidado en colocar correctamente la espalda procurando no acumular demasiado la curvatura lumbar. Si se desarrolla la barra con los codos hacia delante, se solicita mucho más el deltoides anterior.
 Además, existen numerosas variantes y cargas guiadas que permiten realizar este movimiento sin demasiado esfuerzo de posición facilitando así la localización del trabajo en el deltoides.

ERUCACIÓN DEL MOVIMIENTO:
 1. Inicio del movimiento. 2. Fin del movimiento.

Fuente: Bestias del Gym Motivación, Facebook, FanPage
 Elaboración: Autores de la Tesis

- **Bíceps**

CURL DE BÍCEPS ALTERNO TIPO MARTILLO

De pie o sentado, con una mancuerna en cada mano, cogida en semisupinación, inspirar y efectuar una flexión de los codos simultánea u alternativamente, espirar al final del movimiento.

En el mejor ejercicio para desarrollar el supinador largo, humero-cubital-radial. También ejercita el bíceps, el braquial anterior y en menor medida, el primer y segundo radiales.

EDUCCIÓN DEL MOVIMIENTO

CURL DE BÍCEPS EN EL BANCO SCOTT

Sentado o de pie, con la cabeza apoyada en el banco «Largo Scott», inspirar y efectuar una flexión de los codos, espirar al final del movimiento.

Este movimiento es uno de los mejores ejercicios de localización para los bíceps.

Atención. — Debido a la inclinación del banco, la tensión será muy importante durante la extensión completa de los codos. Se recomienda cuidar bien los muñecas y utilizar cargas moderadas al principio.

EDUCCIÓN DEL MOVIMIENTO

CURL DE BÍCEPS ALTERNOS CON SUPINACIÓN

Sentado, una mancuerna en cada mano cogidas en semisupinación, inspirar y flexionar los codos alternando una rotación externa de la muñeca antes de que los antebrazos alcancen la horizontal.

Finalizar la flexión elevando los codos, respirar al final del movimiento. Este ejercicio solicita los músculos: suprator largo, humero-cubital-radial, braquial anterior, bíceps braquial, deltoides anterior y en menor medida, el coracobraquial y el haz clavicular del pectoral mayor.

EDUCCIÓN DEL MOVIMIENTO

CURL DE BÍCEPS CON POLEA

De pie, de cara al aparato, el mango cogido en supinación, inspirar y efectuar una flexión de los codos, espirar al final del movimiento.

Este ejercicio permite localizar el esfuerzo sobre el bíceps además de favorecer una intensa composición del músculo.

EDUCCIÓN DEL MOVIMIENTO

BÍCEPS, BRAZOS EN CRUZ, EN POLEA ALTA

De pie, en posición de la palma, brazos separados, los mangos de la polea alta cogidos con las manos en supinación, inspirar y flexionar los codos, espirar al final del movimiento.

Este ejercicio, que se suele efectuar como movimiento final durante una sesión de brazos, permite trabajar el bíceps y principalmente la porción larga la cual ha sido previamente estirada y puesta en tensión mediante la posición de brazos en cruz. También se solicita el braquial anterior, músculo anconocubital del codo. Este ejercicio nunca debe realizarse cargado. Para prevenir la contractura de la parte externa del bíceps es indispensable concienzudo. Las series largas proporcionan mejores resultados.

EDUCCIÓN DEL MOVIMIENTO

CURL DE BÍCEPS CON BARRAS

De pie, con la espalda bien recta, la barra cogida con las manos en supinación con una separación ligeramente mayor que la anchura de los hombros.

Inspirar y a continuación flexionar los codos procurando no flexionar el torso, mediante una contracción isométrica de los músculos de los glúteos, abdominales y espalda. Espirar al final del movimiento.

Este ejercicio solicita principalmente el bíceps braquial, el braquial anterior y en menor medida, el supinador largo, el pronador redondo y el coracobraquial.

EDUCCIÓN DEL MOVIMIENTO

Fuente: Bestias del Gym Motivación, Facebook, FanPage
Elaboración: Autores de la Tesis

- **Tríceps**

EXTENSIONES DE TRÍCEPS EN POLEA ALTA 12

DEDICADOS DEL GYM

De pie, de cara al aparato, manos en el mango, codos alineados con el cuerpo = efectuar una extensión de los codos procurando no separarlos del cuerpo. Espinar al final del movimiento. Este ejercicio de aislamiento trabaja el tríceps y el antebrazo.

La extensión realizada con una carga en lugar del mango solicita más intensamente el vaso externo del tríceps. Desplazando el movimiento con las manos en supinación, se trabaja una parte del antebrazo hacia el vaso interno. Una contracción isométrica de antebrazo a dos segundos al final de la extensión, permite percibir claramente el estiramiento.

Si se realiza el ejercicio con una carga pesada se aconseja inclinar el tronco hacia delante para mejorar la estabilidad. Este movimiento, muy fácil de ejecutar, puede ser realizado por los principiantes a fin de adquirir fuerza suficiente para pasar a movimientos más complejos. Los mejores resultados se obtienen con series de 10 a 15 repeticiones.

VARIANTE CON CUBIERTA
Proceder igual que en el ejercicio del vaso externo del tríceps, pero con la mano en posición supina.

VARIANTE DE FUNDIDO AL ABAJADO
Proceder igual que en el ejercicio del vaso externo del tríceps, pero con la mano en posición supina.

EXTENSION ALTERNADA DE LOS CODOS EN POLEA ALTA, MANOS EN SUPINACIÓN 14

DEDICADOS DEL GYM

De pie, de cara al aparato, el mango cogido en supinación = inspirar y efectuar una extensión del codo. Espinar al final del ejercicio. Este ejercicio trabaja el tríceps, principalmente, el vaso interno.

INDICACIONES DE LOS MÚSCULOS DEL BRAZO

Cara anterior: Infraespaldo, Tríceps (vaso largo), Tríceps (vaso externo), Tríceps (vaso interno), Cúbito anterior, Cúbito posterior, Extensor propio del metacarpo, Extensor común de los dedos.

Cara posterior: Infraespaldo, Cúbito anterior, Cúbito posterior, Tríceps (vaso largo), Tríceps (vaso externo), Tríceps (vaso interno), Cúbito anterior, Cúbito posterior, Extensor propio del metacarpo, Extensor común de los dedos.

15 PRESS FRANCÉS EN BANCO PLANO

DEDICADOS DEL GYM

Estirado en un plano horizontal, la barra cogida en pronación, los antebrazos flexionados, brazos verticales = inspirar y efectuar una extensión de los codos procurando no separarlos demasiado para que la barra descienda a nivel de la frente o por debajo de la cabeza. Es un excelente movimiento de base que permite obtener un gran desarrollo de los tríceps.

16 PRESS FRANCÉS EN BANCO PLANO CON MANCUERNAS 16

DEDICADOS DEL GYM

Estirado sobre un plano horizontal con una mancuerna en cada mano, los codos flexionados = inspirar y efectuar una extensión de los codos, espinar al final del movimiento. Este ejercicio permite trabajar los tríceps, solicitando de igual manera los tres porciones del músculo.

17 EXTENSION VERTICAL ALTERNADA DE LOS CODOS CON MANCUERNA

DEDICADOS DEL GYM

Sentado o de pie, la mancuerna cogida con una mano, empezar desde la nuca = inspirar y efectuar una extensión de los codos. Espinar al final del movimiento. Destacar que la posición vertical del brazo entre la posición larga del tríceps favoreciendo su contracción durante el trabajo.

19 EXTENSION DE LOS CODOS, SENTADO, CON BARRA

DEDICADOS DEL GYM

Sentado o de pie, barra cogida por detrás de la nuca, manos en pronación = inspirar y efectuar una extensión de los codos. Espinar al final del movimiento. La posición vertical de los brazos entre con fuerza la porción larga del músculo y permite una buena solidez de esta región durante su contracción. Además, la extensión con agarre en pronación favorece el trabajo del vaso externo. Por razones de seguridad, es esencial que la espalda no se curve demasiado y utilizar, siempre que sea posible, un banco con respaldo corto.

Fuente: Bestias del Gym Motivación, Facebook, FanPage
Elaboración: Autores de la Tesis

- Espalda

1 TRACCIÓN O DOMINADAS EN BARRA FIJA

Músculos activados: Complejo mayor, Espalda, Extensor lepto-mastoideo, Segundo radial externo, Primer radial externo, Trapecio (porción superior), Trapecio (porción media), Trapecio (porción inferior), Redondo mayor, Redondo menor, Dorsal ancho, Cúbito mayor.

Músculos de la mano: Bicipital anterior, Supinador largo, Deltoideo, Extensor común de los dedos, Biceps (brazo externo), Anónimo, Biceps (brazo interno), Trapecio (porción larga), Redondo mayor, Redondo menor, Dorsal ancho, Cúbito mayor.

En suspensión en la barra fija, manos muy separadas en pronación; inspirar y efectuar una tracción hasta que la nuca llegue casi a tocar la barra. Expirar al final del movimiento. Este ejercicio, que exige una cierta fuerza, es excelente para desarrollar el conjunto de los músculos de la espalda. También solicita el biceps braquial, el braquial anterior, el supinador largo y el pectoral mayor.

EDUCACIÓN DEL MOVIMIENTO BARRA FIJA EN LA NUCA

2 TRACCIÓN O DOMINADAS EN BARRA FIJA, CON AGARRE ESTRECHO EN SUPINACIÓN

Músculos activados: Cúbito posterior, Extensor propio del metacarpo, Extensor común de los dedos, Anónimo, Palmar menor, Palmar mayor, Supinador largo, Pronador redondo, Bicipital anterior, Biceps (brazo interno), Trapecio (porción larga), Coracobraquial.

Músculos de la mano: Flexor de los dedos, Cúbito anterior, Pectoral mayor, Biceps, Trapecio (porción externa), Deltoideo, Infraespinoso, Redondo menor, Redondo mayor, Infraescapular, Dorsal ancho, Serrato mayor.

En suspensión en la barra fija, manos en supinación separadas una longitudinal igual a la anchura de los hombros; inspirar y efectuar, ensanchando el pecho, una tracción para llevar el mentón a la altura de la barra. Expirar al final del movimiento. Este movimiento permite desarrollar el dorsal ancho y el redondo mayor asociando un trabajo intenso del biceps y del braquial anterior. En este sentido, puede formar parte de la composición de un programa específico de brazos. También se solicitan el trapecio (porción media e inferior), el romboides y los pectorales. La realización de este ejercicio exige una cierta potencia pero para una mayor facilidad puede realizarse en la polea alta.

3 POLEA AL Pecho

Músculos activados: Segundo radial, Bicipital anterior, Biceps braquial, Extensor lepto-mastoideo, Espalda, Trapecio (porción inferior), Deltoideo, Infraespinoso, Cúbito anterior, Extensor de los dedos, Cúbito posterior, Anónimo, Supinador largo, Redondo mayor, Redondo menor, Dorsal ancho, Trapecio, Aponeurosis de inserción del dorsal ancho, Cúbito mayor.

Sentado frente al aparato, piernas flexadas, barra cogida en pronación, manos muy separadas; inspirar y tirar de la barra hasta la altura del pecho, ensanchando el pecho y llevando los codos hacia atrás. Expirar al final del movimiento. Este ejercicio, que sirve para desarrollar la espalda en general, trabaja principalmente las fibras superiores y centrales del dorsal ancho. También se solicitan el trapecio (porción media e inferior), el romboides, el biceps braquial, el braquial anterior y, en menor medida, los pectorales.

EDUCACIÓN DEL MOVIMIENTO POLEA AL Pecho

4 POLEA TRANSCUA

Músculos activados: Trapecio, Espalda, Extensor lepto-mastoideo, Cúbito del coracógeno, Supinador largo, Biceps, Deltoideo, Bicipital anterior, Segundo radial, Cúbito posterior, Cúbito anterior, Extensor común de los dedos, Palmar menor, Palmar mayor, Aponeurosis de inserción del dorsal ancho, Redondo menor, Redondo mayor, Infraespinoso, Cúbito menor, Cúbito mayor, Húmero ilíaco.

Sentado de frente al aparato, manos fijadas bajo los codos, barra cogida en pronación, manos muy separadas; inspirar y tirar de la barra hasta la nuca dirigiendo los codos hacia el tronco; expirar al final del movimiento. Este ejercicio, excelente para desarrollar la espalda en anchura, trabaja los dorsales anchos (porción superior, la fibra externa e interna) y los redondos mayores. También son solicitados los flexores de los antebrazos (biceps braquial, braquial anterior y supinador largo) así como los romboides y la parte anterior de los trapecios que actúan en el acercamiento de los coracógenos. Para los principiantes, los giros en polea alta deben de ser utilizados siempre que permitan adquirir la fuerza suficiente para pasar a continuación a las tracciones en barra fija.

EDUCACIÓN DEL MOVIMIENTO POLEA TRANSCUA

7 REMO EN POLEA BAJA, AGARRE ESTRECHO, MANOS EN SEMIPRONACIÓN

Músculos activados: Espalda cervical, Extensor lepto-mastoideo, Angular del coracógeno, Trapecio, Romboides mayor, Redondo mayor, Dorsal ancho, Pectoral mayor, Serrato anterior, Aponeurosis del dorsal ancho, Bíceps externo, Espina de la escápula, Deltoideo, Deltoideo pectoral medio, Braquiorradial, Primer radial, Segundo radial, Extensor de los dedos, Extensor común del pulgar, Extensor largo del pulgar, Cúbito posterior, Cúbito anterior, Cúbito mayor, Cúbito menor, Cúbito menor.

Sentado de cara al aparato, pies en pedales, tronco flexionado; inspirar y llevar el cuerpo hacia la base del ejercicio empujando la espalda y tirando los codos hacia atrás lo más lejos posible. Expirar al final del movimiento y regresar nuevamente a la posición inicial. Este ejercicio es excelente para trabajar la espalda en general, localiza el esfuerzo sobre el dorsal ancho, el redondo mayor, el braquial posterior, el biceps, el braquial anterior, el supinador largo y, al final del movimiento, durante el acercamiento de los coracógenos, sobre el trapecio y el romboides. Durante el empujamiento del tronco, también intervienen los espinales.

EDUCACIÓN DEL MOVIMIENTO REMO EN POLEA BAJA, AGARRE ESTRECHO, MANOS EN SEMIPRONACIÓN

8 REMO HORIZONTAL A UNA MANO CON MANCUERNAS

Músculos activados: Dorsal ancho, Redondo mayor, Redondo menor, Serrato anterior, Serrato mayor, Escápula, Vértebra cervical, Espalda cervical, Trapecio, Romboides mayor, Infraespinoso, Aponeurosis del dorsal ancho, Biceps, Biceps braquial, Braquiorradial, Pectoral mayor, Biceps (brazo interno), Biceps (brazo externo), Anónimo, Extensor de los dedos, Cúbito posterior, Cúbito anterior, Extensor propio del metacarpo, Extensor común del pulgar, Extensor largo del pulgar, Angular del coracógeno, Extensor lepto-mastoideo, Espalda, Flexión de la escápula, Punción anterior, Punción media, Punción posterior, Deltoideo, Biceps braquial, Braquiorradial, Primer radial, Segundo radial, Abductor largo del pulgar.

La mano arriba cogida con una mano en semi-pronación, mano y muñeca y espalda anchas sobre un banco; espalda fija, inspirar y tirar de la mancuerna lo más alto posible, con el brazo paralelo al cuerpo; durante el todo tirar hacia atrás. Expirar al final del movimiento. Este ejercicio, cuando se realiza con una ligera torsión del tronco al final del movimiento, es excelente para desarrollar el dorsal ancho, el redondo mayor, el braquial posterior, el biceps, el braquial anterior, el supinador largo, el biceps braquial, el braquial anterior y el supinador largo. También son solicitados.

EDUCACIÓN DEL MOVIMIENTO REMO HORIZONTAL A UNA MANO CON MANCUERNAS

Fuente: Bestias del Gym Motivación, Facebook, FanPage
Elaboración: Autores de la Tesis

- **Piernas**

EXTENSIÓN DEL TRONCO EN BANCO A 90° O «HIPEREXTENSIONES» 14

Instalado sobre el banco, tubillo fijo, el eje de flexión pasa por la articulación coxofemoral, el punto de apoyo del talón y el punto de apoyo de la cadera lumbar. Este último debe mantenerse con prudencia para no dañar la espalda.

El eje de flexión debe estar en el centro de las masas musculares extensoras de la columna (sacrospinales, erector spinae, iliopsoas, transverso del cuello, cervical ascendente, los espinales, y el complejo mayor) el cuadrado y en menor medida, en glúteo mayor y los sacrospinales, a excepción del tríceps cefálico.

Además, la flexión completa del tronco en cualquier punto de flexión de los sacrospinales, intensifica el trabajo sobre el tronco —de manera que el eje de flexión se desplace hacia delante—, al estar ya en posición anatómica a nivel de los músculos sacrospinales, pero menos intensamente debido al límite de amplitud del movimiento y la mayor potencia de flexión.

Para una mejor localización se puede, al final de la extensión, mantener la horizontalidad del tronco durante algunos segundos.

VARIANTES: La máquina específica permite localizar el trabajo sobre la zona sacroabdominal de los músculos espinales.

ABDUCTORES SENTADO EN MÁQUINA 9

Señalado en la máquina, se separa los muslos al máximo y el impulso de la máquina está muy inclinado, se sitúan los glúteos medios, el cuadrado y vertical, se trabaja la parte superior de los glúteos mayores. Lo ideal es variar la inclinación del tronco a la larga de una sesión a otra, inclinando más o menos hacia delante.

Ejercicio: 10 repeticiones con tronco apoyado en el respaldo seguida de 10 repeticiones con el tronco inclinado hacia delante.

Este ejercicio es excelente para las mujeres puesto que realza la parte superior de la cadera incrementando la curvatura lo cual permite mejorar la cintura (ausencia de cintura fina).

5 PRENSA DE PIERNAS INCLINADA

Atención: la articulación de la prensa con carga importante puede provocar, en algunas personas, un desplazamiento a nivel de la articulación coxo-femoral, lo cual puede provocar un dolor en la zona de la cadera.

Cobrar cuidado sobre el aparato, equilibria bien apoyado en el respaldo, pero exclusivamente anatómico.

Importe, desbloquear la seguridad y flexionar las rodillas al máximo hasta llevar los muslos sobre las coxilas de la caja torácica. Volver a la posición inicial esperando al final del movimiento.

Si los pies se sitúan fuera en la plataforma, los cuádriceps serán seleccionados prioritariamente: si por el contrario, los pies se colocan en la parte exterior se desplazará igualmente sobre los glúteos y los isquiotibiales. Si los pies se colocan separados, el movimiento puede ser realizado por las personas que padecan de la espalda y que no pueden ejecutar el squat: no obstante, nunca deberá separar los glúteos del respaldo.

Piés juntos sobre la plataforma: Fortalece selectivamente de los cuádriceps.

Piés separados sobre la plataforma: Fortalece selectivamente de los isquiotibiales.

Piés separados: Fortalece selectivamente de los aductores.

Piés juntos: Fortalece selectivamente de los cuádriceps.

7 EXTENSIÓN DE RODILLAS EN MÁQUINA O «LEG EXTENSION»

Señalado en la máquina, marca agarrando el asiento o los brazos del sillón para mantener el tronco inclinado, rodillas flexionadas, tubillo rotacional debido de los cuádriceps.

Impulsar y efectuar una extensión de las rodillas hasta la horizontal. Esperar el final del movimiento.

Este ejercicio es el mejor movimiento de aislamiento de los cuádriceps. Cabe señalar que cuanto más inclinada está el respaldo, mayor será la recuperación de la parte del recto anterior que es la porción mediana lateral del cuádriceps, se reduce la acción que se trabaja en el extremo durante el movimiento de extensión de las piernas.

Este ejercicio es más recomendable para los principiantes, con el objetivo de lograr fuerza suficiente para pasar a movimientos más técnicos.

ADUCTORES EN POLEA BAJA 12

De pie, apoyado sobre una pierna, la otra anclada a la correa de la polea, la mano opuesta apoyada sobre el cuadro de la máquina o sobre cualquier otra cosa:

flexionar la pierna por delante de la que está apoyada.

Este ejercicio trabaja el conjunto de los aductores (pectíneo, aductor menor, aductor medio, aductor mayor y recto interno). Es excelente para definir el interior de los muslos si se ejecuta, con sus variantes, en largas repeticiones.

2 EL SQUAT O SENTADILLAS

El squat es el movimiento mínimo uno de la cultura física, solicita una gran parte del sistema muscular además de ser excelente para el sistema cardiovascular. Permite adquirir una buena experiencia técnica y por lo tanto, una buena capacidad respiratoria.

Para realizarlo en el soporte, flexibilizar por debajo y situarla sobre los talones un poco más allá que los dedos posteriores, aducción de los pies, mantener los talones pegados, y estar sin coxis hacia atrás.

Impulsar profundamente para mantener una posición anatómica que implique que el tronco se desplace hacia delante, siempre agarrando la espalda y contrar la banda abdominal, mirar recto hacia delante y retirar la mano del soporte. Rotar el torso y el tronco, del tronco con los pies paralelos o los pies un poco hacia fuera a una distancia — aproximadamente — el mismo que la anchura de los hombros, apantallar se incrementando la inclinación.

Fuente: Bestias del Gym Motivación, Facebook, FanPage
Elaboración: Autores de la Tesis

Master Pack

DAREBEE WORKOUT @ darebee.com
3 sets | up to 2 minutes rest between sets

40 crunches

20 cross crunches

20 leg raises

20 flutter kicks

20 scissors

20 raised leg circles

20 crunch kicks

20 air bike crunches

20 sitting twists

total abs

30 knee crunches

30 cross crunches

20 leg raises

20 cycling cross crunches

30 flutter kicks

20 heel touches

60sec plank

20 supermen

Fuente: Bestias del Gym Motivación, Facebook, FanPage
Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.6. Cartilla de Programa de Entrenamiento

DÍA	EJERCICIOS	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES	DÍA	EJERCICIOS	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES	DÍA	CIRCUITO SUPER SERIES	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES
	CALENTAMIENTO					TRICEPS					CALENTAMIENTO			
	Stepmill					Copa					2 Ejercicios			
	Stepper					Fondos					ABDOMINALES			
	Localizado					Press Cerrado					2 Ejercicios			
	Escaladora					Cable					PECTORALES			
	ABDOMINALES					Francés					2 Ejercicios			
	Lev. Piernas					Patada					ESPALDA			
	Enc. Piernas					BICEPS					2 Ejercicios			
	Crunches					Curl con Barra					HOMBROS/TRAPECIO			
	PECTORALES					Curl con Mancuerna					2 Ejercicios			
	Aberturas					Predicador					TRICEPS			
	Cruce de Poleas					Curl Martillo					2 Ejercicios			
	Pec Deck					Curl 21					BICEPS			
	Fondos Paralelas					PIERNAS					2 Ejercicios			
	Planchas					Prensa					PIERNAS			
	Press Plano					Máquina Sentadillas					2 Ejercicios			
	Press Inclinado					Sentadillas					Inicio:	Siguiente Control:		
	Press Declinado					Sentadillas Sisi					Trainer:			
	ESPALDA					Silla de Extensiones								
	Remo					Hack Squat								
	Máquina Jalones					Lunges - Tijeras								
	Jalón Polea					Buenos Días								
	Remo T					Femoral Echado								
	Serrucho					Femoral Parado								
	Pull Over					Peso Muerto								
	Remo Sentado					Silla Aductora								
	HOMBROS/TRAPECIO					Máquina de Glúteos								
	Posterior					Patada de Glúteos								
	Frontales					Pantorrilla Parado								
	Press					Pantorrilla Hack								
	Laterales					Pantorrilla Sentado								
	Remo al Cuello													
	Encogimientos													



Av. Los Paujiles Mz. D Lt. 10 - Las Flores
Telf: /

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO



NOMBRE:	Código de Alumno:
Membresía: <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	
Tipo de Matriculación: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 9 <input type="checkbox"/> 12 <input type="checkbox"/> Corp	Fecha Fin:
Edad:	Talla:

Fecha	/ /	/ /	/ /	/ /
Hombros				
Torax				
Cintura				
Cadera				
Muslo				
Pantorrilla				
Brazo				
Antebrazo				

Fecha	/ /	/ /	/ /	/ /
Peso				
IMC				
% Grasa				
IMC Ideal:				
Masa Grasa Ideal %:				

Objetivo: _____

Antecedente Médico: _____ Programa Nutricional: Si No

Suplementación: _____ Programa P.T.: _____

Fuente: Juan Marcos Navarro Hidalgo Atleta IFBB – Campeón Mr. Perú 2015, Mr. Huaral 2017, Mr. Ica 2016, Mr. Barranca 2015, Mr. Trujillo 2013 – Programa Gimnasio Gym Churretec.Sport.
Elaboración: Equipo de Tesis.

DÍA	EJERCICIOS	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES
	CALENTAMIENTO			
	Stepmill			
	Stepper			
	Localizado			
	Escaladora			
	ABDOMINALES			
	Lev. Piernas			
	Enc. Piernas			
	Crunches			
	PECTORALES			
	Aberturas			
	Cruce de Poleas			
	Pec Deck			
	Fondos Paralelas			
	Planchas			
	Press Plano			
	Press Inclinado			
	Press Declinado			
	ESPALDA			
	Remo			
	Máquina Jalones			
	Jalón Polea			
	Remo T			
	Serrucho			
	Pull Over			
	Remo Sentado			
	HOMBROS/TRAPECIO			
	Posterior			
	Frontales			
	Press			
	Laterales			
	Remo al Cuello			
	Encogimientos			

DÍA	EJERCICIOS	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES
	TRICEPS			
	Copa			
	Fondos			
	Press Cerrado			
	Cable			
	Francés			
	Patada			
	BICEPS			
	Curl con Barra			
	Curl con Mancuerna			
	Predicador			
	Curl Martillo			
	Curl 21			
	PIERNAS			
	Prensa			
	Máquina Sentadillas			
	Sentadillas			
	Sentadillas Sisi			
	Silla de Extensiones			
	Hack Squat			
	Lunges - Tijeras			
	Buenos Días			
	Femoral Echado			
	Femoral Parado			
	Peso Muerto			
	Silla Aductora			
	Máquina de Glúteos			
	Patada de Glúteos			
	Pantorrilla Parado			
	Pantorrilla Hack			
	Pantorrilla Sentado			

DÍA	EJERCICIOS	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES
	CALENTAMIENTO			
	Stepmill			
	Stepper			
	Localizado			
	Escaladora			
	ABDOMINALES			
	Lev. Piernas			
	Enc. Piernas			
	Crunches			
	PECTORALES			
	Aberturas			
	Cruce de Poleas			
	Pec Deck			
	Fondos Paralelas			
	Planchas			
	Press Plano			
	Press Inclinado			
	Press Declinado			
	ESPALDA			
	Remo			
	Máquina Jalones			
	Jalón Polea			
	Remo T			
	Serrucho			
	Pull Over			
	Remo Sentado			
	HOMBROS/TRAPECIO			
	Posterior			
	Frontales			
	Press			
	Laterales			
	Remo al Cuello			
	Encogimientos			

DÍA	EJERCICIOS	Nº MAQ	SERIES	REPETICIONES
	TRICEPS			
	Copa			
	Fondos			
	Press Cerrado			
	Cable			
	Francés			
	Patada			
	BICEPS			
	Curl con Barra			
	Curl con Mancuerna			
	Predicador			
	Curl Martillo			
	Curl 21			
	PIERNAS			
	Prensa			
	Máquina Sentadillas			
	Sentadillas			
	Sentadillas Sisi			
	Silla de Extensiones			
	Hack Squat			
	Lunges - Tijeras			
	Buenos Días			
	Femoral Echado			
	Femoral Parado			
	Peso Muerto			
	Silla Aductora			
	Máquina de Glúteos			
	Patada de Glúteos			
	Pantorrilla Parado			
	Pantorrilla Hack			
	Pantorrilla Sentado			

Fuente: Juan Marcos Navarro Hidalgo Atleta IFBB – Campeón Mr. Perú 2015, Mr. Huaral 2017, Mr.

Ica 2016, Mr. Barranca 2015, Mr. Trujillo 2013 – Programa Gimnasio Gym Churretec.Sport.

Elaboración: Equipo de Tesis.

Anexo VI.7. Ejemplos de Tipos de Alimentación de Objetivos diversos a Lograr

PLAN NUTRICIONAL PARA BAJAR DE PESO - INTENSA

HORARIO	DESCRIPCIÓN
8:00 am	4 claras de huevos, 50 gr de papa y ensalada. Tres vasos de agua 10 min después de haber comido.
12:00 pm	4 claras de huevo, 300 gramos de camote y ensalada.
3:00 pm	200 gr de pollo, 300 gr de camote y ensalada.
6:00 pm	200 gr de pollo, 200 gr de yuca y ensalada.
9:00 pm	4 claras de huevo y ensalada.

- ❖ Ensalada: tomate + pepinillo.

PLAN NUTRICIONAL PARA AUMENTO DE PESO

HORARIO	DESCRIPCIÓN
8:00 am	01 taza de avena densa, 01 pan integral y 01 rebanada de queso fresco.
10:00 am	4 claras de huevo, 200 gr de camote o papa o porción de arroz.
12:00 am	200 gr de pechuga de pollo, 200 gr de camote o papa y ensalada.
03:00 pm	4 claras de huevo y 01 tasa de avena.
05:00 pm	01 atún en agua y sal, 01 choclo y ensalada.
8:00 pm	200 gr de pollo y ensalada.

- ❖ 5 litros de agua al día, evitar frituras, condimentos y todo tipo de dulce.

PLAN NUTRICIONAL PARA MASA MUSCULAR

HORARIO	DESCRIPCIÓN
7:00 am	8 claras de huevo, 500 mil de avena densa, 01 pan con queso o jamón o palta.
8:30 am	200 gr de arroz, 200 gr de carne y ensalada.
11:00 am	200 gr de papa o camote, 250 gr de carne y ensalada.
Entre estas 3 comidas agua en cantidad	
12:00 am	01 batido ganador de peso.
2:00 pm	500 mil de avena, 8 claras de huevo y 200 gr de camote.

4:00 pm	250 gr de carne pollo o pescado, 200 gr de papa, camote y ensalada.
7:00 pm	01 batido whey.
8:30 pm	8 claras de huevo y 200 gr de yuca.

- ❖ Para volumen se varía el pollo con la carne.
- ❖ Las frutas pueden ser variadas entre en día, solo dos piezas de fruta al día.
- ❖ Dieta con 3 litros de agua.
- ❖ Las diferencias entre las dietas son las descargas de carbohidratos, hay dos días de descarga.

PLAN NUTRICIONAL PARA BAJAR DE PESO - BASADO EN 1400 Kcal

PRIMERA SEMANA RÉGIMEN DE DESINTOXICACIÓN – 5 DÍAS

Desayuno (7:30 – 8.30 am.)

Picado de piña (L-M-X) y papaya (J-V-S).
1 vaso de infusión (hierba luisa, manzanilla).
2 tostadas integrales o 2 panes molde integral.
Mermelada de dieta.

- ❖ 11:00 am. 2 frutas (melocotón, pera, mandarina o granadilla).

Almuerzo (12:30 – 2:30 pm.)

Picado de melón o papaya o crema de verduras.
Pescado a la plancha o atún con ensalada de brócoli, habas verdes, apio, tomate, lechuga, col, pepinos, zanahoria.

- ❖ 4:00 pm. 2 vasos de limonada sin azúcar.
- ❖ Tomar 8 vasos de agua solo hasta las 5:00 pm.

Cena (7:00 – 9:00pm.)

Omelet de verduras (3 claras de huevo) con 1 vaso de yogurt light.
1 choclo cocido y 1 fruta.
Gelatina de dieta frutada con 1 vaso de yogurt light.

- ❖ Nota: los 2 litros de agua se incluyen dentro de las infusiones.

SEGUNDA SEMANA

Desayuno (7:30 – 8:30pm.)

2 vasos de jugo de naranja o piña.
1 vaso de yogurt light con cereal integral o 2 vasos de leche de soya.
1 pan pita o 2 tostadas integrales.
Picado de león o papaya + 1 vaso de infusión + 1 pan integral.
Mermelada de dieta, jamón de pavita, aceitunas.

- ❖ 11:00 am. 2 frutas (melocotón, pera, mandarina, granadilla)

Almuerzo (12:30 – 2:30pm.)

Chuleta a la plancha + con ensalada cocida + picado de piña (2 días).
Saltado de pollo con verduras chinas + 1 choclo pequeño cocido + 1 vaso de limonada.
Frejoles cocidos con salsa de pollo + 1 pollo de ensalada fresca + 1 mandarina.
Ensalada de pollo deshilachado con verduras; apio, pulpa de tomate, vainitas, zanahoria cocida con 4 huevos de codorniz + gelatina de dieta.
Pescado a la mostaza a la plancha apanada con avena + ensalada fresca con palta con 1 trozo de yuca + 1 mandarina.
Filete de pechuga a la plancha apanada con avena + ensalada fresca con palta con 1 trozo de yuca + 1 naranja.

- ❖ 4:00 pm. 1 – 2 frutas o 1 vaso de yogurt.

Cena (7:00 – 9:00pm.)

Choclo cocido con queso + 1 mandarina.
Picado de melocotón con 1 vaso de yogurt.
2 vasos de soya + 2 tostadas.

- ❖ En caso comer en restaurante: ¼ de pollo a la brasa sin piel, sin papas y sin cremas.
- ❖ Ensalada de frutas con plátano.
- ❖ Pollo a la parrilla con ensalada.

TERCERA SEMANA

Desayuno (7:30 – 8:30am.)

2 vasos de jugo de papaya con naranja + 2 tostadas integrales.
2 vasos de jugo de piña con 1 manzana con cascara + 2 tostadas.
1 vaso de infusión.
Mermelada de dieta.

- ❖ 11:00 am. 2 frutas (melocotón, pera, mandarina, manzana)

Almuerzo (12:30 – 2:30pm.)

Pollo al horno con ensalada cocida (vainita, zanahoria y choclo desgranado) + 1 infusión.
Guiso de ollucos con pollo y papa + ensalada fresca + 1 picado de papaya.
Frejoles cocidos con salsa de pollo (120 gr.) + 1 porción de ensalada fresca (lechuga, tomate) + 1 vaso de refresco.
Ensalada de pollo deshilachado con verduras; apio, pulpa de tomate, vainitas, zanahoria cocida con 1 choclo cocido + gelatina de dieta.
Pescado en sudado con sillao, verduras (pimiento, brócoli, zanahoria) + 1 trozo de yuca cocida + 1 mandarina.
Filete de pechuga a la plancha apanada con avena + ensalada fresca con palta con 1 trozo de yuca + 1 naranja.

- ❖ 4:00 pm. 1 – 2 frutas o 1 vaso de yogurt.

Cena (7:00 – 9.00pm.)

Choclo cocido con queso + 1 mandarina.
1 vaso de yogurt de dieta con 1 cucharada de cereal.
1 plato de crema de verduras.

- ❖ En caso comer en restaurante: ¼ de pollo a la brasa sin piel, sin papas y sin cremas.
- ❖ Ensalada de frutas con plátano.
- ❖ Pollo a la parrilla con ensalada

Fuente: Juan Marcos Navarro Hidalgo Atleta IFBB – Campeón Mr. Perú 2015, Mr. Huaral 2017, Mr. Ica 2016, Mr. Barranca 2015, Mr. Trujillo 2013
Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.8. Rutinas de Volumen para Pectorales y Rutinas para Definición de Pectorales

Rutina de volumen: pectorales
Calentar con planchas al fallo x 2
1. PRESS C/ BARRA EN BANCO PLANO OLIMPICO: 4 X MÁXIMO - 12-10-8 (AUMENTANDO LA CARGA)
2. PRESS C/BARRA EN BANCO INCLINADO OLIMPICO: 4 X 12-12-10-8
3. ABERTURAS C/ MANCUERNAS EN BANCO PLANO: 4X10-12-14- FALLO (RECORRIDO LENTO)
4. FONDOS EN PARALERAS 4 X FALLO
5. MAQUINA CROSS OVER POLEA ALTA 3X20

Rutina para definición: pectorales
Calentamiento con planchas x 2
1. aberturas c/Mancuernas en banca plana + aberturas en máquina Cross over 4*20
2. Press c/ barra en banco olimpico plano 4* 20-30-40-40 (parciales)
3. aberturas c/mancuernas en banco inclinado + máquina pec fly 4*20
4. planchas 4* fallo
5. máquina Cross over en polea baja 4*25
6. press c/barra en banco olimpico inclinado 3*40

La diferencia entre estas 2 rutinas se basa en dos cosas:

- a. **La carga en el ejercicio:** En una rutina de volumen se utiliza cargas altas para tratar de llegar a la hipertrofia muscular y de este modo poder romper la mayor cantidad de fibras musculares para un desarrollo mayor. (tener en cuenta que la carga máxima siempre debe estar dentro de las posibilidades de entrenamiento sin llegar a realizar una mala técnica).
Mientras que en los ejercicios de definición se utilizan cargas menores, pero ejercicios compuesto, esto quiere decir que se trabajan dos ángulos a la vez, con mayores repeticiones, logrando así que el músculo se estrese tanto que empieza a realizar separaciones musculares que en un futuro se volverá en definición.
- b. **La cantidad de repeticiones:** En una rutina de volumen los rangos de repeticiones varían de 12 a 8 por la carga en el peso, en las rutinas de definición éstas suelen ser mayor a 20 según el criterio del instructor y el tiempo de entrenamiento que se disponga con el alumno.

Fuente: Juan Marcos Navarro Hidalgo Atleta IFBB – Campeón Mr. Perú 2015, Mr. Huaral 2017, Mr. Ica 2016, Mr. Barranca 2015, Mr. Trujillo 2013

Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.9. Tipos de Suplementos para cada Necesidad

SUPLEMENTACIÓN: PROTEÍNAS

Proteínas De Suero De Leche



[AMPLIAR IMAGEN](#)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Cantidad por servicio: 2 Scoop (80g)
Servicios por envase: 14 aprox.

Composición Típica	
Calorías	292.11kcal
Gramos por servicio (80g)	
Proteínas	20g
Carbohidratos	55g
Grasa cruda	0g
Cenizas	1g
Fibra cruda	0g
Energía proveniente de proteínas	70%
Energía proveniente de carbohidratos	28%

Ingredientes: suero de leche, maltodextrina, creatina, dextrosa, L-glutamina, saborizantes certificados.

Garantiza una veloz asimilación y alto porcentaje de absorción de proteína. Teniendo en cuenta que el consumo elevado de proteína es fundamental para el crecimiento muscular. Regeneración de masa muscular y reparación de tejidos rotos producto de un entrenamiento con pesas.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis



[AMPLIAR IMAGEN](#)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Cantidad por servicio: 1 Scoop (27g)
Servicios por envase: 44 aprox.

Composición Típica	
Calorías	99.11kcal
Gramos por servicio	
Proteínas	21g
Carbohidratos	7g
Grasa cruda	0g
Cenizas	1g
Fibra cruda	0g
Energía proveniente de proteínas	73%
Energía proveniente de carbohidratos	26%

Ingredientes: suero de leche, creatina monohidratada, L-glutamina, saborizantes certificados.

PREMIUM WHEY, un producto desarrollado a base de suero de leche y su aporte de aminoácidos, importante para toda persona que desarrolla actividad física o no; una fórmula mejorada de última generación muy rica en micronutrientes y macronutrientes que lo vuelve superior a cualquier otro producto. PREMIUM WHEY además de estar elaborado a base de proteína de suero de leche cuenta con un plus de L-Glutamina

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis



[AMPLIAR IMAGEN](#)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Cantidad por servicio: 1 Scoop (28g)
Servicios por envase: 45 aprox.

Composición Típica

	102.30 kcal
	Gramos por servicio
Proteínas	20g
Carbohidratos	6g
Grasa cruda	0g
Cenizas	1g
Fibra cruda	0g
Energía proveniente de proteínas	66%
Energía proveniente de carbohidratos	23%

Ingredientes: Suero de leche, L-glutamina, saborizantes certificados.

Proteína de alta calidad a base de suero de leche de rápida absorción y de fácil digestión que proporciona los aminoácidos esenciales que los músculos necesitan para recuperarse después del entrenamiento y favorecer el desarrollo de la masa muscular. NITRO WHEY contiene glutamina es un componente proteico que favorece la recuperación muscular tras la práctica deportiva de intensidad alta. Este producto está diseñado para todo tipo de atletas o personas que tengan gran desgaste físico, atletas de alto rendimiento, culturistas y fitness.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis

SUPLEMENTACIÓN: PERFORMANCE

Creatina



[AMPLIAR IMAGEN](#)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

1 toma equivale aprox a 1 1/2 cucharadas de te(7g)
1 frasco de 300g de CREABOLIC trae 40 tomas.

CREABOLIC, el suplemento irremplazable para mejorar los entrenamientos intensos y exigentes; este producto cumple la función de proveer energía a los músculos del cuerpo. CREABOLIC ofrece a los músculos energía instantánea ya que se encarga de abastecer y reponer el nivel energético. Gracias a que ésta se genera continuamente, es óptimo para la práctica de cualquier deporte, sobre todo de aquellos de fuerza, potencia y resistencia como el fitness, culturismo, halterofilia, fútbol, etc.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis

Glutamina



AMPLIAR IMAGEN

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

1 toma equivale aprox a 1 cucharada de te (5g)
1 frasco de 300g de GLUTABOLIC trae 60 tomas.

Suplemento ideal para proveer de los aminoácidos perdidos durante entrenamientos intensos, ayudando a la recuperación del tejido muscular. Juega un papel fundamental en la síntesis y el mantenimiento de la proteína muscular, por lo tanto, asegura masa muscular magra. Ayuda a potenciar el sistema inmunológico, también protege de posibles infecciones o enfermedades en personas que incluso no tengan desgaste físico.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis

SUPLEMENTACIÓN: QUEMADOR DE GRASA



AMPLIAR IMAGEN

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

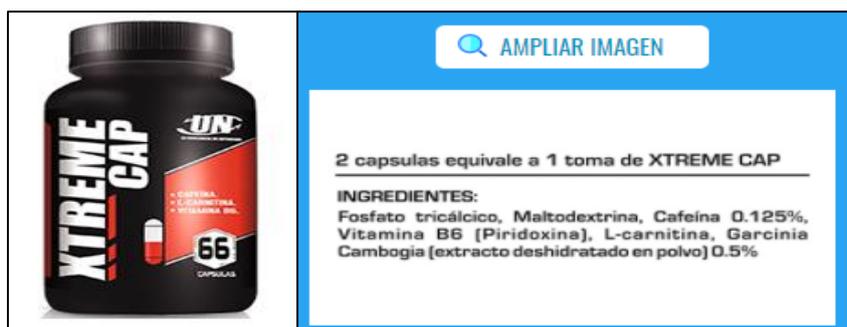
Tamaño de la porción: 135 ml (porciones por envase 1 aprox.)

NUTRIENTES: Taurina (237.60mg), Cafeína (29.74mg), L-Carnitina 1100mg), Vitamina B6 (6mg), Calorías (6 Kcal).

INGREDIENTES: Agua Purificada, Bicarbonato de Sodio, Ácido Cítrico, Taurina, Cafeína, L-Carnitina, Vitamina B6.

X-B es un producto de última generación, diseñado especialmente para el incremento del rendimiento en la actividad física a la hora de hacer ejercicio, esto se debe a que contiene cafeína y taurina. Contiene vitamina B6 y gracias a su aporte de L-Carnitina ayuda a reducir los niveles de grasa, mejorando el rendimiento en deportes donde se necesita una explosión de energía.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis



2 capsulas equivale a 1 toma de XTREME CAP

INGREDIENTES:

Fosfato tricálcico, Maltodextrina, Cafeína 0.125%, Vitamina B6 (Piridoxina), L-carnitina, Garcinia Cambogia (extracto deshidratado en polvo) 0.5%

TREME - CAP es un quemador de grasa en capsula, tiene como agentes lipolíticos a la L-carnitina que convierte la grasa en energía; vitamina B6, cumple funciones esenciales en el organismo como la síntesis de carbohidratos para la generación de energía y cafeína, un degradante de grasa que activa y mejora el nivel cardiorrespiratorio, aportando energía en forma instantánea.

Este es un proceso mediante el cual las grasas se convierten en energía en el interior de las células, acelerando así la quema de grasa y ayudando a tener un mejor rendimiento físico.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis

SUPLEMENTACIÓN: ENERGIZANTES



INFORMACION NUTRICIONAL

Un scoop contiene 16 g de maltodextrina
aproximadamente 59.84 kcal.

COMPOSICION TIPICA EN 100 GR

Carbohidratos totales	92.75%
Grasa	0.0%
Cenizas	0.5%
Humedad	3.0%

La maltodextrina es un carbohidrato energético con bajo aporte de calorías por su gran solubilidad y rápida absorción, es también un excelente regenerador post-entrenamiento, que ayuda a aumentar rápidamente las reservas de glucógeno; de fácil digestión, permite una rápida recuperación de la energía después del entrenamiento.

Esta combinación de carbohidratos provee energía de larga duración porque el propio organismo va degradándola en moléculas de glucosa que son absorbidas rápidamente. De esta forma liberan energía en forma gradual y progresiva.

Maltodex es el complemento ideal para rendir apropiadamente en diferentes deportes como artes marciales, triatlón, ciclismo, fútbol, vóleybol Culturismo, fitness y muchos más. Consumir 2g por kilogramo de peso corporal.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis



[AMPLIAR IMAGEN](#)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Cantidad por Scoop (38 g) de Carboplex Aprox. 152 cal.

Composicion Tipica por 100g

	Gramos por servicio	%
Proteina	0.00g	0.00%
Carbohidratos totales	92.75g	92.7%
Grasas	0.00g	0.00%
Cenizas	2540mg	2.54%
Humedad	2250mg	2.25%
Fosfato Tricálcico	1260mg	1.26%
Aminogen	1250mg	1.25%

Composición Mineral

Calcio	10mg/100g
Hierro	00mg/100g
Vitamina E	00mg/100g
Vitamina C	40mg/100g
Manganeso	00mg/100g
Fósforo	300mg/100g

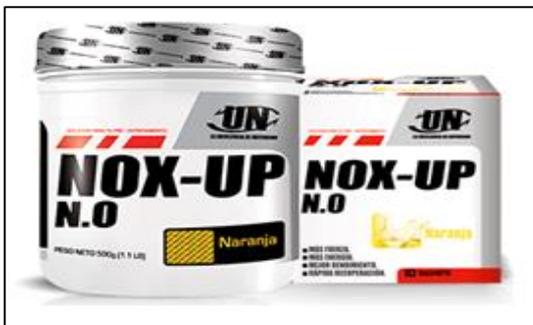
Ingredientes: maltodextrina, dextrosa, fosfato tricálcico, ácido cítrico, sucralosa, saborizantes y colorantes certificados.

CARBO PLEX proporciona energía proveniente de carbohidratos los cuales se almacenan en el organismo como glucosa, sin la ingesta de carbohidratos su rendimiento físico no será el óptimo y no podrá rendir al máximo.

Un entrenamiento intenso requiere altas demandas de energía. CARBOPLEX está enriquecido con una generosa dosis de AMINOGEN un complemento ideal que aporta beneficios a nuestro organismo evitando fatigas y potenciando la absorción de carbohidratos protegiendo, energizando y fortaleciendo su masa muscular enriquecido con FOSFATO TRICÁLCICO y además viene reforzado con una alta dosis en Vitamina C, lo que refuerza su sistema inmunológico y es un gran antioxidante.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis

SUPLEMENTACIÓN: ÓXIDO NÍTRICO



[AMPLIAR IMAGEN](#)

15 servicios por envase de 300g

INGREDIENTES:
Maltodextrina, dextrosa, ácido cítrico, taurina, cafeína, Vitamina B6, L-citrulina, beta alanina, creatina, sucralosa, saborizantes certificado.

NOX-UP N.O de "UN" es un producto de alta calidad que ayuda a incrementar el nivel de fuerza en el deportista, maximizando el desempeño físico y mejorando notablemente el entrenamiento de alta intensidad, disminuyendo el tiempo de recuperación entre series y mejorando la performance.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
Elaboración: Autores de la Tesis

SUPLEMENTACIÓN: AMINOÁCIDOS



AMPLIAR IMAGEN

INFORMACION NUTRICIONAL

40 servicios por envase de 400g / 10g por cada servicio

COMPOSICIÓN TÍPICA:
 Vitamina B6 (3mg), L-leucina (3000mg), L-isoleucina (1500mg), L-valina (1500mg), L-glutamina (1000mg)

OTROS INGREDIENTES:
 Fosfato de tricálcico, ácido cítrico, Dextrinas (maltodextrinas), dextrosa y saborizantes certificados.

De los 20 aminoácidos que usa el cuerpo para el músculo y otros tejidos importantes, los BCAA son los más importantes de todos. Al ser de 6000 mg tienen una configuración única que resulta en una estructura ramificada que no se ve en otros aminoácidos. La capacidad de los músculos para directamente desglosar los BCAA significa que pueden servir como una fuente de combustible muscular, especialmente durante el ejercicio prolongado cuando las reservas de hidrato de carbono pueden comenzar a disminuir. Probablemente la característica más interesante de los BCAA para culturistas y atletas es su capacidad para apoyar la síntesis de proteínas.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
 Elaboración: Autores de la Tesis

SUPLEMENTACIÓN: GANADOR DE MASA



AMPLIAR IMAGEN

INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Cantidad por servicio: 3 Scoop (105g)
 Servicios por envase: 19 aprox.

Composición Típica

	332.79 kcal
Gramos por servicio	
Calorías	332.79 kcal
Proteínas	30g
Carbohidratos	60g
Grasa cruda	0g
Cenizas	2g
Fibra cruda	0g
Energía proveniente de proteínas	30%
Energía proveniente de carbohidratos	60%

Ingredientes: Suero de leche, Albúmina de huevo, proteína aislada de soja, creatina, glutamina, leucina, isoleucina, valina, maltodextrina, dextrosa, saborizantes certificados.

BIGM es elaborado de diversas fuentes proteicas de alta calidad, derivado del suero de leche, albúmina de huevo, proteína aislada de soja y carbohidratos simples y complejos (maltodextrina y dextrosa) que da el soporte para realizar entrenamientos intensos y una buena recuperación muscular. Contiene además aminoácidos, la cual facilita la asimilación de carbohidratos, proteínas y grasas, ayuda a reducir los espasmos musculares y calambres producidos por el ejercicio.

BIGM contiene Creatina, que permite realizar esfuerzos físicos de forma más intensa, con menor cansancio y Glutamina, importante para el buen desarrollo muscular, otorgando una rápida recuperación.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
 Elaboración: Autores de la Tesis



[AMPLIAR IMAGEN](#)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL
 Cantidad por servicio: 3 Scoop de 30g de BEEF MASS
 Servicios por envase: 22 aprox.

Composición Típica	
Calorías	339.3 kcal
<small>Gramos por servicio</small>	
Proteínas	25g
Carbohidratos	45g
Grasa cruda	0g
Cenizas	1g
Fibra cruda	0g
Energía proveniente de proteínas	30%
Energía proveniente de carbohidratos	60%

INGREDIENTES: Proteína de carne de vacuno, Maltodextrina, dextrosa, ácido cítrico, sucralosa y saborizantes certificados.

La carne vacuna es una de las mejores fuentes de proteínas de la naturaleza y es muy apreciada por los atletas debido a los diversos atributos que proporciona. Beef Mass contiene proteína de carne de vacuno, la que se digiere rápidamente. Además tiene el ratio perfecto entre proteínas y carbohidratos para producir un delicioso batido.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
 Elaboración: Autores de la Tesis



FISH OIL (omega 3-6-9)

Omega 3 es un ácido graso esencial el cual no puede ser fabricado por el propio organismo, es decir, debemos consumirlo externamente. Ayuda a depurar o purificar la sangre de sustancias malignas, como también reducir los niveles de triglicéridos en el organismo. Bajo esto, el corazón comenzará a funcionar en una forma más óptima y alejar posibles infartos.



GLUCOSAMINA

Previenen de lesiones musculares o articulares, por trabajar con pesos grandes o entrenamientos intensos. El consumo habitual de estos componentes, mantienen las articulaciones lubricadas y reforzadas, disminuyendo las posibilidades de sufrir lesiones.



MULTIVITAMÍNICO

Las vitaminas y los minerales no te dan energía, pero si desempeñan un papel clave en el metabolismo de los carbohidratos y las grasas que son los principales combustibles del músculo durante el ejercicio.

Fuente: Información Recopilada de la Pagina Web - UN (Universe Nutrition)
 Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.10. Recibo de Agua



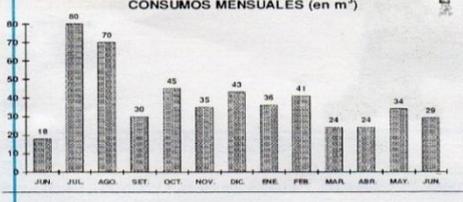
SEDALIB S.A.
EMPRESA SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO LA LIBERTAD S.A.
R.U.C.: 20131911310
OFICINA PRINCIPAL: AV. F. VILLARREAL # 1300 - TELF: 044 - 480555

Ruta : 10007 222588 RECIBO : 106-15002043-71
7-0921 SUMINISTRO : 0213593

FACTURACION DE: JUNIO
FECHA DE EMISION: 01/06/2017

Ref. _____
R.U.C. : _____
Horario : **04:00:00 Hrs - 19:30:00 Hrs**
Frecuencia: **Diario** Horas : **15.50** Dias/Semana : **7.00**
MEDIDOR : **2071108268**
LECTURA ACTUAL : **1071 - 25/05/2017**
LECTURA ANTERIOR : **1042 - 25/04/2017**
CONSUMO M3 : **00000029**

Ciclo: 10
CONSUMOS MENSUALES (en m³)



Mes	Consumo (m ³)
JUN 2016	18
JUL 2016	80
AGO 2016	70
SET 2016	30
OCT 2016	45
NOV 2016	35
DEC 2016	40
ENE 2017	38
FEB 2017	41
MAR 2017	24
ABR 2017	24
MAY 2017	34
JUN 2017	29

Nº	CONCEPTOS	1º RANGO	2º RANGO	3º RANGO	IMPORTE
1	SERVICIO DE AGUA				82.98
2	SERVICIO ALCANTARILLADO				47.15
3	CARGO FIJO				3.68
4	PAGO/EXCESO DE CONCENTRACION				16.45
SUBTOTAL :					150.26
I.G.V. (18%) :					27.05
Saldo Redondeo al Mes Anterior :					0.02
Redondeo Mes Actual :					-0.03
Total Recibo Junio 2017					S/ 177.30

TOTAL A PAGAR S/ 177.30

SON : CIENTO SETENTISIETE Y 30/100 SOLES
Estimado Cliente: "PAGUE SU RECIBO Y EVITE INTERESES MORATORIOS".

 **F.VENC.: 15/06/2017**





Ruta : 10007 222588 SUMINISTRO : 0213593

RECIBO : 106-15002043-71 FACTURACION DE: JUNIO-17
TOTAL : S/ 177.30

TOTAL : S/ 177.30

Si algún trabajador de SEDALIB S.A. te visita, estará uniformado e identificado, y no está autorizado a cobrar; de lo contrario ;Denúncialo!
Los servicios que brindamos se sustentan en un comprobante de pago, que podrás cancelarlo en nuestras oficinas y/o centros autorizados de recaudación.
;FELIZ DÍA DEL PADRE!

7-0921

A0529-162448

Fuente: Recibo de Agua, Mes de junio 2017. SEDALIB S.A.
Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.11. Cálculo de Consumo por Tipo de Artefacto

CALCULA TU CONSUMO

¿Cómo hacerlo?
Como ejemplo, vamos a calcular cuánta energía consume durante un mes un televisor de 120 W, que está prendido cinco horas diarias.

1 Convierte la potencia del televisor de Watts [W] a Kilowatts [kW], dividiéndola entre mil.
Así la potencia en kW es:

$$\frac{120 \text{ W}}{1000} = 0.12 \text{ kW}$$

↓

2 Calcula la cantidad de horas al mes que está prendido el televisor:

$$5 \text{ horas al día} \times 30 \text{ días}$$

150 horas al mes

↓

3 Calcula la energía eléctrica consumida por el televisor en un mes multiplicando los dos resultados anteriores:

$$0.12 \text{ kW} \times 150 \text{ horas}$$

18 kWh



1843 - El Perú del futuro. 2018. 100 páginas. 14 cm x 21 cm. ISBN 978-9952-0-1111-1. Lima: Osienergmin. 1843 - El Perú del futuro. 2018. 100 páginas. 14 cm x 21 cm. ISBN 978-9952-0-1111-1. Lima: Osienergmin.

Importante: Solicita a un técnico que revise periódicamente el cableado interno y los equipos para descartar que existan pérdidas de energía que generen un consumo y gasto innecesario.

www.osienergmin.gob.pe
atención al cliente @osienergmin.gob.pe
Lima 219-3410
Provincias - línea gratuita 0600-418000

Elaborado por la Oficina de Comunicaciones de Osienergmin / Revisión 9 - Fecha de aprobación 05/12/14

Fuente: Quieres Saber Cuánto Consumen tus Artefactos – Osienergmin
Elaboración: Autores de la Tesis

Cálculo de Consumo de Energía Mensual

ITEM	Watt	Kw 1000	Horas de Uso Diario	Días al Mes	Consumo Estimado Kwh	Tarifa S/ /Kwh	Importe de Consumo Mes
EQUIPOS ELÉCTRICOS							
Fluorescente hermético Halux 56 watt	56	0.06	10	30	16.80	0.5692	9.56
Fluorescente hermético Halux 36 watt	36	0.04	2	12	0.86	0.5692	0.49
Pack focos ahorradores de 20 watt (pqte)	40	0.04	7	30	8.40	0.5692	4.78
Equipo de sonido LG - sala de baile (L-M-V)	900	0.90	2	12	21.60	0.5692	12.29
Equipo de sonido SONY - sala de máquinas (L-V)	220	0.22	18	30	118.80	0.5692	67.62
Equipo de sonido SONY - sala de máquinas (S)	220	0.22	13	30	85.80	0.5692	48.84
Ventilador	100	0.10	10	30	30.00	0.5692	17.08
TV LED SMART LG 49 pulgadas	76.8	0.08	15	30	317.95	0.5692	180.98
Computadora All in One (Lunes a Viernes)	100	0.10	19	30	57.00	0.5692	32.44
Computadora All in One (Sábados)	100	0.10	16	30	48.00	0.5692	27.32
Lap Top LENOVO All in One	25	0.03	2	4	0.20	0.5692	0.11
Impresora multifuncional EPSON L220	240	0.24	0.17	30	1.20	0.5692	0.68
Blu-ray LG	9.8	0.01	2	4	0.08	0.5692	0.04
DVD LG (Lunes a Viernes)	9	0.01	18	30	4.86	0.5692	2.77
DVD LG (Sábado)	9	0.01	13	30	3.51	0.5692	2.00
Proyector Multimedia	477	0.48	2	4	3.82	0.5692	2.17
Trotadora	2240	2.24	15	30	1008.00	0.5692	573.75
Total Consumo de Energía Mensual							982.94

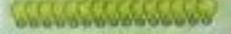
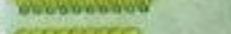
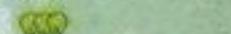
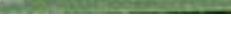
Fuente: Potencia obtenida de las especificaciones técnicas de los mismos productos y del cuadro de equivalencias del Anexo VI.13

Elaboración: Autores de la Tesis

CONCEPTO	TARIFA en S/.
Cargo Fijo	3.09
Cargo por Reposición y Mantenimiento	1.55
Energía Activa (S/. 0.5692 x 1726.88 Kwh)	982.94
Alumbrado Público (Alicuota: S/. 0.4670)	16.35
SUB TOTAL	1003.93

I.G.V. (18%)	180.71
CASE – EA > 100 (S/. 0.0141 x 2036.34 Kwh)	24.35
Saldo por redondeo	0.02
Diferencia de redondeo	-0.04
Aporte Ley Nro. 28749 0.0081	13.99
Compensación según NTCSE – Tensión	-0.05
TOTAL RECIBO	1222.90

Anexo VI.12. Cuadro de Equivalencias Referencial

Artefacto eléctrico	Potencia		Equivalencias en focos incandescentes (100 W)
	Watts	Kilowatts	
Cocina eléctrica (4 hornillas+horno)	4500	4,50	45 
Secadora de ropa	4200	4,20	42 
Ducha eléctrica	3700	3,70	37 
Hervidor de agua	1700	1,70	17 
Terma eléctrica	1500	1,50	15 
Horno microondas	1200	1,20	12 
Horno eléctrico	1100	1,10	11 
Plancha	1000	1,00	10 
Secadora de cabello	1000	1,00	10 
Tostadora	1000	1,00	10 
Aspiradora	900	0,90	9 
Olla arrocera	800	0,80	8 
Equipo de aire acondicionado	700	0,70	7 
Waflera	600	0,60	6 
Cafetera	500	0,50	5 
Lustradora	400	0,40	4 
Lavadora	300	0,30	3 
Licuadaora	300	0,30	3 
Refrigeradora	200	0,20	2 
Campana extractora	200	0,20	2 
Foco incandescente de 100W	100	0,10	1 
Batidora	100	0,10	1 
Luces de navidad (200 bulbos)	100	0,10	1 
Computadora	100	0,10	1 
Televisor 32" - LCD	100	0,10	1 
Ventilador	100	0,10	1 
Play Station	100	0,10	1 
Equipo de sonido	25	0,025	1/4 
Laptop	25	0,025	1/4 
DVD	25	0,025	1/4 
Cargador de celular	20	0,02	1/5 
Foco ahorrador 20W	20	0,02	1/5 

Fuente: <http://rpp.pe/economia/estilo-de-vida/cuales-son-los-aparatos-que-mas-energia-consumen-en-una-vivienda-noticia-923713>

Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VI.13. Recibo de Luz

RECIBO N° 501-42063392
Victor Larco Herrera, Trujillo - La

Para Consultas, su código es: **47135302**

LUIS NAVARRO GARCIA
Mz. D 0010 Urb. Las Flores
Los Paujiles Mz. D Lote 10 Las Flores

Enero-2017



Hidrandina
EMPRESA REGIONAL DE SERVICIO PUBLICO DE
ELECTRICIDAD ELECTRONORTE MEDIO S.A.
Of. Principal: Av. España 1030 - Trujillo
R.U.C. 20132023540

DATOS DEL SUMINISTRO Y CONSUMO

Tensión: 380/220 V - BT
Sub. Estación N°: D-307369 (SE0122)
Tipo de Conexión: Trifásica-Subterránea(C2.1)
Opción Tarifaria: BT5B - Residencial
Medidor N°: 000000507014576 - Electrón.
Hilos: 4
Lectura Anterior: 56,752.00 (25/12/2016)
Lectura Actual: 57,062.00 (25/01/2017)
Diferencia de Lectura: 310.00
Factor: 1.0000
Consumo: 310.00 kWh
Cons. Prom.(6): 322.67 kWh

Potencia Contratada: 1.00 kW.
Inicio Contrato: 01/07/1987
Término Contrato: 30/06/2017
Fecha Emisión: 26/01/2017

IMPORTE FACTURADOS

Recibo por Consumo del 26/12/2016 al 25/01/2017

Cargo Fijo	3.09
Cargo por Reposición y Mantenimiento	1.55
Ene.Activa(S/ 0.5692 x 310.0000 kWh)	176.45
AlumbradoPublico (Allicuota : S/ 0.4670)	16.35
SUB TOTAL	197.44
Imp. Gral. a las Ventas	35.54
CASE - EA >100 (S/ 0.0141 x 310.00kWh)	4.37
Saldo por redondeo	0.02
Diferencia de redondeo	-0.03
Aporte Ley Nro. 26749 0.0081	2.51
Compensación según NTCSE-Tensión	-0.05
TOTAL RECIBO DE ENERO-2017	239.80
Aporte FOSE(Ley N°27510) S/ 4.82	

Año 2017

Importe 2 Últimos Meses Facturados	
Nov - 2016 S/ 208.20	Dic - 2016 S/ 242.50

FECHA DE VENCIMIENTO 14/02/2017

TOTAL A PAGAR S/ ***239.80**

RECIBO N° 501-42063392 **Enero-2017**
 Suministro: 47135302 **LUIS NAVARRO GARCIA**
Victor Larco Herrera, Trujillo - La Libertad/
 26 - 224 - 260 / 26/01/2017 / 14/02/2017
TOTAL A PAGAR S/ ***239.80**





40

Fuente: Recibo de Luz, Mes de enero 2017. HIDRANDINA S.A.
Elaboración: Equipo de Tesis

ANEXOS DEL CAPÍTULO VII

Anexo VII.1. Marca



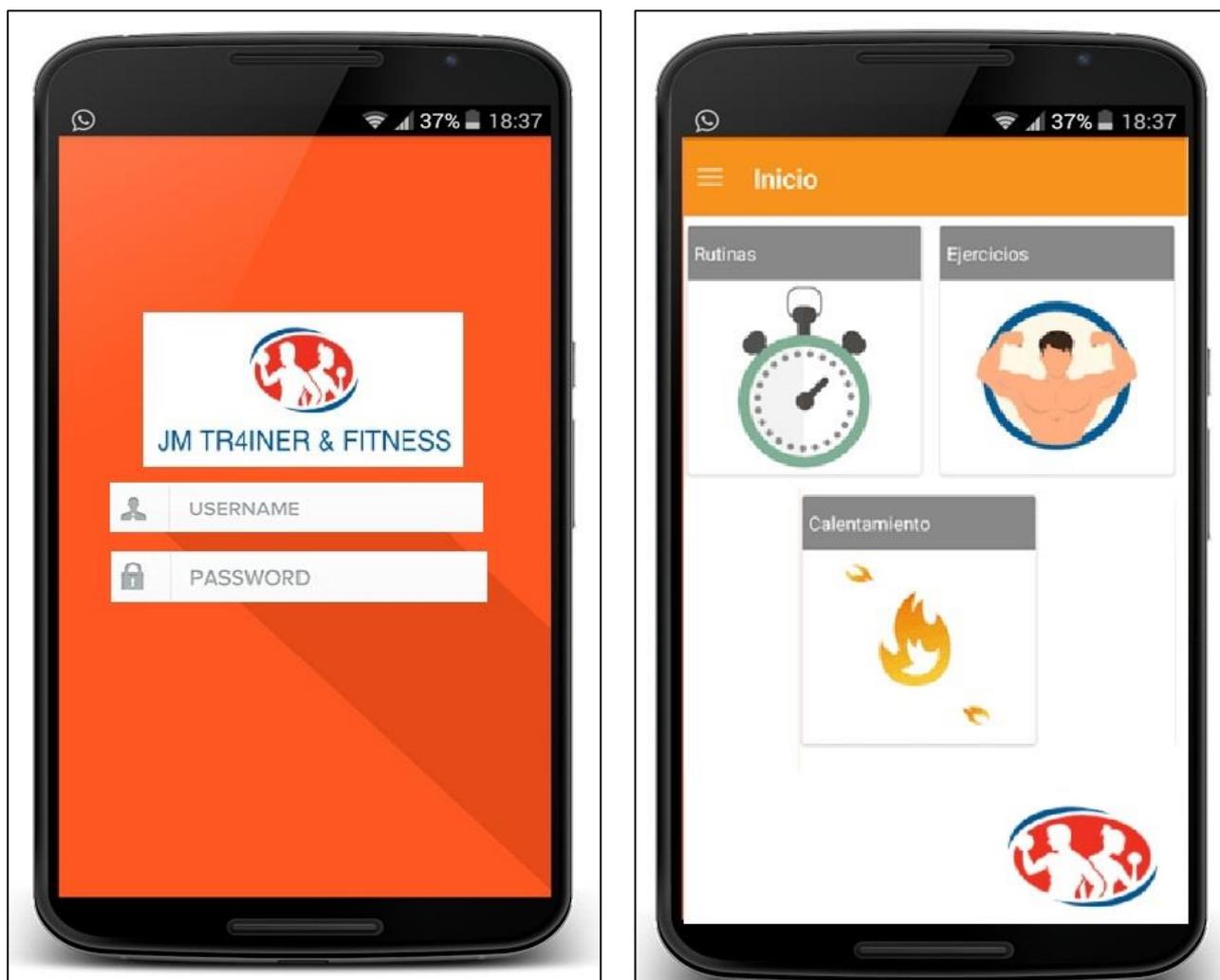
Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VII.2. FanPage

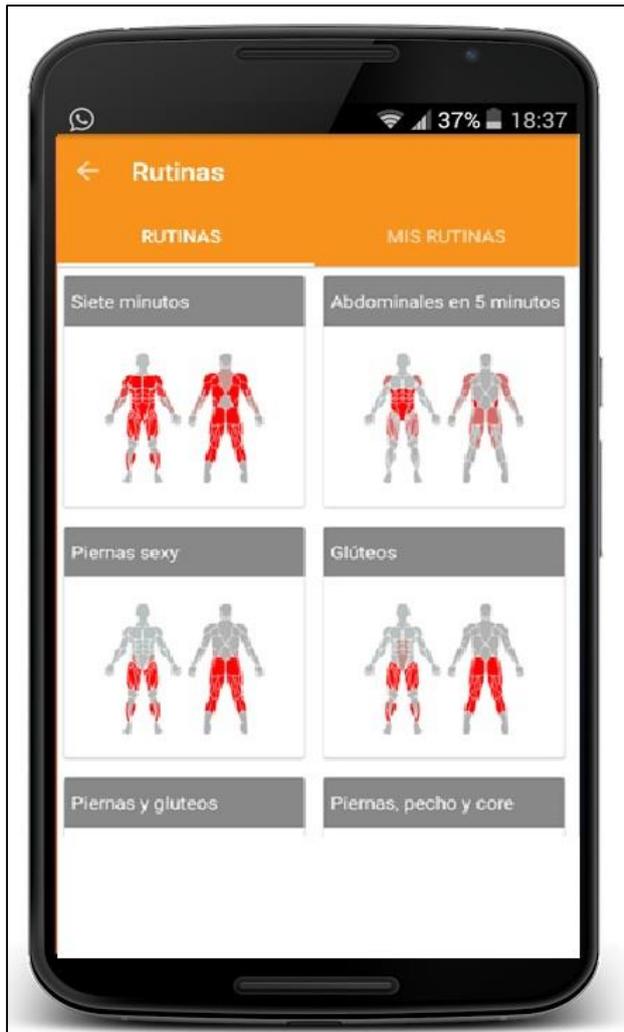


Fuente: Red Social Facebook
Elaboración: Autores de la Tesis

Anexo VII.3. Aplicativo Móvil



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis



Fuente y Elaboración: Autores de la Tesis

ANEXOS DEL CAPÍTULO VIII

Anexo 8.1. POLÍTICA GENERAL DE COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

1. Propósito

Esta política tiene por objetivo definir los criterios generales y uniformes que regulan el pago y aplicación de las compensaciones y beneficios a los trabajadores, buscando la equidad interna y el adecuado uso de los beneficios existentes.

2. Alcance

Esta política rige para todos los trabajadores de la empresa, sin perjuicio de lo dispuesto en materia de remuneraciones. Cualquier elemento no contenido en la presente política quedará sujeto a la definición por parte del Gerente General con consulta al Directorio si fuera materia de competencia de éste último.

3. Vigencia

Esta política tiene vigencia una vez iniciada las operaciones de la empresa, las modificaciones que sean efectuadas a esta política deberán constar por escrito y entrarán en vigor una vez aprobadas por el Directorio. Estas regirán en tanto no se emita y apruebe una nueva política y/o sus respectivas modificaciones.

4. Aspectos Generales

En Gerente General y la Administración deberán mantener estricta observancia de la legislación Laboral y de Previsión Social vigente, dictámenes y resoluciones de la Dirección del Trabajo y de los organismos de previsión social.

5. Compensaciones y Beneficios

I. De la Remuneración Fija

La Remuneración Fija se compone de distintos ítems.

- Remuneración
- CTS
- Vacaciones
- Gratificación
- EsSalud

a) Determinación de la Remuneración:

Para determinar la remuneración de los trabajadores se considera la equidad interna en la empresa y que ella refleje el rango de mercado para el cargo. Para lo anterior se considera el conocimiento específico, experiencia, destrezas y responsabilidad requerida por el cargo, como también el desempeño de cada trabajador en el cumplimiento de las metas. Estos elementos se considerarán para la elaboración de responsabilidades. Cada responsabilidad tendrá una banda salarial definida mediante un estudio de remuneraciones anual.

b) Revisión Real de Remuneraciones:

Se realizará una revisión anual de las remuneraciones, la que se realizará en los meses de Noviembre a Diciembre de cada año. Se aplica sobre la remuneración fija vigente al 31 de Diciembre. Para dicha revisión, se tomará como referencia las remuneraciones del mercado y el desempeño del trabajador.

c) Revisión Excepcionales de Remuneración:

El Gerente General y el administrador podrán solicitar revisión de renta extraordinaria cuando un trabajador deba asumir en forma permanente nuevas funciones o responsabilidades en el mismo cargo, o la situación del mercado laboral obliga a analizar la posición con el objeto de mantener el equilibrio y retener al trabajador. Sólo se podrá efectuar una revisión extraordinaria por trabajador en un año calendario y con autorización del Directorio.

d) Ascensos:

En los casos de trabajadores que experimenten cambio de cargo por un ascenso, su renta se revisará de acuerdo con este nuevo cargo desde el momento en que sea nombrado en dicha posición.

e) Asignaciones Transitorias o Temporales:

Aquellos trabajadores que sean asignados en forma transitoria o temporal a un cargo o funciones con una responsabilidad mayor en forma transitoria o temporal, se les otorgará una asignación que se evaluará caso a caso la cual será informada al trabajador con autorización del pleno del Directorio.

f) Ingreso de Trabajadores Nuevos:

Todos aquellos trabajadores que ingresen por primera vez en la empresa, tendrán un salario acorde al mercado, según el rango de renta que le corresponde en el cargo asociado. El trabajador que ingrese sin experiencia, ingresará con el salario mínimo del nivel de acuerdo a la banda vigente para el cargo. Su desarrollo futuro dependerá de su contribución, desempeño, experiencia adquirida, responsabilidad y cargo que ocupe.

II. De La Remuneración Variable

La Remuneración Variable corresponde a montos eminentemente variables, que se determinan en función del resultado de la gestión anual y del desempeño individual.

III. Otras Disposiciones:

Las situaciones no contempladas en esta Política serán resueltas y documentadas a través del Directorio.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Prensa Lima Norte (2015), GFK Perú-Usos de Internet en el Perú <http://agenciadepresalimanorte.com/gfk-peru-uso-de-internet-en-el-peru/> (15/06/17 19:04 h).
- Álvarez C., Cordero J., Huayameres J., Laredo G. (2016) Plan de negocios para la implementación de un centro integral de Bienestar, Nutrición y vida saludable, Tesis ESAN.
- Andina Del Perú Para El Mundo (2014) El mercado de gimnasios tiene un potencial muy grande en Perú.
- Arellano Consultores. (2016) Informe vida saludable.
- Arenas J., Guzmán F., Quiroga J., Rivera C. (2012) Plan de negocio deportivo para el nivel socioeconómico C en el sector gimnasio, Tesis ESAN.
- Arroyo C., Dávila R., Ticona E. Y Villavicencio F. (2011 A), Plan de Negocio para la Implementación de una Cadena de Gimnasios en Huancayo, Tesis ESAN.
- Arroyo C., Dávila R., Ticona E., Villavicencio F. (2011 B), Plan de negocio para la implementación de una cadena de gimnasios en la ciudad de Huancayo, Tesis ESAN.
- Asociación Peruana De Empresas De Investigación De Mercado, (2015) Niveles Socioeconómicos. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>. (05/06/17 20:12 h).
- Asociación Peruana De Empresas De Investigación De Mercados, (2016) Niveles Socioeconómicos. <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>. (05/06/17 21:12 h).
- Ayuntamiento De Madrid, (2009) Guía de Buenas Prácticas Ambientales en Centros Deportivos Municipales.
- Banco Central De Reserva Del Perú, (2009) Reporte de Inflación: Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas (2017 – 2018).
- Baraybar J. (2009), Marketing avanzado, ESAN.
- CCR Investigación De Mercados, (2017) “Actitud hacia el deporte 2016”.

- Centro De Noticias ONU (2014). Aumenta la esperanza de vida a nivel mundial, según la OMS. <http://www.un.org/spanish/News/> 15 de mayo 2014 (16/04/17 18:25 h).
- Colegio De Ingenieros Del Perú (2016) Reglamento Nacional de Edificaciones.
- Congreso De La República (1994) Ley N° 26887: Ley General de Sociedades.
- Congreso De La República (1994), Decreto Legislativo N° 713: Legislación sobre descansos remunerados de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada.
- Congreso De La República (2002a), Ley N° 27671: Ley de Jornada, Horario y Trabajo en Sobretiempo.
- Congreso De La República (2002b), Ley N° 27735: Ley que regula el otorgamiento de las gratificaciones para los trabajadores del régimen de la actividad privada por fiestas patrias y navidad.
- Congreso De La República (2004), Ley N° 28036: Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte.
- Congreso De La República (2010), Ley N° 29549: Ley que modifica el Decreto Legislativo N°668.
- Congreso De La República (2011), Decreto Supremo N° 003-2011-TR.
- Congreso De La República (2013a), Ley N° 28015: Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
- Congreso De La República (2013a), Ley N° 30012: Ley que concede el derecho de licencia a trabajadores con familiares directos que se encuentran con enfermedad en estado grave o terminal o sufran accidente grave.
- Congreso De La República (2013b), Ley N° 30056: Ley que Modifica diversas Leyes para Facilitar la Inversión, Impulsar el Desarrollo Productivo y el Crecimiento Empresarial.
- Congreso De La República (2014), Decreto Supremo N° 156-2004-EF, Texto Único Ordenado de la Ley de Tributación Municipal.
- Congreso De La República (2016a), Ley N° 26790: Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.
- Congreso De La República (2016b), Ley N° 26644: Ley que Precisa el Goce del derecho de Descanso Pre Natal y Post Natal de la Trabajadora Gestante.

- Congreso De La República (2016), Decreto Supremo N° 005-2016-TR
- Defensoría Del Pueblo (2017) Reporte de Conflictos Sociales N° 156.
- Diario El Comercio (2015c) Como Se Fija El Impuesto Predial Que Cobra Los Municipios. <http://elcomercio.pe/economia/personal/como-se-fija-impuesto-predial-que-cobran-municipios-noticia-1825116> (04/06/17 09:43 h).
- Diario El Comercio (2016) ¿Desigualdad en el Perú podría incrementarse? <http://elcomercio.pe/economia/peru/desigualdad-peru-incrementarse-esto-dice-oxfam-214998> (05/05/17 09 21:20 h).
- Diario El Comercio (2016), Cómo puedes lograr que tu emprendimiento sea exitoso. <http://elcomercio.pe/economia/personal/puedes-lograr-emprendimiento-sea-exitoso-276192> (13/06/17; 16:40 h).
- Diario Gestión (2015), Bodytech: “Nuestra Competencia más grande en el Perú es el Sedentarismo” <http://gestion.pe/empresas/Bodytech-nuestra-competencia-mas-grande-peru-sedentarismo-2129232>. (02/07/17 12:02 h).
- Diario Gestión (2016a) Sondeo Reuters, Inflación sería de 0.27% en Enero <http://gestion.pe/economia/sondeo-reuters-inflacion-habria-sido-027-enero-2180923>. (02/06/17 10:21 h).
- Diario Gestión (2016b) Solo el 39% de peruanos practica deporte, la mayoría dice no hacerlo por falta de tiempo <http://gestion.pe/tendencias/solo-39-peruanos-practica-deporte-mayoria-dice-no-hacerlo-falta-tiempo-2167098>. (19/06/17 15:34 h)
- Diario Gestión (2017a). Alfredo Thorne: Las empresas más pequeñas y más informales son la mitad de productivas que las grandes. <http://gestion.pe/economia/alfredo-thorne-empresas-mas-pequenas-y-mas-informales-son-mitad-productivas-que-grandes-2182170>. (05/03/17 12:43 h).
- Diario Gestión (2017b). Sector minería e hidrocarburos creció 14.75% en enero, pesca lo hizo en 42,17%. <http://gestion.pe/economia/sector-mineria-hidrocarburos-crecio-1475-enero-y-pesca-lo-hizo-4217-2183438>. (26/06/17 11:29 h).
- Diario La República (2015). El Consumidor Peruano y su comportamiento digital en el 2015 <http://larepublica.pe/23-03-2015/el-consumidor-peruano-y-su-comportamiento-digital-en-el-2015>. (29/06/17 10:21 h).
- Dirección Regional Del Trabajo Y Promoción Del Empleo (2012) Diagnostico Socio Económico Laboral en la Región La Libertad

http://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/osel/2014/la_libertad/estudio/estudio_012014_osel_lalibertad.pdf (17/06/17 11:34 h).

- Fred D. (2008), Conceptos de administración estratégica, Pearson (décimo primera edición).
- Hidrandina (2017), Tarifas de energía eléctrica http://www.distriluz.com.pe/hidrandina/04_cliente/info02.html (02/07/17 14:04 h).
- Indecopi (2017), Calcula la tarifa a pagar por uso de la música en tu negocio, www.indecopi.gob.pe/sintonizate-con-la-musica. (15/07/17 03:12 h).
- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2012), Estimaciones y Proyecciones de Población Total y por Sexo de las Principales Ciudades. <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1020/index.html> (12/05/17 10:00 h).
- Instituto Nacional De Estadística E Informática (2016), Nota de prensa: El 35.5% de la población peruana de 15 y más años de edad padece de sobrepeso <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-355-de-la-poblacion-peruana-de-15-y-mas-anos-de-edad-padece-de-sobrepeso-9161/> (16/06/17 09:50 h).
- Instituto Nacional De Estadística E Informática Informe Técnico (2015). Registro Nacional de Municipalidades <http://www.inei.gob.pe/estadisticas/encuestas/> (12/05/17 10:45 h).
- Ipsos Apoyo (2007). Niveles Socioeconómicos del Perú 2007 https://www.ipsos.com/es-pe/niveles-socioeconomicos-peru?language_content_entity=es-pe (01/02/17 14:45 h).
- Kotler & Armstrong (2012), Fundamentos del marketing (Decimocuarta edición), Pearson, Educación de México.
- Louffat, E. (2012) Administración del Potencial Humano (2da edición). Buenos Aires: Cengage Learning.
- Ministerio De Economía Y Finanzas (2016), Marco Macroeconómico Multianual 2017 – 2019 https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/mmm_2017_2019_Revisado.pdf (05/04/17 15:35 h)
- Ministerio De Energía Y Minas, Dirección General De Electricidad (2006) Código nacional de electricidad <http://www.pqsperu.com/descargas/normas%20legales/cne.pdf> (05/15/17 12:23 h)

- Ministerio De La Producción (2015) Pasos Para Constituir Una Empresa http://perupymes.com/pymes/index.php/crear_una_empresa_desde_cero (05/27/17 08:19 h)
- Ministerio De Salud (2015) MINSA recomienda actividad física para mantener y mejorar la salud <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=16091> (05/14/17 08:47 h).
- Ministerio De Salud (2015) Una de cada Tres personas padece de hipertensión a nivel mundial <http://www.minsa.gob.pe/?op=51¬a=16532> (04/29/17 09:32 h)
- Ministerio De Salud (2016) La Actividad Física y sus beneficios para la salud <http://www.minsa.gob.pe/portal/servicios/susaludesprimero/familiasaludable/famsalud-actfis.asp> (09/04/17 08:12 h) Movistar (2017), Tarifas de tv cable, internet, telefonía fija y telefonía móvil <http://tiendaonline.movistar.com.pe/> (04/28/17 11:52 h).
- Ministerio De Salud (2015) Población Estimada Por Edades www.minsa.gob.pe/estadisticas/estadisticas/poblacion/poblacionmarcos.asp?13 (04/29/17 12:52 h).
- Municipalidad Provincial De Trujillo (1999) Plan Estratégico de Desarrollo Integral y Sostenible de Trujillo <http://sial.segat.gob.pe/download/file/fid/54147> (04/25/17 17:24 h).
- Organismo Supervisor De La Inversión En Energía y Minería (2015) Resolución de consejo directivo N° 159-2015-OS/CD. <http://www2.osinerg.gob.pe/resoluciones/pdf/2015/osinergmin%20no.159-2015-os-cd.pdf> (04/08/17 17:24 h).
- Organización Mundial De La Salud (2017) 10 Datos Sobre la Actividad Física, Enero 2017 http://www.who.int/features/factfiles/physical_activity/es/ (04/12/17 13:04 h).
- Osterwalder A, Pigneur Y, Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. <https://books.google.com.pe/books/> (04/26/17 13:41 h).
- Porter M (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32580687/HBR_on_Strategy.pdf (04/23/17 09 13:11 h).
- Porter M. (1985) Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance https://scholar.google.com.pe/scholar?q=The+Five+Competitive+Forces+That+shape+strategy+harvard+business&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart

&sa=x&ved=0ahukewjtwdxhuklvahvjocykhy2wanaqgmiozaa (05/01/17 09 11:11 h)

- Porter M. Estrategias Competitivas (2009) Técnicas para analizar la Industria y sus Competidores <https://mx.casadellibro.com/libro-estrategia-competitiva-tecnicas-para-el-analisis-de-la-empresa-y-sus-competidores> (04/23/17 09 13:11 h).
- Radio Programa Del Perú (2015) ¿Cuáles son los aparatos que más energía consumen en una vivienda <http://rpp.pe/economia/estilo-de-vida/cuales-son-los-aparatos-que-mas-energia-consumen-en-una-vivienda-noticia-923713> (05/02/17 09 11:00 h).
- Ramírez y Enriques Asociados Auditores Y Consultores (2016) Guía de Negocios e Impuestos en el Perú <http://www.reaperu.com/> (05/03/17 09 21:30 h).
- Sedalib (2016) Tarifas de agua potable para la ciudad de Trujillo, <http://www.sedalib.com.pe/upload/drive/62016/20160606-3091350784.pdf> (05/05/17 09 21:39 h).
- Superintendencia Nacional De Administración (2016) tasa y cálculo del aporte al SNP – ONP http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/contribuciones-y-aportaciones-personas/onp-sistema-nacional-de-pensiones-contribuciones-y-aportaciones-personas/3093-tasa-y-Cálculo-del-aporte-al-snp-onp-personas_ (05/05/17 09 21:39 h).